

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Denize Grzybovski¹

João Carlos Tedesco²

RESUMO

O presente artigo analisa os processos de aproveitamento e incorporação dos conhecimentos adquiridos em nível individual para o todo organizacional e vice-versa. Parte-se da pressuposição de que as empresas brasileiras, na sua grande maioria, procuram adotar novas práticas de gestão, contudo, depois da implantação, parece não haver uma efetiva capacitação dessas que propicie o acompanhamento da velocidade das mudanças ambientais. Nas empresas sob gestão familiar, em especial, o problema torna-se ainda mais evidente, pois nem mesmo tais modismos em prol das mudanças são adotados, o que as faz perder vantagens competitivas. A alternativa que se apresenta para oferecer sustentabilidade às empresas familiares é que se vejam como uma instituição educacional, onde os administradores assumam o papel de educadores e os programas de treinamento tenham um caráter educacional. Dessa forma, a organização familiar poderá se destacar no mercado e ser perfeitamente competitiva.

Palavras-chave: empresa familiar, aprendizagem organizacional, modelo de gestão.

1 INTRODUÇÃO

O presente texto está construído com base nos pilares da aprendizagem organizacional e num modelo de gestão denominado *learning organization*. Envolve o estudo de variáveis comportamentais de administradores que atuam nas empresas familiares, os quais podem oferecer à organização um fator diferenciador para manutenção/implementação da competitividade do negócio numa economia global.

Considera-se *aprendizagem organizacional* como sendo o processo de transferência dos conhecimentos do nível individual para o nível organizacional, tendo como pressupostos de

¹ Professora/pesquisadora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo (RS) e mestranda da Universidad Museo Social Argentino. E-mail: gdenize@upf.tche.br

² Professor/pesquisador da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo (RS) e doutor em Ciências Sociais pela Unicamp (SP).E-mail: tedesc@upf.tche.br

aprendizagem o *pensamento sistêmico*³, ou seja, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o diálogo. O processo de aprendizagem desenvolvido no âmbito individual requer do indivíduo um comportamento inteligente⁴, capaz de definir propósitos e a forma de atingi-los, alterando a sua estratégia de ação a partir da performance auto-observada. A forma como a aprendizagem, no nível individual, é transmitida para o todo organizacional define-se como sendo um *modelo de gestão*.

A pressão competitiva provocada pela abertura e desregulamentação dos mercados (ingresso de produtos importados, crescente transnacionalização, implantação de importantes competidores internacionais, etc.) expôs intensamente as empresas brasileiras, na última década à competitividade, o que requer alterações no âmbito empresarial. É um momento de reestruturação (governo, mercado, clientes, famílias) que, no interior das empresas, exige reformulações estratégicas, seja no âmbito de modelos e práticas de gestão seja na formulação de políticas e procedimentos gerenciais na força de trabalho (redimensionamento da gestão dos recursos humanos).

A adoção de novas práticas de gestão por empresas brasileiras, na sua grande maioria baseadas em modismos gerenciais (reengenharia, TQM⁵, entre outros), a difusão de métodos, procedimentos e técnicas da qualidade (métodos de padronização, indicadores da qualidade, planejamento estratégico), procedimentos intrínsecos à melhoria da qualidade (Masp e PDCA)⁶ são importantes. Contudo, se proporcionam ganhos para muitas empresas, parecem deixar a essas alguns questionamentos relacionados ao que fazer *depois* da implantação, ou seja, parece não ocorrer uma efetiva capacitação das organizações para a mudança contínua ou, mais especificamente, para o aprendizado.

³ Segundo Senge (1998), a proposta da organização aprendiz é resultado da convergência de cinco componentes ou *disciplinas* que se desenvolveram separadamente: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, a conscientização dos modelos mentais enraizados, a definição de um objetivo comum e a disciplina do aprendizado em grupo. Para alcançar a situação de aprendizagem contínua, essas cinco disciplinas deveriam funcionar em conjunto, sendo o pensamento sistêmico responsável pela integração de todas as demais.

⁴ Define-se *comportamento* como sendo a relação entre o que um organismo faz, a situação em que faz e os resultados obtidos nesse fazer (realizar algo), explicado por Lewin apud Chiavenato (1993) como sendo a função da interação entre a pessoa e o meio ambiente que o rodeia.

⁵ Iniciais da expressão em inglês *Total Quality Management* e utilizada no Brasil como Gestão da Qualidade Total (Senge, 1998).

⁶ Masp significa Metodologia de Análise e Solução de Problemas; PDCA são as iniciais de quatro palavras em inglês: *plan, do, check e action*. Procuram demonstrar que qualquer atividade, por mais simples que seja, deve passar por essas etapas.

O discurso de que o administrador gerencia com transparência e abertura provoca reações negativistas em torno da cultura organizacional baseada na confiança, presente nas empresas familiares, e impede a disseminação do conhecimento. Gerenciar com transparência e abertura é muito mais do que simplesmente anunciar resultados periódicos; significa comunicar todas as informações relevantes às pessoas em todas as instâncias. Acredita-se que, com a divulgação desses dados, será possível o indivíduo avaliar o seu crescimento em prol do objetivo, o que dará a todos os funcionários uma sensação de envolvimento e participação, de trabalho em equipe. Esse sentimento emerge da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho da alta administração, sempre tomado como modelo no processo de tomada de decisão.

