

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM
PEQUENAS EMPRESAS**

São Paulo

2017

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM
PEQUENAS EMPRESAS**

**ORGANIZATIONAL LEARNING AND DIRECTOR'S TEAM IN SMALL
COMPANIES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima

São Paulo

2017

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Por

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. João Luiz Passador – Universidade de São Paulo - USP-RP

Prof. Dr. George Bedinelli Rossi – Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 13 de dezembro de 2017.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”. (Cora Coralina)

AGRADECIMENTOS

Ao Ser Supremo por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar com as dificuldades.

Ao meu grande amor Claudinei, pela torcida incansável e apoio incondicional, permanecendo ao meu lado me incentivando a percorrer este caminho, compartilhando angústias e dúvidas, e estendendo sua mão amiga em momentos difíceis.

Aos meus pais, Edgar e Edith (*in memoriam*), que me ensinaram o valor do estudo e sempre apostaram que não há limite para o saber.

À minha irmã Eneida por fazer parte desta caminhada sempre me apoiando com sua presença e com palavras de encorajamento para continuar esta jornada.

Ao professor Dr. Edmilson Lima pela orientação cuidadosa em todo processo de desenvolvimento da tese, que com sua dedicação, competência e especial atenção em suas revisões e sugestões, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos amigos-irmãos do G4, Fabrício, Alessandra e Marcelo por compartilharmos de vários momentos maravilhosos e especiais, não só da vida acadêmica.

A todos os professores do PPGA da UNINOVE pelos ensinamentos e cordialidade, em especial à Professora Dra. Amélia Silveira.

Aos dirigentes das empresas participantes, agradeço a disponibilidade e boa vontade por terem destinado parte de seu precioso tempo para participarem desse estudo.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de uma maneira ou de outra contribuíram para que este percurso pudesse ser concluído.

RESUMO

Considerando-se a grande importância das pequenas empresas na economia do Brasil, o fato de que muitas são criadas e dirigidas por uma equipe de direção e que o processo de aprendizagem organizacional é importante para se entender sua administração, a pesquisa aqui apresentada buscou descrever como tal equipe promove aprendizagem organizacional nessas empresas visando aprimorar sua gestão estratégica. Assim, a pesquisa teve como objetivo gerar novos conhecimentos sobre como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional, resultando na proposição de um modelo de aprendizagem organizacional adaptado ao contexto dessas empresas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em observações, documentos e entrevistas em profundidade realizadas com codirigentes de quatro pequenas empresas, escolhidas segundo critérios definidos na pesquisa. A estratégia de pesquisa adotada foi o de estudo de caso múltiplo conforme o modelo de Eisenhardt (1989) e a análise dos dados incluíram as etapas de análise intracaso e intercaso, segundo as recomendações de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Lima (2010). Os resultados da pesquisa mostraram que as equipes de direção das pequenas empresas aprendem através do processamento das informações, da compreensão e do gerenciamento da experiência, da criação do conhecimento e pela interação com o ambiente em que atuam (elementos amplamente já apresentados na literatura). Contudo obtiveram-se resultados pouco explorados, ou explorados de forma diferente em outros estudos, que são a orientação para a aprendizagem e a desaprendizagem. Por terem poucos níveis hierárquicos e funcionários, pode-se sugerir que nas pequenas empresas estudadas a aprendizagem coletiva e aprendizagem organizacional se aproximam uma da outra. Tal ocorrência acabou por resultar no fato de que a aprendizagem das equipes de direção pode ser considerada como a própria aprendizagem organizacional nas pequenas empresas estudadas. A partir dessa aprendizagem, cujo processo ocorre ao longo do tempo em um ciclo contínuo e compartilhado, os codirigentes das equipes de direção podem conduzir processos de mudanças que melhorem a sobrevivência de suas pequenas empresas e possibilitem um crescimento organizacional significativo. Tem-se ainda que o modelo de aprendizagem organizacional foi consolidado com base em dimensões que emergiram da literatura, e três novas dimensões ‘fornecedores’, ‘orientação’ e ‘desaprendizagem’ agregadas. Assim, a descrição sobre como ocorreram os processos de aprendizagem nas pequenas empresas estudadas apresenta características e particularidades diferentes dos modelos sugeridos pela literatura pesquisada. A diferença mais importante é que, longe de serem lineares e sequenciais como nos modelos adotados na aprendizagem organizacional, os processos foram bastante diversificados e dinâmicos.

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

ABSTRACT

Considering the great importance of the small companies in Brazil economy, the fact that many are created and managed by a directors' team and that the organizational learning process is important to understand its administration, this research describes how this team provides organizational learning in these companies, targeting to improve its strategic management. Therefore, the research aimed to generate new knowledge about how the directors' team in small companies develops the organizational learning, resulting in an organizational learning model proposal adapted to these companies context. To do so, it was conducted a qualitative and exploratory research, based on observations, documents and in-depth interviews with co-directors of four small companies, chosen according to the criteria defined in the research. The research strategy adopted was the multiple case study of Eisenhardt's model (1989) and the data analysis included the steps of intra-case and inter-case analysis, according to Miles, Huberman and Saldaña recommendations (2014) and to Lima (2010). The results of the survey showed that the directors' teams of the small companies learn from the information process, the understanding and managing experience, the creation of knowledge and by the interaction with the environment in which they operate (elements already broadly presented in the literature). However, results little explored were obtained, or explored differently in other studies, which are the orientation to learning and unlearning. Due to few hierarchical levels and employees, it can be suggested that in the small companies studied, the collective learning and organizational learning approach each other. Such occurrence resulted in the fact that the learning of the directors' team can be considered as the organizational learning itself in the small companies studied. From this learning, whose process occurs over time in a continuous and shared cycle, the co-directors of the directors' team can conduct change processes that improve the survival of their small companies, and enable significant organizational growth. Besides, the organizational learning model was consolidated based on dimensions that emerged from the literature, and three new dimensions, 'suppliers', 'guidance' and 'unlearning', were added. Thus, the description how the learning processes occurred in the small companies studied presents different characteristics and peculiarities from the models suggested in the researched literature. The most important difference is that, far from being linear and sequential as in the models adopted in organizational learning, the processes were quite diverse and dynamic.

Key words: Organizational learning. Director`s team. Small Companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO - Aprendizagem Organizacional

ACMC- Associação Comercial de Mogi das Cruzes

ABHO- Associação Brasileira de Higienistas Ocupacionais

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

ART- Anotação de Responsabilidade Técnica

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAQDAS - *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

CEO - *Chief Executive Officer*

CREA- Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura

CRC- Conselho Regional de Contabilidade

DIESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

ED - Equipe de Direção

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS- Instituto Nacional do Seguro Social

MPE- Micro e Pequena Empresa

OAB- Ordem dos Advogados do Brasil

PE - Pequena Empresa

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequena e Média Empresa

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SBA- *Small Business Administration*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESCON- Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis

TEA- Taxa de Empreendedores Iniciais

TEE- Taxa de Empreendedores Estabelecidos

TTE- Taxa Total de Empreendedores

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classificação das MPEs por número de funcionários	045
Tabela 2. Taxas de empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos	046
Tabela 3. Caracterização das PEs estudadas	065
Tabela 4. Caracterização das unidades de análise	067
Tabela 5. Licenciamento de autoveículos novos nacionais	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de delimitação	024
Figura 2. Aprendizagem organizacional <i>versus</i> organizações que aprendem	029
Figura 3. Abordagem de aprendizagem organizacional por autor seminal	030
Figura 4. Classificação da aprendizagem e da gestão do conhecimento	031
Figura 5. Processo de aprendizagem e níveis organizacionais	033
Figura 6. Pontos comuns entre autores no conceito de aprendizagem organizacional	036
Figura 7. Características das MPEs brasileiras.....	044
Figura 8. Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento	047
Figura 9. Modelo para o estudo da aprendizagem organizacional	053
Figura 10. Modelo de análise para aprendizagem organizacional	054
Figura 11. Modelo teórico de pesquisa	056
Figura 12. Relação entre os constructos, dimensões e autores	057
Figura 13. Pesquisa segundo o método de estudo multicaso	061
Figura 14. Distribuição das MPEs paulistas segundo setor de atividade	064
Figura 15. Processo de triangulação dos dados	069
Figura 16. Processo de triangulação metodológica	070
Figura 17. Relação de códigos utilizados na análise de dados	072
Figura 18. Equipe de direção da empresa Iris Massas	079
Figura 19. Ambiente interno da empresa Iris Massas	081
Figura 20. Ambiente externo da empresa Iris Massas	086
Figura 21. Aprendizagem organizacional da ED da empresa Iris Massas	088
Figura 22. Equipe de direção da empresa AVAM	096
Figura 23. Ambiente interno da empresa AVAM	097

Figura 24. Ambiente externo da empresa AVAM	102
Figura 25. Aprendizagem organizacional da ED da empresa AVAM	103
Figura 26. Equipe de direção da empresa TBS	110
Figura 27. Ambiente interno da empresa TBS	112
Figura 28. Ambiente externo da empresa TBS	116
Figura 29. Aprendizagem organizacional da ED da empresa TBS	118
Figura 30. Equipe de direção da empresa Tobisawa	125
Figura 31. Ambiente interno da empresa Tobisawa	126
Figura 32. Ambiente externo da empresa Tobisawa	132
Figura 33. Aprendizagem organizacional da ED da empresa Tobisawa	133
Figura 34. Elementos essenciais processos de aprendizagem das EDs nas PEs estudadas.....	139
Figura 35. Informações das PEs estudadas	140
Figura 36. Identificação das características das EDs nas PEs estudadas	142
Figura 37. Aspectos relevantes no ambiente interno das PEs estudadas	147
Figura 38. Aspectos relevantes no ambiente externo das PEs estudadas	151
Figura 39. Aspectos analisados do processo de aprendizagem para a construção da AO	153
Figura 40. Aprendizagem das EDs	154
Figura 41. Criação, retenção e transferência do conhecimento nas EDs das PEs estudadas	156
Figura 42. Aprendizagem das EDs nas PEs estudadas	158
Figura 43. Tipos de aprendizagem nas EDs estudadas	160
Figura 44. Características das EDs	163
Figura 45. Ambiente interno das PEs estudadas	166
Figura 46. Ambiente externo das PEs estudadas	169
Figura 47. Aprendizagem das EDs	173
Figura 48. Processo de aprendizagem das equipes de direção	174
Figura 49. Novas dimensões emergidas dos dados	175
Figura 50. Modelo de pesquisa consolidado para AO	189

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.1.1	Questão de Pesquisa	23
1.2	OBJETIVOS	23
1.2.1	Geral	23
1.2.2	Específicos.....	23
1.3	MODELO DE DELIMITAÇÃO	24
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	28
2.1.1	Concepções de aprendizagem organizacional	29
2.1.2	Aprendizagem individual <i>versus</i> aprendizagem organizacional	32
2.1.3	Como as organizações aprendem?.....	33
2.1.4	Estudos sobre aprendizagem organizacional	35
2.1.5	Processo de aprendizagem organizacional: formal ou informal?.....	37
2.1.6	Tipos de aprendizagem organizacional	39
2.1.7	Aprendizagem organizacional em PEs	41
2.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	42
2.3	EQUIPES DE DIREÇÃO.....	47
2.3.1	Equipes de direção em PEs.....	50
2.4	MODELOS TEÓRICOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	52
2.5	MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	55
3	MÉTODO	59

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2	JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DE MOGI DAS CRUZES.....	63
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	66
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	70
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE INTRACASO.....	74
4.1	EMPRESA IRIS MASSAS.....	75
4.1.1	Equipe de direção da empresa Iris Massas.....	79
4.1.2	Ambiente interno da empresa Iris Massas.....	80
4.1.3	Ambiente externo da empresa Iris Massas.....	85
4.1.4	Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa Iris Massas.....	87
4.1.5	Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa Iris Massas..	89
4.1.6	Considerações do modelo à luz dos dados da empresa Iris Massas.....	91
4.2	EMPRESA AVALIAÇÃO AMBIENTAL S/S LTDA. (AVAM).....	93
4.2.1	Equipe de direção da empresa AVAM.....	95
4.2.2	Ambiente interno da empresa AVAM.....	96
4.2.3	Ambiente externo da empresa AVAM.....	101
4.2.4	Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa AVAM.....	103
4.2.5	Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa AVAM.....	105
4.2.6	Considerações do modelo à luz dos dados da empresa AVAM.....	106
4.3	EMPRESA TBS ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL LTDA.....	108
4.3.1	Equipe de direção da empresa TBS.....	110
4.3.2	Ambiente interno da empresa TBS.....	111
4.3.3	Ambiente externo da empresa TBS.....	116
4.3.4	Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa TBS.....	117
4.3.5	Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa TBS.....	119

4.3.6	Considerações do modelo à luz dos dados da empresa TBS.....	121
4.4	EMPRESA TOBISAWA: SERVIÇOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA.	122
4.4.1	A equipe de direção da empresa Tobisawa	125
4.4.2	Ambiente interno da empresa Tobisawa	126
4.4.3	Ambiente externo da empresa Tobisawa.....	131
4.4.4	Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa Tobisawa	133
4.4.5	Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa Tobisawa ..	134
4.4.6	Considerações do modelo à luz dos dados da empresa Tobisawa.....	135
5	ANÁLISE INTERCASOS	138
5.1	REALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS	138
5.1.1	Características das pequenas empresas estudadas	139
5.1.2	Análise das características das equipes de direção das PEs estudadas.....	141
5.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO: INFLUÊNCIAS NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS	146
5.2.1	Análise do ambiente interno	146
5.2.2	Análise do ambiente externo	150
5.3	PROCESSO DE APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS	153
5.3.1	A informação nas equipes de direção das PEs estudadas.....	155
5.3.2	O conhecimento nas equipes de direção das PEs estudadas.....	155
5.3.3	A experiência nas equipes de direção das PEs estudadas.....	157
5.4	APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS	158
5.4.1	Aprendizagem por imitação- empresa Iris Massas.....	160

5.4.2	Aprendizagem por reflexão- empresa AVAM e empresa TBS.....	161
5.4.3	Aprendizagem baseada em prática- empresa Tobisawa.....	161
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	163
6.1	CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE DIREÇÃO	163
6.2	EFEITOS DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	165
6.2.1	Apresentação das dimensões do ambiente interno	165
6.2.2	Apresentação das dimensões do ambiente externo.....	169
6.3	IMPLICAÇÕES NA APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO.....	171
6.3.1	Aprendizagem das equipes de direção.....	171
6.3.2	Processo de aprendizagem nas EDs.....	173
6.4	NOVAS DIMENSÕES EMERGIDAS DOS DADOS	175
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	177
7.1	CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE DIREÇÃO EM PES	177
7.2	DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM NAS EQUIPES DE DIREÇÃO EM PES	181
7.3	RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM DAS EDS COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	185
7.4	CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA	188
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	191
8.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	194
8.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	195
8.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	197
	REFERÊNCIAS	199
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTA COM OS CODIRIGENTES.....	220

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO.....	224
--	------------

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente econômico volátil e competitivo, no qual as mudanças ocorrem rapidamente, observa-se que a capacidade de renovação, transformação e adaptação das organizações, se fazem cada vez mais necessárias para que possam se manter compatíveis ao seu tempo e contexto (Lopez, Peón & Ordáz, 2005). Um dos caminhos possíveis encontrados por muitas organizações para enfrentar esses desafios e mudanças foi a adoção da aprendizagem organizacional (AO), cujo objetivo é o de adquirir novos conhecimentos que possam melhorar o desempenho dessas organizações (Ruas, Antonello, & Boff, 2006). Este tipo de estratégia no enfrentamento das mudanças tem sido objeto de estudos de profissionais em diversas áreas do conhecimento (Easterby-Smith, Burgoyne, & Araújo, 2001). A AO é compreendida como uma mudança (cognitiva e/ou comportamental) na organização, que ocorre enquanto a organização adquire experiência, que, por sua vez, acaba por gerar novos conhecimentos na organização (Argote & Miron-Spektor, 2011).

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

A literatura acerca AO tem se desenvolvido rapidamente a partir dos anos 1990. Não somente em volume de publicações como, também, indicando outras dimensões para o seu estudo. A partir desse contexto se organizou a revisão da literatura dos principais autores que contribuíram para a consolidação e o progresso no campo investigado - Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Dodgson, 1993; Miller, 1996; Easterby-Smith, 1997; Easterby-Smith, Antonacopoulou, Simm & Lyles, 2004; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Jyothibabu, Farooq & Pradhan, 2010; Argote, 2011a; Lloria & Moreno-Luzon, 2014; Hotho, Lyles & Easterby-Smith, 2015; Argote, 2015; Sunkee, Rittiner & Szulanski, 2016 - no Brasil destacam-se os estudos de revisão e classificação das perspectivas sobre AO desenvolvidos por Silva, Godoy e De Souza (2014), Antonello (2002, 2005), Ruas e Antonello (2003), Antonello e Godoy (2010, 2011), e Loiola e Bastos (2003).

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

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

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

Para que as empresas consigam alcançar um bom desempenho e se desenvolver, um dos caminhos pode ser o das parcerias empresariais, cada vez mais comuns no ambiente de negócios, seja para elevar a capacidade interna, aumentar a fatia de mercado ou se manter nele. Nesse contexto, um importante tipo de parceria pode se constituir na parceria societária, com duas ou mais pessoas, que decidem unir recursos e competências para fundar e gerenciar uma empresa.

Essa parceria pode ser identificada como uma equipe de direção (ED), entendida como uma entidade dinâmica, cujas características comportamentais dos seus componentes podem apresentar variações consideráveis, de acordo com o desenvolvimento e o tamanho das organizações, principalmente em pequenas empresas (Naffakhi, 2008).

Assim, a equipe de direção pode ser definida como um pequeno número de diretores, comprometidos com um propósito comum e com as mesmas metas de desempenho, dotados de habilidades que podem revelar-se complementares (Katzenbach & Smith, 2005). Devido a tais habilidades, as equipes tendem a apresentar uma maior cobertura de diferentes áreas de atividades da empresa, havendo daí a tendência de que haja uma complementaridade.

Tem-se ainda que a diversidade dos membros desempenha um papel importante na gestão organizacional, possibilitando alternativas de decisão e de implantação. Além disso, age sobre o estilo de liderança e na dinâmica da equipe, o que leva à formação de um processo de aprendizagem. O trabalho em equipe de direção é valioso por possibilitar aos dirigentes desenvolverem um processo de grupo participativo, por meio do qual os membros dessa equipe possam interagir e lidar com questões difíceis, tomar decisões estratégicas importantes e construir compromisso (Carmeli, 2008).

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

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

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

Com relação às características das pequenas empresas Julien (1998), corroborado por Torrès e Julien (2005) e Moraes et al (2014), mediante critério abrangente, estabelece seis especificidades: (1) o tamanho definido pelo número de funcionários e *turnover*; (2) a centralização administrativa, ou seja, centrada no proprietário; (3) o baixo nível de especialização dos dirigentes, equipamentos e funcionários; (4) a estratégia informal ou

intuitiva; (5) o sistema de informações internas simples, repassadas pelo contato direto entre funcionários e dirigente e (6) o sistema de informações externas simples, que resulta no contato direto entre dirigente e clientes.

Salientamos outra característica comum à maioria das MPEs, associada a experimentar e lidar com a incerteza (Atherton, 2003). Para minimizar essa condição, o conhecimento criado nessas organizações pode ser considerado uma aprendizagem desenvolvida por meio da prática empresarial, através de EDs instalada em sua cúpula.

Podemos destacar que mesmo possuindo potencial de crescimento, as PEs se encontram imersas em um cotidiano turbulento, muitas vezes composto de desafios e dificuldades diárias. Esse intrincado contexto pode indicar a necessidade de essas empresas responderem rapidamente aos imperativos ambientais, bem como perceberem a importância que o processo de AO assume para melhorar o seu desempenho. Vale ressaltar que nas PEs a propriedade e a gestão frequentemente são unificadas, exercidas pelos proprietários-dirigentes da empresa que podem se organizar em uma ED para facilitar a gestão estratégica da empresa (Lima, 2004, 2007).

Evidencia-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas que busquem associar as equipes de direção nas PEs com a AO, constatando como os conhecimentos, as informações e as experiências são desenvolvidas pelas empresas, e como tem ocorrido a aprendizagem nessas organizações. Esse é o tema central deste estudo, pois se trata de um fato associado a maior ou menor capacidade que uma organização possui de adquirir conhecimentos, baseada em sua experiência ou na experiência dos componentes da ED, e de modificar sua estrutura de acordo com esses conhecimentos.

Esta tese se propõe a estudar AO e equipe de direção nas pequenas empresas, devido ao estado incipiente de pesquisas sobre esses construtos. Além deste fato, as EDs representam importante recurso organizacional para as PEs e, como tal, deveriam receber maior atenção no ambiente empresarial. Estudos sobre ED em PEs estão em fase inicial (Weinzimmer, 1997; Ensley, Pearson & Amason, 2002; Van Gils, 2005; Santos, Silva & Lima, 2015), e existe relativamente pouca literatura que trate das características das EDs nesse segmento de empresas no Brasil.

Estudos anteriores (Loiola & Bastos, 2003; Godoy & Antonello, 2011; Silva & Leite, 2014) reafirmam que o tema AO ainda é um tema emergente para os estudos organizacionais brasileiros. Por ser um tema em construção, acadêmicos e pesquisadores ainda procuram

compreender suas definições e significados no contexto organizacional. A AO em PEs já estão presentes nas agendas de estudos internacionais, porém carecendo ainda de um amadurecimento (Santana 2005; Zhang, Macpherson & Jones, 2006). Com relação a publicações nacionais não há trabalhos relevantes, conforme revisão sistemática elaborada por Moraes (2013), evidenciando uma lacuna nesta fronteira do conhecimento. E, finalmente, estudos que interliguem os construtos, AO e ED em PEs são muito raros, possibilitando assim contribuições tanto conceituais, à medida que estruturam um arcabouço conceitual que sustente esse relacionamento, quanto empíricas, a partir da possibilidade de avançar no desenvolvimento das ED em PEs, baseando-se na AO a fim de assegurar o desempenho dos negócios.

Quanto aos modelos de análise adotados, procuraram abordar o fenômeno da AO partindo do pressuposto de que se trata de um processo que ocorre ao longo do tempo em um ciclo influenciado permanentemente pelo contexto (organizacional e ambiental) e pelo processo social de interações entre indivíduos (Argote & Miron-Spektor, 2011; Santana, 2005). Em resumo, os modelos propõem que a experiência e as informações adquiridas pelas organizações interajam constantemente com o contexto para criar conhecimento, em um processo cumulativo e mutuamente interativo entre todos os elementos envolvidos, isto é, organização, ambiente e indivíduos.

Argumentos que ressaltam a importância do desenvolvimento deste trabalho estão amparados, em termos acadêmicos, nas contribuições aos estudos sobre a PE e colaboram para melhor compreensão da aprendizagem nesse tipo de organização. Na literatura acadêmica se constata que essa modalidade organizacional tem recebido pouca atenção dos pesquisadores, evidenciando ser relevante à realização de pesquisas brasileiras cujo objeto sejam as PEs. Apesar de sua relevância e influência socioeconômica, pouco se sabe sobre os detalhes do seu processo de aprendizagem organizacional. Embora sejam onipresentes, tendem ainda a ser negligenciadas pelos estudiosos da administração, frequentemente por serem consideradas grandes empresas em miniatura (Welsh & White, 1981).

Agregar novos *insights* sobre os processos de aprendizagem na PE representa uma contribuição para a literatura investigativa sobre a aprendizagem organizacional, tema que carece ser mais bem explorado em comparação à vasta quantidade de pesquisa sobre aprendizagem organizacional em grandes empresas. Como existe pouca pesquisa acerca do processo de aprendizagem na PE, este estudo representa mais um passo para compreendê-la, especialmente quando realizada em equipe. Em termos práticos, uma maior compreensão das

promessas de AO poderá contribuir para a melhoria do desempenho das organizações e a prosperidade de seus membros.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam colaborar para melhorias nos processos de aprendizagem organizacional na PE e para o preenchimento de lacunas existentes nessa área de conhecimento.

Diante desse cenário, a próxima seção contextualiza o problema de pesquisa, apresentando a questão norteadora e os objetivos desta tese.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O interesse pelo tema das PEs não é só importante no âmbito acadêmico, mas também como preocupação governamental, em decorrência das transformações organizacionais (como o enxugamento das estruturas organizacionais e a redução dos níveis hierárquicos, por exemplo) e das transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas (como, por exemplo, a globalização, o aparecimento de empresas virtuais, o crescimento das redes de relacionamento e o desenvolvimento das tecnologias da informação). Um indício do crescente reconhecimento da importância das PEs é a consolidação de órgãos de estudo e apoio à pequena empresa, como a Academia de Empreendedorismo Francesa, a Small Business Administration (SBA) americana e o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa (SEBRAE) (Julien, 1997; Terence, 2008; Carvalho, 2010).

Ao trazer o tema da AO para o âmbito das PEs é preciso considerar que estas possuem características próprias de gestão e de processos, e estão sujeitas a mais incerteza e ambiguidade do que as grandes empresas. Essas características próprias (ou especificidades) das empresas menores afetam sua AO (Torres, 2004).

As PEs possuem problemas de planejamento e, geralmente, trabalham com mão de obra menos especializada, operam com margens mais apertadas e número reduzido de funcionários, dentre outros. Entretanto, também são menos burocratizadas, reagem mais rapidamente a novas situações, estão mais próximas de seus mercados e têm mais facilidade de comunicação e transmissão de ideias (Torres, 2004; Blackburn & Kovalainen, 2009). Além disso, por possuírem uma estrutura mais flexível e adaptarem-se de forma mais rápida às mudanças, podem aprender mais rapidamente (Zhang, Macpherson & Jones, 2006).

Seus dirigentes buscam alternativas para torná-las mais competitivas e alcançarem novos mercados por meio da experiência de outras firmas, de novos conhecimentos, novas formas de aprendizagem e até com os próprios erros. Uma maneira para que consigam alcançar esses objetivos são se estruturarem em ED, que pode ser entendido como entidades dinâmicas, que apresentam diversidade e características comportamentais com variações consideráveis dos seus componentes, o que pode levar à formação de um processo de aprendizagem (Wiersema & Bantel, 1992; Naffakhi, 2008).

Nesse sentido, apresentam-se a seguir a questão de pesquisa e os objetivos deste estudo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Compreender como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos a serem atingidos serão os seguintes:

- a) Identificar as características e particularidades das equipes de direção em PEs.
- b) Apresentar como se desenvolve o processo de aprendizagem nas equipes de direção em PEs.
- c) Caracterizar a relação entre aprendizagem das equipes de direção com a aprendizagem organizacional.

Uma vez definidos os objetivos da pesquisa, apresentam-se na seção seguinte, os aspectos delimitadores do desenvolvimento deste trabalho.

1.3 MODELO DE DELIMITAÇÃO

O modelo de delimitação é definido por Miles e Huberman (1994) como uma forma de representação visual ou textual, que apresenta os principais aspectos a serem estudados, suas respectivas variáveis e as relações existentes entre elas.

O modelo de delimitação apresentado na Figura 1 atende à pergunta de pesquisa apresentada e também aos objetivos do trabalho apresentados nos itens 1.2.1 e 1.2.2. Este modelo tem por objetivo nortear o desenvolvimento do estudo e servir também de parâmetro para a obtenção dos dados e análises dos resultados. Além disso, são apresentadas as definições conceituais utilizadas e suas inter-relações.

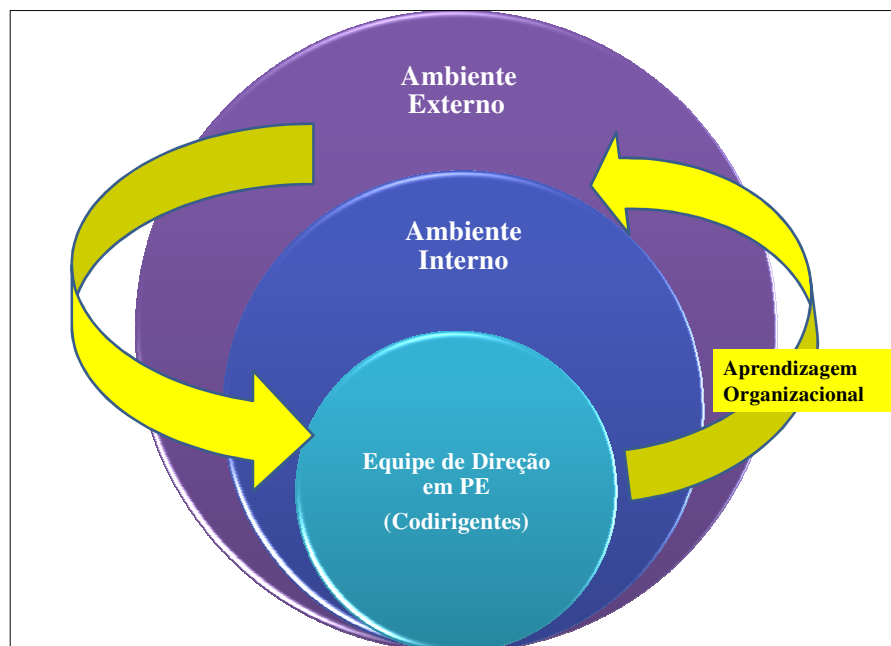


Figura 1. Modelo de delimitação
Fonte: Elaborado pela autora

A ED de PE pode ser definida como uma equipe de coproprietários-dirigentes, ou codirigentes, que atuam na gestão estratégica da empresa (Lima, 2004; Fonseca, Hernández, Lima & Campo, 2013).

Para Ensley e Hmieleski (2005), a ED tem três centros conceituais: a composição, a dinâmica e o desempenho. A composição diz respeito às características coletivas dos membros da ED (o codirigente), como a experiência educacional, experiência na indústria, especialização funcional e habilidades (técnicas, humanas e conceituais). A dinâmica é definida como os papéis e as relações entre esses codirigentes: a cognição estratégica compartilhada, potência de equipe, coesão e conflito. E o desempenho (*performance*) trata do resultado da interação entre os codirigentes na tomada de decisões estratégicas, apresentadas pelos resultados do empreendimento (Michel & Hambrick, 1992).

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

Devemos elaborar algumas considerações para esclarecermos as definições adotadas neste estudo. Embora os termos informação e conhecimento sejam utilizados usualmente como sinônimos, consideraremos que a informação é um dado processado, enquanto o conhecimento é a interpretação e o significado dessa informação (Kogut e Zander, 1992).

Já a AO parte da hipótese de que as organizações aprendem fazendo, através da experiência ou pela interação com o ambiente em que atua (Arrow, 1962), ou seja, *a aprendizagem é um produto da experiência*, o que pode ser corroborado por Argote e Miron-Spektor (2011). As autoras enfatizam que a AO é um processo que ocorre ao longo do tempo, em um ciclo contínuo através do qual a experiência desempenhada na tarefa é convertida em conhecimento que, por sua vez, muda o contexto da organização e afeta a experiência futura. Podemos complementar ainda que a aprendizagem no nível organizacional é um processo por meio do qual as *organizações compreendem e gerenciam suas experiências, assim como processam as informações*. Esse processo é considerado relevante quando associado a alguma mudança dentro da organização, seja essa mudança provocada ou não por ela (Antonello, 2005).

O contexto organizacional, denominado neste estudo como ambiente interno inclui características da organização, como sua estrutura, cultura, recursos financeiros e humanos, rotinas e procedimentos, tecnologia e estratégia, incluindo relações com outras organizações. Ele interage com a experiência para criar conhecimento.

E o contexto ambiental, denominado neste estudo como ambiente externo inclui elementos fora dos limites da organização, tais como concorrentes, clientes, instituições e órgãos reguladores. Ele afeta a experiência que a organização adquire.

Assim, resumindo o modelo de delimitação, as EDs em PEs estão inseridas no ambiente interno e externo, e o processo de AO atua de maneira cíclica, dinâmica e contínua, tanto nas EDs quanto nos contextos.

Apresentado o modelo delimitador do trabalho, na sequência, apresenta-se a estrutura do trabalho para esta tese.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em oito capítulos, contando com esta introdução.

O **segundo capítulo** apresenta a base teórico-empírica que fundamenta a proposta do estudo. Inicia-se com o conceito de AO revisitado mais a fundo, buscando melhor compreender a literatura que a originou e direcionou sua consolidação em estudos organizacionais. A seguir, serão apresentados alguns aspectos teóricos a respeito das PEs, e a definição sobre EDs e suas particularidades no contexto de PEs. Apresentam-se ainda modelos teóricos de AO, suas dimensões e fatores relacionados às EDs em PEs.

Em seguida, no **terceiro capítulo**, o método de pesquisa utilizado no estudo está explicado e a unidade de análise detalhada. Apresentam-se o delineamento da pesquisa, o modelo conceitual da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados.

No **quarto capítulo**, apresenta-se a análise intracaso dos dados coletados nas PEs estudadas. Nela, foram tratados os elementos de destaque que podem ajudar a responder à pergunta de pesquisa, a partir da análise detalhada de cada caso separadamente.

No **quinto capítulo** é apresentada a análise intercasos, isto é, a comparação dos casos com o intuito de identificar e esclarecer para as PEs estudadas os processos de aprendizagem das equipes de direção e relacioná-las com a aprendizagem organizacional.

No **sexto capítulo** apresentam-se os principais resultados das análises intracaso e intercaso, e os organiza de maneira a destacar os elementos relevantes obtidos dessas análises.

Já o **sétimo capítulo**, discorre sobre a discussão dos resultados apresenta os principais elementos de resposta da pergunta de pesquisa.

E no **oitavo capítulo**, estão descritas as principais conclusões sobre os resultados do estudo. Esse capítulo faz menção às limitações da pesquisa, apresenta algumas recomendações para estudos futuros e implicações práticas dos resultados.

Por fim, o trabalho é encerrado apresentando as referências bibliográfica utilizadas e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a literatura é aprofundada e aspectos conceituais relacionados às concepções de AO, as distinções entre aprendizagem organizacional e individual são abordadas e alguns estudos internacionais e nacionais de AO são resgatados. Buscou-se apresentar em um primeiro momento algumas considerações sobre o processo de AO, visando expor um panorama para compreender a literatura de base que a originou e direcionou sua consolidação no contexto organizacional, para então compreender sua aplicabilidade no contexto de PEs. Diante disso, buscaram-se estudos que adotaram a AO especificamente para estudar as PEs.

Na sequência, é apresentado um quadro geral sobre as PEs, em específico as brasileiras, e a definição de PE adotada neste estudo. Considerando-se a grande importância das PEs, podemos afirmar que muitas são criadas e dirigidas por uma ED. Diante desse fato, é apresentada uma revisão da literatura associada à definição e às principais características das EDs, além de ressaltados os seus estudos seminais. Apresentamos, ainda, alguns estudos efetuados em ED, sobretudo em PEs.

Por outro lado, o processo de AO das EDs em PEs é central para se entender a sua administração. Dessa maneira, foi realizada uma busca por modelos teóricos de AO visando verificar estudos já realizados em diferentes organizações, inclusive no contexto de PEs. Baseados nesses modelos teóricos, propusemos um modelo de pesquisa que será adotado como base para a realização do estudo empírico nas organizações escolhidas.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Neste item, o conceito AO é revisitado mais a fundo, buscando melhor compreender a literatura que a originou e direcionou sua consolidação em estudos organizacionais, elucidando aspectos ligados à aprendizagem individual e AO, como as organizações aprendem e o processo de AO. A seguir são apresentados dois modelos teóricos, que ajudaram a justificar o modelo que foi adotado nesta pesquisa, já que cada um deles acaba por enfatizar aspectos pouco desenvolvidos em outros, ou por explicitar o que nos outros está implícito. O primeiro está relacionado à AO, suas dimensões e fatores que caracterizam sua

manifestação em PMEs; e o segundo, apresenta uma visão mais abrangente sobre o tema adotado pelos estudos mais recentes.

2.1.1 Conceções de aprendizagem organizacional

O tema AO tem obtido grande destaque na literatura sobre teoria organizacional, desde os trabalhos pioneiros como, por exemplo, de Argyris e Schön (1978), Senge (2002), Kim e Mullen (1996), Kolb (1997), Garvin (2001), entre outros, como proposta para incrementar a “intensidade de conhecimento” das organizações. O interesse pelo estudo da AO encontra-se em evolução devido a diversos fatores, como a demanda por estruturas e sistemas empresariais mais flexíveis e que reajam às constantes mudanças em que a aprendizagem passa a desempenhar papel-chave; ou, ainda, ao próprio conceito de aprendizagem, que possui características dinâmicas e valor analítico abrangente, haja vista a variedade de disciplinas que o utilizam (Dodgson, 1993).

Ressalta-se aqui a importância de esclarecer as diferenças entre AO e organizações de aprendizagem, uma vez que o presente estudo está situado dentro da primeira. Na análise elaborada a partir de pesquisas em diferentes empresas por Easterby-Smith e Araújo (2001), os estudos de organizações de aprendizagem e AO desenvolveram-se sob dois aspectos: a perspectiva técnica e a perspectiva social. As duas correntes teóricas apresentam perspectivas distintas, assim como tensões, limitações e potenciais de análise, conforme observado por Bastos, Gondim e Loiola (2002) e por Loiola e Bastos (2003), e apresentado na Figura 2:

	Aprendizagem organizacional	Organizações de aprendizagem
Principais teóricos	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
Base para construção teórica	Teorização com base na investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
Foco de análise	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender
Orientação da literatura	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
Orientação normativa	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas das organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades das organizações aprenderem

Figura2. Aprendizagem organizacional versus organizações de aprendizagem

Fonte: Loiola e Bastos (2003, p. 182)

Assim, no início da década de 1990, a publicação por Peter Senge (1990) de seu famoso livro “The fifth discipline” contribuiu para a popularização das questões associadas ao estudo da AO. Para Senge (1990), as organizações que aprendem são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores. Assim, uma organização de aprendizagem oferece um ambiente em que as pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados, em que há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua.

Analisando as diferentes perspectivas da AO, pode-se dizer que, em sua história, ela foi caracterizada como incremento ou melhoria de desempenho no transcorrer do tempo (Adler & Clarck, 1991; Argote, 1999), fenômeno comportamental (Cyert & March, 1992; Nelson & Winter, 1982); fenômeno cognitivo (Lant, 2002; Winter, 2000), fenômeno sociocultural (Cook & Yanow, 1996; Weick & Westley, 1996), fenômeno com dimensões reflexivas e emocionais (Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Schön, 1983); fenômeno experiencial, ciclos de aprendizagem e aprendizagem na ação (Argyres & Schön, 1978; Kolb, 1984) e atualmente, a partir de uma nova perspectiva, a aprendizagem baseada em práticas (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003).

A falta de clareza apresentada em relação ao conceito de AO inicia-se muito antes com a definição de Simon, no encerramento da década de 1960. Para ele, a AO consistia não apenas em uma compreensão repentina do conhecimento, mas em mudanças mais claras através de resultados estruturais ou outras ações (Takahashi, 2007). A partir daí muitos estudos foram realizados sobre a AO, e alguns deles marcaram a literatura como se vê na Figura 3.

Autor	Aprendizagem Organizacional
Argyris (1977)	AO está relacionada ao processo de identificação e correção de erros. Esta visão foi ponto de controvérsia tanto pela sua ênfase nos erros quanto por assumir o indivíduo como agente-chave. Nonaka foi um dos autores a criticá-la, enquanto March e Olsen não negam a importância do indivíduo, mas acrescentam a importância de regras e procedimentos como veículo da aprendizagem organizacional (ANTAL et al., 2001).
Argyris e Schön (1978)	Apresentaram uma primeira classificação de AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A deuterio-aprendizagem foi citada como o processo de aprender a aprender.
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela ocorra por meio de indivíduos. Para o autor, as organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.

Autor	Aprendizagem Organizacional
Kolb (1984)	Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentaram a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Huber (1991)	AO é composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.
Stata (1997)	AO ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.

Figura 3. Abordagem de aprendizagem organizacional por autor seminal

Fonte: Takahashi (2007, p.47)

Inicialmente, os autores se concentraram em estudos sob a ótica organizacional, em detrimento do indivíduo e do grupo, assumindo um enfoque proativo. Por outra parte, temos um expressivo interesse de outros autores que buscam entender a relação existente entre a AO e os diferentes aspectos da gestão empresarial. E, por fim, existem ainda os que associaram a AO com a gestão do conhecimento.

Easterby-Smith e Lyles (2003) revisaram a evolução da área de aprendizagem elaborando uma classificação dos estudos da aprendizagem e da gestão do conhecimento visando delimitar os campos a serem analisados (processo, conteúdo, práticas e teorias). Nesse estudo, a AO está voltada à teoria, no eixo horizontal, e aos processos, no eixo vertical, conforme mostra a Figura 4.

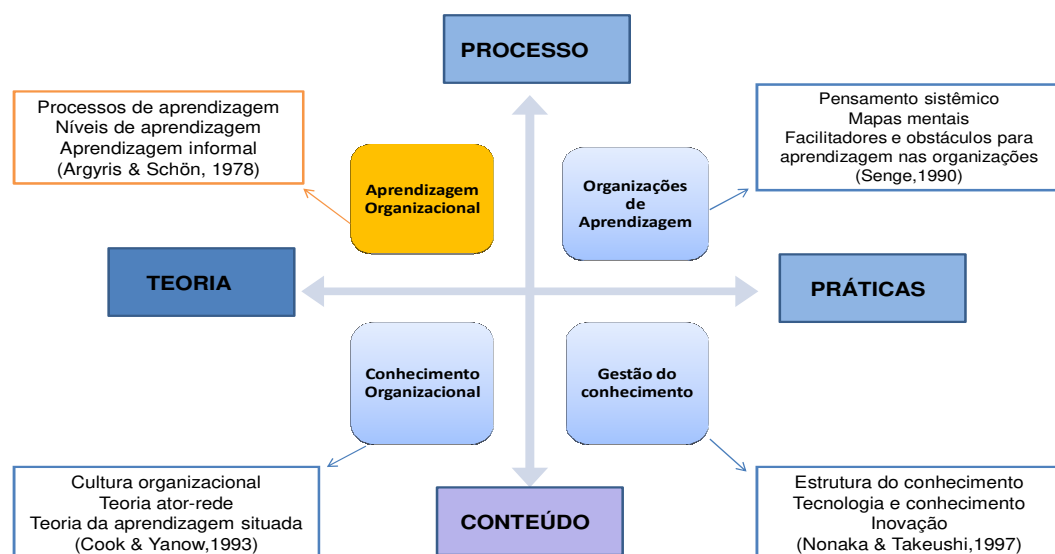


Figura 4. Classificação da aprendizagem e da gestão do conhecimento

Fonte: Easterby-Smith e Lyles, 2003, p.3.

Relembrando, nesta pesquisa, a classificação de AO que será assumida é a destacada na Figura 4; e, não, organizações de aprendizagem que apresentam as práticas no eixo horizontal e os processos no eixo vertical.

2.1.2 Aprendizagem individual *versus* aprendizagem organizacional

O processo que envolve a AO também pode ser compreendido a partir da analogia com o aprendizado individual. Podemos apresentar a partir da perspectiva gerencial alguns estudos que demonstram existir diversos tipos e níveis de aprendizagem: nível alto e baixo (Fiol & Lyles, 1985); aprendizagem generativa e adaptativa (Senge, 2002); aprendizagem tática e operacional (Dodgson, 1991); conhecimento a partir de três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização (Nevis, Dibella & Gould, 1995); ou, ainda, o conhecimento explícito e tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

O conceito de AO é mais complexo e dinâmico que o de aprendizagem individual, pois quando o foco é o grupo, e não o indivíduo, o nível de complexidade aumenta (Leal, 2002). O processo torna-se mais complexo ainda, quando a organização passa a ser o centro das atenções para se alcançar a aprendizagem.

Argyris e Schön (1978) afirmam que a AO e a aprendizagem individual ocorrem em dois níveis:

1. O primeiro é denominado de circuito simples de aprendizagem, em que o foco é como fazer as coisas da melhor maneira e não por que fazê-las. Envolve o aumento da capacidade da organização de atingir objetivos predeterminados e está associado à aprendizagem rotineira, sem mudança significativa dos pressupostos básicos da organização.

2. O segundo, conhecido como circuito duplo de aprendizagem, permite que novos caminhos sejam definidos na construção do conhecimento. Busca resolver inconsistências na compreensão dos indivíduos, uma vez que se preocupa com a razão pela qual algo é realizado. Envolve a mudança da cultura organizacional, reavalia a natureza dos objetivos e as crenças e os valores que os sustentam, em um exercício de aprender a aprender.

A importância da aprendizagem individual para as organizações apresenta-se sob duas perspectivas: uma que recorda que as organizações são compostas por pessoas, por mais óbvio que possa parecer; e que as organizações podem aprender independentemente de

peças específicas, mas não de maneira independente de todos. Assim, somente se existir a interação entre os indivíduos e a vida organizacional, a AO ocorrerá (Kim, 1993).

Alguns autores teóricos sobre AO propuseram modelos que procuram entender como a AO pode ser entendida como o somatório das aprendizagens individuais. Assim, Crossan, Lane e White (1995) afirmaram que para se compreender o processo de AO devem-se compreender as diversas formas pelas quais os indivíduos aprendem e construir uma “estrutura unificante” do AO. Para tanto, os autores apresentam a Figura 5, demonstrando os níveis pelos quais o aprendizado pode ocorrer:

Nível	Processo	Inputs / Resultados
Indivíduo	Intuição	Experiências, Imagens, Metáforas
Grupo	Interpretação	Linguagem, Mapa cognitivo, Conversação e Diálogo
Organização	Integração	Compreensão compartilhada, Ajustes mútuos, Sistemas interativos
	Institucionalização	Planos, rotinas e normas, Sistemas de diagnóstico, Regras e procedimentos

Figura 5. Processo de aprendizagem e níveis organizacionais

Fonte: Crossan, Lane e White (1995)

Conforme os autores existem quatro processos básicos que ligam o nível organizacional, grupal e individual: (1) a intuição, que é o início do aprendizado e caracteriza-se por um processo subconsciente que ocorre no nível do indivíduo; (2) a interpretação, que seleciona os elementos conscientes do aprendizado individual e os comunica ao grupo; (3) a integração, que forma a compreensão coletiva; e (4) a institucionalização, que incorpora esse aprendizado (Crossan *et al.*, 1995).

2.1.3 Como as organizações aprendem?

Podemos iniciar as discussões sobre como as organizações aprendem, a partir do pressuposto que a AO pode ser compreendida como a aquisição de conhecimentos ou habilidades (Kim, 1993). Devemos considerar que nessa visão a aprendizagem deve ser entendida com base em dois significados básicos: aquisição de habilidade física para produzir alguma ação (*know-how*); e habilidade para articular a compreensão conceitual de uma experiência (*know-why*). Dessa maneira, essas habilidades são importantes e inseparáveis para

o processo de aprendizagem, devido às pessoas absorverem o que aprendem e poder aplicar e compreender o que aprenderam. A conexão entre pensamento e ação é realizada por vários especialistas que apontam que a experiência é a base para a criação do aprendizado (Piaget, 1978; Kolb, 1984; Silva, 2000).

Um aspecto a ser considerado é que apesar de todas as organizações aprenderem, pois é um requisito fundamental para sua existência sustentada, algumas avançam sua aprendizagem, desenvolvendo capacidades consistentes com seus objetivos, ao passo que outras não o fazem de forma focalizada, adquirindo hábitos contraproducentes.

Garvin, Nayak, Maira e Bragar (1998) comparam a AO à aprendizagem individual, indicando que possuem quatro estágios, a saber: conscientização, compreensão, ação e análise. O que difere um do outro é que na AO esses estágios representam tarefas coletivas: uma conscientização conjunta da necessidade do aprendizado e uma compreensão comum do que deve ser realizado, dando início a ações em equipe, ajustadas à estratégia e aos objetivos da empresa, que possam conduzir a análises conjuntas, que levem o grupo a conclusões significativas. Após esses quatro estágios, inicia-se um processo de reflexão, no qual as pessoas questionam e avaliam cada uma das quatro fases anteriores. Assim, tendem a se tornar aprendizes melhores com o decorrer do tempo e, mais adiante, capazes de melhorar o próprio processo de AO.

Segundo Elkjaer (2001), somente o ato de um indivíduo praticar ou participar da ação de uma experiência não irá criar aprendizagem. A experiência é baseada em uma mudança que implica reflexão sobre as ações anteriores. Para o autor, um indivíduo somente irá aprender quando conseguir refletir sobre as ações e reorganizar, reconstruir a experiência através do processo de reflexão. Antonello (2005) corrobora afirmando que dificilmente aprendemos da experiência isolada, a não ser que, com ela, possamos avaliar e conceber um significado. E a partir desse significado concebido é que emergem os *insights*, as descobertas e o entendimento.

Tendemos a pensar em aprendizagem como um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações (Stata, 1997). A AO implica também novas percepções e comportamento modificado, mas difere da individual em alguns aspectos:

1. a AO ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais repartidos que gerem mudanças, que ocorrerão se os tomadores de decisão aprenderem juntos, compartilhando crenças e objetivos.

2. a AO é construída com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória, tanto organizacional quanto individual. Devem-se desenvolver mecanismos institucionais para reter o conhecimento, pois quando as pessoas trocam de emprego acabam por levar com elas suas experiências e conhecimentos.

Um estudo desenvolvido por Popper e Lipshitz (1998) verificou que apesar das organizações aprenderem através de seus membros, a AO não pode ser considerada a soma das aprendizagens individuais, pois elas são consideradas em sua concepção muito diferentes entre si. Ressaltaram também que modelos de aprendizagem individual estão sendo adotados como modelos de AO, sem levar em conta suas diferenças conceituais. Finalizaram seu estudo indicando que a AO possui duas especificidades: uma tangível, que abrange os mecanismos de aprendizagem que as organizações constroem (por exemplo, suas normas e procedimentos); e uma intangível, baseada nas crenças e valores compartilhados que resultam na aprendizagem coletiva ou organizacional, que pode ser corroborado por Cook e Yanow (1996).

2.1.4 Estudos sobre aprendizagem organizacional

Existem vários estudos de revisão elaborados por autores que pretenderam identificar pontos comuns e discordantes, que acabaram por se distinguir nacional e internacionalmente, por suas relevantes contribuições.

Podemos apresentar os pontos de consenso, apontados pelos autores em suas revisões como permeando o processo de AO, que foram comparados na Figura 6:

Shrivastava (1983)	Fiol E Lyles (1985)	Prange (2001)	Bitencourt (2001)	Antonello (2005)
<ul style="list-style-type: none"> - É um processo organizacional (aspectos sociais e políticos) ao invés de individual; - Relacionado à experiência; - Resultado é organizacional, partilhado, consensual e válido; - Envolve mudanças fundamentais na teoria em uso, com reorientação da visão de mundo; - Ocorre nos diversos níveis; - É institucionalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento ambiental; - Distinção entre aprendizagem individual e organizacional; - Fatores contextuais que podem afetar a probabilidade de a AO ocorrer: cultura, estratégia, estrutura, ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem pela experiência e dependência da história organizacional; - Aprendizagem conduz a algum tipo de conhecimento: rotinas, base de conhecimentos, teorias organizacionais de ação, sistemas cognitivos, mente coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo (continuidade); - Transformação (baseada na mudança de atitudes); - Grupo (coletivo); - Criação e reflexão (inovação e conscientização). - Ação (apropriação e disseminação do conhecimento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo (continuidade e noção de espiral); - Mudança (baseada na transformação de atitudes); - Grupo (interação e o coletivo); - Criação e reflexão (inovação e conscientização); - Ação (pragmático, apropriação e disseminação do conhecimento; experienciar, vivenciar e compartilhar pelas interações); - Situação (contexto e cultura); - Cultura (construção de significados e história compartilhada).

Figura 6. Pontos comuns entre autores no conceito de aprendizagem organizacional

Fonte: Takahashi e Fischer (2009, p.59)

No entanto, com base na literatura revisada, pode-se ainda acrescentar um foco a esse quadro, o institucional, o qual visa abranger o que Shrivastava (1983) já havia observado sobre a incorporação da noção de institucionalização ao conceito de AO.

A seguir são apresentados estudos identificados e disponíveis na literatura nacional, que tiveram como foco a AO:

1. Estivalet e Karawejczyk (2002): apresentam um inventário sobre competências gerenciais e AO entre 1997 e 2001, e constataram que não existe consenso entre os autores dos artigos sobre as abordagens teóricas e os principais construtos de AO; que a grande maioria das referências teóricas estão baseadas na literatura internacional; e que houve predominância de estudos voltados para a análise e aplicação dos conceitos na realidade organizacional.

2. Loiola e Bastos (2003): realizaram um estudo sobre o tema AO, entre 1997 e 2001, das principais publicações nacionais da área de administração no Brasil e verificaram que há

concentração de estudos apresentados no Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração; que o tema AO aparece relacionado a mudança organizacional, inovação e competitividade; que os autores mais citados são Peter Senge e Chris Argyris; e que também as referências teóricas estão baseadas na literatura internacional.

3. Godoy e Antonello (2011): identificaram a produção acadêmica brasileira a respeito da AO, entre 2001 e 2005. O estudo apresentou duas conclusões: que o tema tem recebido maior atenção sob uma perspectiva psicológica e da ciência da administração; e que a AO deverá ser estudada sob uma perspectiva multinível.

4. Silva e Leite (2014): concluíram em seu estudo que a AO é um construto complexo que necessita ser explorado através de diferentes perspectivas teóricas e campos do conhecimento; e que a AO deve ser considerada fator determinante na mudança organizacional, pois ela incentiva as organizações e instituições a buscarem novas maneiras de se adequarem ao ambiente.

5. Godoy, Bido, Silva, Silva & Reatto (2015): retomaram os estudos de Godoy e Antonello (2011), agora entre 2006-2012. Suas conclusões foram: ampliação dos focos de investigação, principalmente os processos e mecanismos através dos quais as organizações aprendem; foco nas práticas informais de AO preocupadas em verificar como o ambiente e a participação dos colaboradores favorecem ou inibem o desenvolvimento da aprendizagem, particularmente nos níveis individual e coletivo; e, fechando o estudo, indicam a necessidade de aplicar novos estudos empíricos junto ao setor público, ao terceiro setor, ao agronegócio e às organizações de pequeno e médio porte.

2.1.5 Processo de aprendizagem organizacional: formal ou informal?

As práticas formais e informais são essenciais para a compreensão das dinâmicas organizacionais (Bitencourt & Souza, 2003). Não podemos deixar de discutir no processo de AO, portanto, os conceitos de comportamento de aprendizagem formal e informal.

A aprendizagem informal ocorre por meio das práticas diárias da vida empresarial, de maneira espontânea, por meio de interações e relações dos colaboradores da empresa, tais como nos momentos de *coaching*, de *networking* com os colegas de trabalho e de fora do trabalho, em lideranças e trocas de informações em times de trabalho. Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) afirmam que a aprendizagem informal ocorre através de práticas presentes no

cotidiano dos indivíduos. Além disso, são momentos oportunos para a aprendizagem informal: a necessidade de obtenção de ajuda, suporte ou informação por parte de um funcionário; a discussão com outros membros do grupo sobre outras visões e pontos de vista; a abertura para novos caminhos e alternativas; horizontes de pensamentos, experiências e planos; reflexão sobre os processos anteriormente executados (Conlon, 2004). Assim, geralmente é considerada como busca de conhecimento ou habilidades, fora das instituições de ensino formais (Antonello, 2006).

Já com relação à aprendizagem formal, esta se caracteriza pela existência de processos organizados de aquisição do conhecimento, sobre competências necessárias aos colaboradores, adquiridas geralmente por meio de programas de capacitação e treinamento (Daley, 2002; Malcolm, Hodkinson & Colley, 2003). A aprendizagem formal refere-se àquela que resulta de algo planejado, como cursos e programas que muitas vezes as organizações oferecem (Marsick & Watkins, 2001). Complementando esta definição, Grohmann (2004) relatando sobre a aprendizagem formal, identifica os principais reflexos que esta tem na aprendizagem, como por exemplo, o aumento das habilidades dos participantes, a identificação de outras habilidades, a aquisição de novos e o refinamento de velhos conhecimentos.

Os autores Versiani, Oribe e Rezende (2013) reforçam que a aprendizagem formal acaba fomentando processos de mudanças organizacionais, contribuindo para a AO. Os programas utilizados pelas organizações, caracterizados como práticas formais de aprendizagem, evoluem e desenvolvem seus membros e contribuem para o aprendizado organizacional (Oprime, Monsanto & Donadone, 2010; Gonzalez & Martins, 2011).

Assim, tanto a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal apresentam comportamentos positivos na AO, sendo que estes conceitos podem ser considerados complementares e que se reforçam mutuamente (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008).

A literatura normalmente indica uma separação entre a aprendizagem formal e a informal, mas o mais importante é identificar a sua integração. Antonello e Godoy (2011) elaboraram algumas considerações a respeito desse tema e concluíram que não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal e informal. Para Watkins e Marsick (1992), aprendizagem informal pode encontrar-se em processos formais de ensino. Os processos, em relação a isso, envolvem a criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; McGee & Prusak, 2000) como: socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito). Primeiramente, o conhecimento tácito

é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser internalizado, abrindo caminho para a geração permanente de inovações, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva sustentável.

Todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação (Antonello & Godoy, 2011; Freitas & Brandão, 2006).

Diante do cenário apresentado, podemos identificar que a AO passa por um momento de profundas modificações e deverá continuar evoluindo nos próximos anos, conforme os estudos e considerações apresentados anteriormente.

2.1.6 Tipos de aprendizagem organizacional

A *aprendizagem por imitação* ocorre por meio da observação das organizações bem-sucedidas e da adoção de suas práticas; ou por tentativa e erro, através da percepção da posição estratégica da empresa depois da adoção de novas práticas.

Lieberman e Asaba (2006) sugeriram a existência de duas abordagens para a imitação, vinculadas principalmente à aprendizagem do que será copiado com base na experiência de outras organizações. A primeira, a imitação baseada na rivalidade, tem seu fundamento na busca da contenção da rivalidade pelos competidores, em que eles usualmente buscam manter a posição sem enveredar por hostilidades destrutivas que possam corroer os preços e a lucratividade. A segunda, a imitação com base na informação, é caracterizada pela consideração dos gestores às informações implícitas nas ações dos demais atores ambientais. Essas abordagens são complementares (Delios, Gaur & Makino, 2008).

A imitação baseada na informação é usualmente adotada por empresas seguidoras em condições assimétricas de posição de mercado e acesso a recursos em relação aos líderes ou por empresas líderes em situação de incerteza, visando reduzir os riscos envolvidos na tomada de decisões. Trata-se, respectivamente, da tentativa de legitimar as escolhas realizadas buscando prestígio organizacional e/ou imitar uma opção qualitativamente superior.

A *aprendizagem ocorre pela reflexão* quando um indivíduo busca, por meio de sua experiência anterior, compreender uma nova situação. A reflexão oportuniza voltar atrás e rever acontecimentos e práticas.

As principais raízes teóricas da reflexão emergiram nos estudos de Dewey (1938), Kolb (1984) e Schon (1987). O pensamento reflexivo se originou no enfrentamento das situações problemáticas, e é possível confrontar essas questões através da observação e análise das condições. Analisando o papel da reflexão na experiência, observa-se que o pensamento, ou reflexão, é o discernimento da relação entre o que tentamos fazer e o que acontece como consequência.

O aprender inclui a retenção e o acúmulo de informações, assim compondo o conhecimento. Esse processo, porém, só é efetivo quando mediado pela reflexão sobre o significado. Assim, a reflexão oportuniza voltar atrás e rever acontecimentos e práticas.

A *aprendizagem experiencial* pode ser descrita como um processo pelo qual a experiência do indivíduo é refletida e disto emergem *insights* ou novas aprendizagens. Ela pode ser definida, então, como um processo que se inicia com a experiência seguida por reflexão, discussão, análise e avaliação da experiência. A suposição é que raramente aprendemos da experiência, a menos que avaliemos a experiência, concebamos nosso próprio significado em termos de nossas próprias metas, objetivos, ambições e expectativas. Desses processos surgem os *insights*, as descobertas e o entendimento. As partes assumem seus lugares e a experiência toma significado e forma, somando em relação a outras experiências. Isso é então conceituado, sintetizado e integrado ao sistema de construção do indivíduo, que lhe impõe o mundo pelo qual ele vê, percebe, categoriza, avalia e busca experiência (Elkjaer, 2001).

Boa parte do aprendizado, então, é alcançada através das ações, ou seja, na prática, de forma experiencial, e advém das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos. O conhecimento prático é o pré-requisito para o exercício competente da mesma ação ao longo do tempo e, portanto, para a repetição e reprodução do conhecimento no cotidiano (Gherardi, 2009).

A *aprendizagem incidental* é aprendizagem não intencional ou não planejada que resulta de outras atividades. Acontece frequentemente no local de trabalho no processo de realizar tarefas (Cahoon, 1995). Ocorre de muitas formas: por observação, repetição, interação social e resolução de problema (Rogers, 1997); provém de significados implícitos em sala de aula, políticas ou expectativas do local de trabalho (Leroux & Lafleur, 1995); por “assistir” ou falar com colegas ou *experts* sobre tarefas (Rogers, 1997); provém de erros, suposições, convicções e atribuições (Cseh, Watkins & Marsick, 1999); ou de ser forçado a aceitar ou adaptar-se a situações (English, 1999). Esse modo “natural” de aprender (Rogers, 1997) tem

características que o tornam muito efetivo em situações de aprendizagem formais: é situado, contextual e social.

Ross-Gordon e Dowling (1995) definem aprendizagem incidental como:

“Uma ação ou transação espontânea, a intenção na realização de uma tarefa, que na descoberta ao acaso aumenta conhecimento e habilidades específicas. Inclui, aprender com erros, aprender fazendo, aprender pela transmissão em rede, aprender de uma série experiências interpessoais.” (Ross-Gordon & Dowling, 1995, p.315).

Assim, a aprendizagem incidental pode resultar em competência melhorada, mudança de atitudes, incremento de habilidades interpessoais, autoconfiança e autoconsciência (McFerrin, 1999; Mealman, 1993; Ross-Gordon & Dowling, 1995).

2.1.7 Aprendizagem organizacional em PEs

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

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

Entre as características pessoais mais importantes para a AO, destacam-se a habilidade para formação de redes (*networking*) já nos estágios iniciais da empresa, a assimilação de

experiências e oportunidades, a capacidade de reflexão sobre estratégias passadas, o reconhecimento de erros, a capacidade de acessar recursos e trazer membros externos para o “time de empreendedores” (Zhang *et al*, 2006).

O ambiente age como fonte de informação e deflagrador da AO. A natureza dinâmica do ambiente externo, aliada ao seu poder de seleção (competição), faz com que as PEs precisem aprender constantemente para assegurar sua adaptação ao mercado. As mudanças organizacionais nas PEs decorrem mais da combinação de conhecimento e reação a eventos críticos do que do resultado de um desenvolvimento planejado (Deakens & Freel, 1998; Zhang *et al*, 2006). A troca de informações com o ambiente prioriza a utilização de canais ricos, informais e acessíveis, sendo muitas vezes confiada a algumas pessoas “com contatos” (não necessariamente codirigentes) e altamente dependente de trocas verbais e não formalizadas. As informações recebidas podem promover a aprendizagem por imitação, por meio da observação das organizações bem-sucedidas e da adoção de suas práticas; ou por tentativa e erro, através percepção da posição estratégica da empresa, depois da adoção de novas práticas (Lang, Calantone & Gudmundson, 1997; Deakens & Freel, 1998; Zhang *et al*, 2006).

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

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O elevado número de MPEs geradoras de emprego e desenvolvimento nos mais variados países é um fato que desperta a atenção, pois desde a década de 1980, qualquer que

seja o parâmetro adotado, a participação de MPEs representa aproximadamente 90% dos estabelecimentos em diferentes países (Bortoli, 1980). De acordo com a Comissão Europeia (2006), por exemplo, a categoria das MPEs é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual seja inferior a 43 milhões de euros. Para Porter (1998), tais empresas apresentam potencial para a criação de valor e os países mais competitivos incentivam sua formação. Destacamos as principais características intrínsecas a tais empresas: o grau de informalidade, o poder de mercado, o nível tecnológico e a estrutura familiar.

Diferentes estudos foram elaborados para compreender o mecanismo de funcionamento dessas empresas, como, por exemplo, entender o seu papel no desenvolvimento econômico e financeiro das nações; os problemas inerentes à captação de recursos financeiros (onde e quanto captar); e, até mesmo, estudos sobre as necessidades específicas do ponto de vista estratégico, relacionando algumas de suas vantagens e desvantagens competitivas (Ghobadian & Gallear, 1997; Lima, 2007; Melo, 2012).

As MPEs predominam no cenário nacional, apresentando como principal propriedade a estrutura familiar concentrada, em que o gestor é o administrador financeiro e as decisões são tomadas de maneira individual pelos proprietários. Tradicionalmente, o setor das MPEs pode ser considerado importante por sua capacidade de gerar empregos ou por contribuir para a produção industrial (Olave & Amato Neto, 2001; Van Gils, 2005), promovendo assim um grande dinamismo na economia local (World Bank, 2015).

Esse importante papel desempenhado pelas MPEs remete ao crescimento das empresas nacionais que buscam tornar-se mais competitivas internacionalmente (Fleury & Fleury, 2003). No caso do Brasil, a pressão decorrente da abrupta abertura dos mercados, no início da década de 1990, e a consequente internacionalização da competição entre as empresas são os fatores que têm estimulado as empresas a buscar formas alternativas de fortalecimento da sua capacidade de inovação (Balbinot, 2005; Balbinot & Marques, 2009).

Um estudo desenvolvido sobre as principais características de gestão das MPEs brasileiras efetuado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009) apresentou as seguintes conclusões: baixo volume de capital empregado; altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização do poder decisório; não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; baixo nível de terceirização; baixo emprego de

tecnologias sofisticadas; baixo investimento em inovação tecnológica; dificuldade de definição dos custos fixos; alto índice de sonegação fiscal; contratação direta de mão de obra; e, finalmente, utilização intensiva de mão de obra não qualificada ou sem qualificação.

As características das MPEs brasileiras também foram alvo do estudo de Leone (1999), que identificou existirem três tipos de especificidade que as caracterizam: organizacional, decisional e individual, exibidas na Figura 7:

Especificidade Organizacional	Especificidade Decisional	Especificidade Individual
<ul style="list-style-type: none"> – pobreza de recursos; – gestão centralizadora; – situação extraorganizacional incontrolável; – fraca maturidade organizacional; – fraqueza das partes no mercado; – estrutura simples e leve; – ausência de planejamento; – fraca especialização; – estratégia intuitiva; – sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> – tomada de decisão intuitiva; – horizonte temporal de curto prazo; – inexistência de dados quantitativos; – alto grau de autonomia decisória; – racionalidade econômica, política e familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> – onipotência do proprietário/dirigente; – identidade entre pessoa física e jurídica; – dependência perante certos funcionários; – influência pessoal do proprietário/dirigente; – simbiose entre patrimônio social e pessoal; – propriedade dos capitais; – propensão a riscos calculados.

Figura 7. Características das MPEs brasileiras

Fonte: Adaptado de Leone (1999)

Com relação aos traços predominantes nas abordagens de Leone (1999) e do IBGE (2009), podemos destacar que a gestão informal, a escassez de recursos e a baixa qualidade gerencial, podem ser consideradas como representativas para a caracterização das MPEs nacionais.

As definições sobre pequenas empresas são normalmente casuais, uma vez que os critérios utilizados podem incluir desde tamanho, número de empregados, volume de vendas, volume de ativos, até tipo de cliente, exigências de capital e cota de mercado. No entanto, há uma concordância geral de que a pequenez e a novidade criam dificuldades particulares para essas empresas (McCartan-Quinn & Carson, 2003; Melo, 2012).

Para um melhor entendimento da dimensão da atuação das MPEs e também para que essas empresas possam ser mais bem compreendidas, se faz necessário uma definição de critérios que permita classificá-las e caracterizá-las. As MPEs, embora sejam vistas como espécies de empresas, são reconhecidas como parte integrante da estrutura empresarial brasileira prevista na Constituição Federal, no Código Civil e na legislação pertinente à atividade econômica desenvolvida pelas empresas em geral.

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, da Presidência da República, instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, porém foi alterada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Essa lei apresenta no Capítulo II a definição de microempresa (empresa cuja receita bruta seja igual ou inferior a 360 mil reais) e de empresa de pequeno porte (empresa com receita bruta superior a 360 mil reais e igual ou inferior a 3,6 milhões de reais). Considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. De acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, para definir as MPEs, a receita bruta anual é um critério reconhecido.

Além desse critério, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011) utiliza o conceito relativo à quantidade de funcionários nessas empresas. A Tabela 1 apresenta a classificação de MPEs por número de funcionários.

Tabela 1. Classificação das MPEs por número de funcionários

Porte	Setores	
	Indústria e Construção	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011)

Para a realização desta pesquisa, a referência adotada para a classificação das PEs será a utilizada pelo Sebrae e pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa alterada pela Lei Complementar nº 139. Logo, evidenciando-se dois critérios: por número de empregados, considerando serem comércio e serviços com até 49 empregados, e pela receita bruta anual até 3,6 milhões de receita bruta anual.

Por outro lado, no Brasil, as informações sobre as MPEs ainda são pouco levantadas e analisadas por órgãos oficiais, se comparadas à importância desse segmento na economia e no cotidiano da vida das pessoas. Conforme dados do Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico (IBGE, 2010), as empresas formais alcançaram 6,88 milhões de unidades, das quais as MPEs respondem por 99% do mercado brasileiro empresarial. Tais dados, quando associados às atividades empreendedoras, demonstram uma grande perspectiva para o país.

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2016), que é realizada anualmente pela *Babson College* dos Estados Unidos e pela *London Business School* da Inglaterra, destaca que nos países que constituem a União Europeia, os empreendimentos de micro e pequeno porte somam 19 milhões e representam 98% de todos os empreendimentos, enquanto na China, no Japão e na Austrália, os pequenos negócios representam, respectivamente, 99%, 99,7% e 96% dos empreendimentos totais. Nas nações em desenvolvimento, a sua participação é ainda mais expressiva e o seu papel mais relevante, pois contribuem para o crescimento econômico, a criação de empregos, geração de renda e o desenvolvimento local e regional.

No caso do Brasil verificou-se que o empreendedorismo por oportunidade voltou a crescer, pois 75% dos empreendedores nascentes – aqueles que estão envolvidos com a abertura de uma empresa – estão buscando esse caminho porque encontraram um nicho de atuação. Houve uma ligeira melhora na proporção de novos negócios por oportunidade. Foram 57,4% em 2016, contra 56,5%, em 2015. As pessoas mais velhas e as mais novas também estão procurando mais o empreendedorismo, como alternativa de ampliação da renda familiar. Se, em 2012, 7% dos empreendedores iniciais tinham mais de 55 anos, em 2016 esse número saltou para 10%. Já os brasileiros empreendedores entre 18 e 24 anos passaram de 18%, em 2012, para 20% no ano passado.

A taxa de empreendedores estabelecidos (TEE) em 2016 foi de 16,9%, e a taxa de empreendedores iniciais (TEA) teve uma redução de 1,4 pontos percentuais de 2015 para 2016 e, complementada pela redução da taxa de empreendedores novos, foi a principal responsável pela diminuição da taxa total de empreendedores em 2016, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2. Taxas* de empreendedorismo segundo estágio dos empreendimentos (Brasil, 2016)

Estágio do empreendedorismo	2015	2016
Empreendedores Iniciais (TEA)	21,0	19,6
Empreendedores Nascentes	6,7	6,2
Empreendedores Novos	14,9	14,0
Empreendedores Estabelecidos (TEE)	18,9	16,9
Taxa total de empreendedores (TTE)	39,3	36

Fonte: GEM Brasil 2016

* Percentual da população de 18-64 anos

Estima-se que o número de empreendedores no Brasil seja de 133,9 milhões de indivíduos, considerando-se os dados mais recentes da população brasileira, na faixa entre 18

e 64 anos. Isso se deve ao fato de que alguns empreendedores são classificados como nascentes, novos e estabelecidos ao mesmo tempo, pois possuem mais de um negócio. Por essa razão, a soma dos percentuais dos empreendedores iniciais (19,6%) e dos estabelecidos (16,9%) é um pouco maior do que a taxa total de empreendedores (36,5%), conforme apresentado na Figura 8.

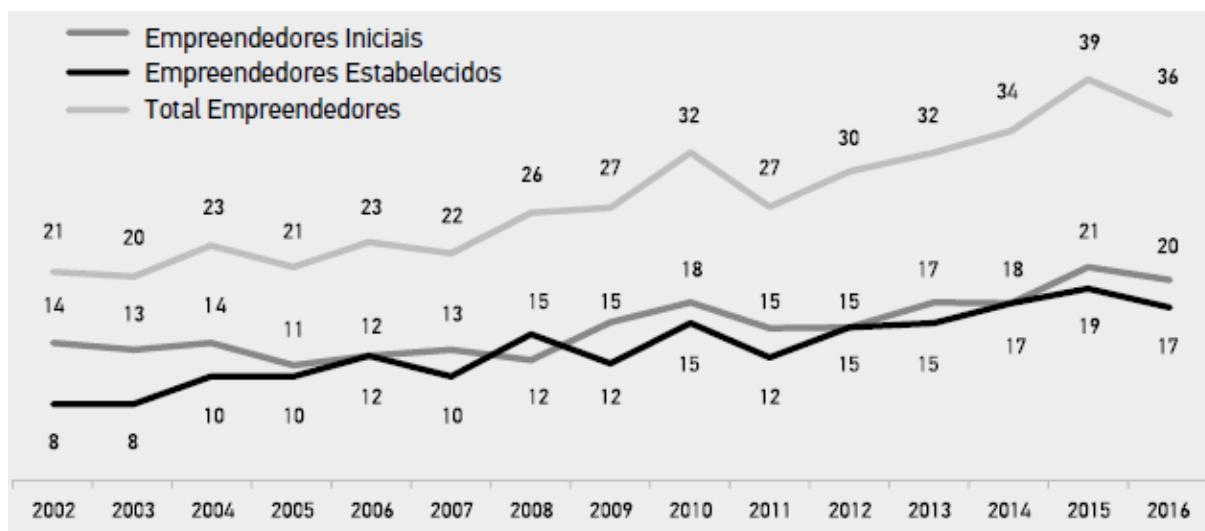


Figura 8. Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE Brasil, 2002:2016

Fonte: GEM Brasil 2016

Assim, as MPEs representam um dos principais agentes de fomento da economia, não somente brasileira como mundial. Logo, desprezar o potencial desses empreendimentos significa desvalorizar importante agente de alavancagem do desenvolvimento do país (Melo, 2012). Dada essa relevância, compreender fenômenos que envolvem esse segmento de empresas, principalmente com relação a sua gestão estratégica por ED, poderá possibilitar novos aprendizados para os codirigentes.

2.3 EQUIPES DE DIREÇÃO

Este tema de pesquisa teve seu interesse despertado pelos pesquisadores a partir do trabalho de Hambrick e Mason (1984). As pesquisas sobre as EDs enfatizaram o significativo papel que elas desempenham nos processos estratégicos das empresas, e a influência que elas têm sobre o desempenho da empresa (Haleblian & Finkelstein, 1993).

Quanto a uma definição de ED, existe consenso entre os autores especializados no tema segundo o qual uma ED reúne atores organizacionais da cúpula hierárquica (Finkelstein & Hambrick, 1996). Assim, essa equipe é formada por altos executivos responsáveis por toda a organização que podem assumir vários sinônimos tais como: equipe de gerenciamento sênior, equipes de gestão do topo e equipes de executivos (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Michel & Hambrick, 1992; Bourgeois & Eisenhardt, 1998; Francis & Sandberg, 2000; Bacharach, 2005).

A reunião dos contextos individuais influencia a formação da equipe, impactando nas decisões e ações empreendidas no dia a dia das rotinas organizacionais, incluindo a formação e a implantação de estratégias (Wiersema & Bantel, 1992). A ED pode ser então entendida, como a reunião de membros que formam uma equipe de trabalho inicialmente heterogênea, em razão de haver experiências e características individuais diversificadas, como idade, tempo de empresa, tempo no mercado e nível de escolaridade.

Devemos ressaltar que a ED possui três centros conceituais: a composição, a dinâmica e o desempenho (Ensley & Hmieleski, 2005). A composição diz respeito às características coletivas dos membros da ED (o codirigente), como a experiência educacional, experiência na indústria, especialização funcional, habilidades (técnicas, humanas e conceituais).

As decisões ou escolhas das EDs são dependentes das características do grupo, que podem ser classificadas em perceptíveis e psicológicas (Hambrick & Mason, 1984). Considera-se que os aspectos fáceis de identificar e medir, tais como, idade, formação, heterogeneidade, são as características perceptíveis. Por outro lado, as características psicológicas são as mais difíceis de medir, pois podem ser de bases cognitivas e também ligadas a valores pessoais. Outro estudo verificou o impacto da heterogeneidade da composição das EDs no desempenho, em relação às condições ambientais (Murray, 1989).

As pesquisas sobre a composição da equipe de direção envolvem estudos sobre as características dos codirigentes e têm a teoria do escalão superior (*upper echelons*), desenvolvida por Hambrick e Mason, (1984), como expoente. Os autores argumentam nessa teoria que uma organização é o reflexo dos atributos de seus executivos de escalão superior, os quais desempenham um papel crítico no seu posicionamento estratégico.

A composição das equipes de direção foi o alvo de muitos trabalhos, nos quais se buscava o entendimento de sua heterogeneidade e homogeneidade e sobre variáveis demográficas e cognitivas. Alguns trabalhos foram feitos para vincular atributos da equipe

(por exemplo: tamanho, idade, educação e função dos codirigentes) aos processos e resultados organizacionais (Ancona & Caldwell, 1992; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Weirsema & Bantel, 1992).

A dinâmica é definida como os papéis e as relações entre esses codirigentes: a cognição estratégica compartilhada, a potência de equipe, a coesão e o conflito. A interdependência desses papéis é essencial nessa definição e pode ter um impacto significativo sobre como as decisões estratégicas são tomadas (Michel & Hambrick, 1992).

Do ponto de vista do conflito nas EDs, visto a partir da obra seminal de Amason (1996), indica que o conflito cognitivo deve ser encorajado enquanto o conflito afetivo deve ser evitado, pois a tomada de decisão resultante terá maior qualidade e será mais efetiva, porque existirão maiores níveis de consenso e de aceitação afetiva. Embora conflito seja algo natural no ambiente de uma equipe de direção, para serem eficazes em processos de decisão, as equipes precisam aprender a administrá-lo (Amason *et al.*, 1995). Quando fazem isso com sucesso, despertam a intuição coletiva, promovendo o aumento da capacidade da equipe de direção em ver ameaças e oportunidades precocemente e com mais precisão, melhorando, por consequência, a qualidade da decisão estratégica (Eisenhardt, 1989).