Com base no pressuposto de que as empresas familiares demoram a apreender e a incorporar novos conhecimentos, ou seja, de que essas esperam que as inovações⁷ surjam no mercado sejam aceitas pelos clientes para, então, incorporá-las, pode-se fazer o seguinte questionamento: é possível pensar num planejamento para a aprendizagem? Ao defender a idéia de que uma empresa familiar precisa antecipar-se às inovações que o mercado exige, a existência de práticas de gestão consideradas *avançadas* não é o suficiente? As empresas familiares sabem o que fazer depois da implantação de tais práticas de gestão? Elas são capazes de receber a informação e de processá-la, como o faz o cérebro humano? A simples inserção de membros da família (terceira geração, por exemplo), na sua grande maioria mais jovens e, portanto, *modernos*, já não expõe a empresa a um processo de aprendizagem?

A realidade organizacional das empresas familiares sugere que elas não aprenderam a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar metas traçadas. As empresas familiares demoram mais a aprender do que organizações não-familiares (Ruas, 1997). A preservação da empresa familiar vai depender também da forma como essa enfrenta os problemas surgidos a partir da transmissão de poder de uma geração a outra⁸.

⁷ “O processo de inovação é um processo interativo no qual pesquisa, desenvolvimento, produção e vendas devem ser otimizados simultaneamente. A inovação organizacional é tão importante quanto a invenção e o desenvolvimento de novas técnicas, sendo que o sistema de produção procura se adaptar rapidamente às mudanças científicas e tecnológicas, em oposição ao que se observa no *modelo fordista*” (Fundação Dom Cabral, 1996, p.140).

⁸ “Empresas familiares de diversos tipos têm um peso significativo na economia mundial. No Brasil e em quase todos os demais países, as empresas familiares são muito significativas para que se possa afirmar que elas estão fadadas ao desaparecimento” (Grzybovski e Tedesco, 1998, p. 52).

A empresa familiar, considerada um tipo de organização, apresenta dinâmica própria de gerenciamento, sendo fortemente influenciada por traços culturais do grupo familiar que representa.

Com o intuito de compreender essa dinâmica e contribuir com os destinos das empresas que fazem parte do desenvolvimento da cidade de Passo Fundo, desenvolveu-se uma pesquisa com 25 empresas familiares dos setores de autopeças, calçados e confecções, material elétrico, hotelaria, frangos e carnes, revenda de veículos e ótica. Foram priorizados esses setores econômicos por ter-se constatado, após um levantamento de todas as empresas consideradas familiares de Passo Fundo, serem esses os mais representativos em termos de quantidades de unidades empresariais atuantes. Contemplaram-se, no mínimo, duas empresas em cada setor; em alguns, até cinco. Essa diferenciação deu-se em razão de sua representatividade numérica setorial. Procurou-se investigar, por meio de entrevista semidirigida realizada com o administrador da empresa familiar, a forma como ocorre o processo de geração de conhecimentos de um indivíduo para a organização, a forma pela qual ela os incorpora e os aproveita em toda a sua extensão organizacional. O processo inverso também foi contemplado. Os dados coletados nas entrevistas foram agrupados de acordo com as habilidades de analisar e avaliar o contexto geral no qual a organização está inserida e na capacidade de descobrir tendências e imaginar cenários com o propósito único e exclusivo de criar estratégias que possibilitem o crescimento da organização. As entrevistas diretas foram feitas pessoalmente pelos professores pesquisadores.

É necessário referir que a pesquisa está em andamento⁹. No presente texto, que tem apenas o objetivo de adentrar teoricamente na questão da aprendizagem, far-se-á uso de algumas informações que se consideram pertinentes no decorrer das abordagens específicas do texto.

Em linhas gerais, é comum perceber nas empresas familiares pesquisadas (com ou sem a presença do fundador) variações e semelhanças tanto no que diz respeito ao processo de sucessão quanto na forma de envolvimento da equipe operacional (processo de gestão das pessoas). Em termos de mecanismos mais usados, destacam-se a presença física de um membro da família como fator de equilíbrio comportamental do funcionário ou, então, a instalação de um pacto implícito de cumplicidade do indivíduo/funcionário/sucessor para com

o gestor/fundador/sucedido. No entanto, mesmo não existindo um padrão comum que possa ser generalizado, intensificam-se as vantagens competitivas e a expansão incremental durante um lapso de tempo. Percebe-se que, com o ingresso da terceira geração na organização, há uma *estagnação* que faz a organização perder a vantagem competitiva e gerar mitos negativistas em torno de si.

A partir do exposto, o presente estudo objetiva analisar os processos de aproveitamento e incorporação dos conhecimentos individuais para o todo organizacional, bem como os processos de geração de novos conhecimentos, visando fornecer informações para as empresas familiares no sentido de lhes propiciar melhores condições de competitividade.