Um modelo integrado dos relacionamentos entre diversidade, conflito e desempenho apresentou os seguintes resultados: a diversidade molda o conflito e o conflito molda o desempenho; a diversidade funcional aumenta o conflito de tarefa e a existência de muitos tipos de diversidade acarreta conflito emocional; a diversidade de raça e de tempo na função foi positivamente associada com o conflito emocional; a diversidade de idade foi negativamente associada com esse conflito; e o conflito da tarefa tem efeitos mais favoráveis no desempenho cognitivo de tarefa que o conflito emocional (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).

Ainda existe um estudo mais aprofundado de Cyert e March (1963), que gerou a obra intitulada “A Behavioral Theory of the Firm”, em que os autores procuram esclarecer como a decisão acontece no ambiente da empresa, fundamentando-se no conceito de racionalidade limitada de Simon (1957), e explicando como os conflitos potenciais surgem a partir de prioridades e informações inconsistentes prestadas pelas pessoas ao longo do tempo.

O último dos três elementos da definição da ED é o desempenho. Trata-se do resultado da interação entre os codirigentes na tomada de decisões estratégicas, apresentadas pelos resultados do empreendimento (fluxo de caixa líquido e crescimento de receita). Um estudo

verificou como a variedade da diversidade e do debate das EDs influenciam a performance financeira da organização (Simons, Pelled & Smith, 1999), além de verificar que o processo de interação da ED age como moderador da diversidade.

As pesquisas de Lubatkin *et al.* (2006) mostram que o nível de concordância entre a ED de uma empresa tem um alto grau de influência sobre como as coisas são feitas, estando diretamente relacionado ao desempenho organizacional, o que está alinhado com os relatos de Iaquinto e Fredrickson (1997), que ao realizarem pesquisas em 65 empresas de dois setores diferentes, chegaram às mesmas conclusões.

Assim, entende-se que o desempenho da equipe seja o somatório das agregações de personalidade, capacidade cognitiva e *expertise* dos codirigentes, e que por meio dessas características individuais se forma uma construção coletiva que promove melhor desempenho em nível de equipe (Pitcher & Smith, 2001). O desempenho da equipe é melhorado como um todo quando os membros têm alta capacidade cognitiva, traços de personalidade desejáveis e especialização (Pitcher & Smith, 2001).

2.3.1 Equipes de direção em PEs

Em um estudo elaborado por Santos, Silva e Lima (2015), é interessante verificar que as EDs nas MPEs são exploradas em outras áreas do conhecimento, como o setor de energia e de economia. Tal fato pode indicar que essa temática está despertando interesses de outros pesquisadores além dos que já a estudam nas ciências sociais aplicadas. Outro aspecto apontado pelos autores é que se pode considerar que a sua construção se deu através da explicitação do estado de conhecimento empírico e experimental acumulado sobre diferentes aspectos das EDs em PEs: estilos de liderança, governança, gestão do conhecimento, experiência internacional, entre outros.

De modo particular, na PE as equipes são importantes para atender às necessidades de desenvolvimento e ajudar a lidar melhor com a complexidade organizacional. Entre os fatores diretamente associados à formação de equipes de direção em PE, destacam-se: a insegurança, o vínculo pessoal, a falta de tempo, a necessidade de agregar conhecimento para desenvolver produtos, agregar conhecimento de gestão e a obtenção de recursos financeiros (Lima, 2004). Além desses fatores, existe a necessidade de reforçar complementaridade de competências e de atividades entre os codirigentes.

A investigação sobre as EDs tem sido realizada principalmente em grandes organizações e poucos estudos empíricos têm sido publicados no domínio das PEs (Weinzimmer, 1997; Ensley, Pearson & Amason, 2002; Van Gils, 2005).

Por outro lado, estudos empíricos em PEs sobre as EDs são raras por causa do pequeno tamanho das empresas, isto é, com poucos trabalhadores. A pesquisa tem enfatizado a importância de algumas variáveis nos processos das equipes como a coesão e o conflito para explicar o seu desempenho (Nicholson & Cannon, 2000; Ensley, *et al*, 2002; Lester, Parnell & Frey, 2002; Ensley & Pearson, 2005). O *Chief Executive Officer* (CEO) e altos membros da equipe de gestão combinam seus conhecimentos sobre a indústria com o conhecimento funcional para criarem empresas com *know-how* superior.

Na pesquisa de Thompson, Stuart & Lindsay (1996), uma chave para o crescimento parece ser a qualidade e a eficácia da gestão no âmbito das PEs, porém as empresas menores pareciam estar ainda nos estágios iniciais de desenvolvimento das EDs.

Storey (1994) destaca o crescimento firme como pré-requisito para a sobrevivência das PEs e vê a constituição de EDs como um dos quatro elementos-chave mais importantes de crescimento. Weinzimmer (1997) argumenta que, no caso de um pequeno empresário que queira alcançar o crescimento, a empresa deve ter uma ED formalizada, porque um pequeno empresário pode não ter conhecimentos e habilidades suficientes para garantir um crescimento organizacional significativo.

O estudo de Lester *et al.* (2002) examinou o impacto da alta gerência sobre os ciclos de vida e desempenho nas PME, e eles descobriram que o curso dos negócios pode ser alterado por meio de esforços da equipe. Para exemplificar, a equipe ao decidir uma nova direção para o negócio, tomará as medidas adequadas para se mover nessa direção, e criará condições para que um novo negócio se inicie.

Ao todo, os estudos da ED compreendem um conjunto confuso de resultados da investigação da equipe de gestão na sua maioria exclusivos que são difíceis de integrar em uma imagem clara e coerente.

Embora pesquisas anteriores estejam quase inteiramente focadas no CEO ou no líder individual, correntes na literatura surgiram rapidamente em meados dos anos 1980, sob o nome da perspectiva de escalões superiores. Essa perspectiva fez as pesquisas em EDs muito populares, uma vez que o CEO, a equipe de gestão de topo, e os conselhos de administração são os temas mais amplamente pesquisados em gestão estratégica.

Devemos evidenciar que no caso das PEs, os principais atores são os proprietários-dirigentes, pois eles são os responsáveis por tomar as decisões da empresa (Lima, 2004). Nesse sentido a equipe de direção na PE pode ser definida como uma equipe de codirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa (Fonseca *et al.*, 2013), ressaltando que a propriedade e a gestão frequentemente são unificadas neste tipo de empresa.

Já Hambrick e Mason (1984) relatam que as características da ED, como valores e normas podem influenciar a maneira de como a empresa processa e interpreta as informações provenientes dos mercados e dos clientes, impactando na capacidade da empresa de reconhecer e mudar rapidamente as suas estratégias (Amason, 1996; Brunninge, Nordqvist & Wiklund, 2007).

O estudo de Kauer, Prinzessin, Waldeck e Schäffer (2007) sugere maneiras de construir equipes de sucesso através da diferenciação entre os efeitos das experiências e personalidades dos membros da equipe. Para as EDs em PEs, tal resultado oferece implicações positivas, devido aos membros da equipe com experiência diversificada fornecerem melhores ideias e novas perspectivas sobre questões estratégicas, alternativas e decisões.

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

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

2.4 MODELOS TEÓRICOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta seção apresentamos dois modelos teóricos, como representantes de diversas correntes e linhas de investigação encontradas e porque, de algum modo, ajudaram a justificar

o modelo que será adotado neste estudo, já que cada um deles acaba por focar aspectos pouco desenvolvidos em outros, ou por explicitar o que nos outros está implícito.

O primeiro é o modelo de Santana (2005), que foi inicialmente utilizado para estudar o processo global de aprendizagem e o processo de adoção de tecnologias da informação e da comunicação em PMEs da indústria portuguesa (Santana, 2000; Santana & Diz, 2001, 2003).

O modelo teórico desenvolvido para o estudo da AO (Figura 9) revela a influência do ambiente externo e de fatores internos nos processos de aprendizagem, explicita o modo como poderão condicioná-los e salienta a sua função como repositória da aprendizagem efetuada pela organização, aspectos que se consideram subdesenvolvidos na maioria dos modelos já estudados até 2005.

Assim, a AO é considerada como um processo social de interações entre indivíduos, o qual, embora nem sempre de forma consciente ou intencional, resulta na criação de novo conhecimento.

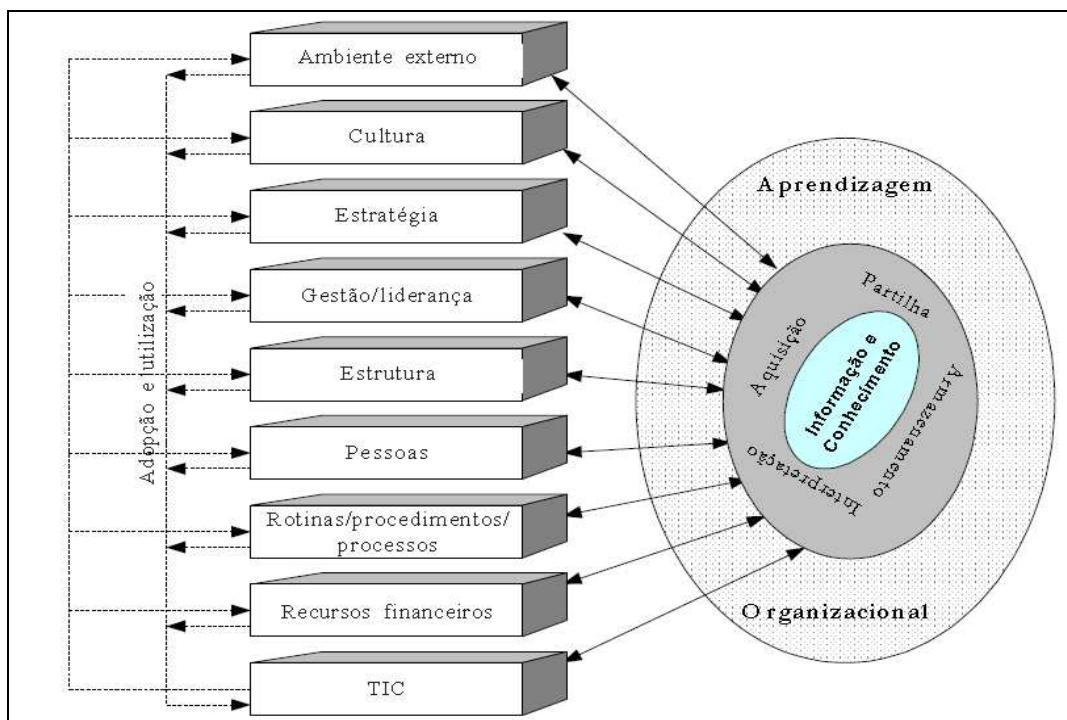


Figura 9. Modelo para o estudo da aprendizagem organizacional

Fonte: Santana (2005, p.384)

A AO desenvolve-se dentro de uma concordância acerca dos campos em que o conhecimento deverá ou poderá ser produzido, a partir de conhecimentos úteis para a

organização (Santana, 2005). Pode acontecer, porém, de o conhecimento produzido discordar do esperado, mesmo quando os processos de aprendizagem são provocados de forma consciente e proposital.

Para que se produza conhecimento organizacional é necessário que exista disponibilidade de conteúdo, ligada aos conceitos de conhecimento tácito e explícito (Nonaka, 1991) que deverão ser compartilhados; e aptidão para aprender, que pode ser influenciada pela base de conhecimentos individuais e organizacionais e pelo exercício de competências individuais que permitem a produção de conhecimento.

Já o segundo, o modelo de Argote e Miron-Spektor (2011), apresenta uma visão mais ampla sobre o tema, por considerar que a AO é um processo que ocorre no decorrer do tempo. Assim, a Figura 10 tem como objetivo descrever um ciclo contínuo através do qual a experiência na execução de tarefa é convertida em conhecimento que, por sua vez muda o contexto da organização e afeta a experiência futura. A AO ocorre em um contexto (Glynn, Lant & Milliken, 1994), que inclui a organização e o ambiente em que ela está inserida.

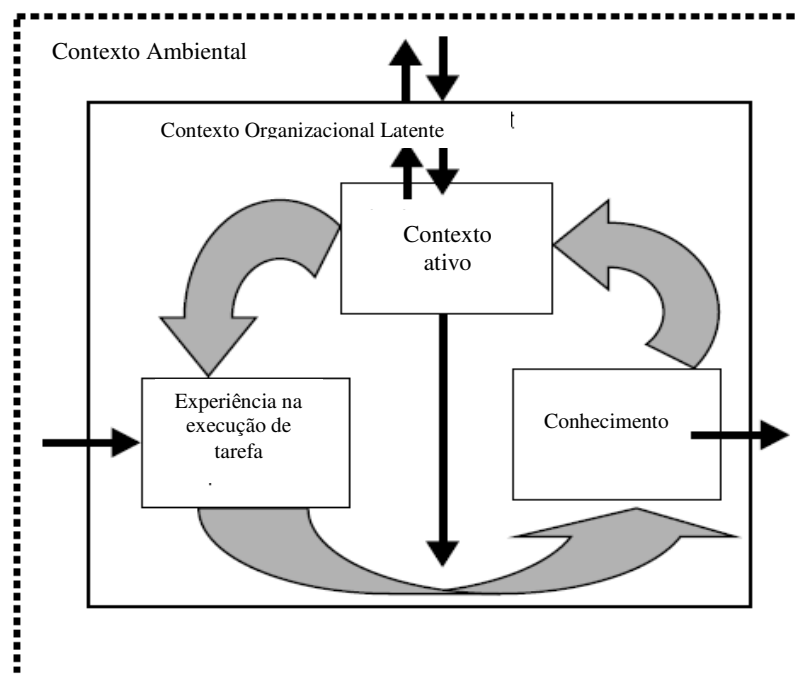


Figura 10. Modelo de análise para aprendizagem organizacional
 Fonte: Adaptado de Argote e Miron-Spektor (2011, p.1125).

A AO ocorre quando as organizações adquirem experiência, que é caracterizada ao longo de várias dimensões (Argote & Ophir, 2002; Ingham, 2002; Schulz, 2002). Por exemplo, a experiência pode ser direta ou indireta (Levitt & March, 1988); pode variar na sua novidade (Lampel, Shamsie & Shapira, 2009; March 2010), na ambiguidade (Bohn, 1995) ou heterogeneidade (Haunschild & Sullivan, 2002); pode ser um sucesso ou um fracasso (Sitkin, 1992); adquirida a partir de unidades próximas ou geograficamente dispersas (Argote, 2011); e pode, ainda, variar em ritmo e *timing* (Levinthal & March, 1981; Pisano, 1994).

Argote e Miron-Spektor (2011) descreveram os benefícios de tomar uma abordagem refinada para caracterizar a experiência. Esses benefícios incluem a permissão para especificar quando a experiência tem efeitos positivos ou negativos sobre os processos organizacionais e os resultados (March, 2010), para entender as relações entre os diferentes tipos de experiência e a experiência para projetar e promover a AO.

O contexto ambiental (ou ambiente externo) inclui elementos fora dos limites da organização, tais como concorrentes, clientes, instituições e reguladores. Ele pode variar em várias dimensões, tais como volatilidade, incerteza, interconexão e munificência; e afeta a experiência que a organização adquire.

O contexto organizacional (ou ambiente interno) inclui características da organização, como sua estrutura, cultura, recursos financeiros e humanos, rotinas e procedimentos, tecnologia e estratégia; e interage com a experiência para criar conhecimento. Esse contexto inclui também as relações com outras organizações através de alianças, *joint ventures* e participação em associações.

E, finalmente, os processos de AO são configurados como tendo três subprocessos: criação (conhecimento gerado internamente na organização), retenção (formação da memória coletiva) e transferência (disseminação) de conhecimento, que se relacionam entre si (Argote & Miron-Spektor, 2011).

A próxima seção apresenta a proposta do modelo teórico da pesquisa adotado para este estudo.

2.5 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

O modelo teórico de pesquisa (Figura 11) foi adotado como base para a realização do estudo empírico nas organizações selecionadas, compondo o roteiro de entrevista

semiestruturada. Esse foi um dos procedimentos adotados na coleta de dados, que será apresentado na seção 3.2.

Esse modelo teórico representa uma adaptação dos modelos de Santana (2005) e Argote e Miron-Spektor (2011), já apresentados na seção 2.4.

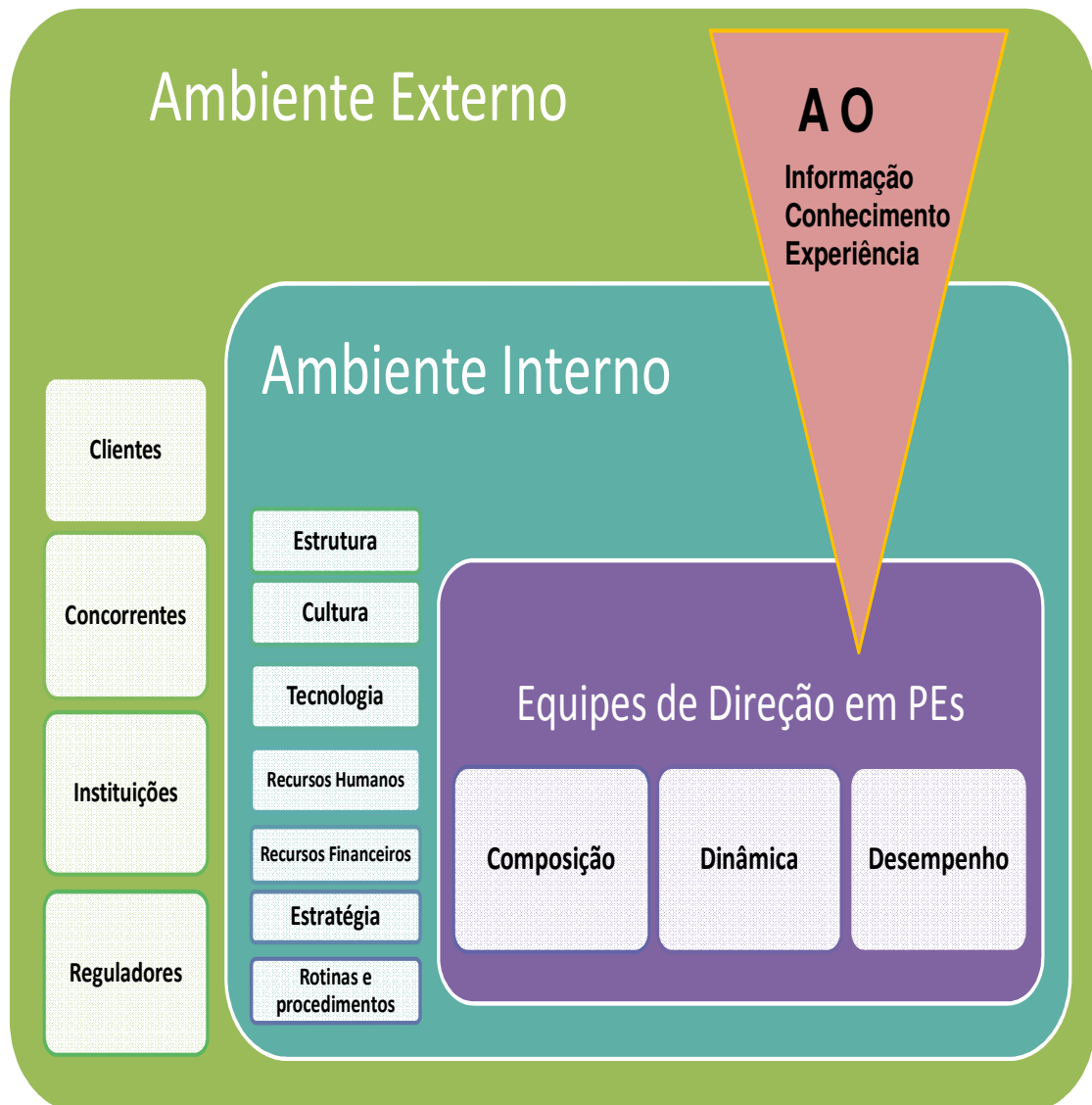


Figura 11. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: AO – aprendizagem organizacional

Para finalizar esta seção, apresentamos na Figura 12 um resumo conceitual sobre os constructos que serão estudados, com suas respectivas dimensões relacionadas com as definições da literatura e os autores que suportam o modelo teórico de pesquisa.

Constructos	Dimensões	Autores
<p>Aprendizagem organizacional: é uma mudança na organização que ocorre quando a organização adquire experiência, conhecimento e informação</p>	<p>Informação: é um fluxo de mensagens ou significados, resultante do processamento, manipulação e da organização de dados.</p> <p>Conhecimento: refere-se ao ativo aprendido por meio de um processo individual e coletivo com base na troca de experiências vividas pela própria organização, ou ainda, as experiências trazidas de outras organizações por meio de novos colaboradores.</p> <p>Experiência: é baseada em mudança que implica reflexão sobre ações anteriores, com o fim de antecipar consequências futuras.</p> <p>Processo de aprendizagem</p> <p>Criação: o conhecimento é criado dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas, que alimentam a inovação.</p> <p>Retenção: visa reduzir a perda de conhecimentos, contribuindo para a formação da memória coletiva, além do que, permite viabilizar o acesso a conhecimentos existentes.</p> <p>Transferência: disseminação de conhecimentos, associada diretamente à memória organizacional, por meio de troca de informações e compartilhamento de experiências.</p>	<p>March & Simon (1958), Machlup & Mansfield (1983), Elkjaer (2001), Santana (2005), Argote & Miron-Spektor (2011)</p>
<p>Equipes de direção em PEs: definida como uma equipe de proprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa</p>	<p>Composição: são as características coletivas dos membros da equipe de direção (o codirigente).</p> <p>Dinâmica: é definida como os papéis e as relações entre esses codirigentes.</p> <p>Desempenho: trata do resultado da interação entre os codirigentes na tomada de decisões estratégicas, apresentadas pelos resultados do empreendimento.</p>	<p>Lester et al. (2002), Lima (2004,2007), Fonseca <i>et al</i>, 2013)</p>
<p>Ambiente interno: implementa e integra o conhecimento de fontes internas de informações</p>	<p>Estrutura: apresenta a organização das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos no seu planejamento.</p> <p>Cultura: é uma mistura de valores, morais e códigos de comportamento que se encontram escritos – e muitos que não estão escritos – e revela as verdadeiras prioridades internas de uma organização.</p> <p>Tecnologia: é a capacidade da empresa para utilizar o conhecimento, adaptá-lo às novas situações que surgem e aperfeiçoá-lo a fim de manter a competitividade da empresa.</p> <p>Recurso financeiro: está relacionado à experiência dos proprietários; competência em gestão financeira, de negócios e de projetos; credibilidade do gestor; nível educacional do gestor; capacitação gerencial em negócios; e percepção de riscos do negócio.</p> <p>Recursos humanos: precisam ter um conhecimento profundo da empresa e de suas principais tecnologias, bem como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento.</p> <p>Estratégia: promove os objetivos e resultados organizacionais, assim como as fronteiras nas tomadas de decisão e na percepção e interpretação do ambiente.</p> <p>Rotinas e procedimentos: criam linguagem comum, padrões comuns, que permitem à organização compartilhar, criar e analisar o conhecimento.</p>	<p>Fiol e Lyles (1985), Cohen e Bacdayan (1994), Kruglianskas, (1996), Antonello (2005), Santana (2005), Canadian Business (2005), Oliveira (2006)</p>
<p>Ambiente externo: importa o conhecimento de fontes externas de informações</p>	<p>Clientes e concorrentes: geram conhecimentos sobre mercado, produtos, tecnologias e processos de negócios.</p> <p>Instituições e órgãos reguladores: geram conhecimentos sobre legislação específica, além de informações legais acerca de agências de fomento, bancos de desenvolvimento, cooperativas e sociedades de crédito, entre outros.</p>	<p>Fiol e Lyles (1985), Santana (2005), Slater e Narver (1995), Sebrae (2013)</p>

Figura 12. Relação entre constructos, dimensões e autores.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

O próximo capítulo apresenta o método e as técnicas de pesquisa adotados para a realização deste estudo.

3 MÉTODO

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que possibilita respostas aos problemas propostos e, assim, contribuir com o conhecimento científico (Come, 2001). Ela é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema ou, então, quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que impossibilita a sua adequada relação com o problema (Gil, 2002).

A metodologia adotada demonstra como a pesquisa será implementada, qual a forma de abordagem, os métodos e as técnicas que melhor se enquadram na problemática do trabalho científico, tendo em vista a obtenção dos seus resultados (Cervo & Bervian, 2002). Gil (2002) salienta a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos e destaca a importância do planejamento efetivo das ações desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa.

Este capítulo tem como objetivo detalhar os métodos e técnicas adotados, os quais viabilizaram esta tese. Inicialmente, descrevem-se o delineamento de pesquisa, em seguida os procedimentos de coleta de dados empregados e, por fim, os procedimentos utilizados para a análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento proposto se enquadra na categoria de pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, cujo método é o de estudo de caso múltiplo, conforme o modelo de Eisenhardt (1989). Cada um desses aspectos do delineamento está detalhado a seguir.

Yin (2010) argumenta que a pesquisa exploratória tem como escopo essencial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vistas à formulação de novas teorias, modelos e hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. A abordagem exploratória foi proposta para esta tese, uma vez que o objetivo é se familiarizar com a temática AO no contexto das EDs em PEs, campo novo na literatura que carece de estudos em profundidade, e também inédito ao ser pesquisado em pequenas empresas do setor de produtos e serviços, e que poderá suscitar novas ideias e descobertas.

Quanto à natureza, o método é qualitativo, pois é o mais apropriado ao estudo de um nível de realidade que não pode ser quantificado, por se relacionar a motivos, valores e atitudes, aspectos que correspondem a um espaço mais profundo de relações e processos que não se pode reduzir à operacionalização de variáveis (Minayo, 2004).

Neste estudo, o uso desse método foi ideal por se estar lidando com um problema pouco conhecido, isto é, se buscou identificar como a AO é desenvolvida pelas EDs em PEs, uma vez que a AO é um processo complexo, definido em parte pelo contexto e propósito, e condicionada por muitos fatores. Portanto, é a natureza da pergunta de pesquisa e o seu nível de aprofundamento que, no fundo, determinam a escolha do método qualitativo.

Assim, as principais características da pesquisa de abordagem qualitativa que estão no estudo realizado, baseado em Creswell (2007), foram: ocorreu no local natural e o pesquisador foi ao local para conduzir a pesquisa, isto é, nos encontramos com os codirigentes em suas empresas; foram usados múltiplos métodos para coletar dados (entrevistas, observações e documentos das organizações estudadas); as questões elaboradas foram redefinidas à medida que o pesquisador aprendeu o que perguntar e a quem; o pesquisador descreveu e analisou os dados por categorias, delineando conclusões e questões para futuras pesquisas; e foi sensível à biografia pessoal dos entrevistados e como ela compôs o estudo.

Já com relação aos meios, foi realizado um estudo de caso, que poderá contribuir com os conhecimentos de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2010). A realização de estudo de caso é relevante quando uma questão “como” ou “por quê” está sendo feita sobre eventos contemporâneos ou sobre algo que o investigador tenha pouco controle, caso desta tese. Geralmente combinam métodos de coleta de dados, tais como análise documental, entrevistas, questionários, observações e artefatos físicos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Para cumprir o objetivo proposto de compreender como as EDs desenvolvem a AO em PEs brasileiras, foi realizado um estudo de caso múltiplo, conforme o modelo de Eisenhardt (1989), sob a forma apresentada na Figura 13. Para assegurar o rigor e a solidez de nossa pesquisa, assim como a pertinência e a validade dos resultados obtidos, a pesquisa foi realizada, salvo as exceções indicadas, segundo as etapas propostas no referido guia.

Etapa	Atividade	Razão
Primeiros passos	Definição da pergunta de pesquisa Possíveis construtos <i>a priori</i> Sem teoria e sem hipóteses	Concentrar esforços Fornece uma melhor fundamentação para elaboração de construtos Mantém a flexibilidade teórica
Seleção de casos	População específica Amostragem teórica e não aleatória	Restringe as variações originadas externamente e aperfeiçoa a validade externa Utilização apenas de casos úteis, aqueles que podem ser replicados e que desdobram a teoria em novas categorias conceituais
Preparando instrumentos e protocolos	Vários métodos de coleta de dados Dados qualitativos e quantitativos (se houver) de forma combinada Vários investigadores	Fortalece a fundamentação da teoria por meio da triangulação das provas Visão sinérgica de provas Gera perspectivas divergentes e fortalece a fundamentação
Inserção no campo	Coleta e análise de dados realizados de forma concomitante, incluindo as anotações de campo Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunistas	Torna a análise mais veloz e revela ajustes úteis para a coleta de dados Permite ao investigador um melhor aproveitamento dos temas emergentes e dos casos únicos
Analisando os dados	Análise intracaso Análise intercaso: busca padrões utilizando técnicas divergentes	Ganhos de familiaridade com os dados e geração de teoria preliminar O investigador amplia a sua visão para além das impressões iniciais e analisa as evidências por meio de múltiplas lentes
Modelando as hipóteses	Apuramento Interativo de evidências para cada construto Utilização da lógica de replicação e não da amostragem na análise dos casos Identificação dos "porquês" por trás das relações teóricas	Adéqua a definição dos construtos, a validade e a mensurabilidade Confirma, amplia e ajusta a teoria Cria validade interna
Relacionando o estudo com a Literatura	Literatura similar Literatura conflitante	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e apara a definição de construtos Ajusta a generalização, melhora a definição dos construtos e eleva o nível teórico
Chegar ao encerramento	A saturação teórica, quando possível	Termina o processo investigativo quando se obtém uma melhoria marginal pequena

Figura 13. Pesquisa segundo o método de estudo multicaso

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 533)

Com o método de estudo multicaso, procuramos regularidades e variações entre os diferentes casos de pequenas empresas estudados de modo a desenvolver modelos explicativos do fenômeno estudado que não fossem restritos a um só caso de empresa. Assim, os modelos desenvolvidos tendem, logicamente, a ter um potencial de generalização maior do que se o estudo fosse feito apenas com um caso de empresa. O estudo de múltiplos casos tem o potencial de criar teorias mais robustas, considerando-se que “as proposições são fundamentadas com maior profundidade na evidência empírica variada” (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 27). Esperava-se que múltiplos casos oferecessem também a compreensão mais intensa de processos e resultados de casos, relacionadas à causalidade (Miles & Huberman, 1994). Contudo, essa decisão não envolveu pretensões de generalizá-los.

Ressaltamos que esta proposta de pesquisa não seguiu todas as recomendações sugeridas por Eisenhardt (1989, p. 533), com as seguintes ressalvas: a autora sugere que seja feito um referencial teórico após a coleta de dados e, no caso desta pesquisa, o desenvolvimento teórico foi apurado antes da coleta de dados; a autora sugere o desenvolvimento da pesquisa por vários investigadores, sendo que esta pesquisa foi realizada por um único investigador; e a autora sugere a elaboração e a modelagem de hipóteses na pesquisa, sendo que nesta pesquisa não haverá hipóteses. Tais ressalvas já foram adotadas por Lima (2010) em outros estudos, e se confirmaram adequadas e não provocaram interferências significativas nos resultados apresentados.

Devemos ainda destacar a importância de se determinar a população da pesquisa, uma vez que os controles e a definição das variações da amostra é que fixaram os limites para a generalização do estudo (Eisenhardt, 1989). Com relação à seleção das empresas e dos respondentes, podemos indicar que as empresas estudadas foram as que apresentaram alta correspondência com os seguintes critérios de seleção:

- 1) ter as características qualitativas de uma PE, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários), uma pequena fatia de mercado e refletir administração personalizada de seus proprietários dirigentes;

- 2) ter uma ED configurada na composição societária (formal ou informalmente) e possibilitar entrevistas com os codirigentes que forneçam detalhes ocorridos desde a fundação, justificando a escolha deles como informantes principais do estudo. Adotou-se esse critério com o intuito de assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados em relação ao tema central do estudo;

3) ter ao menos três anos de existência, de maneira a proporcionar um tempo de estruturação e funcionamento regular da organização. Esse critério possibilitou a exploração de uma lacuna na literatura, representada pela ausência de estudos sobre as equipes de direção que passaram da fase inicial de fundação. As PEs mais amadurecidas estão em permanente processo de mudança para se adaptar ao ambiente turbulento, através de um sistema, de uma estrutura e de profissionais que estão sempre aprendendo, se adaptando e mudando (Argyris e Schön, 1996);

4) contribuir para a diversidade dos dados, em termos de tipo de equipe de direção. Essa diversidade de dados facilitou a produção da saturação teórica.

3.2 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DE MOGI DAS CRUZES

Mogi das Cruzes está situada em local privilegiado na região leste da Grande São Paulo e é o principal polo econômico e populacional da região do Alto Tietê, que conta com dez municípios. A cidade é parte do mais importante corredor econômico do País, entre as regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Em termos de logística, a cidade é servida por três das principais rodovias paulistas: Ayrton Senna (SP-70), Presidente Dutra (BR-116) e Rio-Santos (SP-55), por meio da Mogi-Bertioga (SP-98). Conta ainda com uma malha ferroviária de transporte de passageiros e cargas, que servem ao parque industrial do município.

Mogi das Cruzes está a menos de 50 quilômetros de São Paulo e próxima de regiões econômicas importantes, como ABC paulista, Vale do Paraíba e Baixada Santista. A cidade oferece, ainda, fácil acesso aos portos de Santos e São Sebastião e está próxima ao Aeroporto Internacional de Guarulhos.

Considerada a principal região do cinturão verde de São Paulo, Mogi das Cruzes constitui-se no maior polo de produção de hortaliças, frutas e flores do país, tendo a participação de, aproximadamente, 80% do mercado nacional de cogumelos, 30% de caqui, 80% de nêspersas, 15% de hortaliças e 80% de orquídeas (SEBRAE, 2009).

O município possui 713 quilômetros quadrados (km²) de extensão territorial. A população estimada pelo IBGE, em 2015, é de 424.633 habitantes.

O objeto de estudo são as pequenas empresas da cidade de Mogi das Cruzes, e a razão que nos levou a escolher esse tipo de empresa é simples. Segundo o Sebrae (2014) e o Censo Agropecuário-IBGE (2006), o setor de serviços é o que apresenta o melhor resultado em relação às demais áreas, conforme Figura 14.

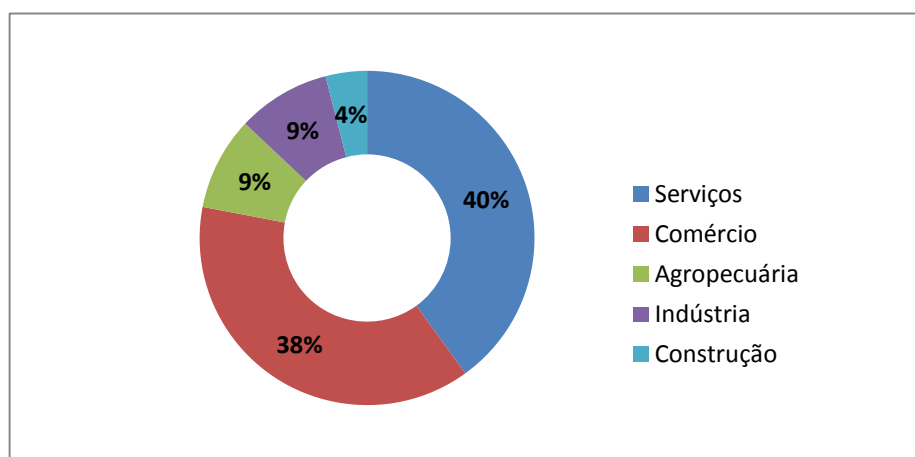


Figura 14. Distribuição das MPEs paulistas, segundo setor de atividade

Fonte: Elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir da RAIS/ MTE (2014) e Censo Agropecuário / IBGE (2006).

Dados provenientes do Panorama das PMEs paulistas (2016), elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir da RAIS/ MTE (2014), apontam que no estado de São Paulo existem 914.093 micro e pequenas empresas (MPEs) de serviços, o que representa 40% do total de MPEs do estado de São Paulo. Por segmento de atividade, destacam-se: serviços de alimentação (14,3% das MPEs de serviços), serviços de escritório e apoio administrativo (12,7%), transporte terrestre (9,5%), serviços de saúde (6,5%) e serviços de tecnologia da informação (6,0%). Os dados consideram estabelecimentos com até 49 empregados e com fins lucrativos.

Podemos ressaltar que, segundo Corrêa e Caon (2012), reafirmando Lovelock e Wright (2003), os serviços ocupam uma posição de destaque na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, pois têm uma grande participação na ocupação de mão de obra e na geração de riqueza refletida pelo produto interno bruto (PIB). Citam os autores que:

O setor de serviços, além de responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos (Corrêa & Caon, 2012, p. 23).

Outro aspecto a ser considerado refere-se à tendência de modificação das áreas tradicionais (agricultura, extrativismo mineral, construção civil) para áreas mais competitivas (comércio e o setor de prestação de serviços), que possibilitam melhores condições de trabalho e renda, o que estimula a migração das pessoas do campo para a cidade. Mogi das Cruzes acolhe colônias de todos os cantos do mundo, com destaque especial para a colonização japonesa, com expressivo número de japoneses e seus descendentes (aproximadamente 18%, segundo a prefeitura de Mogi das Cruzes), que atualmente está em sua terceira geração no município.

Além desses aspectos, a escolha das pequenas empresas de Mogi das Cruzes como objeto de estudo também contou com a conveniência, que, segundo Henry (2009), está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como, pela facilidade de coleta de dados.

Para a realização desta pesquisa, a referência adotada para a classificação das MPes foi a utilizada pelo Sebrae e o Estatuto da Micro e Pequena Empresa alterado pela Lei Complementar nº 139. Logo, evidenciando-se dois critérios: por número de empregados, considerando serem comércio e serviços entre 10 e 49 empregados, e pela receita bruta anual, que para a empresa de pequeno porte é superior a 360 mil reais, e igual ou inferior a 3,6 milhões de reais. Assim, as empresas pesquisadas estão classificadas como de pequeno porte, por apresentarem de 10 até 49 empregados, e receita bruta de até 3,6 milhões de reais. A Tabela 3 apresenta a caracterização das pequenas empresas estudadas em Mogi das Cruzes, no período compreendido entre julho e outubro de 2016.

Tabela 3. Caracterização das pequenas empresas estudadas

Caso	Setor	Fundação (Anos)	Estrutura empresa	Principais serviços	Funcionários
Iris Massas Ltda ME	Alimentício	22	Familiar (2 irmãos e cunhada)	Comércio de alimentos prontos e congelados (<i>rotisserie</i>)	22
AVAM Avaliação Ambiental Ltda	Avaliação ambiental	25	Familiar (marido e esposa)	Consultoria e Assessoria na área de Segurança e Higiene do Trabalho, Ergonomia e Meio Ambiente.	15
TBS Organização Contábil Ltda	Contábil	26	Não familiar (3 amigos de infância)	Prestação de serviços contábeis	11
Tobisawa Serviços, Peças e Acessórios Ltda.	Oficina mecânica	46	Familiar (pai, mãe e 2 filhos)	Serviços de mecânica diesel (caminhões/ônibus)	10

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O estudo de caso tem a capacidade de lidar com vários tipos de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Para a coleta de dados desta tese, foi definido o método da triangulação que diz respeito à combinação de diferentes técnicas de levantamento de dados para a investigação de campo sobre um mesmo fenômeno (Creswell, 2007; Yin, 2010). O ponto principal da triangulação é a possibilidade de compensar possíveis limitações de um método, complementando o estudo, enriquecendo a compreensão, permitindo, assim, emergir novos ou mais profundos entendimentos (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2010).

A escolha por diferentes fontes pode facilitar as limitações provenientes de cada uma delas e não deve considerar somente sua confiabilidade, mas também a sua consistência em responder a questão de pesquisa: “Como as equipes de direção em PEs desenvolvem a AO? ”.

Para estudar o processo de AO, é relevante entender o contexto do estudo e, por isso, foram exploradas várias fontes (Crossan, Lane & White, 1995; Takahashi, 2007; Yin, 2010). As três fontes de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa agregaram dados primários e dados secundários: análise de arquivos e documentos, observação participativa e entrevistas, a fim de obter informações e alcançar determinados aspectos da realidade, verificando ações e comportamentos mais profundamente do que analisando as categorias utilizadas pelos atores sociais.

a) *Pesquisa documental*: foram coletadas informações a respeito das organizações a serem pesquisadas, tais como histórico das empresas, tempo de fundação e registros em arquivos e documentos eletrônicos disponíveis em seus *websites*.

b) *Observação participativa*: foi adotada a modalidade de participante como observador, em que o pesquisador estabeleceu com o grupo uma relação que se limitou ao trabalho de campo, somente observando os informantes e apreendendo a situação como ela realmente ocorreu. Durante a observação, pôde-se fazer perguntas que esclareceram aspectos notados no seu desenrolar, mas sempre garantindo que essas questões não distraíram ou atrapalharam os informantes. Neste estudo, essa fonte de evidências possibilitou elucidar aspectos comportamentais ou condições ambientais relevantes, e foi aplicada durante as entrevistas, para clarificar se o que foi respondido pelos codirigentes representou o que estava sendo observado, ou vice-versa.

c) *Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado*: foram realizadas entrevistas com os codirigentes buscando-se obter informações para compreender como as EDs desenvolvem a AO em PEs brasileiras. Essa técnica qualitativa ajudou a obter e a explorar dados em profundidade e a considerar as percepções e experiências dos entrevistados, bem como de que maneira fundamentam suas opiniões (Godoy, 2006).

O roteiro de entrevista semiestruturada para o levantamento de dados foi elaborado com base nos constructos, especialmente nas dimensões identificadas na literatura, conforme o modelo teórico de pesquisa apresentado na Figura 11, seção 2.5. Por meio do roteiro, foi possível identificar os respondentes e os constructos (AO, EDs em PEs, ambiente interno e ambiente externo), com suas respectivas dimensões, e como se manifestaram nas organizações selecionadas. O roteiro para a realização das entrevistas com os codirigentes está apresentado no Apêndice A.

A unidade de análise considerada para este estudo foi a equipe de direção em pequena empresa, conforme demonstrado na Tabela 4. Desse universo, pesquisamos quatro EDs em PEs, considerando-se o acesso, a proximidade geográfica e a conveniência (Yin, 2010). A conveniência está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como pela facilidade de coleta de dados (Henry, 2009).

Tabela 4. Caracterização das Unidades de Análise

Equipe de Direção	Idade	Sociedade	Função	Formação
Iris Massas				
Roger Katsuji Kayasima	48	33,3%	Finanças	Gestão Negócios
Regina Junho Fugino Kayasima	47	33,3%	Produção	Ciências Computação
William Jun Katsuji Kayasima	45	33,3%	Vendas	Administração
AVAM				
Antonio Batista Hora Filho	59	99%	Técnico/ Perito	Eng. Elétrico
Márcia Aparecida Nascimento Hora	57	1%	Avaliadora Médica	Medicina
TBS				
Airton Del Tedesco	57	33,3%	Fiscal	Direito
Valmir Bueno	51	33,3%	Contabilidade	Ciências Contábeis
Laerte José da Silva	51	33,3%	Pessoal	Direito
Tobisawa				
Edson Yoshimitsu Lugubone				
Tobisawa	60	25%	Finanças	Ensino médio
Zilda Tobisawa	58	25%		Ensino médio
Edson Lugubone Tobisawa	30	25%	Marketing	Ensino médio
Yugi Lugubone Tobisawa	27	25%	Operacional	Ensino médio

Fonte: Dados da pesquisa

Foram verificadas as disponibilidades por meio de contato direto com os codirigentes dessas organizações, respeitando-se os critérios já estabelecidos, e tendo-se o cuidado para

que as escolhas fossem representativas e significativas. Os contatos aconteceram a partir de junho de 2016 e foram esclarecidos o tema e o objetivo da pesquisa. Após a apresentação inicial, explicamos o método e sua importância para a obtenção dos dados da pesquisa. Assim que aceitaram participar do estudo, foram agendadas as entrevistas nas empresas com todos os codirigentes, no período compreendido entre julho e outubro de 2016, para a inserção do pesquisador nas empresas e possibilitar as suas anotações a respeito da observação participante. A respeito das anotações, elas foram elaboradas, discretamente, logo após a observação de um dado relevante, e, no final da visita, o pesquisador realizou uma revisão do que foi anotado.

Depois de desenvolvido o roteiro e definido o instrumento de coleta de dados, buscou-se a realização do pré-teste que, segundo Marconi e Lakatos (2011), é a forma de validar o instrumento de pesquisa em uma pequena parte da população ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, evitando assim que a pesquisa chegue a um resultado falso. Dessa forma, nesta tese, o objetivo do uso do pré-teste foi avaliar as questões da entrevista com o intuito de corrigir possíveis disfunções, de modo a evitar erros na interpretação das perguntas (por parte dos entrevistados) e das respostas (por parte do pesquisador).

As entrevistas foram gravadas no momento da sua realização e, posteriormente, transcritas pelo pesquisador. Yin (2010) comenta que o uso de dispositivos de gravação é questão de preferência do pesquisador, sendo que ele deve obter a permissão do entrevistado, o que foi efetuado pelo pesquisador conforme descrito no Apêndice B.

Nesta pesquisa, após a transcrição das entrevistas de forma integral, buscou-se levar a transcrição (pessoalmente) para uma validação com os entrevistados referente à entrevista transcrita. Nessa etapa, foi possível esclarecer alguns pontos e evidenciar outros através do *feedback* dos respondentes sobre a sua entrevista transcrita, evitando, assim, uma influência da perspectiva do pesquisador qualitativo (Morse *et al.*, 2002; Aveyard, 2014; Bloomberg & Volpe, 2015; Mayan, 2016).

Depois do resultado do *feedback* dos respondentes, efetuou-se a triangulação, que Creswell & Miller delimitam como “procedimento de validade onde os pesquisadores procuram a convergência entre múltiplas e diferentes fontes de informação para formar temas ou categorias em um estudo” (Creswell & Miller, 2000; Hussein, 2015).

A triangulação de dados também referida como triangulação de fontes de dados descreve o uso de múltiplas fontes de dados no mesmo estudo para fins de validação. De

acordo com Denzin (1978), existem três tipos de triangulação de dados, nomeadamente: tempo, espaço e pessoa. Esses tipos de triangulação de dados vêm como resultado da ideia de que a robustez dos dados pode variar com base no tempo em que os dados foram coletados, as pessoas envolvidas no processo de coleta de dados e o cenário/espaço a partir do qual os dados foram coletados (Begley, 1996; Hussein, 2015).

Nesta tese, trabalhou-se com a triangulação de dados e a triangulação metodológica. A utilização da triangulação de dados busca coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas, podendo, assim, maximizar a descrição e fornecer um processo rico e detalhado dos fenômenos. Para diferenciar subtipos de triangulação de dados, sugere-se que se estude o fenômeno em tempos (evidenciando as diferenças temporais), espaços (locais, buscando a comparação) e também com indivíduos diferentes (Denzin, 1989).

Mês/tempo	Espaço / Locais	Indivíduo	Operacionalização
Julho	Serviços (alimentação) / Iris Massas	Roger K. Kayasima Regina J. F. Kayasima William J. K. Kayasima	Foi realizada através do roteiro de entrevista semiestruturada, da análise de documentos e da observação participante, sendo efetuadas presencialmente na sede de suas empresas (espaços). A triangulação de dados aconteceu em relação ao tempo, espaço e também nos indivíduos diferentes.
Agosto	Serviços (consultoria) / AVAM	Antonio B. Hora Filho Márcia A. N. Hora	
Agosto	Serviços (contábil) / TBS	Airton Del Tedesco Valmir Bueno Laerte J. da Silva	
Setembro	Serviços (oficina mecânica)/ Tobisawa	Edson Y. L. Tobisawa Zilda Tobisawa Edson L. Tobisawa Yugi L. Tobisawa	

Figura 15. Processo de triangulação de dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se identificar o processo de triangulação de dados realizados nesta tese, em que, conforme a Figura 15, se explicita a diferença temporal da coleta das entrevistas semiestruturadas, da análise de documentos e da observação participante; os locais onde foram realizadas as entrevistas, as observações e a análise dos documentos; e os diferentes indivíduos (neste caso os componentes de cada equipe de direção). Posteriormente à triangulação de dados, buscou-se fazer a triangulação metodológica, a qual se refere ao uso de diferentes métodos para obter dados mais completos e detalhados a respeito do fenômeno estudado (Denzin, 1989), conforme Figura 16.

Método de Coleta	Dimensão		Operacionalização
	Equipe	Organizacional	
Entrevistas Semiestruturadas	X		Foi realizado através do roteiro de entrevista, sendo efetuadas presencialmente.
Pesquisa documental		X	Foi feita utilizando-se os registros em arquivos e documentos disponíveis nas empresas.
Observação participante	X	X	Foi efetuada em conjunto com as entrevistas, e registradas em anotações à parte.

Figura 16. Processo de triangulação metodológica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tipo mais estudado e aplicado de triangulação de métodos, geralmente, é entre a observação e a entrevista. Nesta tese, a triangulação de métodos deu-se em função da busca pela compreensão do fenômeno estudado a partir da entrevista semiestruturada (na busca da dimensão da equipe), da pesquisa documental (buscando a dimensão organizacional) e da observação participante (com o objetivo de identificar elementos sobre o fenômeno que não foram explicitados nas entrevistas), de modo a compreender melhor os diferentes aspectos de uma realidade e a evitar os viesamentos de uma metodologia única.

Estabeleceu-se, tanto na entrevista semiestruturada como na observação participante, para a definição do término da coleta de dados o critério de saturação, sendo essa saturação atingida quando o pesquisador presume não obter mais informações que qualificam os dados existentes (Gaskell, 2000; Bowen, 2008; O'Reilly & Parker, 2012). Glaser e Straus (1967), corroborado por Miles e Huberman (1994), Rubin e Rubin (2011) e Charmaz (2014), definem a saturação teórica como a constatação do momento de interromper a captação de informações pertinentes a uma determinada categoria dentro de uma investigação qualitativa sociológica. Lincoln e Denzin (1994), corroborado por Hussein (2015), afirmam que o fechamento amostral por saturação teórica é definido como o ato de suspender o adição de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, repetição ou redundância.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Existem diferentes abordagens utilizadas para identificar, analisar e interpretar os dados coletados (Myers, 2013). Os dados, para serem analisados e interpretados, precisam ser

preparados para análise, possibilitando o aprofundamento no entendimento e a interpretação abrangente de seus significados. Segundo Creswell (2007), os pesquisadores precisam conduzir a análise dos dados, orientados pelas estratégias de pesquisa adotadas.

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

a) condensação de dados (*data condensation*): processo pelo qual o conteúdo de dados qualitativos – transcrições de entrevistas, notas de campo, observações – será reduzido e organizado em formato de códigos, resumos, descartando dados irrelevantes e assim por diante. Este é um processo contínuo que se iniciou antes e estendeu-se até depois da coleta de dados;

b) exibição de dados (*data display*): organizar e exibir os dados, sob a forma de tabelas, gráficos, redes e outros formatos gráficos, de forma que o pesquisador possa tomar decisões e tirar conclusões com base nessas informações; e

c) conclusão/verificação (*conclusion drawing and verification*): sua análise deve permitir conclusões iniciais a respeito de seu estudo. Essas conclusões iniciais serão então verificadas, ou seja, sua validade será examinada através de referência às notas de campo, revisão da literatura ou ainda replicando em outro conjunto de dados, observando a plausibilidade, a resistência, confiabilidade, isto é, a sua validade.

Os dados coletados passaram, inicialmente, por um processo de organização, em que ideias similares e diferentes foram reagrupadas, permitindo uma visão global sobre o pensamento individual e coletivo dos membros. Para esta pesquisa, foi utilizado o *software* Atlas.ti para facilitar a análise e a codificação dos dados, devido a necessidade de manipular uma expressiva quantidade de dados oriundas da coleta de dados. Para o desenvolvimento das análises, foram utilizados quadros, esquemas e tabelas que, para Lima (2010), representam recursos metodológicos para organizar e possibilitar uma maior percepção aos dados da pesquisa.

Por meio da utilização de dados de texto lineares como ponto de partida, entrevistas transcritas e documentos pertinentes, iniciou-se o processo de segmentação e de codificação, o qual se alternou com a construção de esquemas gráficos (*networks*) e estruturas textuais. Com o uso do software se buscou, de modo criativo, desenhar “mapas” para apresentar os

relacionamentos entre os conceitos de equipes de direção, aprendizagem das EDs e aprendizagem organizacional. A lista de códigos utilizada, baseada na fundamentação teórica, encontra-se na Figura 17.

Código	Definição utilizada na análise
Aprendizagem organizacional	É uma mudança na organização que ocorre quando a organização adquire experiência, conhecimento e informação.
Processo de aprendizagem	Composto pela criação, retenção e transferência de conhecimento.
Equipes de direção	É uma equipe de proprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa.
Características das EDs	Baseada na composição, dinâmica de funcionamento e desempenho.
Ambiente interno	Implementa e integra as fontes internas de informações.
Fontes internas de informações	Estrutura organizacional, Estratégia, Cultura, Tecnologia, Recursos financeiros, Recursos humanos e Rotinas e procedimentos.
Ambiente externo	Importa o conhecimento de fontes externas de informações.
Fontes externas de informações	Clientes, Concorrentes, Instituições e Órgãos reguladores.

Figura 17: Relação de códigos utilizados na análise dos dados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Santana (2005), Antonello (2005), Oliveira (2006), Lima (2007), Argote e Miron-Spektor (2011), Sebrae (2013).

Os dados coletados foram analisados em duas etapas: análise intracaso e análise intercasos. A análise intracaso é aquela que descreve, compreende e explica o que acontece em um contexto único e limitado, ou seja, em um único caso (Miles & Huberman, 1994). Para Lima (2010), esta forma de análise tem por objetivo colocar em destaque os conteúdos conceituais que se mostram mais importantes para descrever e explicar um determinado fenômeno, tomando-se cada caso da amostra separadamente. Assim, esta primeira etapa de análise envolveu a identificação de aspectos peculiares em cada um dos casos estudados e objetivou destacar conteúdos conceituais que se mostraram mais importantes para descrever e explicar o fenômeno em estudo.

Esta análise foi operacionalizada atribuindo-se códigos às unidades de significação, considerando separadamente cada caso da amostra. A partir disso, buscou-se construir explicações, daí se iniciou a geração preliminar de teoria e, pela identificação de regularidades em termos de relações conceituais, se obteve a fundamentação para responder a pergunta de pesquisa. Desse modo, procurou-se entender como as equipes de direção funcionam em cada caso estudado, como ocorre a aprendizagem dos codirigentes, bem como de que maneira ocorre à aprendizagem organizacional que irá refletir no desempenho organizacional.

Após as análises intracasos, foi possível o desenvolvimento da análise intercaso, por meio de modelos comparativos das principais dimensões identificadas na pesquisa. A análise

intercasos tem por objetivo descrever, compreender, explicar e cruzar os conteúdos conceituais, os processos e os resultados de um determinado fenômeno em um contexto de múltiplos casos e, assim, desenvolver uma compreensão mais detalhada de todos os casos da amostra (Miles & Huberman, 1994). Essa análise possibilitou uma melhor explicação dos casos em estudo e a verificação de como cada organização se comporta frente ao tema abordado.

A base da análise intercaso foi feita a partir da identificação de fatores similares e relevantes, por meio das variáveis de interesse, para cada PE estudada (Eisenhardt, 1989). Realizou-se análise comparativa no intuito de apresentar aspectos relevantes dos casos e captar as regularidades possíveis de confirmação para cada um dos diferentes casos, no que se refere às relações conceituais explicativas do estudo. Dessa forma, procurou-se entender quais são as similaridades de funcionamento das equipes de direção nos casos estudados, como ocorre a aprendizagem dos codirigentes das EDs, bem como de que maneira ocorre a aprendizagem organizacional nas PEs estudadas.

Tendo-se em vista que a contribuição desejada com esse estudo reside na proposição de novos conhecimentos para construção de caso de teoria (Eisenhardt, 1989), no processo de análise final, a teoria substantiva gerada foi confrontada com a literatura pertinente ao tema da pesquisa a fim de identificar contrastes e contribuições.

A pesquisadora reconheceu a “saturação teórica”, ou seja, o momento em que os dados se revelaram suficientemente explorados e dados adicionais não mais acrescentou em algo relevante ao estudo (Eisenhardt, 1989).

Terminadas as considerações sobre o método adotado neste trabalho, o capítulo seguinte apresenta os dados e a análise intracaso do estudo.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE INTRACASO

O presente capítulo apresenta a análise intracaso dos dados coletados nas pequenas empresas estudadas. Aqui, foram tratados os elementos de destaque que podem ajudar a responder à pergunta de pesquisa, a partir da análise detalhada de cada caso separadamente. Para assegurar a clareza da análise, foi necessária a prévia definição dos principais conceitos utilizados, a saber: equipes de direção e aprendizagem organizacional em pequenas empresas. Os dois conceitos serão considerados como inseridos em um ambiente interno e envolvidos por um ambiente externo. Nesse sentido, as precisões conceituais básicas são apresentadas a seguir, precedendo a apresentação da análise intracaso.

As equipes de direção (ED) podem ser definidas como uma parceria societária, com duas ou mais pessoas denominadas proprietários-dirigentes (codirigentes), que decidem unir recursos e competências para fundar e gerenciar uma empresa (Lima, 2007). Suas principais características estão associadas à sua composição, à dinâmica de seu funcionamento e ao seu desempenho.

A aprendizagem organizacional (AO) é uma mudança (cognitiva e/ou comportamental) na organização, que ocorre enquanto ela adquire experiência, que por sua vez acaba por gerar novos conhecimentos na organização (Argote & Miron-Spektor, 2011). Ela é composta pelas seguintes características: a experiência, o conhecimento e a informação necessários para que o processo de aprendizagem ocorra (Elkjaer, 2001; Santana, 2005). Nesta tese, o processo de AO será considerado como sendo composto pela criação do conhecimento, que se traduz em novos produtos ou serviços; na retenção do conhecimento com o intuito de facilitar o acesso ao conhecimento e a sua possível redução de perda; e na transferência associada à troca de informações e ao compartilhamento de experiências (Santana, 2005; Argote & Miron-Spektor, 2011).

O ambiente interno implementa e integra o conhecimento de fontes internas de informações sendo composto pelas seguintes dimensões: estrutura (organização das atividades e recursos da empresa); estratégia (promove os objetivos e resultados organizacionais); rotinas e procedimentos (permite a empresa compartilhar, criar e analisar o conhecimento); recursos financeiros e humanos (capacitação do gestor em gerenciar os aspectos financeiros e de pessoal); cultura (valores morais e códigos de comportamento esperados pela empresa); e

tecnologia (adaptação da empresa a novas situações), o que pode ser corroborado pelos estudos de Antonello (2005), Santana (2005) e Oliveira (2006).

E por fim, o ambiente externo que importa o conhecimento de fontes externas de informações, englobando os clientes e concorrentes que possibilitam gerar conhecimentos sobre o mercado, produtos, tecnologias e processos de negócios; e as instituições e órgãos reguladores que apoiam a empresa com relação aos aspectos legais e específicos do seu setor de atuação (Slater e Narver, 1995; Argote & Miron-Spektor, 2011).

4.1 EMPRESA IRIS MASSAS

A empresa atua no setor alimentício e está localizada na Rua Olegário Paiva 715, no bairro do Carmo, zona central de Mogi das Cruzes. A classificação da empresa foi indicada pelos sócios como sendo caracterizada de pequeno porte, com receita bruta anual acima de 360 mil reais.

A fábrica e o escritório central estão localizados no mesmo local, desde a fundação da empresa há 37 anos. A empresa já existia há 15 anos no mercado, com o nome Casa das Massas, e pertencia a uma amiga da mãe dos sócios que decidiu vendê-la. Roger e William chegaram do Japão e decidiram investir em um negócio para aplicarem o dinheiro e terem uma atividade. Então a família se uniu, como é usual na colônia japonesa, e, inicialmente, compôs uma sociedade com seis pessoas: Roger, William, Regina, Iris (mãe) e mais dois familiares. Ficaram pouco tempo nessa sociedade, pois logo três sócios saíram do negócio por diferentes problemas e conflitos, o que resultou na atual constituição societária: Roger, William e Regina.

Mudaram a razão social para Iris Massas, que está há 22 anos no mercado, oferecendo uma gama diferenciada de produtos ligados a *rotisserie*. Quando da aquisição da empresa, Regina ressaltou que fabricava poucos produtos: lasanha, nhoque, tortas salgadas e três tipos de sobremesas: gelatina colorida, mousse de abacaxi e pudim de leite condensado. Após a aquisição, quando aprenderam a fabricar esses produtos, começaram aos poucos a expandir o portfólio de produtos, incluindo outras massas e carnes, em um primeiro momento.

Ficou acertado que a antiga dona ficaria por volta de um mês para auxiliá-los no novo negócio, passando todas as informações necessárias para tocá-lo. Os novos donos ficaram com os seis funcionários que dominavam a fabricação de massas, vendidas frescas e em

porções grandes, voltadas para famílias numerosas que representavam a maior parte de seus clientes.

No início, mantiveram os procedimentos herdados da antiga dona, mas, por só trabalharem de quarta-feira a domingo, conforme Regina, “fabricavam mais do que a demanda absorvia, o que acarretava a sobra de muitos produtos que não podiam ser guardados. Esses produtos eram levados pelos funcionários para suas casas, o que ocasionava um grande desperdício”. Com o passar do tempo, eles verificaram que poderiam congelar a produção excedente e passaram a comercializar produtos congelados. Notaram ainda que poderiam diminuir o tamanho das porções em frações menores, pois o público começou a mudar, principalmente porque as famílias diminuíram e havia muitas pessoas morando sozinhas, o que também possibilitou a comercialização de porções individuais.

A partir de uma reportagem publicada em uma revista de grande circulação, começaram a oferecer kits congelados de massas e de carnes como forma de se diferenciar da concorrência, além de decidirem sobre outros aspectos importantes, conforme mostra o relato a seguir.

Mudamos o horário de funcionamento, agora de segunda a domingo, sete dias por semana, das 9 às 22 horas, exceto aos feriados, implantando ainda, o sistema *delivery*, além de começarmos a aceitar cartões de débito e de crédito, para facilitar o pagamento por parte dos clientes.

Willian Jun Katsuji Kayasima (sócio – Iris Massas).

Atualmente seus principais produtos são massas artesanais, carnes, caldos, saladas, salgadinhos e sobremesas, além de pratos executivos diferentes, servidos diariamente na hora do almoço. Com exceção das saladas, todos os pratos são oferecidos também na versão congelada, em diferentes tamanhos de porções.

De acordo com Regina, desde que assumiram a empresa, a Iris Massas fornece o almoço de Natal para algumas empresas, pois nessa época os refeitórios corporativos suspendem suas atividades. Após um tempo, a pedido dos clientes, começaram também a fornecer um pacote de ceia natalina, composto de vários pratos especiais e sobremesas prontas para o Natal e as festividades de ano-novo.

Há três anos, oferecem um serviço de buffet domiciliar, solicitado por clientes, em que além de oferecer a comida fornecem a mão de obra e todo o material necessário para o evento.

Há um ano, investiram em louça própria para evitar problemas recorrentes com fornecedores que atrasavam a entrega ou até mesmo nem entregavam o material solicitado com a qualidade requerida. Descobriram uma nova fonte de renda, alugando o material próprio quando não está em uso. A mão de obra foi treinada e são os funcionários do comércio que, nos períodos de folga, podem ganhar um “extra” trabalhando nos eventos fechados.

No intuito de se renovar sempre, incrementando novas ideias e produtos ao cardápio da Iris Massas, Regina participou em julho de 2013 de um curso sobre culinária japonesa promovida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). O objetivo era ampliar o conhecimento que já possuía e lançar novidades no cardápio. Apesar de a especialidade da casa serem as massas da cozinha italiana devido à sua origem, a grande concentração de japoneses na região, e também para agradar aos ocidentais, a cozinha asiática não poderia ficar de fora. Entre as sugestões de prato do dia, por exemplo, já fazem parte o yakissoba e o frango xadrez (às quintas-feiras). E a Iris Massas está sempre buscando se aperfeiçoar oferecendo novidades para o cardápio, e pensa em colocar mais opções de pratos, ampliando ainda mais as escolhas dos clientes, conta Regina. No entanto, devido à conjuntura financeiro-econômica atual, está suspensa a ampliação na linha de produtos, pois, segundo Roger, para elaborar outros pratos da cozinha asiática serão precisos ingredientes diferentes dos que já constam da lista rotineira. “Necessitaríamos desenvolver novos fornecedores para esses ingredientes, com quantidade e qualidade adequadas para a sua elaboração, o que nesse momento não se mostra apropriado em termos de custo, pois resultaria em pratos com preço pouco competitivo no mercado. ”

Para Roger, os dois momentos mais críticos pelos quais passaram até hoje foram “a transição da antiga dona para eles, pois ficaram inseguros por não conhecerem nada sobre massas, nem desse setor (comércio), além de não terem noção se conseguiriam sobreviver no novo negócio (retiradas de pró-labore); e a dissolução da sociedade gerada pelos conflitos com relação à administração do negócio devido aos vários sócios decidindo, às vezes, de maneira radicalmente oposta. Esse foi um dos momentos em que decidimos que ficaríamos só nós três na sociedade. ”

Os melhores momentos, segundo os sócios, referem-se a duas decisões tomadas, uma em 2008, quando contrataram uma consultoria de marketing, logo após investirem no Empretec-Sebrae, visando a se preparar para quando a crise passasse; e, a outra, a ampliação do espaço físico da empresa em 2010. Inicialmente, possuíam apenas um pequeno ponto comercial, que ficou pequeno com a expansão da linha de produtos e de clientes. Por decisão

unânime dos sócios, resolveram ampliar o espaço físico no mesmo local, alugando a parte superior do imóvel, e adicionar o imóvel vizinho, para adequar o *layout* da empresa: espaço maior para máquinas e equipamentos, área mais bem distribuída para estoque de material, vestiário para os colaboradores e exposição melhor dos produtos na área de vendas, proporcionando mais conforto aos clientes para efetuarem suas compras. Tal expansão apresentou os seguintes resultados conforme mostra o relato a seguir.

Nós dobramos o espaço físico total do nosso empreendimento, realocando os espaços para uma melhor distribuição das atividades da empresa: uma área de vendas com novo *layout*, incluindo mesas e banquinhos para os clientes aguardarem sua encomenda, além de inserirmos freezers com os produtos expostos para autosserviço. Foi possível também, redistribuir o espaço entre as máquinas na área de produção, com uma melhor circulação dos colaboradores, e novas bancadas e pias mais espaçosas para elaboração dos produtos.

Roger Katsuji Kayasima (sócio – Iris Massas)

O pior momento da empresa ocorreu em 1999 quando, partindo da premissa de que já tinham domínio sobre o negócio e sua rotina, resolveram abrir uma filial em Suzano. Não fizeram pesquisa de mercado, nem estudo de viabilidade, pois se sentiam seguros com essa expansão, baseados na experiência da loja de Mogi das Cruzes. Partiram da suposição de que precisavam ampliar o espaço físico das instalações de Mogi, e, segundo a sócia Regina, “procuraram um local bem espaçoso em Suzano”. Constituíram nova sociedade com a inclusão de mais três sócios da família, duas cunhadas e mais um irmão, e passaram a se dividir entre Mogi e Suzano. Tentaram por dois anos. Durante esse período, ocorreu um novo choque na gestão estratégica do empreendimento que levou à decisão de fechar a unidade de Suzano, mesmo porque a loja de Mogi passou a cobrir os déficits financeiros dessa outra unidade, comprometendo os resultados financeiros da matriz.

Em 2008, o Sebrae passou a desenvolver um projeto intitulado Casos de Sucesso, coordenado por Eduardo Koji Fukuyama e Renata Barbosa de Araújo Duarte e sob a orientação do professor José Antônio Lerosa de Siqueira da Universidade de São Paulo (USP). Uma das histórias de sucesso do programa Dekasseguis Empreendedores foi sobre a Iris Massas, com o título “Arô, buona sera!”, em que Roger relata as experiências dele e dos sócios no desenvolvimento da empresa.

4.1.1 Equipe de direção da empresa Iris Massas

A equipe de direção é composta por Roger, Regina e William, classificada como familiar, cujas formações acadêmicas são, respectivamente, em Gestão de Negócios, Ciências da Computação e Administração com habilitação em Comércio Exterior. As experiências profissionais dos três sócios não foram oriundas de empresas do mesmo ramo e sim por trabalharem William e Roger em empresas automobilísticas no Japão por quatro anos e Regina em um comércio de roupas com uma tia, por dois anos.

A Figura 18 apresenta os principais elementos que compõem a equipe de direção da empresa, criada a partir dos dados empíricos e onde se encontram em destaque a identificação das questões no protocolo de pesquisa, e as informações prestadas pelos entrevistados.

Equipe de direção Iris Massas	Composição (4.1; 4.2)	Familiar: 2 irmãos e cunhada. Formação da equipe: sobrevivência e ocupação profissional. Sócios com formação acadêmica
	Dinâmica (4.3; 4.4)	Trabalham por revezamento para proporcionar folga para um dos componentes. Divisão de papéis por habilidades individuais, porém complementares
	Desempenho (4.5)	Reuniões periódicas para decisões estratégicas e operacionais Interação por recursos eletrônicos para troca de informações e decisões operacionais

Figura 18. Equipe de direção da empresa Iris Massas

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Os sócios pretendem manter somente os três na sociedade, pois, com o passar do tempo e com as experiências anteriores malsucedidas por causa da inclusão de vários outros sócios, aprenderam a lidar entre si. Cada qual desempenha um grupo de atividades que agregam as suas principais habilidades e que se apresentam de forma complementar: Roger cuida dos assuntos financeiros e de marketing, Regina da área de produção (cozinha) e William da área de vendas, com especial atenção ao atendimento ao cliente.

Com relação à composição societária, cada sócio possui o mesmo número de cotas: um terço cada sócio, sem sócio majoritário para preservar o capital inicial de cada um no empreendimento. Toda vez que ocorreu uma alteração no número de sócios, fato ocorrido duas vezes já descritas anteriormente, sempre adquiriram as partes dos sócios que saíram da sociedade, buscando manter a unidade do negócio restrita entre os três.

A equipe de direção trabalha por revezamento: enquanto um sócio descansa sábado, domingo e segunda-feira, os outros dois ficam de plantão. Eles se encontram de quarta a sexta-feira para tomar decisões estratégicas e operacionais. Todos, porém, têm autonomia para tomar decisões operacionais, pois os sócios têm conhecimento das atividades desenvolvidas pelos outros.

Quanto à necessidade de decidir sobre algum assunto sobre o qual não tenham grande domínio ou experiência, entram em contato uns com os outros, seja por telefone, seja pela internet ou, a maneira mais comum, pelo aplicativo WhatsApp, de maneira a resolver o problema o mais rapidamente possível. Normalmente, às quartas-feiras pela manhã, eles se reúnem para se inteirarem dos problemas e resolvê-los e traçarem as metas para os líderes de área.

Nesse ponto, Roger ressalta que resolveram montar um negócio mais por necessidade de desenvolver alguma coisa que possibilitasse aos três sobreviver e ter uma ocupação profissional. Como na época surgiu a oportunidade de comprar um negócio pronto, decidiram adquiri-lo ao invés de começar do zero um outro negócio. Além desse fato, outras considerações foram efetuadas conforme o relato a seguir.

Nós sempre ouvimos falar que um negócio que mexesse com comida teria maiores chances de sobreviver. O único ponto que não lembramos foi que não haveria mais fim de semana, pois, geralmente, são os dias em que ocorre o maior volume de vendas e que, portanto, devemos estar abertos ao público.

Regina Junho Fugino Kayasima (sócio – Iris Massas)

4.1.2 Ambiente interno da empresa Iris Massas

A Figura 19 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente interno da empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente interno Iris Massa	Estrutura (5.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Formal: é bem enxuta, composta de quatro níveis hierárquicos – Relações de poder: aprenderam a delegar após curso (Empretec-Sebrae).
	Estratégia (5.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Experiências anteriores codirigentes: não sobre setor que atuam. – Formação profissional influenciando estratégia. – Intuição na gestão estratégica: decisão após análise minuciosa e por consenso. – Perspectivas de crescimento: diminuição de vendas, restrição da linha de produtos. – Práticas estratégicas: discussão e elaboração de missão, visão e valores da empresa.
	Rotinas e procedimentos (5.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Manuais: registro formal de todas as receitas, com livre acesso. – Relatórios: informações lançadas em planilhas eletrônicas. – Padrões e programas de treinamento: aplicados quando detectadas necessidades.
	Recursos financeiros (5.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação financeira: linha de crédito do BNDES para a aquisição de máquinas e equipamentos; atualmente capital próprio. – Apoio de escritório contábil: emissão de guias e registros contábeis.
	Recursos humanos (5.5)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação e retenção pessoal: indicação por funcionários, capacitação e treinamento de funcionários e codirigentes.
	Cultura (5.6)	<ul style="list-style-type: none"> – Processo de comunicação: é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre rotinas, procedimentos e recados gerenciais. – Valores, crenças e pressupostos: valores familiares passados pelos pais, como comprometimento e persistência. – Estórias e mitos: descendentes de japoneses vendendo comida italiana. – Rituais e cerimônias: festas de fim de ano e comemoração de aniversários do mês.
	Tecnologia (5.7)	<ul style="list-style-type: none"> – Disponíveis: site, aplicativo <i>ifood</i> e pedidos <i>on-line</i>. – Aquisição futura: forno combinado e máquinas para resfriamento e congelamento de alimentos.

Figura 19. Ambiente interno da empresa Iris Massas

Nota: Os números identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da empresa é bem simples, composta de quatro níveis hierárquicos: os sócios-proprietários, líderes de área, os liderados (acomodados) e os aprendizes, totalizando 22 funcionários. Os líderes têm autonomia parcial para as decisões operacionais diárias, pois foram treinados para as suas funções. William ressalta que a maioria dos funcionários era da antiga dona. Quando assumiram o negócio, continuaram com eles, pois já estavam qualificados e conheciam a fundo, principalmente, o processo produtivo das massas. Aliás, uma ressalva anunciada pelos três sócios era de que não tinham a mínima ideia de como fabricar massas, os seus diferentes tipos, quais eram os principais insumos. Tiveram que aprender o mais rápido possível, para evitar cometer erros básicos, como por exemplo, o que era *cappelletti*, *rondelli*, entre outros, para explicar e entregar o produto correto ao cliente.

As relações de poder entre os sócios mantêm-se em equilíbrio em razão do grau de responsabilidade das funções. Aprenderam a delegar após vários cursos, palestras e consultorias, com destaque ao curso da Empretec-Sebrae em 2007, pois verificaram a necessidade de dar autonomia, principalmente para os líderes, para uma eventual ausência dos sócios e para poderem se dedicar a outras atividades que necessitavam ser efetuadas e que por falta de tempo não eram feitas.

Segundo os entrevistados, a maioria das decisões estratégicas são tomadas após análise minuciosa e definidas por consenso. Em algumas situações novas ou desconhecidas, as decisões podem ter sido motivadas por tentativa e erro, apoiadas em copiar o que deu certo em outros negócios ou, ainda, em ouvir sugestões de clientes de forma informal. Por exemplo, lembraram o caso da elaboração dos kits a partir da reportagem da revista de grande circulação nacional, que funcionou como um *benchmarking* com resultados positivos para a empresa. Algumas decisões também foram tomadas de modo intuitivo, pois não possuíam experiência profissional sólida em outras empresas desse setor. Com o passar dos anos, porém, foram adquirindo experiência e chegaram ao ponto de decidir mais por consenso em vez de intuição ou tentativa e erro.

Com relação ao cenário atual, de grande recessão, já estão sentindo uma redução no número de clientes há pelo menos dois anos. Como todas as organizações brasileiras, as obrigações trabalhistas castigam demais o empresário, pois oneram em demasia a folha de pagamento. Atualmente, eles têm três empregados afastados por doença e dificilmente irão contratar novos colaboradores devido ao alto custo dessas contratações, conforme relato a seguir.

Em curto prazo, o que pretendemos é sobreviver, reduzindo ao máximo novos investimentos, pois o momento não se mostra propício. Estamos em “compasso de espera”. Recentemente, para driblarmos a diminuição nas vendas, restringimos a oferta de alguns produtos do cardápio que não apresentavam um volume expressivo de vendas, e que acabou por se refletir em uma redução na aquisição de matérias-primas, por exemplo.

Roger Katsuji Kayasima (sócio – Iris Massas)

O relacionamento entre os codirigentes é de harmonia e sintonia, como resultado direto da convivência por 22 anos. William se lembrou das relações familiares em estreito laço de amizade e companheirismo, dizendo que os filhos de uns são afilhados dos outros. O

filho mais velho do Roger tem a idade da Iris Massa, e todos os outros filhos dos sócios nasceram quando eles já estavam com o negócio.

Quanto às práticas estratégicas, entraram em contato com a definição de planejamento estratégico somente no curso da Empretec-Sebrae. Tentaram estabelecer a missão, a visão e os valores da organização, mas não obtiveram sucesso. Retomaram quando acertaram a consultoria em marketing, com a consultora sugerindo a eles que estipulassem pelo menos a missão. A partir daí os sócios, em reuniões semanais, começaram a tentar delimitá-la de maneira mais realista, construindo aos poucos a identidade organizacional. Atualmente, ainda se encontram em discussão e elaboração missão, visão e valores da empresa.

Desde que assumiram o empreendimento, a grande preocupação de Regina foi com as receitas dos produtos. A proprietária anterior não tinha nada por escrito, e uma única funcionária sabia as receitas, e, portanto, era a responsável pela fabricação dos produtos.

A primeira providência de Regina foi registrar todas as receitas dos produtos, para evitar que somente um funcionário soubesse elaborá-los. E a partir daí todos os produtos elaborados têm registro de fácil acesso aos funcionários da produção (cozinha), que poderão fabricar os produtos da organização. Além disso, todos são treinados na confecção dos diferentes produtos, para o caso de ocorrer uma eventualidade com o funcionário responsável por aquela etapa do processo, evitando que a produção precise ser suspensa.

Eles também são treinados para operar as diferentes máquinas da produção, que estão sendo trocadas por novas máquinas, de acordo com a seguinte política de aquisição, conforme relato a seguir:

A política que adotamos desde o início das operações foi sempre comprarmos máquinas usadas, devido ao baixo capital disponível para tal, sendo que representavam em média 70% do valor da máquina nova. Em 2010, após um estudo prévio a partir da consultoria, verificamos que havia linhas de crédito do BNDES para aquisição de máquinas novas, e resolvemos arriscar na aquisição de algumas máquinas novas. Arriscamos, pois não tínhamos ideia de como iríamos pagar as prestações ou mesmo amortizar o empréstimo. Mas correu tudo bem, pois a partir da expansão física aumentamos a carteira de clientes que acabou por ajudar a pagar as máquinas.