Na tentativa de auxiliar a compreensão dos mecanismos que envolvem a empresa familiar a fim de propiciar a sua continuidade, serão discutidos, na primeira parte deste trabalho, alguns pressupostos considerados básicos quanto à aprendizagem e à reação das organizações tradicionais diante de tais processos. O que se quer conhecer é a forma como a aprendizagem no nível individual é transmitida para o todo organizacional, as relações e interações que dela emergem, as características inerentes ao processo administrativo (modelo estrutural) e o esforço despendido a fim de assegurar que um fluxo de idéias novas promovam incrementos à organização. Na segunda parte, será discutida a importância de ações gerenciais que permitam a promoção da aprendizagem em empresas familiares, o que se constitui em elemento-chave de empresas duradouras em ambientes mutantes.

A idéia que perpassa todo o texto é de que a expectativa de vida da organização que aprende é maior do que a daquelas que adotam um processo direto de aprendizagem por tentativa e erro e, portanto, com limitações no campo de ação. Para tanto, lança-se mão das noções de processualidade (interação contínua), de indivíduo e de ambientes organizacionais.

2 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

2.1 Pressupostos que envolvem a aprendizagem organizacional

Antes de adentrar na problemática que envolve a aprendizagem e a inovação nas empresas familiares, cabe aqui definir o conceito de *aprendizagem* no âmbito empresarial. Kim

⁹ A pesquisa encontra-se no estágio de tabulação dos dados referentes à capacidade que o administrador apresenta de analisar e avaliar o contexto geral no qual a organização está inserida, bem como de descobrir

(1998, p.61) é enfático ao afirmar que “todas as organizações aprendem”. Mas o que significa uma organização “aprender”?

Garvin (1993), ao discutir a definição de aprendizagem organizacional, observa que grande parte dos estudiosos consideram-na como um processo que se desenrola com o tempo, relacionando-a à aquisição de conhecimentos e desempenho melhorado, em que as mudanças comportamentais são pré-requisitos; outros autores citam o processamento da informação como o mecanismo pelo qual o aprendizado acontece.

A aprendizagem, nas organizações, não se define apenas por aquilo que as pessoas sabem e compreendem, mas também pelas aptidões, espírito colaborativo e conjunto de crenças e valores incorporados ao longo de sua existência, manifestados pela forma de agir e pela sua conduta, não pelas suas capacidades e/ou desejos. *Aprender significa mudar de atitude* com o objetivo de cumprir as metas daquele que aprende, ou seja, é uma forma de ação mais efetiva.

Nesse sentido, Senge (1998) discute a filosofia de gestão com base na *gestão da qualidade*, pela qual o conhecimento incorporado em seus membros é que leva uma organização a aprender, pois ela nada mais é do que uma grande comunidade de pessoas, uma comunidade viva. É pela aprendizagem individual que se promove a aprendizagem organizacional, que está intimamente relacionada com os grandes desafios apresentados pela organização e cujos membros são motivados a aprender por estarem comprometidos com a missão da empresa. A aprendizagem somente acontecerá no momento em que novos conhecimentos forem traduzidos em diferentes comportamentos que sejam replicáveis, ou seja, quando ocorrer uma mudança funcional de uma parte do organismo que age sobre o ambiente externo ou que mantém o intercâmbio (socialização do conhecimento), à semelhança do cérebro humano.

O processo de aprendizagem requer ações mais reflexivas. Assim, a existência de registros é fundamental para que a estratégia de ação possa ser socializada. A discussão sobre a forma como os indivíduos aprendem e como as organizações devem desenvolver mecanismos que favoreçam o desenvolvimento de competências, tanto individuais quanto organizacionais, é essencial à maior competitividade das empresas. O conhecimento detido somente pelos indivíduos pode ser perdido ou transferido para outras empresas. As patentes protegem um tipo de conhecimento essencial às empresas, porém copiável ou transferível, e isso não basta à competitividade das mesmas (Argyris e Schon apud Kim, 1998).

tendências e imaginar cenários que possibilitem o crescimento da organização.

Com tais pressupostos, é possível afirmar que aprendizagem organizacional é a capacidade que a organização apresenta, através do modelo de gestão adotado, de permitir que o conhecimento incorporado ou adquirido pelo indivíduo seja transmitido para outros membros dela com uma intensidade tal que essa, como um todo, tenha um conhecimento próprio, não-copiável.

2.2 A organização que aprende

A organização que aprende necessita, primeiramente, do conhecimento individual, no qual o organizacional tem suas raízes. É importante ressaltar que conhecimento não é apenas um resultado de um somatório (conhecimento individual + conhecimento organizacional); é preciso proporcionar “inteligência” a uma entidade social, criando uma dinâmica própria para gerar, manter e utilizar o conhecimento do corpo social da empresa. A organização que aprende desenvolve uma dinâmica própria, flexível, em níveis não convencionais (informações e dados socializados), favorecendo o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimento no todo organizacional, que se torna parte do *seu jeito de ser*: cultura organizacional. A natureza desse tipo de conhecimento pode ser diversa, mas o modo como ele é desenvolvido é um só: coletivamente. Ao agrupar todos os indivíduos envolvidos na cadeia produtiva de um determinado produto a fim de melhorar conjuntamente essa cadeia, a organização gera soluções dificilmente copiáveis por terceiros ou dominadas por um único indivíduo; se ela transforma esse método de melhoria em um método de trabalho regular, está desenvolvendo competências para aprender. Ao quebrar as barreiras hierárquicas, o administrador está gerando ambiente para um novo tipo de conhecimento, oriundo da interação entre várias competências e conhecimentos individuais. Assim, uma nova linguagem se desenvolve, sendo específica do grupo que a criou, rica da interfecundação de conhecimentos; é um novo conhecimento, não copiável ou transferível a outro grupo social (Carvalho e Brasil, 1996).

Em síntese, existem nas organizações relações naturais (informais) que não coincidem com as determinadas no organograma (formais), as quais registram, transmitem e desenvolvem competências, conhecimentos e informações muitas vezes desconhecidos do corpo gerencial. Há uma rede informal que as empresas precisam aprender a utilizar. Uma organização que aprende é aquela que desenvolve conhecimento no modo individual, social e organizacional, porém, para isso, é preciso muito mais que o simples desejo. Não existem fórmulas prontas; é

preciso que a empresa trace seu caminho enquanto desenvolve uma direção ao aprendizado organizacional. É esse um processo longo, que requer tempo e descentralização.

Em uma analogia com o corpo humano, poder-se-ia afirmar que as organizações de aprendizagem são como o *cérebro*, uma vez que o processo administrativo é capaz de incorporar novos conhecimentos de forma cumulativa; de realizar análises compartilhadas, de refletir coletivamente sobre o aprendizado obtido e de gerar novos mecanismos de intervenção no processo.

2.2.1 O cérebro organizacional

O processo administrativo caracterizado anteriormente exige uma estrutura administrativa e um modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar e de interagir dos indivíduos que a ele estão ligados. “Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada” (Senge, 1998).

As empresas familiares, na sua grande maioria, apresentam um *cérebro* formatado pelo modelo clássico, *taylorista* e *weberiano*¹⁰, baseado em um conjunto de normas e regulamentos, de forma que os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e possuem uma divisão clara de tarefas. Essas são estruturadas de tal forma que o modelo permite prever/antever situações e reprogramar o resultado antes de a ação acontecer (engenharia). Na sua grande maioria, são organizações constituídas segundo as divisões hierárquicas clássicas, incapazes de criar o aprendizado no nível organizacional. “Em nome da eficiência e da responsabilidade, as divisões hierárquicas sacrificam a cooperação maior entre unidades, que é a mola-mestra do aprendizado organizacional” (Bartlett e Ghoshal, 1998, p.72).

O enfoque *mecanicista* tende a limitar o processo de aprendizagem do indivíduo na organização, modelando os seres humanos para que se enquadrem nos requisitos previamente definidos ao invés de construírem uma ação própria (Morgan, 1996). A previsibilidade do comportamento é garantida pela imposição de normas e regulamentos, ao mesmo tempo em que a supervisão hierárquica assegura a obediência. A confiança nas regras desenvolve uma

¹⁰ O modelo de gestão denominado *taylorismo* tem origem no nome do primeiro teórico da administração Frederick Winslow Taylor; já o termo *weberiano* origina-se do trabalho desenvolvido pelo sociólogo Max Weber, que referencia a estrutura burocrática das organizações, mostrando sua irreversibilidade na sociedade moderna, bem como seu grande perigo em transformar o homem num sub-produto dela.

rigidez de comportamento (reduzidor da eficácia organizacional) e uma defesa mútua dentro da organização. O aprendizado individual obtido provoca fatores negativos para o mercado, já que não atende às expectativas do cliente, nem permite que a organização aprenda.

O modelo *estrutural burocrático*, baseado em uma atividade fixa e em circunstâncias estáveis, valoriza as pessoas pela habilidade de se encaixarem e contribuírem para operações predeterminadas. Sob circunstâncias que mudam (ambientes turbulentos), a finalidade maior é capacitar a organização a alcançar os resultados desejados, permitindo-lhe ser propositadamente oportunista. Sob tais circunstâncias, é importante que o conjunto de elementos constituintes da organização seja capaz de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e de modificar sua ação levando em conta novas situações. “O cérebro, dessa forma, oferece uma metáfora óbvia para a organização, particularmente se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional” (Morgan, 1996, p.83).

No campo prático, o limite dá-se no momento de discutir a idéia de que a organização necessita de algo semelhante a um cérebro, ou seja, que seja constituída por equipes de trabalho, facilitadores¹¹, líderes, enfim, membros/indivíduos que sejam capazes de pensar para o resto da organização, inflando-se de poder e exercendo controle e supervisão sobre as partes que compõem o todo. O elemento desafiador para os teóricos da administração é pensar a possibilidade de criação de novas formas organizacionais, que difundam capacidades semelhantes às do cérebro para toda a empresa.