Roger Katsuji Kayasima (sócio – Iris Massas)

Regina já fez vários cursos, principalmente de congelamento de produtos e como efetuar um cozimento mais eficiente. Acha extremamente importante se atualizar sobre novos processos que possam melhorar a qualidade final dos produtos fabricados.

Quando lançam produtos novos, os clientes são avisados e informados da composição do produto. Regina ressaltou que todos os nossos produtos são compostos de ingredientes naturais, evitando ao máximo, ingredientes industrializados. Nossos clientes sabem que o nosso produto apresenta a qualidade que eles esperam, em termos de cor e sabor, tanto o prato fresco quanto o congelado. Ressaltou, ainda, que até um tempo atrás, “não fornecíamos uma amostra do novo produto ao cliente. Ele comprava na confiança, por conhecer e gostar dos nossos produtos. Hoje, enviamos para alguns clientes uma amostra do novo produto, para colher sua opinião sobre o produto”. Os vendedores também são informados e instruídos sobre a composição dos novos produtos, deixando as amostras e retornando para coletar as informações, sugestões e críticas dos clientes.

Roger elabora os relatórios financeiros que são discutidos nas reuniões semanais, procurando apresentar os resultados do empreendimento aos sócios. Ele tem apoio de um escritório contábil para a emissão das guias de FGTS e de recolhimento dos impostos e a escrituração dos livros contábeis. Todos os procedimentos relativos à folha de pagamento são elaborados por Roger com o intuito de manter as informações sob controle direto dos sócios e gerar informes atualizados para o relatório geral da empresa.

Com relação à captação de recursos financeiros, não haviam arriscado traçar nenhuma política, pois desconheciam os sistemas necessários para tal procedimento. Conforme já relatado, a primeira experiência de levantar financiamento público foi para a aquisição de máquinas novas, embora Roger saliente que utilizaram várias vezes também as linhas de capital de giro com juros abaixo do mercado, devido ao bom relacionamento com o seu banco comercial.

Já quanto à captação dos recursos humanos, passaram por várias fases, desde a publicação das vagas disponíveis na porta do comércio, iniciativa que não apresentou o resultado desejado, até a indicação pelos funcionários. Essa opção apresentou-se como a melhor alternativa, pois os candidatos já chegam com uma ideia sobre as atividades técnicas que precisam ser desenvolvidas e o perfil comportamental desejado pela organização.

O processo de comunicação é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre as rotinas, procedimentos e recados gerenciais. Quando da contratação, os novos funcionários são informados sobre o comportamento exigido e esperado pela organização.

Uma história relatada por William diz respeito a uma senhora que entrou na loja e vendo sua ascendência japonesa perguntou se não vendiam yakissoba. Ele disse que era uma

rotisserie que vendia massas italianas, e a senhora disse: “mas um japonês vendendo comida italiana?”.

Os sócios foram questionados se a sua ascendência oriental interferia no desenvolvimento e estratégia dos negócios. Eles afirmaram que os valores familiares passados pelos pais – comprometimento e persistência – foram muito úteis para o sucesso do empreendimento. Mas reconhecem que essas características também estão presentes em diversos empreendedores, e não só os de origem oriental.

Já com relação aos diversos recursos tecnológicos, a Iris Massas mantém um site, atualizado sistematicamente, no qual são apresentados a organização, seus produtos e notícias locais (www.irismassa.com.br). Desenvolveram um canal direto com os clientes que fazem seus pedidos *on-line*, e há menos de um ano, se associaram ao aplicativo *iFood*. Essa associação apresentou um resultado mais mercadológico do que financeiro, devido à pequena porcentagem de acréscimo nas vendas, hoje em torno de 5%. No entanto, quando atingirem por volta de 20%, valerá a pena desenvolver o aplicativo próprio visando a evitar o pagamento da taxa de administração. O sócio Roger ressaltou que a decisão de adotar o aplicativo foi mais para não ficar atrás dos concorrentes que também começaram a aderir, além de buscar visibilidade e incentivo às vendas, pois o cliente hoje em dia procura praticidade e rapidez em resposta as suas necessidades.

No tocante a adquirir novos recursos tecnológicos, pretendem investir em novos equipamentos: um forno combinado e uma nova máquina de resfriamento e congelamento, com vistas a melhorar e aprimorar o processo produtivo.

4.1.3 Ambiente externo da empresa Iris Massas

A Figura 20 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente externo dessa empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente externo da Iris Massas	Cientes (6.1, 6.2, 6.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Principais clientes: consumidores finais e eventuais consumidores corporativos no final do ano. – Novos produtos: insucesso com produto que foi retirado rapidamente do mercado; padronização de embalagens e produtos.
	Concorrentes (6.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Concorrentes: vários (formais e informais) e dependem do horário do dia. – Parceria com rede de postos de combustível.
	Instituições (6.5)	<ul style="list-style-type: none"> – Instituições: Associação Comercial de Mogi das Cruzes, entidades de classe e Sebrae.
	Órgãos reguladores (6.6)	<ul style="list-style-type: none"> – Órgão regulador: Vigilância Sanitária.

Figura 20. Ambiente externo da empresa Iris Massas

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O nicho de mercado já está bem delimitado: só o varejo e os consumidores finais. Não pretendem atuar rotineiramente no mercado corporativo, pois não têm preço competitivo mesmo apresentando um cardápio diferenciado. O cliente na hora do almoço procura preço, rapidez e qualidade, pois normalmente almoça fora todos os dias durante a semana. Já no fim de semana, modifica-se a ordem de prioridade do cliente sendo a variedade, a quantidade e o preço os critérios para a sua compra.

Com relação a novos produtos, Regina conta a história de um produto que não deu certo há dez anos. Já comercializavam caldos e resolveram trabalhar com sopas instantâneas de saquinho visando a facilitar a vida das pessoas. Os clientes não gostaram da novidade principalmente do sabor, e eles retiraram rapidamente o produto do catálogo.

Outro ponto abordado por Roger refere-se à restrição da oferta de produtos e opções de embalagens em que os produtos são acondicionados. Na época da consultoria de marketing, ela solicitou que separassem as embalagens utilizadas. “Acabamos por encher o porta-malas do carro e, pela primeira vez, verificamos que para continuarmos competitivos, deveríamos padronizar a oferta de embalagens e de alguns produtos também, como por exemplo, os tipos de molhos que acompanhavam as massas.” Desde então, esses padrões foram adotados, e passam por revisões periódicas para verificar se continuam adequadas às necessidades dos clientes.

Para o desenvolvimento de novos produtos, leva-se em consideração a utilização de materiais que já estejam na lista atual. Isso quer dizer que produtos que requisitem novos

ingredientes, ocasionaram problemas com relação a desenvolvimento de novos fornecedores o que poderá resultar em produtos com um preço muito superior aos da concorrência, e que, portanto, não compensará fabricar. Outro ponto ressaltado por Roger “é que quanto maior a linha de produtos, com um leque maior de opções, maior será a probabilidade de ocorrerem erros ou problemas na fabricação. Reduzindo a variedade dos produtos, via customização, menores serão as chances de ocorrência de erros”.

Os sócios participam da Associação Comercial de Mogi das Cruzes e das entidades de classe (patronal e de empregados), além do Sebrae para cursos e coleta de informações sobre o setor.

A empresa Iris Massas firmou parceria com a rede de postos de gasolina Quality/BR há cerca de um ano. Com isso, passou a disponibilizar seus pratos congelados na loja de conveniência da unidade da Rodovia Mogi-Bertioga, km 20, no distrito de Biritiba Ussu. É mais uma facilidade para os clientes, que já podem adquirir os produtos no caminho da viagem ao litoral norte de São Paulo. Tal associação parece promissora e os sócios já pensam em colocar seus produtos em outros pontos de venda. Roger ressaltou que “é uma das maneiras de tentar driblar a crise”.

Com relação aos concorrentes, pouco acompanham a sua movimentação. Não por falta de interesse e sim por falta de tempo para pesquisar tantas opções. Roger ressaltou que existem vários concorrentes, de acordo com o horário de atendimento; no almoço são os restaurantes por quilo, por exemplo; já na hora do jantar, lanchonetes, pizzarias, entre outros. Geralmente, descobrem novos concorrentes do mesmo ramo, de maneira informal, muitas vezes pelos próprios fornecedores.

Já com relação aos órgãos reguladores, o mais ativo é a Vigilância Sanitária Municipal, que, após uma visita de rotina, resolveu interditar uma parte do comércio para que se adequasse às novas normas sanitárias. Para atender às exigências sanitárias, resolveram reformar o ponto, o que acabou por culminar na expansão física, já descrita anteriormente.

4.1.4 Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa Iris Massas

A Figura 21 apresenta os principais elementos que compõem a aprendizagem organizacional da equipe de direção da Iris Massas, baseado nas entrevistas.

Aprendizagem organizacional da ED da Iris Massas	Conhecimento (7.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado pela equipe e entre colaboradores. – Disseminado de maneira oral e escrita. – Troca de ideias em reuniões formais e informais. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: cursos e palestras para codirigentes.
	Informação (7.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informais entre codirigentes. – Troca com concorrentes: indireta por clientes e fornecedores. – Setorial e órgãos reguladores: só quando ocorrer uma demanda específica.
	Experiência (7.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: registradas de maneira informal pelos codirigentes, não escrita. – Estímulo a novas experiências: cursos, seminários, palestras.
	Processo de aprendizagem (7.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Criação: novos produtos após solicitação de clientes. – Retenção: saída de pessoas-chave minimizada por registros rotineiros. – Transferência: codirigentes trocam informações e compartilham experiências.

Figura 21. Aprendizagem organizacional da ED da empresa Iris Massas

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O conhecimento adquirido é compartilhado entre a equipe de direção e com os colaboradores. Geralmente é disseminado de maneira oral e escrita, para começar a criar um banco de memória organizacional. Roger ressaltou que “em todas as reuniões são elaboradas atas para registrar os pontos discutidos e para que na próxima reunião verifiquem os pontos pendentes, se existirem”.

Todos têm bem claro quais são as competências uns dos outros, e na divisão de tarefas cada qual ficou com aquela com a qual se identificava e possuía as habilidades necessárias. A continuidade do negócio se deu, segundo eles, pela construção do conhecimento coletivo e pela convivência diária, aprimorada pela troca de experiências vividas na própria organização.

Com relação à troca de informações, ocorre de maneira rotineira entre os codirigentes além das reuniões semanais. Já a troca de informações com os concorrentes é rara, restrita a momentos informais em cursos ou palestras.

Há algum tempo existia um termo de conduta e confidencialidade que os funcionários assinavam quando eram desligados. Tal fato foi oriundo de um problema ocorrido com uma ex-funcionária que solicitou o desligamento porque ia casar. Passado um tempo, ela foi contratada por um grupo de sócios para montar um novo negócio, no mesmo ramo e nos mesmos moldes do antigo emprego. Willian ressaltou que foi uma cópia fiel da Iris Massas, com os mesmos pratos, identificados inclusive com os mesmos nomes. Mas tal comércio não sobreviveu ao primeiro ano de vida.

As experiências não são registradas por escrito, e somente são discutidas oralmente. Ações malsucedidas ou fracassos são discutidos pela equipe de direção, analisados e esclarecidos para que não voltem a acontecer.

Com relação ao processo de aprendizagem, ressaltamos que o conhecimento é criado dentro da organização, sob a forma de novos produtos e serviços que possam enriquecer a satisfação do cliente, tais como: novas formas de pedido, pagamentos e porções dos produtos, por exemplo. A retenção do conhecimento se dá através dos registros contínuos da composição dos produtos, gerando a memória coletiva, além de permitir a viabilização de acesso de todos aos conhecimentos existentes. E, finalmente, o conhecimento é disseminado através de troca de informações entre os sócios e seus colaboradores e pelo compartilhamento das experiências passadas pelos componentes da equipe de direção.

4.1.5 Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa Iris Massas

Apresentamos alguns aspectos específicos da empresa Iris Massas que devem ser ressaltados. Em primeiro lugar, é uma empresa familiar cujos sócios só tomam decisões por consenso, conforme apontado na fala do entrevistado Roger, um dos sócios. Muitas vezes as decisões foram tomadas por tentativa e erro ou por intuição devido à falta de experiência anterior. Conforme foram se aperfeiçoando, ocorreu uma melhoria nas decisões, que passaram a ser pautadas pelo acúmulo de experiência no negócio atual e não em experiências profissionais anteriores, pois os sócios possuíam experiências em áreas diferentes da atual.

As informações recebidas promoveram a aprendizagem por imitação, por meio da observação das organizações bem-sucedidas e da adoção de suas práticas; ou por tentativa e erro, através percepção da posição estratégica da empresa depois da adoção de novas práticas. Tal fato pode ser corroborado quando os sócios resolveram investir em kits de congelados depois da leitura da reportagem de revista de grande circulação nacional, e decidiram implantar a ideia na Iris Massas.

Há uma predominância da aprendizagem informal, que ocorre por meio das práticas diárias da vida empresarial, de maneira espontânea por meio de interações e relações dos colaboradores da empresa, tais como nos momentos de *coaching*, de *networking* com os colegas de trabalho e de fora do trabalho, em lideranças e trocas de informações em times de

trabalho. Nesse caso, porém, ocorreu um esforço contínuo da equipe de direção em se qualificar através de uma educação formal, a partir de cursos e palestras (Sebrae, Senai, etc.).

A aprendizagem organizacional parece ocorrer através de percepções, conhecimentos e modelos mentais repartidos entre os codirigentes que geram mudanças, pois os tomadores de decisão aprendem juntos, compartilhando crenças e objetivos. Mas a AO não é construída com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória, tanto organizacional quanto individual. Devem-se desenvolver mecanismos institucionais para reter o conhecimento, pois quando as pessoas trocam de emprego acabam por levar com elas suas experiências e conhecimentos.

Do ponto de vista do conflito nas equipes de direção, tem-se que o conflito cognitivo deve ser encorajado enquanto o conflito afetivo deve ser evitado, pois a tomada de decisão resultante terá maior qualidade e será mais efetiva, porque existirão maiores níveis de consenso e de aceitação afetiva. Tal fato pode ser corroborado pela fala de William, “o relacionamento entre os codirigentes é de harmonia e sintonia, resultado direto da convivência por 22 anos e das relações familiares em estreito laço de amizade e companheirismo. Aprendemos a respeitar uns aos outros, evitando que os conflitos acabem por interferir nas nossas decisões. Quando discordamos de alguma decisão, os outros sócios tentam um acordo para que o resultado seja bom para todos”.

O nível de concordância entre a equipe de direção de uma empresa tem um alto grau de influência sobre como as coisas são feitas, estando diretamente relacionado ao desempenho organizacional. Para exemplificar, a equipe ao decidir uma nova direção para o negócio, tomará as medidas adequadas para se mover nessa direção, e criará condições para que um novo negócio se inicie. Tal fato pode ser corroborado pela fala de Regina.

Não fizeram nenhuma pesquisa de mercado, nem estudo de viabilidade, pois se sentiam seguros com essa expansão baseados na experiência da loja de Mogi. Partiram da suposição de que precisavam ampliar o espaço físico das instalações em Mogi, e buscaram um local bem espaçoso em Suzano. Quando decidiram abrir uma nova filial em Suzano, partiram do pressuposto de que com a experiência acumulada poderiam alcançar o sucesso esperado.

Regina Junho Fugino Kayasima (sócio – Iris Massas)

A convicção da equipe de direção em expandir a empresa em outro local foi extremamente coesa e forte, porém os resultados apresentados não foram os esperados.

Outro ponto refere-se à pouca preocupação com a continuidade da empresa. Para os sócios, essa preocupação ainda se apresenta com um horizonte de tempo longínquo, devido à pouca idade e à boa saúde dos sócios. Mas começam a ter um desconforto detectado na fala a seguir.

Por enquanto nossos filhos não têm interesse em participar do negócio. Nenhum deles demonstra ter as habilidades necessárias para tocar o negócio, mas não deixa de ser uma preocupação futura. Quem irá assumir o nosso negócio? Teremos uma empresa que sobreviva em longo prazo? Depois de tanto tempo e esforços dispendidos...

William Jun Katsuji Kayasima (sócio – Iris Massas)

Um aspecto a ser destacado refere-se à tendência de estudos setoriais em relação às projeções futuras sobre a categoria de atuação da empresa pesquisada. Um estudo elaborado por Hirose *et al* (2012) aponta a existência de uma tendência de crescimento na categoria de alimentos congelados estimada em 2 a 2,5 vezes no período 2010-2020. Conforme dados apresentados pela Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2014) o segmento de pratos semiprontos e prontos movimentou na economia brasileira 13,2 bilhões de reais em 2014, e que poderá aumentar ainda mais de maneira significativa conforme varia a renda das famílias brasileiras (Vialta & Rego, 2014). Os sócios discutiram em uma das suas reuniões semanais estes dados, conforme registrado em ata, e verificaram que os resultados obtidos pela empresa nos últimos meses, não corroboraram os dados apresentados, pois as taxas de expansão apresentaram-se bem menores em virtude do cenário econômico de retração nas vendas conforme verificado pelos sócios no ano de 2015, além da queda no poder aquisitivo das famílias, o que acabou por se refletir nos resultados financeiros da Iris Massas.

4.1.6 Considerações do modelo à luz dos dados da empresa Iris Massas

Com relação ao modelo teórico de pesquisa proposto no item 2.5 , verifica-se que a equipe de direção da Iris Massas apresentou os seguintes aspectos: as modificações relativas à composição de sua equipe passaram por uma evolução e ajustes com relação ao número ideal de componentes, que se mantém atualmente; a dinâmica de funcionamento, no modelo de revezamento, também se mostra adequada ao negócio, pois não há uma sobrecarga sobre nenhum dos sócios o que estimula a manutenção de equilíbrio de poder; e o desempenho apresentado pela ED resulta de uma interação contínua e atuante de seus membros.

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

No ambiente externo, predomina a parceria, visando à expansão das vendas por canais alternativos, além do conhecimento significativo sobre concorrentes formais e informais. Mantém ainda atualizadas as informações sobre os requisitos exigidos pela Vigilância Sanitária e a participação em cursos para atualização ministrados por instituições específicas, tais como o Sebrae. Com relação ao desenvolvimento de novos produtos a organização atua de forma reativa, somente quando solicitada por clientes ou informada pelos fornecedores. Aliás, é uma nova característica que deverá ser inserida no modelo, pois a função compras tem cada vez mais papel estratégico, devido ao volume de recursos utilizados nesse processo. Para atender às exigências do mercado, cada vez mais carente de bens e serviços de qualidade, um dos elementos para os quais as empresas precisam atentar é a relação com fornecedores, estabelecendo uma relação de longo prazo, visando a colaboração mútua e a busca por melhoria contínua da qualidade dos produtos.

Finalizando, os aspectos ligados a aprendizagem organizacional, a experiência e a informação parecem ser primordiais para sustentar os resultados, e o conhecimento acumulado com o passar dos anos é que assegura sua sobrevivência. O processo de aprendizagem está calcado muito mais na transferência de conhecimento, possibilitado pela

troca de informações e compartilhamento das experiências, do que na retenção e criação do conhecimento.

4.2 EMPRESA AVALIAÇÃO AMBIENTAL S/S LTDA. (AVAM)

A sede da empresa está localizada na Av. Antonio do Nascimento Costa, 287, na Vila Oliveira, em Mogi das Cruzes. Até dezembro de 2016, existia um escritório no Pará, desativado por motivos financeiros. A classificação da empresa foi indicada pelos sócios como de pequeno porte, em função da receita bruta anual estar atualmente acima de 360 mil reais, e a composição acionária é distribuída em 99% para Antonio e 1% para Márcia.

Os principais produtos da AVAM são:

a) Programa de gerenciamento de riscos, denominado Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (Prosema), tem como objetivo a administração de todos os riscos existentes na unidade industrial, de forma participativa e competitiva, visando a agregar valor ao produto final. O estudo de análise de riscos tem como objetivo a avaliação geral do empreendimento, visando ao conhecimento dos riscos existentes e as medidas mitigadoras implantadas.

b) Seguindo as normalizações nacionais e internacionais atinentes à área, oferecem trabalhos completos de identificação, medição e avaliação dos diversos riscos físicos, químicos e biológicos para os diversos fins como: elaboração do documento-base; avaliação ambiental e Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA); provas judiciais e periciais; mudança de funções por restrição médica ou judicial; e análise de performance de melhorias ambientais implementadas. Esse é o produto denominado avaliação ambiental e PPRA.

c) Laudo técnico das condições ambientais do trabalho (LTCAT): trabalhos completos de identificação, medição e avaliação dos diversos riscos físicos, químicos e biológicos para a fundamentação do PPP e da GFIP.

d) Avaliação ergonômica: baseado na pesquisa de campo junto aos funcionários, em que são usadas as ferramentas específicas para tal fim, e com o conhecimento pleno do posto de trabalho.

e) Avaliação das instalações elétricas e serviços de eletricidade: o trabalho é baseado na Portaria Ministerial 3214/78 e na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e demais disposições técnicas internacionais quando cabíveis.

f) Perícia judicial e extrajudicial: realizam trabalhos de perito assistente em processos trabalhistas e cíveis.

g) Realizam treinamentos especiais *in company* ou no seu centro de treinamento, como: Ergonomia Aplicada ao Trabalho; Básico e Avançado de Higiene do Trabalho; Responsabilidade Cível e Criminal no Acidente do Trabalho; Controle de Emergências Químicas; Prevenção e Combate a Incêndios; Liberação de espaços confinados para trabalhos; Noções básicas de Proteção Radiológica; Proteção respiratória; e Curso de Formação de Cipeiros.

A empresa está no mercado desde 1991, portanto há 25 anos, operando tanto no mercado nacional como internacional. Com a experiência na área de engenharia de segurança (desde os tempos em que atuava como técnico) prestada por vários anos a diversas empresas em diferentes ramos, Antonio chegou num momento de sua vida corporativa em que teve que tomar uma decisão. A empresa em que trabalhava na época (por volta de 1990), na qual implantava um grande projeto pioneiro em segurança e higiene do trabalho, requisitou sua mudança para outro estado para dar continuidade ao projeto. Sua família não concordou com a solicitação, e ele acabou por se desligar dessa empresa. Ele já estava atuando como perito judicial desde 1988, e a partir de 1993, para suprir essa demanda, passou a adquirir diferentes equipamentos necessários ao suporte técnico para a atividade. Assim, com essa experiência e os equipamentos, decidiu criar uma empresa que desse suporte técnico especializado na área de segurança do trabalho para outras organizações, aproveitando uma oportunidade de mercado. Nasceu assim a AVAM com o objetivo de estimular um trabalho preventivo e prestar consultoria para empresas de diferentes setores.

Segundo Antonio, o momento mais crítico foi quando, nos anos iniciais da empresa, por falta de capital de giro, teve que transferir dinheiro das perícias para a empresa, buscando minimizar as dificuldades financeiras. Com o passar do tempo e a chegada de novos clientes, a situação se equilibrou, até o momento de nova decisão: parar de efetuar as perícias técnicas como perito judicial por choque de interesses.

Tal fato gerou o melhor momento, pois após a decisão de parar as perícias judiciais, pôde prestar consultoria para grandes empresas expandindo os seus clientes. Antonio

ressaltou que a segurança do trabalho precisa ser vista como um valor (moral e ético) e não uma prioridade pelas empresas, conforme a fala a seguir.

As empresas precisam se conscientizar que devem trabalhar para minimizar ao máximo as atitudes inseguras de seus colaboradores, evitando os acidentes de trabalho. Para tanto, devem oferecer aos colaboradores uma educação que esclareça os resultados positivos, primeiro para eles mesmos, e depois para a empresa. A segurança do trabalho apresenta diferentes facetas de atuação, pois cada empresa é única exigindo conhecimentos e experiências diversas para a sua condução.
Antonio Batista Hora Filho (sócio – AVAM)

O pior momento da empresa ocorreu quando foi fechado o escritório regional de Minas Gerais, por não apresentar o resultado financeiro esperado. Continuam prestando serviços nesse estado, mas sem a necessidade de manter uma base fixa. Também se encontra em estudo o fechamento do escritório do Pará, pelo mesmo motivo. O momento atual de crise, para sua área de atuação pode ser visto como um momento de oportunidade conforme relato a seguir.

Quando diminuem os casos de perícias onde atuo como perito assistente das empresas, aumentam os casos de consultoria em segurança do trabalho e vice-versa. Portanto, consegui elaborar uma equação que equilibre as atuações de tal maneira que uma área compense a outra em termos financeiros.
Antonio Batista Hora Filho (sócio – AVAM).

4.2.1 Equipe de direção da empresa AVAM

A Figura 22 apresenta os principais elementos que compõem a equipe de direção da empresa, criada a partir dos dados empíricos e na qual se encontram em destaque a identificação das questões do protocolo de pesquisa, e as informações prestadas pelos entrevistados.

Equipe de Direção da AVAM	Composição (4.1, 4.2)	Familiar: marido e esposa. Formação da equipe: sobrevivência aplicando conhecimento anterior e ocupação profissional. Sócios com formação acadêmica na área de atuação.
	Dinâmica (4.3, 4.4)	Trabalho intensivo pelo sócio majoritário e por demanda pelo minoritário. Divisão de papéis por habilidades individuais, porém complementares.
	Desempenho (4.5)	Reuniões pontuais para decisões estratégicas entre os dois sócios. Para decisões operacionais, o sócio especialista discute com funcionários e clientes, registrando em atas as reuniões.

Figura 22. Equipe de direção da empresa AVAM

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A composição da equipe de direção atual é composta por Antonio, formado em engenharia elétrica, responsável pelos assuntos técnicos e periciais, e por Márcia, médica pneumologista encarregada da elaboração das avaliações médicas. As experiências profissionais dos dois sócios foram oriundas de outras empresas no mesmo ramo de atuação, sendo Antonio no setor de higiene e segurança e Márcia em perícia médica. A participação efetiva de Márcia Hora na empresa começou há cinco anos e se deu pela necessidade de abrir mais um leque de serviços a serem prestados pela AVAM, pois anteriormente os laudos eram elaborados por médicos das empresas contratantes ou contratados por ela.

As principais decisões são tomadas por Antonio, pois se referem à atividade principal da empresa relacionada a higiene e segurança no trabalho, sua especialidade. Quando as decisões são relacionadas às necessidades de perícias médicas ou para novos investimentos, as decisões são tomadas e discutidas em conjunto com sua esposa. Já com relação às decisões operacionais, Antonio discute com os clientes as especificações dos projetos, e com seus funcionários sua elaboração. Todas as discussões e resultados são registrados em ata de reuniões.

4.2.2 Ambiente interno da empresa AVAM

A Figura 23 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente interno dessa empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente interno da empresa AVAM	Estrutura (5.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Formal: enxuta, composta por um corpo técnico e administrativo. – Relações de poder: centralizado com pouca delegação de autoridade.
	Estratégia (5.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Experiências anteriores dos codirigentes: expressiva experiência no setor de atuação. – Formação profissional como fator primordial nas decisões estratégicas. – Intuição é considerada na gestão estratégica. – Perspectivas de crescimento: crise como oportunidade de crescimento.
	Rotinas e procedimentos (5.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Manuais: registro formal de todas as consultorias efetuadas, com livre acesso. – Normas e procedimentos escritos e padronizados. – Relatórios: informações lançadas em banco de dados. – Padrões e programas de treinamento: aplicados de maneira constante para aprimoramento técnico e profissional.
	Recursos financeiros (5.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação financeira: para aquisição de máquinas e equipamentos somente capital próprio. – Apoio de escritório contábil: escrituração e emissão de guias.
	Recursos humanos (5.5)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação e retenção pessoal: formação técnica na área de segurança do trabalho, capacitação e treinamento de funcionários e codirigentes, inclusive em feiras internacionais.
	Cultura (5.6)	<ul style="list-style-type: none"> – Processo de comunicação: é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre rotinas, procedimentos e projetos em andamento. – Princípios morais e éticos do fundador passados aos funcionários quando da contratação. – Estórias e mitos: limites das substâncias cancerígenas.
	Tecnologia (5.7)	<ul style="list-style-type: none"> – Disponíveis: site e um Fale Conosco, além de <i>softwares</i> próprios. – Aquisição futura: equipamentos que concorrentes não dispõem.

Figura 23. Ambiente interno da empresa AVAM

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da empresa é bem enxuta, composta pelo diretor (sócio proprietário) e pelos colaboradores divididos em: corpo técnico, que coleta os dados e os analisam; um responsável pelos relatórios financeiros e um responsável pelo RH, totalizando 15 funcionários. Várias atividades são efetuadas fora da empresa, pois é preciso dirigir-se ao cliente para verificações *in loco* das suas necessidades.

Antonio delega autoridade parcial aos colaboradores, mantendo controle sobre todos os projetos, pois seu negócio é focado nas pessoas, e o resultado refletirá de maneira direta nelas. Exemplificou com o caso de uma perícia médica sobre fatores insalubres, presentes ou não na atividade desenvolvida pelo funcionário de determinada empresa. Se positivo, por exemplo, o funcionário terá direito a um adicional de insalubridade. Então, todos os colaboradores são muito conscientes em relação aos valores da empresa, implantados e cobrados pelo diretor Antonio em reuniões semanais.

De acordo com o depoimento do entrevistado Antonio, todas as decisões estratégicas são tomadas após análise minuciosa, tanto técnica quanto econômico-financeira pelo diretor e seu corpo diretivo. No começo da empresa, Antonio relembra que várias decisões foram tomadas a partir de um histórico passado, proveniente de sua experiência corporativa, e que eram baseadas em fatos já ocorridos, cujos resultados foram positivos. Ressaltou, porém, de modo enfático que “existe um fator muito forte e continuamente presente, a intuição, que não pode ser desprezado, que pode direcionar, mesmo que de maneira irracional, a uma melhor apuração em suas decisões”. Como, exemplo cita a decisão de demitir um funcionário, que em um primeiro momento apresentava-se como imprescindível. Ficou protelando a decisão e aguardando novos acontecimentos, até que ocorreu uma falha grave desse funcionário, cuja postura incorreta Antonio já havia identificado, o que acabou por acelerar o processo da demissão.

Com relação ao cenário atual, de grande recessão, Antonio ressalta que a crise é um fator selecionador para o seu setor e que se devem aproveitar novas oportunidades de negócios. Por exemplo, um programa de combate a incêndio pode ser implantado independentemente da crise, por ser considerado primordial para qualquer organização (incluindo multinacionais aqui estabelecidas) e a empresa ser cobrada pela legislação vigente.

O negócio da empresa obriga que todas as normas e os procedimentos sejam escritos e padronizados, e todos os colaboradores tenham acesso livre a eles. Assim, existe um banco de dados composto por todos os projetos já efetuados pela empresa, que pode ser consultado por todos. Os relatórios e as planilhas que compõem esses projetos também estão disponibilizados nesse banco, conforme relato a seguir.

Esse banco de dados é considerado a memória viva da organização, e por serem constantemente alimentados, vários clientes antigos às vezes solicitam informações sobre seus projetos, que são repassados prontamente. Eventualmente, até concorrentes solicitam alguma informação técnica, que é repassada também sem problemas, pois aquele aspecto técnico que foi aplicado naquela situação em específico, e que provavelmente é totalmente diferente da situação atual do concorrente, não é caracterizado como segredo industrial.

Antonio Batista Hora Filho (sócio – AVAM).

Antonio acredita na qualificação constante para todos os colaboradores, tendo em vista a necessidade de atualização técnica e aprimoramento contínuo, em programas de treinamentos corporativos, investimento em cursos de especialização, além de palestras e congressos nos Estados Unidos e na Europa, previstos para a alta administração. O objetivo é

se atualizar sobre novos processos que possam melhorar a qualidade final dos serviços prestados, declara Márcia.

Há um gestor financeiro que elabora os relatórios financeiros discutidos nas reuniões semanais, procurando apresentar os resultados dos projetos aos sócios; porém, as decisões financeiras são tomadas pelo sócio majoritário. Eles têm apoio de um escritório contábil para a escrituração dos livros contábeis, mesmo emitindo poucas notas devido ao tempo de prestação de serviço ser longo. Todos os procedimentos relativos à folha de pagamento são elaborados por esse gestor.

Com relação à captação de recursos financeiros para a compra de máquinas mais avançadas tecnologicamente, Antonio nunca utilizou recursos públicos. Normalmente, elabora projeções de fluxo de caixa futuros, para determinar a disponibilidade mensal para esses investimentos, evitando captar dinheiro externo, privilegiando recursos próprios para seus investimentos.

Quanto à captação dos recursos humanos, ressalta que a qualificação deficiente da mão de obra em higiene ocupacional, sempre se apresentou como um empecilho para a contratação de pessoal conforme relato a seguir.

Os cursos técnicos de segurança do trabalho deveriam ter maior carga horária em higiene do trabalho, pois proporcionam uma formação generalista. Quanto à formação em curso superior, não há na graduação em engenharia de segurança do trabalho, sendo que essa habilitação somente ocorre nos cursos de especialização, em que poucos futuros colaboradores investem, seja por desconhecimento, seja por falta de visão de crescimento nessa carreira.

Antonio Batista Hora Filho (sócio – AVAM)

Assim, há um custo inicial para especializar os colaboradores para as necessidades da empresa, o que ocasiona investimentos consideráveis. Há uma grande dificuldade com relação a capacitação, por esses cursos serem ofertados predominantemente aos finais de semana, e seus colaboradores terem dificuldade de participar deles, pois terão que abrir mão do tempo que teriam para passar com família e amigos para se dedicarem aos estudos. Para contornar esse obstáculo, quando necessário, contratamos cursos *in company*, como foi o caso da semana de 24 de agosto de 2016, um treinamento ministrado pela Associação Brasileira de Higienistas Ocupacionais (ABHO).

Já com relação à retenção de pessoal, há uma política salarial agressiva, buscando pagar salários bem acima dos valores pagos pelo mercado regional. Um técnico em segurança,

por exemplo, cujo salário regional corresponde a R\$ 3.000,00 na AVAM, com as qualificações necessárias, pode chegar a R\$ 6.500,00. A justificativa apresenta-se no relato de Márcia a seguir:

Quanto ao tempo de permanência na empresa, temos desde os colaboradores que estão iniciando agora, até os que já estão há mais de 15 anos, pois a fixação de pessoal varia muito em relação ao momento do mercado de trabalho. Por terem uma especialização muito apreciada pelo mercado, se não mantivermos uma política agressiva de remuneração, a rotatividade tende a aumentar. Assim, o quadro de pessoal é constituído por profissionais especializados, com experiência na área, tanto em empresas nacionais quanto em multinacionais, o que desperta o interesse de vários concorrentes.

Márcia Aparecida Nascimento Hora (sócia – AVAM)

O processo de comunicação é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre rotinas, procedimentos e projetos que estão em andamento. Quando da contratação, os funcionários são informados sobre o perfil de comportamento exigido pela organização, principalmente quanto a se adequar aos valores éticos do fundador.

Com relação a histórias pitorescas, Antonio lembrou um cliente que precisava efetuar um cálculo, em que o denominador solicitava que se anotasse o número de horas-homem trabalhadas. O cliente era de uma empresa de tecelagem em que a maioria dos trabalhadores de produção eram mulheres, e ele não entendia como iria colocar horas-homem se ele só tinha mulheres.

Outro ponto lembrado pela entrevistada Márcia, diz respeito ao mito de que algumas partículas de substâncias cancerígenas ou carcinogênicas, como a sílica cuja legislação permite o limite de 0,025 mg/m³ no ambiente. Porém, para empresas responsáveis e esclarecidas, por ser um elemento altamente tóxico, elas tendem a excluí-lo dos processos em vez de tentar mantê-lo dentro dos limites aceitáveis pela legislação vigente, e continua informando que não existe limite seguro para produto carcinogênico.

O sócio Antonio ressaltou que sua empresa sempre cresceu respaldada em valores morais e éticos, pois o seu produto final, seja uma consultoria, seja um relatório técnico, refletirá em vidas humanas. O entrevistado mencionou o caso de um laudo pericial de determinada empresa, em que a responsabilidade pelo uso inadequado de um determinado equipamento pelo operador acabou por provocar um ato inseguro de proporções consideráveis. Após várias visitas para coleta de informações, tal fato surgiu nas entrevistas.

No entanto, foram observados também indícios de que o equipamento apresentava defeito não identificado nas manutenções rotineiras, o que pode ter sido o estopim de todo esse processo. Assim, foram necessários vários outros procedimentos para a elaboração do laudo final, para que este apresentasse o mais fielmente possível os resultados dos fatos ocorridos.

Para Antonio, a crença nos princípios éticos, morais e técnicos da AVAM propiciou a consolidação de uma das mais sólidas e respeitadas empresas de consultoria e assessoria na área de segurança e higiene do trabalho, ergonomia, meio ambiente e proteção radiológica.

A empresa utiliza-se de alguns recursos tecnológicos, como o site (<http://www.avam.com.br>) no qual a empresa é apresentada, além dos serviços prestados, alguns clientes e os certificados que a empresa detém; mantém um Fale Conosco com o objetivo de ser um canal direto com os clientes ou futuros clientes. Além desses, os sócios declararam que os trabalhos da AVAM são elaborados nos softwares AVAMTE I, AVAMTE II e AVAMTE III, todos de sua propriedade, que visam à integração dos dados organizacionais.

Com relação à aquisição de novos recursos tecnológicos, estão sempre rastreando o mercado em busca de novos equipamentos para prestarem os seus serviços. Cabe ressaltar que a empresa possui equipamentos específicos de que muitas vezes seus concorrentes ainda não dispõem. Na medida do possível, quando em viagens ao exterior, os sócios procuram se informar de novas oportunidades de negócios, além de adquirir os novos equipamentos. Em uma de suas últimas viagens, Antonio tornou-se representante de uma multinacional, na distribuição de equipamentos especiais em solo nacional.

4.2.3 Ambiente externo da empresa AVAM

A Figura 24 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente externo dessa empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente externo da empresa AVAM	Clientes (6.1, 6.2, 6.3)	– Principais clientes: empresas industriais nacionais e internacionais. – Novos produtos: são gerados de acordo com a necessidade do cliente.
	Concorrentes (6.4)	– Concorrentes: nacionais e internacionais, porém restrito. – Expansão futura por franquias.
	Instituições (6.5)	– Instituições: ABNT e ABHO.
	Órgãos reguladores (6.6)	– Órgão regulador: Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA).

Figura 24. Ambiente externo da empresa AVAM

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O segmento de mercado em que a empresa atua já está bem delimitado e sedimentado: consultoria e assessoria para empresas, com a linha de produtos já descrita anteriormente. Seus principais clientes, segundo Antonio, englobam indústrias nacionais e internacionais. Para o desenvolvimento de novos produtos, são levados sempre em consideração as necessidades específicas da cada cliente e qual o tipo de serviço que será desenvolvido. Além disso, está nos planos dos sócios abrir franquias, porém ainda está em estudos de viabilidade de expansão por este mecanismo; entretanto, não há interesse em participar de *joint ventures*.

O número de concorrentes nesse mercado, com os produtos que a empresa oferece, é muito restrito. Antonio explicou que vários concorrentes só prestam um dos seus serviços ou produtos e não todos. No mercado internacional, existem várias firmas concorrentes, porém é um mercado bem restrito e quem apresentar os atestados de capacitação técnica solicitados pelos clientes já está um passo à frente da concorrência.