No estudo com empresas familiares realizado na cidade de Passo Fundo, comprovou-se que há um dispêndio financeiro e motivacional relativamente grande no sentido de desenvolver um modelo estrutural que permite a sustentabilidade da organização ao longo do tempo. Os resultados obtidos, no entanto, são baseados em modismos gerenciais, sustentados ora pela mídia, ora por consultores, os quais na sua grande parte, reproduzem formatos tradicionais – portanto, burocráticos – do cérebro. Embora a solução seja plausível momentaneamente, o diagnóstico a longo prazo é esquecido. As pessoas tendem a esquecer os reais objetivos pelos quais foram colocadas em determinada função (supostamente disseminadora do aprendizado individual), ora denominada líder, ora facilitador. Nesse caso, o cérebro organizacional não se formata como o do ser humano, o qual é capaz de acumular

¹¹ Com o surgimento dos processos de gestão administrativos voltados aos conceitos de qualidade, os cargos, em uma organização, passaram a receber novas denominações, diferentes daquelas conhecidas pelo modelo taylorista. Algumas empresas pesquisadas denominam os *chefes ou encarregados* de *facilitadores* ou *líderes*.

conhecimento, refletir, questionar as ações propostas, interpretar os resultados obtidos por meio de análise incremental e projetiva. É preciso inferir o processo administrativo de forma horizontalizada, como bem o fazem as organizações de aprendizagem (*learning organization*).

2.2.2 A organização de aprendizagem

Uma organização de aprendizagem, segundo Garvin (1993), é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu próprio comportamento para refletir novos conhecimentos e novas e expansivas formas de pensar (*insights*). Nela o anseio coletivo é liberado, e as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas. A *learning organization* é hábil no aprendizado; é intencional e oportuna; conecta-se aos objetivos e estratégias organizacionais, prevendo os desafios, e não simplesmente reagindo às crises. As mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes ao invés de serem transitórias; oferecem sustentação à continuidade e ao crescimento da organização.

Poucas organizações realmente passam no teste. É fundamental que gerentes não sejam somente *experts* em requisitos ou técnicas que provoquem a qualidade melhorada no trabalho (produção enxuta, *just in time*, *housekeeping*, círculo de controle de qualidade - CCQ, *kanban*), mas que propiciem a habilidade organizacional de atividades, como soluções sistemáticas de problemas, experimentação com abordagens novas, aprendizagem pelas próprias experiências ou desempenho de outros e transferência rápida e eficiente do conhecimento para toda a organização.

2.2.3 Monitoramento dos processos que conduzem ao saber

O ambiente socioeconômico atual representa um momento de transição para a era da informação, uma era na qual os recursos mais importantes não são físicos, mas, sim, intelectuais. Para fazer frente a essa transitoriedade, é preciso começar a alterar o quanto antes e radicalmente a estrutura organizacional e, em consequência, o formato do *cérebro*.

Não obstante, os gerentes têm sérios problemas com o conhecimento. Micklethwait e Wooldridge (1998, p.95) discutem com muita propriedade tal fato:

Não só eles têm que aprender a esposar o conhecimento – a “cultivá-lo” como fizeram com seu capital – como também precisam aprender a lidar com as pessoas que os possuem. Os mestres modernos do

Os gerentes passam a ser chamados de *donos/responsáveis do processo*. No entanto, a forma de atuação gerencial (supervisão, controle, transparência dos dados) pouco ou quase nada foi alterada.

universo são as pessoas que tiveram a sorte de nascer inteligentes(...), na verdade, qualquer pessoa capaz de fazer conexões e gerar idéias com mais rapidez e criatividade do que seus iguais. Nem o problema do “conhecimento” pode ser resolvido apenas por meio de investimentos em tecnologia. (...)Para aproveitar esse conhecimento, o gerente precisa ser capaz de entendê-lo, defini-lo, localizá-lo, medi-lo e estimular seu crescimento. Acima de tudo, o gerente deve ser capaz de transformar esse fenômeno abstrato em produtos vencedores.

Portanto, o formato do *cérebro organizacional* requer um processo de aprendizagem mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual. O significado do termo *aprendizagem* poderá ser o mesmo no caso individual, no entanto um modelo de aprendizagem organizacional tem de resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não humana através de humanos.

Monitorar o processo de aprendizagem individual torna-se relativamente fácil, já que a literatura disponível na área educacional é abundante. Porém, as organizações não são simplesmente conjuntos de indivíduos. Uma organização aprende por meio de seus membros individuais e é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual (Kim, 1998).

Muitos modismos instalaram-se na literatura gerencial. A partir da década de 1980, *aprendizado* e *conhecimento* tornaram-se palavras da moda, que conferiram modernidade instantânea ao usuário. O movimento pela qualidade total promoveu indiretamente o aprendizado, estimulando os trabalhadores a monitorarem seu próprio progresso e a resolverem seus próprios problemas ao invés de simplesmente recorrerem aos gerentes. Os teóricos, então, começaram a concentrar-se no papel que o conhecimento estava exercendo no local de trabalho.

Na contemporaneidade, o desafio está em esforçar-se para assegurar um fluxo de idéias novas, mesmo que sejam importadas do ambiente externo da organização. Essa atividade implica procurar e testar novos conhecimentos constantemente (programas *on-going*), desenvolvidos de tal forma que possam produzir ganhos incrementados de conhecimento. As máquinas *inteligentes* passaram a ameaçar o homem-operário até então acostumado com o uso da força muscular. Com isso, ele fica à margem do processo de modernização mundial, conseqüentemente, empobrece-se.

Em organizações que aprendem, o conhecimento organizacional não marginaliza o indivíduo, mas chama-o para executar coletivamente tarefas projetadas para criar valor à

organização. Há, no entanto, um pressuposto de que tal indivíduo possui uma capacidade nata e/ou apreendida de interpretar a realidade que se apresenta.

Portanto, o monitoramento do saber passa a ser realizado com base num modelo individual de memória. Contudo, esse modelo apresenta riscos de repetição dos mesmos erros uma vez que se toma como referência, para a tomada de decisão, o mesmo modelo já comprovadamente ineficaz.

2.3 A reação das organizações

A constatação referenciada por parte dos administradores obriga as organizações a esforçarem-se para melhorar e adquirir vantagens competitivas. Programas de melhoramento contínuo para a obtenção do conhecimento estão brotando por toda parte. A lista de tópicos é longa e variada. As dinâmicas inovacionais são tantas que, ao que parece, seria necessário um programa mensal apenas para se manter atualizado.

Na verdade, o que se constata é que os níveis de melhoramento permanecem aflitivamente baixos. A maioria das empresas deixa de compreender que o melhoramento contínuo requer um comprometimento com a aprendizagem. Como pode uma organização melhorar sem, em primeiro lugar, aprender algo novo?

Garvin et al. (1998) pontuam algumas práticas que precisam ser adotadas pelas organizações pró-aprendizado, dentre as quais se destaca: necessidade de cultivar uma visão *holística* associada à lógica dos sistemas para diagnosticar as necessidades. As mesmas são fundamentos de novas ações que tornarão o aprendizado eficaz e a mudança permanente.

As discussões sobre organizações de aprendizagem – aquelas capazes de disseminar o aprendizado individual por linhas hierárquicas horizontais transformando-o em aprendizado organizacional – freqüentemente têm sido referenciais ou utópicas, repletas de terminologias místicas, afirma Garvin (1993). Na prática, é possível constatar que não há uma reação, por parte da cúpula gerencial, que permita à empresa contemporânea mudar verdadeiramente o seu conceito e passar a entender o processo de mudança dentro das características reais do ambiente do século XXI.

3 A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM NA EMPRESA FAMILIAR

Uma ação gerencial diária, tal como resolver um problema, lançar um novo produto no mercado ou, então, reestruturar um processo de produção, requer, invariavelmente, a observação do mundo sob uma nova ótica e ação de acordo com ele. Na ausência da aprendizagem, as empresas – e os indivíduos – simplesmente repetem práticas antigas; a mudança ganha um caráter meramente cosmético e o melhoramento é fortuito e de curta duração.

Empresas que atuam em setores cujas mudanças são rápidas - setor eletroeletrônico, metal-mecânico, por exemplo – reconheceram o elo entre a aprendizagem e o melhoramento contínuo, começaram a refocalizar suas empresas em torno dele (o elo). Nesses setores, a exatidão e a precisão são essenciais à inovação (Carvalho e Brasil, 1996). Os indivíduos terão de se tornar mais disciplinados e mais atentos aos detalhes; deverão se perguntar continuamente como poderão saber se isso é verdade, reconhecendo que toleravelmente próximo não é bom o suficiente se o aprendizado real tiver êxito. Eles deverão ultrapassar os sintomas óbvios, avaliar as causas fundamentais, muitas vezes recolhendo evidências quando a sabedoria convencional diz que é necessário; do contrário, a organização permanecerá prisioneira de fatos óbvios e raciocínio desleixado, sufocando o aprendizado.

As organizações de aprendizagem possuem características de um laboratório de criatividade; são um local onde as pessoas continuamente expandem suas capacidades de criar os resultados que elas realmente desejam, onde as formas novas e expansivas de pensar são nutridas, onde o anseio coletivo é liberado e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas; elas manifestam um modo de comportamento, uma maneira de ser pela qual todos são trabalhadores do conhecimento.

Para atingir esses fins, Senge (1998) sugere o uso de coordenação de métodos de pensar, domínio pessoal, modelos mentais, compartilhamento de visão e aprendizagem em equipe. Como resultado, as pessoas tendem a se tornar bons aprendizes ao longo do tempo. O questionamento que se faz é quanto à eficácia prática desse modelo. Poderá ele ser utilizado para aperfeiçoar o aprendizado organizacional?