A AVAM conhece bem os seus concorrentes, e os sócios os dividem em três grupos: o primeiro, composto de empresas em busca de serviços pequenos e que procuram trabalhar com volume para compensar os valores pequenos; o segundo grupo, especializado em licitação governamental e com departamento médico; e o terceiro grupo, formado por três ou quatro concorrentes fortes, que presta serviços a empresas que podem apresentar relacionamento pessoal entre a alta administração e que não têm intenção de trabalhar em conjunto. Esse serviço apresenta a particularidade de ser um serviço diferente a cada solicitação, o que impede que ocorra “quebra” de sigilo profissional.

Com relação aos órgãos regulamentadores, no caso da empresa é o Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA-SP), pela necessidade de lançar a anotação de

responsabilidade técnica (ART) que identifica a participação técnica do profissional na execução da obra/serviço.

Participam da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), da Associação Brasileira de Higienistas Ocupacionais (ABHO) cujo sócio, Antonio, já ocupou o cargo de presidente durante, e da Associação dos Peritos Judiciais.

4.2.4 Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa AVAM

A Figura 25 apresenta os principais elementos que compõem a aprendizagem organizacional da ED da empresa AVAM, baseado nas entrevistas.

Aprendizagem organizacional da ED da AVAM	Conhecimento (7.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado pela equipe e entre colaboradores. – Disseminado de maneira oral e escrita, alimentando banco de memória organizacional. – Troca de ideias em reuniões formais e informais para construção do conhecimento coletivo. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: congressos, cursos e palestras internacionais e nacionais para codirigentes.
	Informação (7.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informais entre codirigentes. – Troca com concorrentes somente em ocasiões específicas. – Setorial e órgãos reguladores: consultas rotineiras
	Experiência (7.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: são discutidos e registrados pelos codirigentes com intuito de evitar repetição. – Estímulo novas experiências: cursos, seminários, palestras.
	Processo de aprendizagem (7.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Criação: novos produtos só por solicitação de clientes. – Retenção: banco de dados dos projetos atualizado diariamente. – Transferência: codirigentes compartilham experiências anteriores.

Figura 25. Aprendizagem organizacional da ED da empresa AVAM

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O conhecimento adquirido é compartilhado com a equipe de direção e com os colaboradores. Geralmente, é disseminado de maneira oral e escrita, o que alimenta de maneira contínua o banco de memória organizacional. De acordo com o entrevistado, todos têm bem claro quais são as competências uns dos outros e na divisão de tarefas para cada projeto cada qual ficou com aquela para a qual possuía as habilidades necessárias. A continuidade do negócio se deu, segundo os sócios, pela construção do conhecimento coletivo e pela convivência diária, que foi aprimorada pela troca de experiências vividas na própria organização e em outras organizações. Um ponto que Antonio ressaltou foi com relação ao

início da empresa, quando teve que assumir várias tarefas ao mesmo tempo, pois não havia pessoal contratado para tal.

Há troca de informações amiúde entre os codirigentes, que vão além das reuniões semanais, pois formam um núcleo familiar com convivência diária. Um ponto importante ressaltado por Márcia refere-se ao acesso livre de todos os colaboradores ao banco de dados corporativos para consultas e inserção de novas informações, por se tratar de uma empresa de consultoria e ser primordial a troca simultânea de informações por toda a empresa. Por outro lado, trocam informações com os concorrentes somente em ocasiões específicas, como já explicado anteriormente.

Existe um código de ética fortemente implícito nos colaboradores, pois os resultados provenientes dos processos internos podem refletir na imagem da consultoria. Antonio relembrou o caso da demissão de um funcionário imprescindível, que se mostrava relevante para a empresa, e que após a sua saída verificou-se que suas atividades profissionais não estavam sendo desenvolvidas a contento e acabaram por prejudicar financeiramente a empresa. Antonio afirma que já estava desconfiado desse funcionário. Para evitar um “estrago maior” e “ouvir sua intuição”, acabou por desligá-lo.

Ações malsucedidas são discutidas pela ED e esclarecidas para que não voltem a acontecer. Antonio ressaltou que a decisão de montar uma sala para treinamento, tanto interno quanto externo, acabou por gerar uma expectativa de novos produtos que não se concretizou. As empresas, até mesmo pela distância em relação à AVAM, preferem treinamentos *in company*, para evitar deslocamentos de seu pessoal. Outro ponto se refere à montagem das duas filiais, uma em Minas Gerais, que já foi desativada, e a outra no Pará, que está em fase de desativação. “Quando estudos desenvolvidos mostraram que haveria ótimas oportunidades nesses locais, devido ao grande número de clientes que poderiam ser atendimentos de maneira mais rápida e ágil, decidimos abrir as filiais. Passados alguns anos, com a mudança do cenário econômico e financeiro, resolvemos desativar as filiais”, ressaltou Antonio.

Com relação à perda de conhecimento quando um elemento-chave sai da organização, Antonio lembrou-se de um funcionário que no começo da empresa que resolvia e fazia tudo. Como ele se sentiu muito seguro, em determinado momento me disse que para continuar na empresa queria o dobro do salário. Como naquele momento não teria quem o substituísse, aumentei o seu salário e comecei a preparar outros funcionários em suas atividades. Passado mais um ano, pediu novamente que eu dobrasse o seu salário. Dessa vez, já preparado, disse-lhe que então saísse da empresa; o que acabou por acontecer. A partir desse fato, os sócios

passaram a registrar em um banco de dados central todas as informações consideradas importantes e estratégicas.

Finalmente o conhecimento é disseminado através da troca de informações entre a equipe de direção e os colaboradores, bem como compartilhando as experiências passadas pelos componentes da equipe de direção.

4.2.5 Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa AVAM

A AVAM parece estar baseada no conhecimento técnico, compartilhado e registrado sistematicamente com vistas a compor um banco de memória organizacional. Cada trabalho desenvolvido pela consultoria é único, com particularidades específicas para cada empresa, o que possibilita uma gama bem eclética de novos conhecimentos que acabam por ser gerados e incorporados à organização. Nos sistemas de aprendizagem organizacional, a memória organizacional figura como o recurso mais importante, permitindo que o processo de aprendizagem seja contínuo e ininterrupto.

A empresa depende exclusivamente de Antonio para as decisões estratégicas, devido a sua maior experiência no setor, sendo que Márcia participa das principais decisões financeiras e de investimentos. Deve-se explicar que um proprietário-dirigente de PE com experiência prévia em seu ramo de atividade é susceptível de ter um maior nível de conhecimento e habilidades sobre a forma de gerir o negócio, o que reduz a incerteza associada com a tomada de decisão. Nesse caso, a experiência pode ser considerada um banco de informações com um nível satisfatório de confiabilidade. Já com relação aos colaboradores, Antonio montou uma equipe técnica de tal maneira que possam lhe dar o apoio necessário, porém sem autonomia para decisões estratégicas.

A AVAM é uma empresa familiar em que os sócios/dirigentes estão preocupados com a sua continuidade. Resolveram buscar novos clientes agregando um novo serviço que sua mulher (e sócia) possa prestar. Atualmente, investe na formação internacional de seu filho, em engenharia, visando a sua futura inclusão na empresa. A transferência bem-sucedida do negócio para a próxima geração é uma meta importante para os membros dessa equipe de direção.

Outro aspecto importante é a busca pela internacionalização dos negócios, prospectando em feiras e congressos novas oportunidades de negócios, além de ser um

estimulador para buscar novas tecnologias que o auxiliem na prestação de sua consultoria. A internacionalização oferece à organização diferentes experiências que lhes permitem aprender ou desenvolver novos conhecimentos, pois empresas que operam em mercados internacionais geram mais conhecimento do que os seus concorrentes que operam apenas no mercado nacional, através da aprendizagem de fontes externas.

Com relação à aprendizagem, podemos destacar dois tipos que predominaram na AVAM: aprendizagem por reflexão e aprendizagem formal. A aprendizagem ocorre pela reflexão quando um indivíduo busca, por meio de sua experiência anterior, compreender uma nova situação, e nesse caso a aprendizagem advém de seu diretor e sua experiência anterior nesse ramo de negócio. Assim, a reflexão oportuniza voltar atrás e rever acontecimentos e práticas. Além disso, algumas características perceptíveis relacionadas com a atividade profissional dos indivíduos, como a experiência e a formação, podem ser associadas ao desempenho da equipe.

Já em relação à aprendizagem formal, refere-se àquela que resulta de algo que foi planejado, como cursos e programas que, muitas vezes, as organizações oferecem, o que pode ser corroborado por Antonio que destaca que ocorre um aprimoramento contínuo a partir de programas de treinamentos corporativos, investimento em cursos de especialização para os colaboradores, além de palestras e congressos nos Estados Unidos e na Europa, previstos para a alta administração. Tal aprendizagem é estimulada pela empresa em razão da necessidade contínua de aprimoramento educacional de sua equipe de direção e de seus colaboradores.

4.2.6 Considerações do modelo à luz dos dados da empresa AVAM

Com relação ao modelo teórico de pesquisa proposto no item 2.5, verifica-se que a equipe de direção da AVAM apresentou alguns aspectos peculiares, pois inicialmente a empresa não apresentava uma equipe de direção formalmente constituída. Só a partir de 2011, ocorreu a composição formal da equipe que se mantém atualmente. Há uma clara definição das atribuições dos sócios baseada nas habilidades e formações acadêmicas individuais que se mostram adequadas ao negócio, mesmo ocorrendo uma sobrecarga de responsabilidade e trabalho no sócio Antonio. O desempenho, aqui representado como resultado da interação entre os codirigentes na tomada de decisão, mesmo que parcial, ocasiona uma interação contínua e atuante de seus membros, inclusive fora do local de trabalho, por serem casados.

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

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

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

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

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

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

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

4.3 EMPRESA TBS ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL LTDA

A empresa TBS Organização Contábil Ltda. está situada à rua Vitório Partênio, 124, Vila Partênio, em Mogi das Cruzes. É uma prestadora de serviços contábeis como principal atividade, além de oferecer serviços advocatícios quando solicitados pelo cliente, que pode ser pessoa física ou jurídica. A classificação da empresa foi indicada pelos sócios como de pequeno porte, em razão da receita bruta anual estar atualmente acima de 360 mil reais. Seus principais produtos são: contábil (balancetes, livro-caixa, Simples nacional, entre outros); fiscal (livro de entrada e de saída, ISS, livros de apuração do IPI, entre outros); trabalhista (folha de pagamento, DARF, GPS, entre outros); e outros como: aberturas, transferência, encerramento de empresas, DIRPF, consultoria, assessoria, certidões negativas.

A empresa foi fundada por três amigos, em 1990, como um escritório tradicional, isto é, prestando serviços contábeis habituais, como administrar e registrar todos os tipos de alterações de patrimônio das empresas, ou seja, tudo o que a empresa faz tem de ser passado, administrado, registrado e informado aos órgãos competentes: Receita Federal, Secretária do Estado e Prefeitura. Esses registros são suas compras, vendas, prestações de serviços, mudanças na administração da empresa, mudanças de atividade entre outros. Os sócios inicialmente continuaram trabalhando meio período nas empresas a que estavam vinculados e meio período na TBS, em sistema de rodízio até se estabilizarem no novo negócio.

Como capital inicial, juntaram suas poupanças, venderam bens e se estabeleceram em um pequeno local, alugando um telefone, à época considerado artigo muito caro e difícil de adquirir. Laerte recorda-se que no dia da inauguração, ocorreu a reunião com o primeiro cliente, que os acompanhou até 2010. A partir da inauguração, começaram a captar clientes e a expandir a atuação para vários segmentos de empresas, passando a atuar também na área jurídica a partir de 1991. Assim, Airton ressalta que os serviços contábeis são oferecidos há 26 anos e a consultoria jurídica há 25 anos.

Laerte destaca que o facilitador deles no início era ser um escritório pequeno. Sempre trocavam ideias na hora do café, o que facilitava a comunicação entre eles, propiciando a discussão das necessidades dos clientes sempre juntos. Mesmo com todos os problemas iniciais, nunca pensaram em fechar o escritório, pois no mínimo um ou dois voltariam para as empresas e o terceiro ficaria tocando o escritório, até conseguirem se firmar no mercado, o que até hoje não foi necessário. Outro ponto que Laerte destacou foi que tinham uma continuidade no trabalho desenvolvido, pois sempre efetuavam anotações de maneira que todos os outros pudessem dar sequência ao serviço oferecido, prestando informações precisas e atualizadas ao cliente. Esse diferencial é mantido até hoje, pois sempre tiveram como lema “todos saberem tudo” acerca do que se passa no escritório.

Em 1992, passaram a trabalhar em tempo integral na TBS, após dois anos de maturação do negócio, saindo os três então de seus escritórios originais em diferentes datas. Desde o início, os três fizeram de tudo um pouco, pois não tinham funcionários, o que possibilitou a obtenção de uma visão geral do negócio próprio.

Um dos momentos críticos que Laerte apontou foi no ano de 1994, quando estavam com a receita muito enxuta e tiveram que atrasar o recolhimento dos impostos e não distribuir a renda do escritório entre os sócios. Mesmo nessa condição, nunca atrasaram os salários dos colaboradores, pois sabem muito bem o que é depender de salários em dia para sobreviver.

O melhor momento para Laerte foi quando o maior cliente (o primeiro) começou a trazer novos clientes, pela propaganda positiva dos serviços prestados pela TBS, o que pode ser percebido pela fala a seguir.

Ocorreu uma expansão de 7 para 14 funcionários, o faturamento aumentou e foi necessário expandirmos o espaço físico do escritório. Aproveitamos o financiamento do BNDES para equiparmos o novo escritório, e nos mudamos para o novo endereço onde permanecemos até 2006. Nesse ano, mudamos para um novo escritório na mesma rua, onde estamos há 10 anos.

Laerte José da Silva (sócio – TBS)

O pior momento ocorreu quando o maior cliente, em 2010, resolveu implantar um departamento de contabilidade próprio, e dispensou os serviços da TBS em uma sexta-feira, sem prévio aviso. Tal fato deveu-se a medidas tomadas pelo cliente, para preparação de sua sucessão por familiares. “Foi necessário tomarmos medidas emergenciais para conseguirmos sobreviver, começando por dispensar funcionários para cortar custos. Passamos de 14 para 11 funcionários, quadro que se mantém atualmente”, ressalta Valmir.

4.3.1 Equipe de direção da empresa TBS

A Figura 26 apresenta os principais elementos que compõem a equipe de direção da empresa, criada a partir de dados empíricos em que se encontram em destaque a identificação das questões do protocolo de pesquisa, e as informações prestadas pelos entrevistados.

Equipe de direção da empresa TBS	Composição (4.1, 4.2)	Empresa não familiar. Formação da equipe: sobrevivência aplicando conhecimento anterior nesse setor e ocupação profissional. Sócios com formação acadêmica na área de atuação.
	Dinâmica (4.3, 4.4)	Trabalho diário desenvolvido pelos três sócios. Divisão de papéis por habilidades individuais e experiências profissionais anteriores. Três sócios podem desenvolver as atividades contábeis; na área jurídica somente os sócios com formação em Direito, e sob demanda. Gestão financeira em rodízio anual entre os sócios.
	Desempenho (4.5)	Reuniões rotineiras para decisões estratégicas e operacionais com elaboração de anotações.

Figura 26. Equipe de direção da empresa TBS

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A formação societária inicial e a atual são compostas pelos três dirigentes. A principal motivação dos sócios era montar um negócio próprio, que os sustentassem e aproveitassem a experiência que já possuíam nesse tipo de negócio; era o que sabiam e gostavam de fazer. Cada qual desempenha um grupo de atividades diárias que agregam as suas principais habilidades e que se apresentam de forma complementar: Airton cuida do departamento fiscal, Laerte do departamento de pessoal e do jurídico; e Airton e Valmir do departamento contábil. Na área contábil os três sócios podem desenvolver as atividades necessárias ao andamento do negócio, porém, a área jurídica somente os sócios com formação em Direito, e sob demanda dos clientes.

A gestão financeira do empreendimento é efetuada em rodízio anual por cada um deles, e nunca tiveram problemas, pois a sociedade está baseada na confiança mútua entre os sócios. São efetuadas reuniões rotineiras para decisões estratégicas e operacionais, com elaboração de anotações para acompanhamento de todos os codirigentes e divulgação das informações pertinentes aos colaboradores.

4.3.2 Ambiente interno da empresa TBS

A Figura 27 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente interno da empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente interno da empresa TBS	Estrutura (5.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Formal: composta por três áreas. – Relações de poder: decisões por consenso através de votação.
	Estratégia (5.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Experiências anteriores codirigentes: mesmas funções em empresas diferentes. – Formação profissional e técnica como fator primordial nas decisões estratégicas. – Análise minuciosa é sempre considerada na gestão estratégica. – Perspectivas crescimento: não está prevista, inadimplência alta.
	Rotinas e procedimentos (5.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Manuais: registro formal de todos os clientes com livre acesso. – Normas e procedimentos escritos e padronizados. – Relatórios: informações lançadas em banco de dados e pasta física. – Padrões e programas de treinamento: aplicados de maneira constante por exigência do CRC.
	Recursos financeiros (5.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação financeira: para aquisição de máquinas e equipamentos pelo BNDES; atualmente só capital próprio. – Apoio de escritório contábil: prestam serviços eventuais a outros escritórios.
	Recursos humanos (5.5)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação e retenção pessoal: formação técnica na área contábil, capacitação e treinamento de funcionários e codirigentes de maneira constante.
	Cultura (5.6)	<ul style="list-style-type: none"> – Processo de comunicação: é eficiente e rotineiro. – Princípios morais e éticos herdados de familiares e passados aos funcionários quando da contratação. – Estórias e mitos: postura antiética de concorrentes.
	Tecnologia (5.7)	<ul style="list-style-type: none"> – Disponíveis: softwares específicos com alto investimento. – Aquisição futura: equipamentos para cumprir obrigações legais exigidas pelo governo.

Figura 27. Ambiente interno da empresa TBS

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da empresa é bem enxuta, composta de três grandes áreas: contabilidade, fiscal e departamento de pessoal, cada qual com seu responsável e auxiliar. Laerte fica responsável pela assessoria jurídica quando solicitada pelo cliente. Além disso, todos os sócios proprietários (codirigentes) são responsáveis pelo atendimento e pela captação de clientes, e sempre evitaram captar clientes de seus antigos escritórios por uma questão de ética.

As relações de poder tentam se manter em equilíbrio e de acordo com o grau de responsabilidade das funções. Desde o início combinaram que na votação de algum assunto a maioria vence, e quem perdeu respeita a decisão em prol de não haver conflitos, evitando momentos de tensão.

Segundo os entrevistados, a maioria das decisões estratégicas são tomadas após análise minuciosa e baseadas em experiências passadas e definidas por consenso, e tanto quanto possível evitam tomar decisões de modo intuitivo. Por exemplo, quando decidiram mudar de escritório buscando um espaço maior para organizar melhor os arquivos e o *layout*, além de

atender de maneira mais confortável seus clientes, a decisão foi por consenso após diversas discussões.

Devido à TBS ser de pequeno porte, os sócios não estabeleceram de modo formal um processo de identificação de missão, visão, valores, conforme relato a seguir.

A atuação segue de modo empírico, focando o resultado global da receita, o atendimento ao cliente e a sobrevivência da TBS no mercado, satisfazendo as necessidades de cunho pessoal dos sócios.

Valmir Bueno (sócio – TBS)

O planejamento estratégico é efetuado a partir das reuniões, buscando traçar objetivos de prospecção de novos clientes e manter os clientes atuais, cumprindo obrigações e prazos, e minimizar as dificuldades que os clientes apresentem. Nesse ponto, Laerte ressalta que na maior parte das vezes, quando visitam os clientes, poucos conseguem formular as suas dificuldades, e em como eles podem ajudá-los. Nessas situações, “podemos tentar descobrir através de questionamentos aos clientes quais são as suas dificuldades”.

Com relação ao cenário atual, de grande recessão, já estão sentindo uma redução no número de clientes “pois se o mercado vai bem, eles vão bem; por outro lado, se o mercado se retrai, eles perdem clientes”, segundo Laerte. Lembram que no Plano Collor, em 1992, passaram por uma grave crise, como todos os outros empresários. Hoje, eles não pensam em expansão, pois a inadimplência está em alta e os custos estão subindo dia a dia. Airton exemplifica o custo do papel sulfite que subiu 70%, e que há alguns custos que não conseguem repassar aos clientes, devido a elevar em demasia os custos e ficarem fora da média dos preços cobrados pelos concorrentes.

O relacionamento entre os codirigentes é de harmonia e sintonia, após mais de 35 anos de convivência, contados o tempo de juventude. Mantêm relações com as famílias dos outros sócios, inclusive em eventos sociais. A habilidade de manterem um bom relacionamento deriva do respeito às questões particulares de cada um, diz Valmir.

Dois pontos foram abordados por Airton, no que se referem ao planejamento: o primeiro foi abrirem uma filial em Braz Cubas, subdistrito de Mogi; o segundo foi começarem uma atividade comercial em separado. Após uma análise minuciosa na ocasião, principalmente em relação ao valor das luvas solicitadas pelos locatários, desistiram desses planos.

Para cada cliente existe uma pasta física e virtual, onde consta toda a sua documentação relativa às tratativas efetuadas, recibos de recolhimento de taxas e impostos, e-mails enviados e recebidos, orientações e todo tipo de circular ou documento. Nos arquivos eletrônicos são efetuados os *backups* rotineiros.

Todos os colaboradores podem acessar os arquivos eletrônicos e físicos de sua área a qualquer momento, para consulta ou inclusão de dados e possuem cadernos para marcar todas as senhas e particularidades de cada cliente. Os sócios monitoram e acessam todos os arquivos gerados pelos colaboradores com o intuito de conferir e atualizar os seus registros corporativos.

Há procedimentos-padrão para cada uma das três áreas por escrito que são do conhecimento de todos os colaboradores. Até um tempo atrás, existia uma folha de ocorrências onde deveriam ser anotados todos os acontecimentos para que se pudesse acompanhar e resolvê-los. Hoje já estão adicionadas as tarefas corriqueiras dos colaboradores na forma de informativos.

Existe uma obrigatoriedade do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) com relação aos associados efetuar cursos de reciclagem e aperfeiçoamento profissional periodicamente, principalmente com relação à legislação. Além disso, os colaboradores passam por treinamento contínuo visando ao aprimoramento profissional e pessoal.

Quando cada um dos sócios assume a função financeira, elabora os relatórios financeiros discutidos nas reuniões semanais, procurando apresentar os resultados do empreendimento para acompanhamento dos outros sócios.

Um fato que Airton lembrou foi que apesar de eles serem um escritório contábil, já prestaram serviços como terceirizados para outro escritório, que não gostava de fazer contabilidade mais completa. Era cobrada a mensalidade normalmente como um cliente usual.

Com relação à captação de recursos financeiros, conforme já relatado, a primeira experiência em levantar financiamento público (BNDES) foi para a aquisição de móveis e equipamentos de informática para o novo ponto comercial.

Já quanto à captação dos recursos humanos, passaram por várias fases, desde a publicação em jornais, que não apresentaram o resultado desejado, até a indicação por funcionários. Os sócios então empregavam uma seleção rigorosa desde a entrega do currículo dos candidatos, aplicando inclusive testes específicos para verificar o grau de conhecimento da função. Atualmente, preferem contratar pessoal sem ou com pouca experiência, conforme a

função, pois normalmente com muita experiência trazem “os vícios de outros escritórios”, diz Airton. Assim, eles os treinam de acordo com as necessidades da TBS. Valmir lembrou que nunca perderam um cliente para a concorrência, pelo menos que eles saibam, mas concorrentes já tentaram contratar seus ex-funcionários em outros escritórios. Isso identifica que os seus colaboradores são bem treinados e capacitados e trabalham de acordo com as regras da organização.

O processo de comunicação é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre rotinas, procedimentos e recados gerenciais. Desde a constituição da empresa, os sócios se propuseram alguns valores em que se pautam desde então: nunca atrasar a folha de pagamento ou o vale (melhor atrasar a retirada dos sócios); não levar “bola” de fiscais, pois a partir deste aceite haverá mais um “sócio” no negócio; nunca pegar dinheiro para pagar guias, e sempre apresentar as alternativas que sejam melhores para o cliente. Airton contou a história de vários escritórios que pegaram dinheiro para pagamento de guias de seus clientes, e na realidade nunca as recolheram. Lembrou o caso de um cliente que pagou religiosamente seu INSS, e quando foi solicitar a aposentadoria, nunca havia sido depositado nenhum valor em seu nome, e, portanto, não tinha direito a esse benefício.

Laerte se lembrou de uma história pitoresca com um cliente de certa organização, composta de dois irmãos. Um dos irmãos sempre sacava dinheiro da empresa e anotava na contabilidade o mesmo valor como crédito do irmão. Várias vezes efetuou tal operação, até o outro irmão verificar que não entrava dinheiro no negócio, que com as retiradas seguidas descapitalizou a empresa o que acabou por ocasionar um descontrole do fluxo de caixa.

Atualmente não possuem um site, pois para o seu tipo de negócio obtêm um retorno mais adequado, por exemplo, no Guia Mais, Lista Amarela, Apontador, dentre outros. Investiram muito pouco também em propaganda em revistas, mais para aproveitar um convênio com o CRC, porém sem obter um acréscimo de clientes. A maior parte de seus novos clientes é proveniente de indicação de outros clientes.

Outro ponto a ser considerado se refere às diferentes plataformas de trabalho e/ou sistemas adotados pelo cliente e a TBS, pois várias não “conversam entre si” o que pode inviabilizar a transferência eletrônica de dados. Além disso, as pessoas acham que os softwares proporcionam agilidade e rapidez no serviço prestado, além de reduzir os custos; porém, não é bem isso o que acontece, conforme relato a seguir.

É senso comum que com a aplicação de softwares específicos os custos seriam reduzidos para os escritórios contábeis. Porém, não é isso que acontece, pois o alto custo de novos programas que precisam ser implantados mais o treinamento específico para a sua utilização acabam por gerar um custo superior ao investimento inicial. Ocorre sim uma diminuição de tempo na execução das tarefas, porém com um investimento alto.

Laerte José da Silva (sócio – TBS)

Para adquirir novos recursos tecnológicos, os sócios pretendem investir em novos equipamentos para cumprir as obrigações eletrônicas exigidas pelo governo, e menos para tentar reduzir custos.

4.3.3 Ambiente externo da empresa TBS

A Figura 28 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente externo desta empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios (codirigentes).

Ambiente externo empresa TBS	Clientes (6.1, 6.2, 6.3)	– Mercado de atuação: serviços contábeis e assessoria legal. – Novos produtos: são gerados de acordo com solicitação de clientes.
	Concorrentes (6.4)	– Concorrentes: muitas organizações com vida curta.
	Instituições (6.5)	– Instituições: Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis (Sescon) e da Associação Comercial de Mogi das Cruzes.
	Órgãos reguladores (6.6)	– Órgão regulador: Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

Figura 28. Ambiente externo da empresa TBS

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A TBS oferece serviços contábeis e assessoria legal, além de alguns serviços extras, tais como declaração de imposto de renda pessoa física, gestão de recursos humanos e auditoria para as empresas, quando são solicitados pelos clientes.

Com relação aos concorrentes, surgem vários escritórios, atuando no mesmo segmento da TBS. No entanto, poucos sobrevivem, pois não conseguem prestar um serviço diferenciado e com a qualidade requerida pelos clientes. Airton lembra, ainda, que uma vez tentaram fazer uma pesquisa sobre a expectativa dos clientes com relação aos serviços prestados pela TBS, conforme relato a seguir.

Enviamos as questões impressas para todos os nossos clientes e só em torno de 15% responderam. Ficamos surpresos com o resultado, e ligamos aos clientes que não responderam para sabermos o motivo: a maioria disse que não respondeu, pois desconhecem o que fazemos, e só sabem dizer que é um serviço burocrático. Assim, desistimos de tentar aplicar qualquer outro tipo de pesquisa.
Airton Del Tedesco (sócio – TBS).

Laerte ressalta que existem alguns clientes que “só dão dor de cabeça”, pois atrasam os pagamentos, não enviam os documentos solicitados para elaborar as guias de pagamento, provocando atrasos, um custo para seu atendimento e que acabam por comprometer os serviços regulares do escritório.

Os sócios estão associados ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis (Sescon) e a Associação Comercial de Mogi das Cruzes (ACMC), mesmo sem uma participação mais ativa. Buscam através dessas instituições se informarem a respeito de assuntos de interesse específico da área contábil, caso do Sescon, e ligados a cidade onde atuam através da ACMC, com o intuito de participar de alguns eventos anuais.

Já os órgãos reguladores com que os sócios lidam são o CRC e a OAB, por obrigação legal, e acompanham de maneira sistemática visando a manter-se atualizados com a legislação vigente, conforme relato a seguir.

Este, aliás, é um dos fatores que levam a alta rotatividade de concorrentes, pois muitos deles não conseguem acompanhar as mudanças constantes na legislação, municipal, estadual ou federal, que ocorrem amiúde nesse ramo. Sem a atualização necessária, prestaremos um serviço defasado, em termos legais, que poderá acarretar multas pesadas e até mesmo o fechamento das empresas dos clientes.
Valmir Bueno (sócio – TBS)

Eles não têm interesse em efetuar alianças com outras empresas e nem participar em *joint ventures*, mas efetuam parcerias “transitórias” quando estão com um volume de clientes muito alto e sem condições suficientes para elaborarem todos os registros necessários.

4.3.4 Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa TBS

A Figura 29 apresenta os principais elementos que compõem a aprendizagem organizacional da empresa TBS, baseado nas entrevistas com seus codirigentes.

Aprendizagem organizacional da ED da empresa TBS	Conhecimento (7.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado pela equipe e entre colaboradores. – Disseminado de maneira oral e escrita para alimentar um banco de dados em elaboração. – Troca de ideias em reuniões informais para a construção do conhecimento coletivo. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: cursos e palestras para codirigentes.
	Informação (7.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informais entre codirigentes na hora do cafezinho. – Setorial e órgãos reguladores: consultas rotineiras.
	Experiência (7.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: são discutidas e podem ser resgatadas no banco de dados. – Estímulo às novas experiências: cursos, seminários, palestras.
	Processo de aprendizagem (7.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Criação: produtos extras somente após solicitação de clientes. – Retenção: banco de dados atualizado diariamente e sócios dominam todas as atividades operacionais rotineiras. – Transferência: codirigentes compartilham experiências anteriores.

Figura 29. Aprendizagem organizacional da ED da empresa TBS

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O conhecimento adquirido é compartilhado com a equipe de direção e com os colaboradores. Geralmente, é disseminado de maneira oral e escrita, para alimentar e atualizar o banco de memória organizacional. Laerte ressaltou que as reuniões informais são as que apresentam melhores resultados, pois acabam por tratar de diferentes assuntos em um curto espaço de tempo.

Todos os sócios têm bem claro quais são as competências uns dos outros e na divisão de tarefas cada qual ficou com aquela com a qual se identificava e possuía as habilidades necessárias. A continuidade do negócio se deu, segundo eles, pela construção do conhecimento coletivo e pela convivência diária, aprimorada pela troca de experiências vividas na própria TBS e em outras organizações onde já trabalharam.

Há troca de informações entre os codirigentes sempre que necessário, principalmente na hora do cafezinho, momento em que todos se encontram devido a cada um trabalhar em uma sala separada. Já tentaram se organizar antes marcando reuniões semanais, mas optaram pela informalidade, pois de maneira rotineira, por estarem atendendo diferentes clientes de maneira simultânea, acabavam por não poderem se reunir no horário marcado.

Conforme já dito anteriormente, todas as informações estão disponíveis e com livre acesso. As informações anteriores podem ser resgatadas a partir do banco de dados e relatórios de controles dos clientes. Quando um cliente necessita de algum tipo de informação

mais antiga, por exemplo, relacionada a um antigo colaborador, acionam a TBS que efetua a pesquisa em seus arquivos e repassa as informações solicitadas.

Ações malsucedidas ou fracassos são discutidos pela equipe de direção e esclarecidos para que não voltem a acontecer. Podem ser resgatadas as experiências anteriores individuais e corporativas, a partir do banco de dados que constitui a memória organizacional. Sempre tiveram em mente que a conservação da memória histórica empresarial não tem como única finalidade preservar a documentação, mas que pode ser uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisão e planejamento estratégico.

Com relação à retenção do conhecimento eles não têm problemas com a saída de pessoas-chave, pois todo o conhecimento está registrado e absorvido pelos três sócios, que dominam todas as atividades da TBS, conforme relato a seguir.

O que facilita esse ponto é que os colaboradores estão distribuídos nas três áreas e com a saída do responsável ou do auxiliar da área não ocorre uma grande “perda” em termos de conhecimento, pois tudo está registrado de maneira pormenorizada. O próximo que assumir terá as informações exatas das atividades que precisará para dar continuidade.

Airton Del Tedesco (sócio – TBS)

E por fim, o conhecimento é disseminado através de troca de informações entre os componentes da equipe de direção visando a manterem-se atualizados sobre as atividades e rotinas diárias da empresa, bem como sobre os seus clientes. Além disso, estão sempre compartilhando as experiências passadas para buscarem melhores alternativas para auxiliá-los na tomada de decisão.

4.3.5 Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa TBS

A empresa TBS apresenta uma equipe de direção que reúne um grupo de trabalho com experiências profissionais similares e com características individuais homogêneas como idade, tempo de empresa, tempo no mercado e nível de escolaridade, que impactam de maneira positiva nas decisões e ações empreendidas no dia a dia das rotinas e implementação de estratégias.

É interessante ressaltar que a TBS é uma empresa não familiar cujos sócios se estruturaram, tanto com experiência e formação profissional quanto gerencial, para montar o negócio sendo a única empresa com preparação prévia com cronograma de implantação. Eles

apostaram que o trabalho estruturado a partir da equipe de direção possibilitaria desenvolverem um processo coletivo e participativo por meio do qual os membros dessa equipe iriam interagir e lidar com questões difíceis, tomar decisões estratégicas importantes e construir compromisso. Nessa equipe de direção, os codirigentes se reúnem para compartilhar informações, perspectivas e conhecimentos e, diante disso, tomar decisões com melhor embasamento.

Pode-se destacar que as relações de colaboração e cooperação, a tomada de decisão conjunta, a troca de informações e o compartilhamento de habilidades também são aspectos importantes para o funcionamento da administração feita pela equipe de direção da TBS. Isso resulta, segundo o sócio Valmir, na capacidade de a equipe resolver grandes problemas e tomar decisões rapidamente com o empenho de todos seus membros.

As conversas informais, as conversas casuais, os encontros no cafezinho ou no bebedouro são considerados eficientes meios de socialização, e vistos pelo sócio Laerte como excelentes oportunidades para o compartilhamento e transferência informal de conhecimento na TBS. A interação entre as pessoas é considerada uma oportunidade de aprendizagem, em que o aprender em situações casuais é tão importante quanto o aprender através de processos formais de aprendizagem. Pode-se destacar ainda que criação, gestão, reprodução e manutenção do conhecimento tornam-se um diferencial para as empresas, de modo que sirva para sua sobrevivência, ou crescimento da sua capacidade competitiva, o que parece ser o caso da TBS.

Com relação à aprendizagem, podemos destacar dois tipos que predominaram na TBS: aprendizagem por reflexão e aprendizagem formal. A aprendizagem ocorre pela reflexão, pois os codirigentes buscam, por meio das experiências anteriores, compreender uma nova situação e rever acontecimentos e práticas. O aprender inclui a retenção e o acúmulo de informações, assim compondo o conhecimento, porém esse processo só é efetivo quando mediado pela reflexão sobre o significado. Além disso, a aprendizagem organizacional é o momento em que os modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados pelos membros de uma organização, fato este que ocorre de maneira cotidiana entre os codirigentes da TBS e seus colaboradores. Além disso, a reflexão não é apenas uma ferramenta poderosa no processo de aprendizagem, mas muito útil para promover o desempenho na aprendizagem.

Outro aspecto que se deve salientar, é que na TBS ocorreu uma construção sistemática da aprendizagem formal, que se caracterizou pela existência de processos organizados de

aquisição do conhecimento, sobre competências necessárias aos codirigentes, adquiridas geralmente por meio de programas de treinamento. Como a OAB e o CRC solicitam atualizações constantes, pode-se verificar que é uma preocupação constante da equipe de direção da TBS com este tipo de aprendizagem.

4.3.6 Considerações do modelo à luz dos dados da empresa TBS

Com relação ao modelo teórico de pesquisa proposto no item 2.5, a empresa TBS tem entre os seus codirigentes traços de personalidade propícios a boas relações e competências favoráveis à complementaridade e à cobertura das atividades necessárias na empresa, revertendo nos bons resultados apresentados pela empresa.

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

No ambiente interno, destaca-se que os colaboradores têm livre acesso aos arquivos eletrônicos para consultas e atualizações acerca dos serviços prestados aos clientes. Além disso, por ser uma empresa contábil, a ED tem uma forte preocupação com a padronização de normas e procedimentos e com registros exatos e confiáveis para a construção da memória organizacional. Os sócios sempre tiveram em mente que a conservação da memória histórica empresarial não tem como única finalidade preservar a documentação, mas que pode ser uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisão e planejamento estratégico. Deve-se ressaltar que cada um dos sócios assume a função financeira, elaborando os relatórios financeiros discutidos nas reuniões semanais, procurando apresentar os resultados do empreendimento para acompanhamento dos outros sócios. Tal fato ajuda a sustentar as futuras decisões financeiras necessárias com relação a aquisição de programas e equipamentos exigidos pelo governo para escritórios contábeis.

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

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

4.4 EMPRESA TOBISAWA: SERVIÇOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA.

A empresa Tobisawa: Serviços, Peças e Acessórios Ltda. está situada na rua Vicente Manna Junior 110, Mogi Moderno, em Mogi das Cruzes. É uma prestadora de serviços de mecânica de motores a diesel para caminhões e ônibus. A classificação da empresa foi indicada pelos sócios como de pequeno porte, em razão da receita bruta anual estar atualmente acima de 360 mil reais.

A empresa Tobisawa foi comprada por Jun I. Tobisawa em 1970, de um conterrâneo que não quis mais trabalhar no negócio, pois pretendia trocar de ramo, e comprar um táxi. Jun chegou do Japão com 8 anos e foi para o Paraná trabalhar em fazenda de café. Adolescente, sua família veio para Mogi das Cruzes, onde trabalhou em uma carvoaria, depois comprou um bar, o vendeu depois de um tempo e foi trabalhar em um sítio da família, em Caputera, subdistrito de Mogi das Cruzes. Quando o conterrâneo ofereceu a oficina mecânica de autos, Jun resolveu arriscar suas economias em um negócio próprio.

Inicialmente, trabalhou com mecânica de motores a gasolina, isto é, em carros de passeio e consertando carroças com rodas de automóveis. Ficaram com esse tipo de mecânica por terem as ferramentas necessárias para esse tipo de serviço. Para complementar os serviços prestados, o Jun teve o apoio do filho mais velho, que era funileiro. O entrevistado Edson começou a trabalhar também com o pai e verificou que, devido à concorrência acirrada entre os componentes da colônia japonesa local, seria interessante começar a trabalhar também com

motores a diesel, pensando no futuro. O pai no início foi contra, pois sempre verificou que oficinas que mexiam com diesel eram muito sujas e ele não queria que sua oficina ficasse do mesmo jeito.

Nesse meio tempo, Edson trabalhava de dia com o pai e de noite ia à oficina da empresa de ônibus Urbanos Eroles aprender com os mecânicos na prática o funcionamento dos motores a diesel. Seu irmão funileiro ficou muito doente e acabou falecendo. Edson assumiu o trabalho na oficina em tempo integral e foi inserindo aos poucos o conserto de caminhões, para aumentar o faturamento da oficina, que se encontrava deficitário só com os carros de passeio. Com o passar dos anos, acabaram por trabalhar somente com motores a diesel, e ficaram conhecidos como especialistas nesse serviço de mecânica.