Garvin (1993) discute tais recomendações, considerando-as demasiadamente abstratas, e questiona como uma organização saberá quando se tornou uma organização de aprendizagem. Que mudanças concretas de comportamento são necessárias? Que orientações e programas devem ser implantados? Como se chega deste ponto àquele?

Tais questões precisam ser largamente debatidas para se chegar a um consenso. No entanto, uma é a certeza: *a empresa familiar demora muito a aprender*. E quando toma a decisão de ir em busca do conhecimento, outras organizações já o fizeram, ou seja, assumiram a posição daquela no mercado.

Na pesquisa que se está desenvolvendo, constatou-se que nenhuma das empresas familiares objeto de estudo dedica, mesmo que seja anualmente, uma reunião inteiramente à reflexão. Nenhuma delas tomou o ciclo aprender a aprender a fim de olhar o campo de ação do alto (como se estivesse em um helicóptero¹²), local de onde se adquire uma perspectiva melhor de como aprimorar o ciclo aprender a agir (Fig. 1). Assim, a empresa familiar que não aprendeu a agir perde competitividade.

A Figura 1 demonstra que os membros da organização precisam refletir sobre todos os processos gerenciais e/ou operacionais grupal e internamente. Porém, também se torna fundamental utilizar tais reflexões para interagir com o mercado, local onde se manifesta a aceitação ou rejeição do produto da reflexão interna, que gerará novos referenciais para novas reflexões.

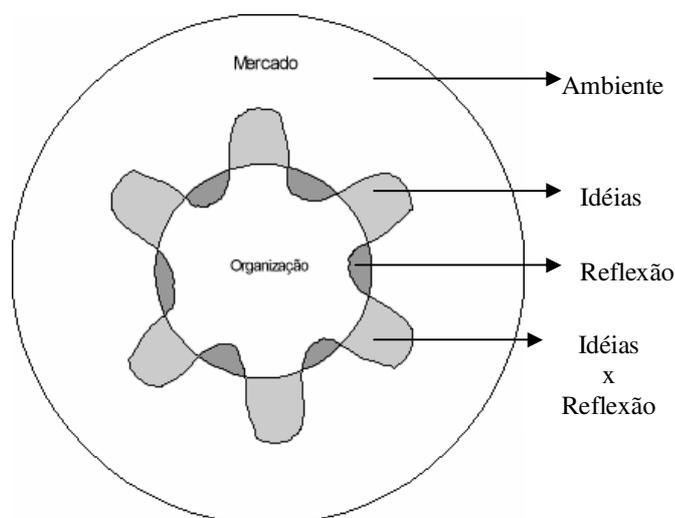


Figura 1 - Ciclo aprender a aprender.

As justificativas para a realidade constatada concentram-se no fato de que o administrador e toda a sua família gerenciam com o *umbigo no balcão*¹³, ou seja, atuando

¹² Utilizou-se a figura do helicóptero como sendo uma expressão metafórica uma vez que é capaz de elevar-se a qualquer momento, ter uma visão ampla do campo de ação num plano superior.

¹³ Expressão corriqueira utilizada pelos entrevistados para explicar a importância da presença de um membro da família a que pertence a empresa no local de trabalho a fim de fiscalizar/controlar o operário.

ostensivamente no campo de ação, jamais em um plano superior. Cria-se, assim, um tipo de cultura baseada na confiança, mas que não sustenta o aprendizado organizacional pelo fato de este estar voltado a atingir os objetivos internos da organização, não os do mercado.

3.1 O processo de aprendizado

De acordo com a referida pesquisa, comprovou-se que a solidificação das empresas familiares está baseada em um atributo-chave: a confiança. Uma *learning organization* precisa de uma cultura baseada na confiança, considerada o sentimento-base para o desenvolvimento da capacidade individual e do aprendizado organizacional (Bartlett e Ghoshal, 1998). Nesse sentido, há um esforço sobrenatural de fazer o possível para manter os *bons* funcionários e o acervo de conhecimento que representam.

O que falta, então, às empresas familiares? Falta assumirem o compromisso de atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários. Esse comprometimento com o aprimoramento contínuo das aptidões dos funcionários não está presente em nenhuma das empresas estudadas. Há uma preocupação de aprimoramento meramente técnico, inerente ao cargo/função, o que não se caracteriza como um aprendizado; é apenas um modelo formatado para uma situação predeterminada.

Apesar de o estudo apontar a confiança como um valor cultivado pelo administrador de uma empresa familiar com relação aos indivíduos que nela trabalham, há pouca transparência e abertura ao longo do processo administrativo. Há um hiato: apesar de o administrador exigir um comportamento que gere confiança para si, não faz o mesmo para com os seus.

Nas empresas familiares em geral, a alta administração determina que a tomada de decisão sempre deve passar por ela. O processo organizacional emperra a fluência da tomada de decisão em outras instâncias, e o indivíduo sente-se excluído, acomodando-se. Ao colocar-se como sujeito passivo dentro do processo, provoca a estagnação da organização, conseqüentemente, ele deixa de inovar e crescer, até que desaparece! “Criar o tipo de cultura baseada na confiança para sustentar o aprendizado organizacional exige um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os vários membros da organização em torno de um compromisso conjunto” (Bartlett e Ghoshal, 1998, p.72).