Em 1993, o Jun resolveu se aposentar e Edson assumiu sozinho a oficina, pois seus irmãos não tinham interesse nem formação para trabalhar nesse ramo. Mudou-se a razão social para Serviços de Mecânica Tobisawa Ltda. ME, com Edson e sua mulher Zilda como sócia (50% para cada). Seus filhos, Edinho e Yugi, vão aos poucos aprendendo o ofício do pai, e em 2007 a empresa modifica a razão social novamente: Tobisawa Serviços, Peças e Acessórios Ltda. ME, com a inclusão dos filhos na sociedade (25% para cada sócio).

As atividades desenvolvidas por oficinas mecânicas, relacionadas à reparação de veículos movidos a diesel, geram diferentes tipos de resíduos sólidos e efluentes que precisam de tratamento adequado para que o descarte não cause danos ao meio ambiente e à saúde pública. As principais atividades que são desenvolvidas ali podem ser descritas como: troca de óleo lubrificante, fluidos de arrefecimento e hidráulicos, troca e limpeza de peças, retífica de motores, injeção eletrônica, suspensão, freios, regulagem de motor, alinhamento e balanceamento, entre outras.

De maneira geral, para atender ao aumento da procura de serviços e vencer a concorrência, as oficinas atuais treinam seus profissionais e os mantêm atualizados em relação às novidades do mercado, com acesso aos materiais técnicos. Edson ressalta que tão importante quanto investir na infraestrutura da empresa é desenvolver seus processos através de um sistema de gestão eficiente, além de investimentos no *layout* da loja. Também se nota que é possível aumentar a produtividade da oficina com a redução do tempo de espera, com um eficiente processo de agendamento dos serviços. Assim, se obtém uma gestão enxuta e eficiente tanto na área administrativa como na área operacional. A área administrativa desenvolve o planejamento e a análise de resultados, enquanto que a área operacional executa as tarefas de manutenção.

Um dos momentos críticos que Edson apontou foi, em fevereiro de 2016, quando a crise hídrica ocasionada pela falta de chuvas na região acabou por ocasionar em um só mês uma redução de 70% de clientes o que representou um choque financeiro expressivo. Nesse momento, tiveram que decidir se ficavam ou não com a unidade operacional de Biritiba-Mirim em funcionamento. Foi decidido por consenso entre os sócios que iriam aos poucos desativar aquela unidade e transferindo os clientes remanescentes para a unidade de Mogi das Cruzes. Edinho lembrou também, que nesse ínterim o dono do ponto comercial resolveu aumentar o aluguel em 50%, o que acabou por acelerar o fechamento em menos tempo que o previsto, com a entrega do prédio em julho de 2016. Acabaram ainda por reduzir o quadro de pessoal para o número que se encontra neste momento: dez colaboradores.

O melhor momento segundo Edson, foi quando expandiram para Biritiba-Mirim com o intuito de prestar um serviço mais rápido e adequado para os seus clientes, que estavam próximos dessa cidade. A maioria de seus clientes são os verdureiros que possuem vários caminhões para efetuarem o transporte das colheitas para o mercado de Mogi e de São Paulo. Vale lembrar que Mogi faz parte do cinturão verde de São Paulo e fornece hortifrutigranjeiros para a capital. A empresa investiu em novos equipamentos e contratou mão de obra extra, ficando então com 16 empregados.

O pior momento ocorreu em 2005 quando uma enchente na cidade destruiu a oficina mecânica. Tiveram que reconstruir tudo, desde a estrutura física até repor equipamentos eletrônicos conforme depoimento do sócio Edson:

Passamos apertado, pois nesse negócio o valor do serviço normalmente é dividido em 30, 60 e 90 dias, e tivemos que arcar com a construção à vista, devido ao pouco tempo para entrarem em funcionamento e voltarem a faturar.
Edson Tobisawa (sócio – Tobisawa)

Em junho de 2016, a empresa Tobisawa adquiriu de um antigo fornecedor um comércio de peças para motores a diesel, em virtude da desativação do negócio pelo antigo proprietário. Vislumbraram uma oportunidade de expandir o negócio para outra área de atuação, visando a diversificá-lo. Desde então, estão elaborando um inventário completo sobre os itens disponíveis, para tomarem uma decisão em relação a quais itens permanecerão no catálogo. Já verificaram que existem alguns componentes de automóveis de passeio, uma tentativa do antigo proprietário de trabalhar também com motores a gasolina, que os novos donos já estão providenciando sua venda, troca ou até mesmo venda como sucata. Não estão

interessados em trabalhar com autos, e sim manter o foco em caminhões e ônibus com motores a diesel. Os sócios esperam entrar em funcionamento regular no primeiro semestre de 2017.

4.4.1 A equipe de direção da empresa Tobisawa

A Figura 30 apresenta os principais componentes da equipe de direção da empresa, criada a partir dos dados empíricos e na qual se encontram em destaque a identificação das questões do protocolo de pesquisa, e as informações prestadas pelos entrevistados.

Equipe de direção da empresa Tobisawa	Composição (4.1; 4.2)	Empresa familiar (3ª geração). Formação da equipe por necessidade e continuidade da empresa no setor de atuação. Sócios sem formação acadêmica, somente ensino médio regular.
	Dinâmica (4.3; 4.4)	Trabalho diário desenvolvido por três dos sócios. Divisão de papéis por habilidades individuais e experiências profissionais adquiridas no negócio. A gerência financeira, sob os cuidados do sócio com maior experiência (pai).
	Desempenho (4.5)	Reuniões rotineiras informais para decisões estratégicas com a presença dos quatro sócios. Já para as decisões operacionais somente ocorrem com os três outros sócios.

Figura 30. Equipe de direção da empresa Tobisawa

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A Tobisawa é uma empresa familiar composta pelo Edson (pai), Zilda (mãe) e dois filhos Edinho e Yugi. A última alteração societária ocorreu com a entrada dos filhos na sociedade, que resultou na composição atual em que cada sócio possui um número igual de cotas: 25% para cada um dos quatro sócios.

Edson, por ser o sócio com maior experiência e que conhece todas as atividades, está passando a sua experiência a seus filhos, que acabaram por desempenhar um grupo de atividades que agrega as suas principais habilidades e que se apresentam de forma complementar: Edinho cuida do marketing e do atendimento ao cliente, Yugi, do departamento operacional e Edson gerencia e supervisiona todas as atividades, além da gestão financeira do empreendimento. Nunca tiveram problemas, pois a sociedade está baseada na confiança mútua entre os familiares, calcada fortemente na tradição oriental.

Apesar de nenhum dos sócios ter formação superior, eles sistematicamente fazem cursos rápidos de atualização mecânica e eletrônica voltados para caminhões a diesel, através de consultores especializados dos próprios fabricantes.

Os sócios realizam reuniões rotineiras antes do início das atividades, para discutir e verificar o andamento do serviço, e quais serviços podem ser aceitos, principalmente para determinarem o prazo de entrega ao cliente. Com exceção de Zilda, que só participa das decisões estratégicas e não interfere na parte operacional, todos os outros sócios atuam nas atividades diárias da empresa. Todas essas reuniões são registradas em diários de bordo simples, para um acompanhamento mais detalhado sobre o serviço que está sendo efetuado.

4.4.2 Ambiente interno da empresa Tobisawa

A Figura 31 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente interno dessa empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente interno da empresa Tobisawa	Estrutura (5.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Formal: composta por três áreas. – Relações de poder: decisões por consenso através de votação.
	Estratégia (5.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Experiências anteriores dos codirigentes: somente o pai possui experiência prática no negócio. – Perspectivas de crescimento: não está prevista por enquanto devido ao alto índice de inadimplência.
	Rotinas e procedimentos (5.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Manuais: registro formal de todos os clientes com livre acesso. – Normas e procedimentos não estão escritos e padronizados. – Relatórios: informações lançadas em banco de dados (planilha eletrônica) e pasta física.
	Recursos financeiros (5.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação financeira: investimentos sempre com capital próprio. – Apoio de escritório contábil para escrituração dos livros e emissão de guias de impostos e folha de pagamento.
	Recursos humanos (5.5)	<ul style="list-style-type: none"> – Captação e retenção pessoal: profissional com experiência técnica em motores a diesel; capacitação e treinamento de codirigentes.
	Cultura (5.6)	<ul style="list-style-type: none"> – Processo de comunicação: é eficiente e rotineiro. – Princípios morais e éticos herdados de familiares e passados aos funcionários quando da contratação. – Estórias e mitos: postura antiética de concorrentes.
	Tecnologia (5.7)	<ul style="list-style-type: none"> – Disponíveis: só planilhas eletrônicas simples. – Não investem em propaganda eletrônica (site, páginas amarelas, etc.).

Figura 31. Ambiente interno da empresa Tobisawa

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura da empresa é bem enxuta composta de três grandes áreas: operacional, marketing e finanças. Além disso, todos os sócios proprietários são responsáveis pela recepção e atendimento de clientes. A captação dos clientes se dá de maneira informal, na propaganda boca a boca.

As relações de poder se mantêm em equilíbrio com o apoio de Edson, o sócio mais antigo, evitando ao máximo conflitos entre os filhos. Como cada um tem sua função definida, quando necessário podem assumir temporariamente a função do outro. Desde a entrada dos filhos na sociedade, combinaram que quando em votação algum assunto, após análise e discussão, “a maioria ganha” e quem “perdeu” acata a decisão da maioria em prol de não haver conflitos.

De acordo com Edson, a maioria das decisões estratégicas são tomadas após análise baseada em experiências passadas e definidas por votação. Muitas vezes tomam decisões de modo intuitivo. Por exemplo, quando decidiram abrir a nova unidade em Biritiba-Mirim, partiram do princípio de que ficariam mais perto dos clientes e que poderiam atendê-los de maneira mais rápida. Essa análise foi elaborada de modo intuitivo, sem nenhuma pesquisa mercadológica com relação ao local para implantar, fluxo de possíveis clientes, análise da concorrência, entre outros. A principal motivação dos sócios era expandir a empresa aproveitando a experiência que já possuíam nesse tipo de negócio, principalmente o Edson, pois é o que conhecem e gostam de fazer.

O planejamento estratégico é efetuado a partir das reuniões entre os quatro sócios, buscando traçar objetivos de prospectar novos clientes, manter os clientes atuais e efetuar estudos sobre a nova localização da empresa em um futuro próximo. Tal fato se deve ao problema legal do local onde se encontra hoje a oficina. O negócio pertence somente ao Edson, porém o terreno faz parte do inventário dos pais, e que deverá ser vendido para a partilha entre os irmãos. Edson afirmou que “não é possível adquirir a parte dos irmãos, pois o valor necessário para tal aquisição é muito alto. Com a crise nesse momento, não é prudente buscar um financiamento bancário, com os juros na estratosfera”. Seria um passo muito arriscado que não estão dispostos a correr.

Em relação à aquisição da nova sede para a empresa, os sócios estão bem mais preparados quanto à necessidade de estudos preliminares que indiquem pontos importantes de localização: acesso dos clientes, tamanho do terreno, construção do galpão, proximidade dos fornecedores, entre outros. A grande preocupação refere-se a manter os clientes tradicionais satisfeitos e buscar novos clientes para equilibrar o orçamento.

No cenário atual, de substancial recessão conforme apresentado na Tabela 5, a empresa está sentindo uma redução no número de clientes “pois o que eles desejam hoje é um serviço de qualidade pelo menor preço possível”, e que o próximo passo é se adequar ao que o mercado deseja. Edson lembrou que algum tempo atrás valia a máxima de que “a colônia deve ajudar os seus, apoiando ao máximo e comprando os seus produtos”. Infelizmente hoje em dia tal fato não ocorre mais.

Tabela 5. Licenciamento de auto veículos novos nacionais

Auto veículos	Jan–Mai 2016	Jan–Mai 2015	Variações percentuais
Caminhões (semileves, leves, médios, semipesados, pesados)	20.664	30.647	-32,4
Ônibus	4.699	8.213	-42,8

Fonte: Renavam/Denatran, 2016
<http://www.anfavea.com.br/cartas/carta361.pdf>

Com relação à perspectiva de crescimento, Edson afirmou que não tem interesse em voltar a trabalhar com carros, que poderia ser também uma solução para a crise. Ele justifica que:

Com os avanços tecnológicos incorporados aos carros, seria necessário adquirir vários equipamentos para prestar um bom serviço aos clientes. Tal investimento, do meu ponto de vista, não seria adequado nesse momento econômico.
 Edson L. Tobisawa (sócio – Tobisawa)

As rotinas e os procedimentos adotados pela empresa são simples, e Edson relata que para cada cliente existe uma pasta virtual e outra física, onde consta todo o seu histórico: rotinas de inspeção, troca de peças, manutenções efetuadas. Nos arquivos eletrônicos são efetuados os *backups* rotineiros.

Somente os sócios acessam e alimentam esses arquivos, e quando necessário os colaboradores são informados a respeito de alguma situação particular do cliente. Os computadores ficam no escritório devido às condições ambientais da oficina, óleo, graxa, fuligem, que podem danificá-los.

Há procedimentos-padrão para cada uma das três áreas, porém não estão registradas por escrito. Há somente uma folha de acompanhamento do serviço, na qual são anotadas as

atividades efetuadas no caminhão/ônibus do cliente pelos colaboradores. Os problemas mecânicos são resolvidos pelo Edson, e os problemas eletrônicos por Yugi ou Edinho.

Não existe um manual de normas e procedimentos registrado, pois todos os procedimentos estão na “cabeça do Edson”. Os outros sócios tentam já algum tempo passar para o papel, mas sem sucesso. Somente existe um arquivo físico onde constam os manuais dos diferentes tipos e modelos de caminhões/ônibus, que servem para consultas técnicas.

Os sócios só participam de palestras/workshops específicas, geralmente ministradas por consultores especializados em assuntos técnicos. Edinho, por exemplo, citou o curso de eletrônica para caminhões que fizeram há seis meses. Sempre que ocorre alguma modificação no modelo dos caminhões, seja na parte mecânica, seja na hidráulica ou eletrônica, eles participam visando a se atualizar sobre as novidades. Antes enviavam alguns colaboradores também, mas hoje somente os sócios participam, pois segundo o relato a seguir:

Investiam nos colaboradores e muitas vezes eles acabavam por sair da empresa. Além de perder o investimento, ainda tínhamos que lidar com a perda para algum concorrente. Nesse ramo atualmente, o índice de rotatividade é muito alto; não há mais funcionários trabalhando por muitos anos como antigamente.
Yugi L. Tobisawa (sócio – Tobisawa)

Edson normalmente assume a função financeira, elaborando planilhas eletrônicas onde registra o movimento financeiro da empresa, que é discutido nas reuniões semanais para acompanhamento dos outros sócios. A partir dessa discussão, são traçadas as metas para os próximos dias, visando a cumprir os compromissos financeiros já firmados com fornecedores e colaboradores. A empresa conta também com o apoio de um escritório contábil, para a elaboração de taxas e impostos mensais, além da folha de pagamento.

Com relação à captação de recursos financeiros, os sócios nunca utilizaram nenhuma linha de crédito pública, tipo BNDES. No máximo, solicitam pequenos empréstimos ao seu banco particular, mas tentam sempre que possível trabalhar com pagamentos à vista.

Já quanto à captação dos recursos humanos, passaram por diferentes fases, desde a publicação em cartaz na porta da oficina e no jornal do bairro, que não apresentaram o resultado desejado, até a indicação pelos funcionários que se mostrou mais adequada. Esse setor tem como característica uma alta rotatividade de mão de obra, proveniente da especialização necessária para desenvolver as atividades operacionais. A retenção da mão de obra é muito difícil, pois ocorrendo uma variação salarial entre as diversas empresas, os

colaboradores não se fixam e mudam de empresa. Os sócios pretendem trabalhar com “terceiros”, buscando diminuir os custos com os colaboradores. Uma das discussões com relação aos futuros colaboradores, “é de trabalhar somente com temporários para tentar reduzir os custos trabalhistas”, que representam uma parcela significativa nas despesas da empresa.

Os colaboradores são treinados pessoalmente por Edson, visando a apresentar as rotinas e os procedimentos que se esperam deles. Nesse ramo os colaboradores necessitam ter uma formação técnica prévia, como, por exemplo, mecânico de manutenção e motores diesel, além de experiência profissional na área. Todo serviço executado passa pela inspeção final do Edson, para avaliar os resultados e emitir o certificado de garantia de qualidade.

O processo de comunicação é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre as rotinas, procedimentos e recados gerenciais. Desde a constituição da empresa, os sócios decidiram se basear em valores e crenças que estimulassem a sempre tratar o cliente com cortesia e de maneira correta e ética, evitando ao máximo “empurrar ao cliente um serviço que ele não precisa”. Espera-se com essa premissa atrair e reter os clientes devido ao setor não possuir uma reputação muito boa com relação a esse quesito.

Edson lembrou-se de uma história pitoresca com um cliente que certo dia chegou na oficina com uma moto novinha. Estacionou no pátio e foi conversar com Edinho, para acertar sua conta. No portão estavam outros três clientes conversando e resolveram pregar uma peça naquele cliente. Quando ele voltou ao pátio, não achou a moto e saiu correndo para avisar o Edson que havia sido roubado e que era para chamar a polícia. Edson perguntou aos três se haviam visto alguma coisa, e os três se entreolharam e disseram que não haviam visto nada. Edson desconfiou, pois eles estavam muito inquietos, e teve certeza que eles tinham feito alguma coisa. Procurou por toda a oficina e acabou por achar a moto no banheiro, bem escondida. Deu o alarme e o dono da moto ficou aliviado, mas muito bravo com os outros pela peça pregada.

Outro ponto abordado por Edson é que há um mito com relação ao serviço prestado pelos caminhoneiros: sempre são os donos do caminhão que os dirigem. Até um tempo atrás esta máxima valia, hoje não mais, pois agora contratam motoristas para dirigirem seus caminhões. Esse fato ocasiona uma situação de afastamento entre as transportadoras e as oficinas, pois não existe mais aquele contato direto entre eles.

Edinho ressalta que no final do ano, desde a época de seu avô, há um churrasco de confraternização com clientes e funcionários, aguardado por todos e considerado um ritual tradicional. Até 2016 nunca falharam um ano. Nessa ocasião, “até clientes muito antigos aparecem para conversar e trocar ideias conosco”, diz Yugi, reforçando os laços de amizade.

Atualmente não possuem um site, pois para o seu tipo de negócio não compensa manter um site, mesmo eles já tendo um domínio eletrônico. Tal situação é sustentada pelo fato de a maior parte de seus novos clientes serem provenientes da indicação de outros clientes ou de seus fornecedores.

Os sócios não pretendem adquirir novos recursos tecnológicos, nem investir em novos equipamentos enquanto não decidirem sobre a localização da nova sede. Hoje, o equipamento básico para desenvolverem o atendimento aos clientes é um *scanner* adquirido quando começou a ser colocada injeção eletrônica nos caminhões, a partir de 2000.

Com relação a manterem contato com outras organizações, Edson salienta que só mantém relações com o sindicato dos metalúrgicos, pois os colaboradores são filiados. Ele lembra que nunca teve problemas com o sindicato, mas de um tempo para cá, eles estão cobrando sistematicamente o pagamento do PLR aos colaboradores, conforme relato:

O sindicato não quer saber do faturamento, se ocorre lucro ou prejuízo, só interessa que ocorra a distribuição do PLR. Não tem acordo quanto a isso.
Edson Lugubone Tobisawa (sócio – Tobisawa)

Eles não têm interesse em efetuar alianças com outras empresas, nem participar em *joint ventures*.

4.4.3 Ambiente externo da empresa Tobisawa

A Figura 32 apresenta os principais pontos que compõem o ambiente externo desta empresa, com seus elementos constitutivos elaborados a partir das entrevistas com os sócios.

Ambiente externo da empresa Tobisawa	Clientes (6.1, 6.2, 6.3)	– Mercado de atuação: oficina para motores a diesel. – Serviços extras quando solicitado pelo cliente.
	Concorrentes (6.4)	– Concorrentes: muitas organizações com vida curta.
	Instituições (6.5)	– Instituições: Associação Comercial de Mogi das Cruzes.
	Órgãos reguladores (6.6)	– Órgão regulador: setor não está regulamentado.

Figura 32. Ambiente externo da empresa Tobisawa

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O mercado de atuação da empresa é o de serviços para motores a diesel, para caminhões e ônibus, podendo ser oferecidos alguns serviços extras e eventuais, tais como colocação de acessórios solicitados pelos clientes.

Com relação aos concorrentes, surgem várias oficinas mecânicas para autos e poucas de caminhões segundo os sócios. Porém, poucos concorrentes diretos sobrevivem, pois não conseguem prestar um serviço diferenciado e com o preço e a qualidade requerida pelos consumidores. Recebem notícias de seus concorrentes através dos clientes por ser impossível acompanhar de perto as várias oficinas que atuam nesse setor.

Edson se lembra de dois colaboradores, que eram irmãos. Começaram a trabalhar com ele ainda adolescentes. Uma de suas premissas é que todos os seus colaboradores devem estudar e ele sempre os liberou e apoiou financeiramente para que conseguissem se formar. Ficaram com ele mais de 15 anos. Formaram-se, casaram, tiveram filhos. Um deles se formou em engenharia e acabou indo para São Paulo. O outro trabalhou mais um pouco, e um dia pediu que Edson o liberasse, pois havia conseguido um emprego em São Paulo. Prontamente o liberou, desejando sucesso no novo emprego. Passados alguns dias, viu o antigo colaborador andando por uma rua próxima à oficina. Pensou que fosse coincidência. Mais um dia, e novamente o viu na mesma rua e desconfiou. Perguntou para várias pessoas e acabou por descobrir que o antigo colaborador havia entrado em sociedade com um primo de Edson e aberto uma oficina de caminhões em Biritiba-Mirim. Esse foi um dos motivos para a abertura da nova oficina, pois queriam brechar a perda de clientes para eles, devido a uma agressiva campanha de captação de clientes. Edson ressaltou que a partir daí sua política é manter-se o mais longe possível da vida do colaborador.

Já com relação aos órgãos reguladores, não buscam informações a partir de publicações ou relatórios desse setor, que não está regulamentado, conforme os sócios.

4.4.4 Aprendizagem organizacional da equipe de direção da empresa Tobisawa

A Figura 33 apresenta os principais elementos que compõem a aprendizagem organizacional da empresa Tobisawa, baseado nas entrevistas com seus codirigentes.

Aprendizagem organizacional da ED da Tobisawa	Conhecimento (7.1)	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado só pela equipe. – Disseminado de maneira oral e não escrita. – Troca de ideias em reuniões informais para construção do conhecimento coletivo. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: cursos e palestras só para codirigentes.
	Informação (7.2)	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informal entre codirigentes. – Troca de informações sobre os concorrentes: por meio de funcionários, clientes e fornecedores.
	Experiência (7.3)	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: são discutidas pela ED. – Estímulo a novas experiências através de cursos rápidos específicos.
	Processo de aprendizagem (7.4)	<ul style="list-style-type: none"> – Retenção: banco de dados atualizado diariamente e sócios dominam todas as atividades operacionais rotineiras. – Transferência: codirigentes compartilham experiências passadas.

Figura 33. Aprendizagem organizacional da ED da empresa Tobisawa

Nota: Os números da segunda coluna identificam a questão constante no protocolo de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

O conhecimento adquirido é compartilhado somente entre a equipe de direção, sendo disseminado de maneira oral e não escrita, o que pode ser considerado fator restritivo para iniciar um banco de memória organizacional. Edson ressaltou que as reuniões informais na hora do cafezinho ou do jantar em casa à noite, são as que apresentam melhores resultados, pois acabam por tratar de diferentes assuntos em um curto espaço de tempo. O conhecimento não é compartilhado com os colaboradores, por medo de que “passadas todas as informações, eles vão embora levando munição para o concorrente”.

Os sócios conhecem quais são as competências uns dos outros, e na divisão de tarefas cada qual ficou com aquela com a qual se identificava e possuía as habilidades necessárias. A continuidade do negócio se deu, segundo eles, pela persistência e dedicação, valores presentes em sua estrutura familiar e na cultura japonesa, construindo o conhecimento coletivo pela convivência diária.

O relacionamento entre os codirigentes é de harmonia e sintonia, devido aos laços familiares que vão se estreitando pelo relacionamento diário, apesar de eventuais conflitos

inerentes a visões diferenciadas de gerações com relação a algumas decisões estratégicas e operacionais.

As informações anteriores de serviços prestados podem ser resgatadas a partir da folha de acompanhamento e planilha dos clientes. Quando um cliente necessita de algum tipo de informação mais antiga, por exemplo, relacionada a uma antiga manutenção, acionam a Tobisawa que efetua a pesquisa em seus arquivos e repassa as informações solicitadas.

Ações malsucedidas ou fracassos são discutidos pela equipe de direção e esclarecidos para que não voltem a acontecer, como no caso da expansão da oficina para Biritiba-Mirim. Geralmente, devido à maior experiência do sócio Edson, mesmo as decisões sendo por votação, pode influenciar a decisão que ele vislumbre ser a mais acertada.

A Tobisawa não apresenta problemas com a saída de pessoas-chave, pois todo o conhecimento está absorvido pelos três sócios atuantes, que dominam as atividades rotineiras. E, por fim, o conhecimento é disseminado através de troca de informações e compartilhando as experiências passadas pelos componentes da equipe de direção.

4.4.5 Algumas considerações sobre a AO na equipe de direção da empresa Tobisawa

Pode-se ressaltar que a Tobisawa é uma empresa familiar, tradicional, estabelecida há 46 anos, e que está com a terceira geração no comando da equipe de direção. Tal fato pode ser um indicativo da capacidade de os codirigentes se adaptarem a diferentes situações, criando algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.

Os valores e as crenças dos fundadores e proprietários (codirigentes) parecem ser determinantes no estabelecimento da visão de negócios, objetivos e metas da Tobisawa. Esses valores e crenças familiares do pequeno empresário influenciam e/ou determinam os valores da empresa, direcionando e dando consistência às suas decisões. A estratégia se materializa através de um processo de tomada de decisão e as ações envolvidas de acordo com os valores familiares.

A motivação dos codirigentes/proprietários e o planejamento estratégico estão intrinsecamente ligados. Isso porque muitas pequenas empresas funcionam como uma extensão do proprietário e sua visão estratégica de negócios estão intimamente alinhadas com

as suas motivações e ambições pessoais. Em essência, o proprietário é a própria empresa, fato este fortemente presente na empresa estudada.

Alguns aspectos a respeito das estratégias organizacionais das PEs identificadas nesse estudo foram ressaltados. O proprietário define a direção e orientação para o futuro, existindo forte influência da família, da personalidade e experiência dos sócios proprietários (codirigentes). Sendo assim, os valores e crenças familiares do empresário constroem a visão de futuro e fundamentam as decisões, caso da Tobisawa. Os objetivos e metas são, no geral, de curto prazo, pois o processo decisório é reativo e intuitivo e nele não se identificam estratégias claras.

Predomina na Tobisawa a aprendizagem informal, pois envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais, ocorrendo por meio de práticas presentes no cotidiano dos codirigentes, com conhecimento horizontal e também em espaços não educacionais.

Considera-se também que na Tobisawa ocorre a AO baseada em prática, em que a apreensão do conhecimento ocorre a partir da prática e a ela se reverte, ou seja, a teoria e prática estão interligadas. O conhecimento prático é o pré-requisito para o exercício competente da mesma ação ao longo do tempo e, portanto, para a repetição e reprodução do conhecimento no cotidiano. Tal fato pode ser comprovado na Tobisawa que privilegia a AO baseada em prática, pois ela é vista como um processo dinâmico e contínuo que emerge de relações e interações entre os codirigentes.

4.4.6 Considerações do modelo à luz dos dados da empresa Tobisawa

Com relação ao modelo teórico de pesquisa proposto no item 2.5, verifica-se que a equipe de direção da Tobisawa apresentou os seguintes aspectos: as modificações relativas à composição de sua equipe passaram por uma evolução e ajustes familiares até chegar à composição atual; a dinâmica de funcionamento, no modelo de divisão de tarefas, também se mostra adequada à experiência dos codirigentes, porém há uma sobrecarga de trabalho sobre o sócio mais antigo, o que estimula um desequilíbrio de poder; e o desempenho apresentado pela ED resulta de uma interação contínua e atuante de seus membros, apesar do nível médio de conflito oriundo da diferença entre visões estratégicas de pais e filhos.

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

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

Finalizando, os aspectos ligados a aprendizagem organizacional, a experiência e a informação parecem estar sendo primordiais para sustentar os seus resultados, e o conhecimento acumulado e compartilhado pela ED com o passar dos anos é o que assegura a sobrevivência da empresa. O processo de aprendizagem está calcado muito mais na transferência de conhecimento acumulado, possibilitado pela troca de informações e

compartilhamento das experiências, com pequena retenção em um banco de dados precário, e com reduzida possibilidade de criação de novos produtos.

Uma vez finalizada a análise intracaso, o próximo capítulo apresenta a análise intercaso, a qual aprofunda os resultados do estudo e destaca os dados de maior relevância para a resposta à pergunta de pesquisa.

5 ANÁLISE INTERCASOS

Este capítulo apresenta a análise intercasos das empresas em estudo. O seu desenvolvimento se originou dos resultados das análises intracasos apresentadas no capítulo anterior, nas quais se buscou identificar e esclarecer, para as quatro PEs estudadas, os processos de aprendizagem das equipes de direção e relacioná-los com a aprendizagem organizacional nas pequenas empresas. A análise dos dados vai além, e inclui a comparação dos casos com o intuito de encontrar aspectos relevantes e congruentes entre eles.

A análise intercasos foi efetuada sob quatro aspectos, relacionados com os objetivos específicos do estudo e a questão de pesquisa. Primeiramente, foram identificadas as características das EDs que podem interferir em sua aprendizagem; a seguir, buscou-se analisar os ambientes interno e externo e sua influência no processo de aprendizagem das EDs. Logo após, foi averiguado o processo de aprendizagem das EDs; e, finalmente, são apresentados os resultados da aprendizagem das EDs nas PEs estudadas.

5.1 REALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PEs ESTUDADAS

A partir do desenvolvimento das análises de dados, foi construído um modelo para explicar como ocorreram os processos de aprendizagem nas EDs das PEs estudadas. Esse modelo, exposto na Figura 34, sintetiza os pontos convergentes da análise de todos os quatro casos de PEs estudados. Além disso, note-se que o modelo retrata o processo de aprendizagem das EDs e está no centro da resposta desenvolvida para a pergunta de pesquisa.

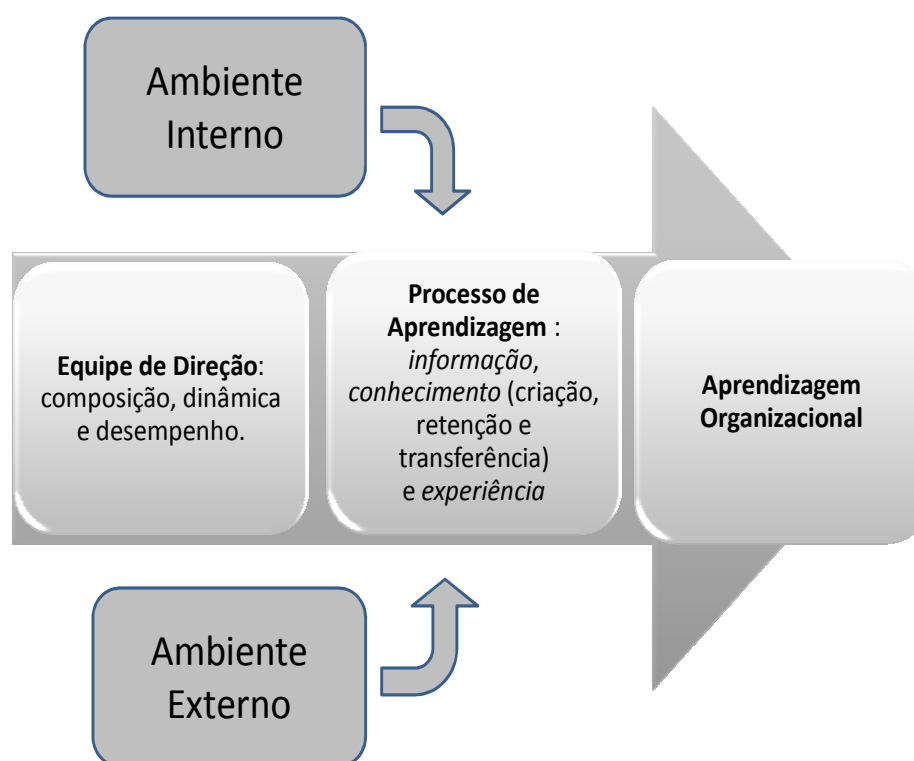


Figura 34. Elementos essenciais nos processos de aprendizagem das EDs nas PEs estudadas

Fonte: Elaborado pela autora

As subseções a seguir apresentam a análise detalhada dos elementos essenciais apresentados na Figura 34. Elas explicam os elementos componentes dessa figura a partir de particularidades que expressaram em face da realização dos processos de aprendizagem nas EDs, considerando-se o conjunto de PEs estudadas.

5.1.1 Características das pequenas empresas estudadas

Iniciando esta seção, apresentam-se algumas considerações sobre a identificação das pequenas empresas estudadas, tendo em vista que elas podem influenciar nas características das EDs que compõem o alto escalão das empresas e interferir na aprendizagem delas.

A Figura 35 relembra algumas informações acerca das pequenas empresas consideradas na análise: a denominação da empresa, o setor de atuação, o tempo de funcionamento, o número de funcionários e os principais serviços prestados.

Empresa	Setor	Tempo (Anos)	Nº funcionários	Principais serviços prestados
Iris Massas Ltda. ME	Alimentício	22	22	Comércio de alimentos prontos e congelados (<i>rotisserie</i>).
AVAM Avaliação Ambiental Ltda.	Avaliação ambiental	25	15	Consultoria e assessoria na área de segurança e higiene do trabalho, ergonomia e meio ambiente.
TBS Organização Contábil Ltda.	Contábil	26	11	Prestação de serviços contábeis e assessoria jurídica.
Tobisawa Serviços, Peças e Acessórios Ltda.	Oficina mecânica	46	10	Serviços de mecânica diesel (caminhões e ônibus).

Figura 35. Informações das PEs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

As PEs estudadas atuam em setores diferentes, quando comparadas umas às outras. Tal fato possibilitou uma visão mais abrangente da pesquisa num esforço de estabelecer amostras que oferecessem a análise e caracterização de diferentes equipes, e não se restringisse às peculiaridades de uma única equipe de direção.

A data de fundação das empresas estudadas indica que as empresas Iris Massas, AVAM e TBS estão em média há 24 anos no mercado, e a Tobisawa há quase o dobro desse tempo, 46 anos. Essa empresa é exemplo de uma PE que sobreviveu com o passar do tempo, pois foi sensível às mudanças ocorridas em seu ambiente, com renovação da empresa suportada pelo crescimento constante, que apresentou conservadorismo financeiro, entre outras coisas. Esses aspectos nos fornecem informações ricas sobre a longevidade dessas empresas e nos auxiliam a entender o funcionamento das equipes de direção com maior maturidade e que detêm experiências sólidas.

Já o número de funcionários pode ser um indicativo do apoio dado ao crescimento das empresas estudadas, pois conforme relato dos próprios dirigentes das empresas, montando uma equipe de colaboradores adequada às funções e atividades a serem desenvolvidas, acabam por liberar os codirigentes das atividades rotineiras, que requerem mais tempo, para as atividades ligadas aos rumos estratégicos das PEs. Exemplificando, a empresa Iris Massas quando foi adquirida possuía uma equipe de colaboradores restrita e, por conseguinte, os sócios acumulavam diferentes funções e atividades. Com o passar do tempo, foram redistribuindo as funções e, conforme foram se expandindo, contrataram novos funcionários para ajudar, liberando tempo para as atividades que precisavam desenvolver e que por falta de tempo não conseguiam.

A estratégia de divulgação dos principais serviços prestados deve ser bem definida e direcionada para a identificação imediata com seu público-alvo, visando a suprir o serviço que o consumidor precisa, melhorando as chances de chamar a atenção para seu serviço, sobressaindo na acirrada concorrência. A empresa Iris Massas investe em um site corporativo, no aplicativo *ifood* e em pedidos *on-line* para apresentar a empresa e seus produtos, além de canais rápidos para contato com o consumidor. A empresa AVAM também tem um site corporativo com o intuito de expor seus serviços, que oferece um *link* denominado Fale Conosco *on-line*, para dirimir dúvidas sobre os serviços prestados pela empresa. A empresa TBS investe em mídia impressa local, como Guia Mais e Lista Amarela, e no Apontador, site brasileiro de anúncios de locais, estabelecimentos e serviços na internet. Já a empresa Tobisawa não tem site, nem propaganda em nenhum veículo de comunicação, pois esses instrumentos não se mostraram adequados para o seu negócio. Tentaram várias opções no passado e concluíram que a propaganda boca a boca é o instrumento mais pertinente para o seu tipo de serviço.

5.1.2 Análise das características das equipes de direção das PEs estudadas

O primeiro aspecto a ser discutido refere-se às características das equipes de direção nas PEs estudadas. Relembrando, as equipes de direção (ED) podem ser definidas como uma parceria societária, com duas ou mais pessoas denominadas proprietários dirigentes (codirigentes), que unem recursos e competências para fundar e dirigir uma empresa (Lima, 2007; Naffakhi, 2008).

As principais características analisadas estão relacionadas à sua composição, cujos aspectos investigados foram se a empresa é ou não familiar, a educação formal de seus codirigentes, como se deu a formação da equipe, e as funções desenvolvidas pelos sócios. Com relação à dinâmica de seu funcionamento foram examinados o regime de trabalho dos sócios, a divisão de papéis entre os codirigentes e como ocorre a gestão financeira das PEs. Finalmente, com relação ao desempenho, observou-se como ocorrem as decisões estratégicas e operacionais e como se dá a interação entre os codirigentes nas EDs das quatro PEs estudadas.

A Figura 36 apresenta os aspectos referentes à análise das características das equipes de direção das pequenas empresas estudadas.

Empresa	Composição	Dinâmica de funcionamento	Desempenho
Iris Massas Ltda. ME	Familiar (2 irmãos e cunhada). Educação superior. Formação da equipe. Funções dos codirigentes.	Trabalham por revezamento. Divisão de papéis Gestão financeira por um dos sócios.	Reuniões semanais entre os 3 sócios para tomada de decisão, com registro formal. Equipe coesa e com baixo conflito.
AVAM Avaliação Ambiental Ltda.	Familiar (marido e esposa). Educação superior. Formação da equipe e experiência na área. Funções dos codirigentes.	Trabalho intensivo do sócio especialista, e por demanda pelo minoritário. Divisão de papéis. Gestão financeira por sócio especialista.	Reuniões pontuais para tomada de decisões, com registro formal. Equipe coesa e baixo conflito.
TBS Organização Contábil Ltda.	Não familiar (3 amigos de infância). Educação superior e experiência na área. Formação da equipe. Funções dos codirigentes.	Trabalho diário de todos os sócios. Divisão de papéis. Gestão financeira em rodízio anual entre os sócios.	Reuniões rotineiras para a tomada de decisões, com elaboração de atas. Equipe altamente coesa e baixo conflito.
Tobisawa Serviços, Peças e Acessórios Ltda.	Familiar (pai, mãe e 2 filhos). Formação no ensino médio e experiência na área. Formação da equipe. Funções dos codirigentes.	Trabalho diário somente de 3 sócios. Divisão de papéis. Gestão financeira do sócio com mais experiência (pai).	Reuniões eventuais para decisões estratégicas (4 sócios), e reuniões diárias para decisões operacionais (3 sócios). Equipe coesa com médio conflito (pai e filhos).