O aprendizado organizacional pode ser de três tipos, considerados por Garvin et al. (1998) como básicos:

- a) aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente (empresas do setor de informática);
- b) aprender a criar o novo conhecimento organizacional - inovação (empresas dos setores de *software*, saúde e multimídia);
- c) disseminar o conhecimento para as várias áreas da organização. Nesse encontram-se todas as organizações que necessitam de meios para captar o aprendizado que ocorre em uma área e transferi-lo para as suas outras áreas.

Embora os três processos sejam importantes, destacam-se neste artigo o melhoramento e a disseminação do conhecimento organizacional existente. Na pesquisa de campo, constatou-se que as empresas familiares são deficitárias de tal aprendizado. Mesmo que detenham produtos inovadores, recursos humanos motivados e capacidade gerencial, as empresas familiares, ao transmitirem o patrimônio para a segunda ou terceira gerações, encontram dificuldades ao longo do tempo para repassar o conhecimento existente até então e fazê-lo transitar por toda a organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É lugar-comum a afirmação de que as empresas familiares, em sua grande maioria, vêm-se como empresas que "vendem determinado produto" (roupas, calçados, lâmpadas, peças para automóveis). No entanto, aquelas que se enxergam como uma "instituição educacional"¹⁴, e nas quais gerentes assumem que suas responsabilidades mais importantes são ensinar e aprender, destacam-se no mercado e distanciam-se dos concorrentes. Tais atributos levam-nas a se transformarem em empresas extremamente inovadoras e criativas, pois sabem que é preciso interferir no processo administrativo de forma horizontalizada, como bem o fazem as organizações de aprendizagem (*learning organization*).

O aprendizado sempre acontece quando o indivíduo se envolve com as variáveis relacionadas ao seu ambiente operacional (campo de ação) e sente-se desafiado, transferindo-o à organização. Tal transferência acontece por meio de profundas mudanças nas formas de pensar e interagir com o ambiente, amparando-se em ferramentas e métodos modernos (TQM, por exemplo). A organização assim formatada torna-se uma organização orientada para o

¹⁴ Uma organização empresarial vê-se como instituição educacional quando se preocupa em desenvolver habilidades e aptidões de seus indivíduos (no nível individual), visando atingir os objetivos organizacionais (no nível coletivo).

aprendizado, detentora de uma capacidade de transformar aptidões individuais em um conjunto autêntico de valores e crenças comuns em torno de um compromisso conjunto.

Insiste-se no fato de que o aprendizado deve ser algo corriqueiro na organização, que ocorre continuamente em empresas duradouras. À medida que muda o ambiente organizacional, a organização precisa gerar um novo conhecimento (aprender) e colocá-lo em prática, ou seja, processar e incorporar o conhecimento gerado no seu interior. As mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, ao invés de serem transitórias. As organizações que aprendem possuem menos níveis hierárquicos, são mais flexíveis; os trabalhos são desenvolvidos por equipes em clima de harmonia, e os indivíduos sentem-se recompensados pelo simples fato de fazerem parte do grupo e, conseqüentemente, de serem ouvidos. A expectativa de vida da organização é maior porque há um olhar atento, voltado para fora da empresa, estimulando a aquisição de novos conhecimentos, antecipando-se às inovações do mercado.

Como alternativas para sustentação das empresas familiares brasileiras, em especial as médias, sugere-se o questionamento quanto ao tipo de treinamento que se oportuniza aos membros que delas fazem parte. Os programas de treinamento precisam ter um caráter educacional, voltado para o processo de ensino-aprendizagem; devem objetivar preparar o indivíduo para o *aprendizado real*, que deve resultar da aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho, ampliando as suas aptidões e não criando modelos mentais que tendem a se cristalizar e bloquear a mudança e/ou superação. Para tanto, é preciso redimensionar as estruturas organizacionais, abandonar as departamentalizadas e ver as ações gerenciais como processos. Considera-se isso um dos componentes essenciais para mudar a forma de pensar das pessoas, possibilitando-lhes exercitar uma visão sistêmica da realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. *HSM Management*, ano 2, n. 9, p. 66-72, jul./ago., 1998.
- CARVALHO, L. C., BRASIL, H. V. O aprendizado e as organizações. In: Fundação Dom Cabral. *A internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 155-170.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

- FUNDAÇÃO Dom Cabral. *A internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. July/Aug., 1993.
- ___ et al. Aprender a aprender. *HSM Management*, ano 2, n. 9, p. 58-64, July/Aug., 1998.
- GRZYBOVSKI, D., TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v.6, n. 11, p. 35-67, nov. 1998.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.
- MICKLETHWAIT, J., WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUAS, R. et al. *Relatório de pesquisa Indicadores de Qualidade e Produtividade do RS*. Porto Alegre, jun. 1997.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1998.