Figura 36. Identificação das características das ED nas PEs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à **composição das EDs**, pode-se verificar, a partir da Figura 36, que das quatro PEs estudadas uma empresa não é familiar (TBS) e três são classificadas como familiares: Iris Massas, AVAM e Tobisawa. Pode-se afirmar que tais empresas efetivamente são caracterizadas como familiares, pois coexistem três situações que as caracterizam: a empresa é propriedade de uma família detentora da totalidade das ações ou cotas, de modo a ter o controle econômico, conforme demonstrado na composição acionária; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; e a família é responsável pela direção do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto, o que em nosso estudo está caracterizado como a EDs composta pelos codirigentes.

Um aspecto importante a ser ressaltado refere-se à continuidade do negócio familiar, principalmente em PEs. É importante que a geração gestora prepare a geração seguinte para assumir cargos executivos no futuro, o que pode corroborar o sucesso alcançado pela empresa Tobisawa que está com a terceira geração participando do comando da empresa. As PEs geralmente sofrem os problemas relacionados à sucessão de forma bem mais acentuada do que as grandes organizações, pois entendem que sucessão é evento natural na vida da família, mesmo que nesse momento a ED da empresa Iris Massas não esteja levando essa preocupação

em consideração. Além disso, tomando como exemplo a empresa Tobisawa, por ser uma pequena empresa mais exposta às dificuldades, pois ao mesmo tempo em que ocorreu a transferência do poder do fundador para o filho, ocorreu também a transferência do patrimônio da primeira para segunda geração, o falecimento do proprietário, entre outros. Esses eventos foram superados pela empresa Tobisawa com sucesso e, conforme apontado na entrevista com os codirigentes da AVAM, despertam sua apreensão o processo de sucessão. Para minimizar essa inquietação, estão preparando um sucessor para assumir os negócios em futuro próximo, investindo em sua educação visando obter êxito no processo sucessório.

Com relação à educação formal, pode-se indicar que ela é considerada pelos codirigentes como um sustentáculo para a continuidade de suas empresas. Tome-se como exemplo a empresa TBS, cujos codirigentes possuíam inicialmente formação técnica em contabilidade e, enquanto trabalhavam em outras empresas, foram em busca de uma educação superior na área de atuação, com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos e que os apoiasse a fundar e dirigir a empresa. Esse fato se repete na empresa AVAM, cujos codirigentes possuem também formação acadêmica que dá sustentação às suas atividades, e na Iris Massas em que, mesmo com a formação acadêmica de seus codirigentes serem de diferentes áreas, foram buscar outros tipos de cursos para dar o suporte necessário à direção da empresa. Por outro lado, a única empresa cujos codirigentes da ED não possuem formação superior é a empresa Tobisawa, pois só cursaram o ensino médio, mas complementam sua educação com cursos técnicos específicos que possibilitem ajudá-los também a gerenciarem o negócio. Deve-se ressaltar que os codirigentes das EDs reconhecem que as necessidades de formação continuada aumentam a cada dia, e investem em cursos seja para atualizarem seus conhecimentos, seja para a capacitação de seus funcionários.

Segundo os dirigentes das quatro empresas estudadas, uma das suas principais motivações para abrirem os seus negócios foi assegurar a própria sobrevivência e também ter uma ocupação profissional. Independentemente de serem ou não familiares, todas as equipes de direção foram constituídas entre sócios que se complementavam em relação às atividades e formações e/ou experiências anteriores. A complementaridade de habilidades e a interação compreendem duas características particularmente especiais e interessantes em equipes de direção.

Parece-nos que a maioria dos codirigentes das EDs têm bem claro quais são as competências uns dos outros e na divisão de tarefas cada qual ficou com aquela com que se identificava e possuía as habilidades e conhecimentos necessários. As competências de cada

codirigente estão associadas a alguns aspectos específicos como: conhecer os elementos do ambiente a fim de atuar de maneira adequada (Iris Massas e AVAM); conhecer os métodos, procedimentos e normas associados a suas atividades (AVAM e Tobisawa); experiência profissional associada ao saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação (empresas TBS, Iris e Tobisawa), entre outros. Ressalta-se que os exemplos apresentados correspondem a uma combinação de competências que poderemos encontrar nas equipes de direção estudadas, não indicando que podem acontecer somente nas indicadas, mas de maneira simultânea em todas elas.

A **dinâmica de funcionamento das EDs** é analisada sob três aspectos: o regime de trabalho, a divisão de papéis e a gestão financeira. O regime de trabalho entre os codirigentes é diferenciado em cada uma das EDs. Na empresa Iris Massas, o trabalho é por revezamento dos sócios, pois enquanto um sócio descansa sábado, domingo e segunda-feira, os outros dois ficam de plantão na empresa. Na empresa AVAM, tem-se o sócio majoritário trabalhando de modo intensivo e o minoritário por demanda, o que ocasiona uma carga excessiva de trabalho para o sócio majoritário. Na TBS, todos os sócios desenvolvem suas atividades de maneira rotineira, assumindo suas funções habituais. E na Tobisawa, somente três sócios trabalham regularmente. O quarto sócio só participa das reuniões estratégicas, não desenvolvendo nenhuma função na organização.

A divisão de papéis aborda atividades e funções desenvolvidas pelos codirigentes, e pode-se perceber, a partir das entrevistas aplicadas aos codirigentes, que nas empresas Iris Massas e TBS os sócios podem assumir as atividades e funções uns dos outros, pois todos conhecem com profundidade e propriedade as rotinas e procedimentos ligados a essas atividades. Tal fato é proveniente do pequeno e flexível tamanho da estrutura organizacional nessas PEs, que possibilita a intensificação do envolvimento desses membros em todos os seus processos e atividades, e que na ED cada codirigente não é apenas responsável por suas próprias funções, mas por estabelecer conexões entre as atividades. Já na empresa AVAM não ocorre essa flexibilidade, pois as funções desenvolvidas pelos sócios são totalmente diferentes, porém complementares; e na empresa Tobisawa, somente o sócio mais velho (o pai) tem essa flexibilidade, porque os filhos não dominam ainda todas as atividades e funções necessárias para dirigirem o empreendimento.

A gestão financeira das empresas é desenvolvida nas quatro EDs por um dos sócios que assume o papel de elaborar relatórios e divulgar os resultados financeiros, a partir de controles simples e constantes, indispensáveis para manterem informações atualizadas sobre

vendas, compras, controle de estoques, dentre outros. Uma ressalva deve ser efetuada em relação à TBS, cujo controle financeiro é desenvolvido no sistema de rodízio anual entre os sócios, o que garante que a gestão financeira da empresa seja elaborada por qualquer um dos sócios, incrementando o acesso às informações contábeis precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório, principalmente em épocas de crise.

O **desempenho das EDs** é analisado sob dois aspectos: as reuniões, para as decisões estratégicas e operacionais e a coesão das equipes. As reuniões estratégicas entre os sócios são efetuadas de maneira regular nas empresas Iris Massas, AVAM e TBS, com participação de todos os codirigentes e com registros em atas, diferentemente da empresa Tobisawa cujas reuniões são efetuadas de maneira informal na maioria das vezes e sem registros formais. Mas a partir das entrevistas com os codirigentes, pôde-se verificar que eles utilizam de modo insuficiente os conceitos básicos de formulação estratégica, como missão, objetivos e análise do ambiente. Mesmo assim, procuram conciliar oportunidade de mercado com competências internas e recursos disponíveis, buscando informações sobre concorrentes, novos produtos ou serviços, verificar possibilidades de crescimento e projetos de expansão da empresa.

Por outro lado, as reuniões para decisões operacionais apresentam uma diversidade em relação à periodicidade e forma de registro. Na Iris Massas, temos reuniões semanais dos sócios com elaboração de atas para consultas futuras ou eventual interação por recurso eletrônico para consulta ou troca rápida de informações. Na AVAM, reuniões operacionais pontuais são agendadas com os clientes e diárias com os colaboradores para acompanhamento dos projetos, quando também são elaboradas atas das reuniões. Na TBS ocorrem reuniões rotineiras para decisões operacionais, com registro em ata, para acompanhamento amíúde de serviços prestados aos seus clientes. E na Tobisawa ocorrem reuniões diárias, antes do expediente, para verificar o andamento dos serviços dos clientes, buscando determinar prazo de entrega e/ou organizar o agendamento de novos serviços, sem elaboração de atas, sendo que somente três dos sócios participam.

Já com relação à interação entre os codirigentes EDs, pode-se ressaltar que todas as equipes se apresentam de forma coesa e com baixa expectativa de conflitos, exceto a Tobisawa que, nesse quesito, apresenta alguns problemas com relação ao conflito, fato este reforçado por sua constituição tradicional e familiar e por estar com a terceira geração chegando ao poder. O papel que os codirigentes exercem é especialmente relevante. A interação entre eles facilita a aprendizagem e a união estimula a cooperação, tornando a dinâmica de suas relações internas determinante da tomada de decisão estratégica. Para

promover a aprendizagem e a cooperação no ambiente organizacional, é necessário que haja interação entre os codirigentes, apoiada na troca de informações e ideias, relações de colaboração, tomada de decisão conjunta e no compartilhamento de habilidades complementares.

A seguir, é apresentada a análise dos ambientes interno e externo sob os aspectos encontrados na análise conjunta das quatro PEs estudadas.

5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO: INFLUÊNCIAS NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS

O segundo aspecto a ser analisado refere-se às análises dos ambientes interno e externo, que envolvem as EDs das quatro PEs estudadas, que resultaram nas Figuras 38 e 39. Tal análise irá fornecer elementos para o próximo capítulo, pois indicará quais são as informações provenientes desses ambientes que podem influenciar a aprendizagem dessas EDs.

Relembrando o modelo de delimitação, já apresentado no item 1.3, pode-se ressaltar que o ambiente interno influencia o processo de aprendizagem na ED, que também é influenciado pelo ambiente externo, que, por sua vez, é influenciado e influencia o ambiente interno. Tem-se assim, um ciclo de influências que podem resultar positivamente, ou não, no processo de aprendizagem nas EDs estudadas.

5.2.1 Análise do ambiente interno

Esta seção versará sobre os aspectos relevantes presentes no ambiente interno, evidenciadas no cruzamento de todas as PEs estudadas, relacionadas a sua estrutura, estratégia, rotinas e procedimentos, recursos financeiros, recursos humanos, cultura e tecnologia, conforme apresentado na Figura 37. Recapitulando, o ambiente interno *implementa e integra as fontes internas de informação*.

Estrutura	Formal enxuta, composta de poucos níveis hierárquicos. Relações de poder e decisão por consenso.
Estratégia	Experiências anteriores codirigentes influenciando estratégia. Intuição na gestão estratégica.
Rotinas e procedimentos	Manuais formais, com livre acesso. Relatórios com informações lançadas em planilhas eletrônicas.
Recursos financeiros	Captação financeira: só capital próprio. Apoio de escritório contábil: emissão de guias e registros contábeis.
Recursos humanos	Captação e retenção pessoal: indicação por funcionários, capacitação e treinamento de funcionários e codirigentes.
Cultura	Processo de comunicação eficiente. Valores familiares passados pelos pais. Princípios morais e éticos do fundador passados aos funcionários. Rituais e cerimônias: festas de fim de ano e comemoração de aniversários do mês.
Tecnologia	Novos recursos tecnológicos.

Figura 37. Aspectos relevantes no ambiente interno das PEs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura das pequenas empresas estudadas se apresenta de forma enxuta, flexível e com poucos níveis hierárquicos, o que possibilita a intensificação do envolvimento dos seus membros em todos os processos e atividades, o que pode ser corroborado nas quatro empresas estudadas. Pode-se exemplificar com a empresa TBS, cujos codirigentes, mesmo desenvolvendo funções rotineiras, podem em certas situações se envolver com outras atividades. Isso indica que cada codirigente não é apenas responsável pelas próprias funções, mas por estabelecer conexões entre todas as atividades da empresa.

As relações de poder entre os sócios mantêm-se em equilíbrio em razão do grau de responsabilidade das funções. Aprenderam a delegar responsabilidades, pois verificaram a necessidade de dar autonomia para os gerentes/líderes/chefes, para uma eventual ausência dos sócios e para poderem se dedicar a outras atividades que por falta de tempo não eram feitas. Temos a empresa Iris Massas como exemplo desse ponto, pois aprenderam após vários cursos, palestras e consultorias, que delegar responsabilidades é uma decisão salutar para todos e que poderiam obter melhores resultados com a sua implantação.

A maioria das decisões estratégicas são tomadas após análise minuciosa e definidas por consenso, de acordo com os entrevistados. Em situações novas ou desconhecidas, as decisões podem ser motivadas por tentativa e erro ou tomadas de modo intuitivo, pois os

codirigentes não conseguem se livrar dessa prática tão comum em momentos de decisão. Esse aspecto foi muito lembrado pelo codirigente da empresa AVAM, que mesmo com toda a experiência adquirida, nunca deixou de “ouvir” a intuição em várias decisões tomadas. Além disso, várias decisões foram tomadas a partir de uma análise histórica detalhada, isto é, provenientes da experiência corporativa dos codirigentes, baseadas em fatos ocorridos, cujos resultados foram positivos.

Cada empresa vislumbra um cenário diferente a respeito de perspectivas de crescimento ou expansão, levando em consideração o momento econômico financeiro recessivo. A Iris Massas verificou nos últimos anos uma diminuição nas vendas de alimentos congelados, e se preparou restringindo a oferta da linha de produtos. A TBS não elaborou nenhum investimento, pois atualmente conta com um índice de inadimplência elevado de seus clientes. A Tobisawa adquiriu um comércio de peças visando a melhorar os resultados financeiros da empresa, minimizando a queda de faturamento com relação à oficina mecânica. E a empresa AVAM vê a crise como oportunidade de crescimento, pois pode oferecer outros serviços a seus clientes usuais. A análise de perspectivas de cenários pode estimular a aprendizagem da equipe de direção, pois instiga o resgate de situações passadas pelas empresas, e as provoca para encontrar novas soluções para essas situações.

As rotinas e os procedimentos adotados em todas as PEs geraram a elaboração de um manual de normas e procedimentos amplamente divulgado entre os próprios sócios e seus colaboradores, ficando disponível para eventuais consultas. Pode-se exemplificar com a empresa Iris Massas cujos codirigentes elaboraram um manual de receitas, que contém todos os procedimentos para a elaboração dos produtos oferecidos aos clientes.

Além desse manual, os codirigentes elaboram planilhas eletrônicas simples, porém eficazes, para a divulgação de informações referentes aos projetos elaborados por clientes (empresa AVAM), preferência de compra e pagamento por cliente (empresa Iris Massas), serviço efetuado no caminhão do cliente (empresa Tobisawa) e até mesmo registros de recolhimentos de tributos por cliente (empresa TBS). Assim, há uma preocupação constante dos codirigentes com relação a prestar, da maneira mais rápida e atualizada possível, qualquer informação solicitada pelo colaborador ou pelo cliente.

A captação de recursos financeiros em instituições públicas ou privadas é pouco explorada pelas PEs estudadas. Quando os codirigentes preveem a compra de máquinas ou equipamentos com tecnologia avançada, elaboram projeções de fluxo de caixa, para determinar a disponibilidade mensal para esses investimentos, evitando captar dinheiro

externo, privilegiando recursos próprios para seus investimentos (AVAM e Iris Massa); ou aplicam recursos em bancos comerciais, até obterem o montante necessário para o investimento (Tobisawa e TBS).

Com relação aos registros contábeis e emissão de guias de tributos, as empresas contam com o apoio de escritórios contábeis, pois todos os codirigentes entrevistados apontaram grande dificuldade em manter esses registros, pois se modificam rapidamente e não conseguem acompanhar de modo a deixá-los de acordo com os órgãos de fiscalização. Salienta-se que inclusive a empresa TBS presta serviço para outros escritórios contábeis, que, por estarem sobrecarregados, os contratam com vistas a manterem os registros atualizados dos clientes deles.

A captação de recursos humanos dá-se por indicação de funcionários, após todas as PEs estudadas passarem por diversas formas de recrutamento. Algumas contatavam agências de emprego (TBS), outras jornais e revistas especializadas (AVAM), outras publicavam em murais e propaganda externa (Tobisawa) e outras ainda por divulgação eletrônica (Iris Massas). Todas essas possibilidades, porém, demandavam muito tempo até o final do processo de seleção, e não era garantido terem o melhor candidato para a vaga. Assim, os codirigentes preferem a indicação de seus funcionários, desde que o candidato já tenha um mínimo de conhecimento e experiência da função. Se for necessário, qualificam os futuros colaboradores.

Outro ponto a ser destacado com relação aos recursos humanos refere-se à preocupação com os programas de treinamento, pois nas entrevistas com os codirigentes das PEs estudadas foi detectada a necessidade de identificar as possibilidades de treinamento, seja para o desenvolvimento de novas habilidades requeridas pelas atividades, seja para o aprimoramento profissional exigido para incrementar sua função. Para o codirigente da AVAM, por exemplo, o objetivo é atualizar os colaboradores sobre novos processos que possam melhorar a qualidade final dos serviços prestados.

O processo de comunicação entre os codirigentes flui de maneira clara e objetiva o que possibilita coesão e compartilhamento de ideias, além de gerar decisões compatíveis com as necessidades organizacionais. A título de exemplo, os codirigentes da TBS se preocupam em manter uma comunicação transparente e constante sobre diferentes informações, pois elas são imprescindíveis para que eles consigam discutir e analisar novas ideias sobre como melhorar os procedimentos da empresa. Já com relação à comunicação entre codirigentes e funcionários, ela é eficiente e cumpre o papel de informar os funcionários sobre rotinas,

procedimentos e projetos/serviços em andamento, além dos recados gerenciais. Essa troca de informações entre codirigentes e funcionários é percebida como indispensável para a rotina da AVAM, devido à necessidade de informações diárias sobre o andamento de seus projetos, visando ao acompanhamento minucioso de suas etapas.

Quando da contratação, os funcionários são informados sobre o perfil de comportamento exigido pela organização, principalmente quanto a se adequar aos valores éticos dos fundadores ou dos codirigentes atuais. Para eles, os valores familiares passados pelos pais, comprometimento e persistência, mesmo sendo necessários em todas as PEs e não só nessas em particular, foram imprescindíveis para o sucesso dos empreendimentos.

Os principais rituais encontrados nas PEs estudadas, referem-se às festas de confraternização de fim de ano e comemorações dos aniversariantes do mês. Tais rituais são estimulados tendo-se como objetivo de aproximar os codirigentes com seus funcionários, integrar e conhecer seus companheiros de trabalho, além de valorizar os funcionários em datas comemorativas, demonstrando a importância do colaborador para a empresa.

Finalmente, a aquisição de novos recursos tecnológicos é prevista na elaboração das estratégias das PEs estudadas, sendo traçadas as necessidades financeiras para sua aquisição e inseridas na programação de captação de recursos financeiros, conforme procedimentos já descritos. Estão previstos nos planos futuros das empresas Iris Massas e AVAM a aquisição de máquinas e equipamentos novos para melhorar os produtos e/ou os serviços prestados aos clientes.

5.2.2 Análise do ambiente externo

Esta seção versará sobre os aspectos relevantes presentes no ambiente externo, evidenciadas no cruzamento de todas as PEs estudadas, relacionadas a seus clientes, concorrentes, instituições e órgãos reguladores, conforme demonstrado na Figura 38. Ressalta-se que o ambiente externo *importa o conhecimento das fontes externas de informação*.

Clientes	Principais clientes. Novos produtos: solicitação de clientes, indicação fornecedores.
Concorrentes	Principais concorrentes. Previsão de expansão do negócio.
Instituições	Associação Comercial de Mogi das Cruzes, entidades de classe e Sebrae, ABNT, ABPHO, Associação Comercial.
Órgãos reguladores	Vigilância sanitária, CREA, CRC, OAB.

Figura 38. Aspectos relevantes no ambiente externo das PEs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

Os codirigentes das PEs estudadas apontaram nas entrevistas que conhecem os seus principais clientes, e atuam de maneira a fidelizá-los suprimindo as suas necessidades. A empresa Iris Massas atua só com os consumidores finais e não pretende atuar no mercado corporativo, pois não tem preço competitivo mesmo apresentando um cardápio diferenciado. Ela identificou dois tipos de clientes: o que almoça fora todos os dias durante a semana e procura preço, rapidez e qualidade; e o cliente do fim de semana, que procura variedade, quantidade e preço para a sua compra. Já a empresa AVAM identificou que seus principais clientes englobam empresas industriais nacionais e internacionais. A empresa TBS oferece serviços contábeis e assessoria legal, além de alguns serviços extras, como declaração de imposto de renda pessoa física, gestão de recursos humanos e auditoria para as empresas. E a empresa Tobisawa é de serviços para motores a diesel, de caminhões e ônibus, podendo ser oferecidos alguns serviços extras e eventuais, como colocação de acessórios solicitados pelos clientes.

Uma questão importante detectada nas entrevistas com os codirigentes das PEs estudadas relaciona-se ao lançamento de novos produtos. Todos foram unânimes em afirmar que para o desenvolvimento de novos produtos são levadas em consideração as necessidades específicas da cada cliente e o tipo de serviço que será desenvolvido, e que eles ocorrem em função de uma solicitação dos próprios clientes ou sugestões dos fornecedores.

Tem-se ainda que os codirigentes das EDs estudadas parecem conhecer os concorrentes, monitorando-os também através dos clientes e fornecedores. A empresa AVAM conhece os concorrentes e os divide em três grupos: o primeiro, composto de empresas em busca de serviços pequenos e que buscam trabalhar com volume para compensar os valores pequenos; o segundo grupo, especializado em licitação governamental e com departamento

médico; e o terceiro grupo, formado por três ou quatro concorrentes fortes, que prestam serviços a empresas, que podem apresentar relacionamento pessoal entre a alta administração e que não têm intenção de trabalhar em conjunto. Esse serviço apresenta a particularidade de ser “um serviço diferente a cada solicitação”, o que impede que ocorra quebra de sigilo profissional. Assim, segundo os codirigentes entrevistados, as quatro PEs estudadas possuem vários concorrentes, mas poucos sobrevivem, pois não conseguem prestar um serviço diferenciado e com o preço e a qualidade requerida pelos consumidores.

Existe uma previsão de expansão do negócio mesmo com o momento econômico-financeiro e político pouco favorável. A empresa Iris Massa já implantou uma parceria com postos de combustíveis, a empresa AVAM estuda implantar franquias para se expandir internacionalmente, a empresa TBS efetua parcerias “transitórias” quando está com um volume de clientes muito alto e não tem condições suficientes para elaborar todos os registros necessários e a empresa Tobisawa adquiriu uma loja de acessórios.

Todas as quatro PEs estudadas estão vinculadas ou associadas a diferentes instituições tendo-se em vista a necessidade de gerar conhecimentos sobre legislação específica, além de informações legais sobre seus setores de atuação. As empresas Iris Massas, TBS e Tobisawa participam da Associação Comercial de Mogi das Cruzes (ACMC); a empresa TBS está associada também ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis (Sescon); a empresa Tobisawa associada ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, Mogi e Região; e a empresa AVAM à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e à Associação Brasileira de Higienistas Ocupacionais (ABHO).

Já com relação aos órgãos reguladores, pode-se observar a partir das entrevistas com os codirigentes que funcionam mais como órgãos fiscalizadores do que como fonte de informação e orientação técnica. Segundo os codirigentes da empresa Iris Massas, a Vigilância Sanitária já interditou uma parte da empresa, o que acabou por provocar a sua expansão física, de tal maneira que pudesse se adequar às exigências sanitárias. A empresa TBS é fiscalizada pelo CRC-SP, que exige que os codirigentes participem de cursos de atualização proporcionados pelo conselho. A empresa AVAM é inspecionada pelo CREA-SP, a partir da emissão da Anotação de Responsabilidade Técnica (ART), que identifica a participação técnica do profissional na execução da obra/serviço. Já a empresa TBS, ligada aos serviços de manutenção de caminhões e ônibus a diesel, não possui um órgão regulador estabelecido.

5.3 PROCESSO DE APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS

O terceiro aspecto refere-se à caracterização do processo de aprendizagem das EDs, tendo-se em consideração que este processo ocorre quando a empresa adquire conhecimento, experiência e informação (Santana, 2005; Argote & Miron-Spektor, 2011).

Assim, para facilitar a análise foi elaborada a Figura 39, que apresenta os aspectos do processo de aprendizagem que compõem a aprendizagem das equipes de direção nas PES estudadas.

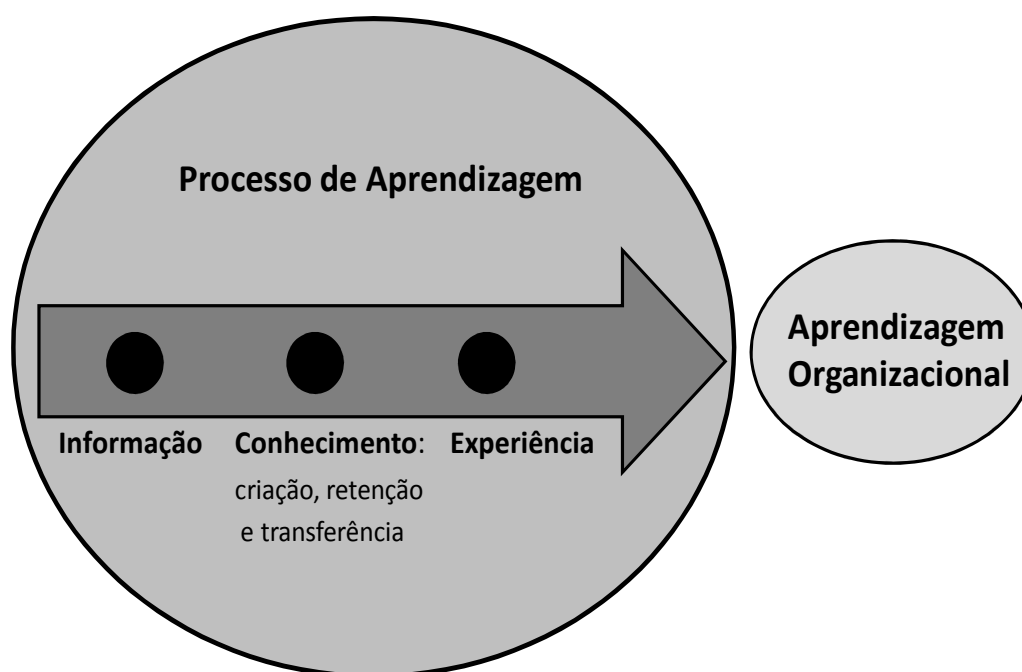


Figura 39. Aspectos analisados do processo de aprendizagem para a construção da AO
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar a partir da Figura 39, que o processo de aprendizagem é composto pelo fluxo de informações, pela criação, retenção e transferência do conhecimento, e pelas experiências das equipes de direção nas PEs estudadas, o que gera a aprendizagem organizacional.

Desta maneira, a Figura 40 apresenta de maneira detalhada os principais aspectos relacionados ao processo de aprendizagem: como ocorre o fluxo das informações; a geração, a retenção e o compartilhamento do conhecimento; e as experiências vivenciadas pelas EDs.

	Informação	Conhecimento	Experiência
Iris Massas	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informais entre codirigentes. – Troca com concorrentes: indireta por clientes e fornecedores. – Setorial e órgãos reguladores: só quando ocorrer uma demanda específica. 	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado pela equipe e entre colaboradores. – Disseminado de maneira oral e escrita. – Troca de ideias em reuniões formais e informais. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: cursos e palestras para codirigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: registradas de maneira informal pelos codirigentes, não escrita. – Estímulo a novas experiências: cursos, seminários, palestras.
AVAM	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informais entre codirigentes. – Troca com concorrentes somente em ocasiões específicas. – Setorial e órgãos reguladores: consultas rotineiras. 	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado pela equipe e entre colaboradores. – Disseminado de maneira oral e escrita, alimentando banco de memória organizacional. – Troca de ideias em reuniões formais e informais para construção do conhecimento coletivo. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: congressos, cursos e palestras internacionais e nacionais para codirigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: são discutidas e registradas pelos codirigentes com intuito de evitar repetição – Estímulo novas experiências: cursos, seminários, palestras.
TBS	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informais entre codirigentes na hora do cafezinho. – Setorial e órgãos reguladores: consultas rotineiras. 	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado pela equipe e entre colaboradores. – Disseminado de maneira oral e escrita para alimentar um banco de dados em elaboração. – Troca de ideias em reuniões informais para construção do conhecimento coletivo. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: cursos e palestras para codirigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: são discutidas e podem ser resgatadas no banco de dados. – Estímulo às novas experiências: cursos, seminários, palestras.
Tobisawa	<ul style="list-style-type: none"> – Troca de informações: informal entre codirigentes. – Troca de informações sobre os concorrentes: por meio de funcionários, clientes e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilhado só pela equipe. – Disseminado de maneira oral e não escrita. – Troca de ideias em reuniões informais para construção do conhecimento coletivo. – Competências definidas de cada codirigente. – Novos conhecimentos: cursos e palestras só para codirigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ações malsucedidas e fracassos: são discutidas pela ED. – Estímulo a novas experiências através de cursos rápidos específicos.

Figura 40. Aprendizagem das EDs

Fonte: Dados da pesquisa

Cada um desses aspectos é apresentado em subseções distintas, objetivando uma análise em separado para facilitar a sua compreensão.

5.3.1 A informação nas equipes de direção das PEs estudadas

A troca de informações pode ocorrer entre os codirigentes, entre os codirigentes e os funcionários, entre os codirigentes e os concorrentes e/ou fornecedores, com os órgãos reguladores ou com os setores de atuação da empresa. Pode-se verificar que nas quatro EDs a troca de informações entre os codirigentes ocorre de maneira rotineira, além das reuniões semanais; e com os concorrentes são raras e ficam restritas a momentos informais quando os codirigentes estão em cursos ou palestras, por exemplo. No entanto, a troca de informações com os fornecedores apresenta-se como excelente forma de enriquecer e esclarecer as tendências dos consumidores com relação aos serviços prestados, relacionados a novos serviços e/ou equipamentos ou ao aprimoramento dos já existentes. Para exemplificar esse ponto, a AVAM ficou sabendo por intermédio de seus fornecedores do lançamento de um novo equipamento que poderia facilitar e agilizar um determinado procedimento efetuado pela empresa. Assim, ela foi informada em primeira mão a respeito de um equipamento que inclusive seus concorrentes desconheciam e acabou por ser a primeira a adquirir esse equipamento na América Latina.

5.3.2 O conhecimento nas equipes de direção das PEs estudadas

Pode-se verificar a partir da Figura 40 que na empresa Tobisawa o conhecimento é compartilhado só entre os codirigentes na ED, devido à falta de confiança nos funcionários oriunda de fatos antigos ocorridos na empresa, apresentados anteriormente. Nas empresas Iris Massas, AVAM e TBS, o conhecimento é o resultado de um processo individual e coletivo com base na troca de experiências vividas pela própria organização, ou ainda, as experiências trazidas de outras organizações. Nessas empresas, o conhecimento é compartilhado entre os codirigentes e entre codirigentes e funcionários.

O conhecimento é disseminado de maneira oral e escrita buscando alimentar o banco de dados das empresas, com exceção da empresa Tobisawa, que, por enquanto, não se interessa em manter registros escritos. Tal fato está sendo discutido entre os outros

codirigentes da empresa, que reconhecem a necessidade de começarem a elaborar um banco de dados, pois a conservação da memória histórica empresarial não tem como única finalidade preservar a documentação, mas ser uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisão e no planejamento estratégico.

Com relação à troca de ideias, ela ocorre em reuniões formais e informais na Iris Massas e na AVAM, para a construção do conhecimento coletivo; enquanto que na TBS e na Tobisawa predominam as reuniões informais, pois acreditam que ela propicia uma melhor integração entre os codirigentes e um clima mais propício para novas ideias, além de serem as que apresentam melhores resultados, pois acabam por tratar de diferentes assuntos em um curto espaço de tempo.

Todos os codirigentes das EDs têm bem claro quais são as competências uns dos outros, e na divisão de tarefas cada qual ficou com a que se identificava e possuía as habilidades necessárias. Um exemplo pode ser dado com relação à AVAM, em que um dos sócios tem formação em engenharia elétrica e o outro em medicina, se complementando para dirigirem a empresa de avaliação ambiental. Além disso, a continuidade do negócio se deu, segundo os codirigentes entrevistados, pela construção do conhecimento coletivo e pela convivência diária, aprimorada pela troca de experiências vividas na própria organização.

Os novos conhecimentos são obtidos pelos codirigentes em cursos (TBS e Tobisawa), *wokshops* (Iris Massas) e palestras nacionais e internacionais (AVAM) que possibilitam atualização constante, seja em conhecimentos técnicos, seja em conhecimentos gerenciais e legais, o que caracteriza a existência de processos organizados de aquisição do conhecimento.

A Figura 41 apresenta os aspectos ligados a criação, retenção e transferência do conhecimento presentes nas equipes de direção das PEs estudadas.

Iris Massas	Criação: novos produtos após solicitação de clientes. Retenção: registros rotineiros principalmente das receitas dos produtos. Transferência: codirigentes trocam informações e compartilham experiências.
AVAM	Criação: novo produto/projeto para cada cliente. Retenção: banco de dados dos projetos atualizados diariamente. Transferência: codirigentes compartilham informações e experiências.
TBS	Criação: produtos extras somente após solicitação de clientes. Retenção: banco de dados atualizado diariamente pelos funcionários e complementados pelos sócios. Transferência: codirigentes compartilham ideias, sugestões e experiências anteriores.
Tobisawa	Criação de novos produtos: serviços diferenciados por clientes. Retenção: banco de dados das rotinas operacionais atualizado diariamente. Transferência: codirigentes compartilham experiências passadas.

Figura 41. Criação, retenção e transferência do conhecimento nas EDs das PEs estudadas.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à criação do conhecimento, é gerado internamente nas empresas AVAM e TBS sob a forma de novos produtos e serviços que possam enriquecer a satisfação do cliente, como: novas formas de acesso à empresa, variadas opções de serviços complementares para facilitar a vida dos clientes, entre outros. Já nas empresas Iris Massas e Tobisawa, os novos conhecimentos são criados cumulativamente a partir dos existentes, numa combinação de informações resultantes do compartilhamento de experiências entre os codirigentes e as EDs.

A retenção do conhecimento se dá através dos registros contínuos e atualizados dos projetos elaborados pela AVAM; ou por meio de uma pasta física e virtual com registros dos clientes, na TBS; ou no registro das receitas dos produtos da Iris Massas; ou mesmo nos registros incompletos, como no caso da Tobisawa. Tais documentos ou comprovantes acabam por gerar a memória organizacional, isto é, o processo através do qual o conhecimento é armazenado para uso futuro, e cuja facilidade de acesso e utilização está disponibilizado para todos, codirigentes e funcionários.

A transferência considerada como a disseminação de conhecimentos, está associada diretamente à memória organizacional, ocorre por meio do compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais relevantes, entre os codirigentes das EDS (caso da Tobisawa), ou entre os codirigentes das EDs e os seus colaboradores, caso das empresas Iris Massas, AVAM e TBS. Pode-se lembrar que o compartilhamento de ideias e sugestões pode acontecer em momentos informais, como na hora do cafezinho da TBS, ou em momentos para troca de experiências e informações em reuniões formais da AVAM.

5.3.3 A experiência nas equipes de direção das PEs estudadas

Com relação às experiências passadas pelas quatro EDs estudadas, elas não foram registradas por escrito e são discutidas oralmente e ficando depositadas na memória coletiva da equipe de direção. Tal fato pode ser corroborado pela empresa TBS cujos codirigentes estão sempre compartilhando as experiências passadas, para buscarem melhores alternativas para auxiliá-los na solução de um novo problema ou em uma tomada de decisão. Já no tocante às ações malsucedidas ou fracassos, são discutidas pela equipe de direção, analisadas e esclarecidas para que não voltem a acontecer. São consideradas, porém, experiências válidas e que possibilitaram, após reflexões, aprender com os erros. Como exemplos, pode-se citar a

Iris Massas que lançou um produto que não foi aceito no mercado e teve que ser retirado rapidamente; ou a empresa Tobisawa que efetuou uma expansão física para outro município, que teve que ser revista devido à mudança do contexto econômico financeiro.

A seguir, são apresentados alguns aspectos considerados como relevantes para os resultados referentes à análise da aprendizagem nas equipes de direção.

5.4 APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO NAS PES ESTUDADAS

Nesta seção pode-se apresentar um resumo de como ocorre a aprendizagem nas equipes de direção, a partir dos pontos relevantes evidenciados no item anterior. Além deste ponto, pode-se ainda esclarecer quais foram os principais tipos de aprendizagem priorizados pelas EDs.

A Figura 42 apresenta então um sumário de como ocorre a aprendizagem em cada uma das EDs das PEs estudadas, ressaltando-se os aspectos ligados ao conhecimento presente no processo de aprendizagem.

Iris Massas	Está calcada muito mais na transferência de conhecimento possibilitado pela troca de informações e compartilhamento das experiências, do que na retenção e criação do conhecimento.
AVAM	Está baseada na criação interna do conhecimento, em sua retenção em um banco de memórias organizacional e na disseminação do conhecimento acumulado.
TBS	Está orientado para a criação interna do conhecimento a partir da reflexão de experiências anteriores, que conhecimento deve ser retido em um banco de memórias organizacional e na disseminação do conhecimento acumulado.
Tobisawa	Está apoiada muito mais na transferência de conhecimento acumulado possibilitado pela troca de informações e compartilhamento das experiências ocorridas, com pequena retenção em um banco de dados precário, e com reduzida possibilidade de criação de novos produtos.

Figura 42. Aprendizagem das EDs nas PEs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, pode-se inferir que a aprendizagem nas EDs no conjunto apresenta uma predominância de criação interna do conhecimento a partir da reflexão de experiências anteriores, e onde a retenção desse conhecimento é estimulada por meio da elaboração de banco de dados simples e atualizado. E a transferência do conhecimento se dá a partir da disseminação, troca de informações e compartilhamento das experiências, e parece ser a mais utilizada neste processo pelas EDs.

Além disso, outro aspecto a ser considerado é esclarecer o tipo de aprendizagem organizacional, baseado no item 2.1.6 da fundamentação teórica, que se desenvolve nas equipes de direção das pequenas empresas estudadas.

Com relação às combinações de aprendizagens, formal e informal, pode-se verificar que há um equilíbrio na distribuição entre elas nas empresas estudadas. A análise efetuada verificou qual característica predominou sobre a aprendizagem em cada uma delas. No entanto, não se pode esquecer que todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação.

Nas empresas Iris Massas e Tobisawa a aprendizagem informal emerge a partir de algumas situações: suporte ou informação de um codirigente ou mesmo de um cliente ou fornecedor; discussão com outros membros do grupo, outras visões e pontos de vista; ou até mesmo discussão com outros membros da ED, outras visões e pontos de vista. Ainda deve-se ressaltar que a aprendizagem informal surge na integração de trabalho com rotinas diárias, alavancada por fatores internos e externos, não necessariamente consciente. Além disso, a informação é transferida de forma informal, através de relatos diários.

Já nas empresas AVAM e TBS, a aprendizagem formal refere-se àquela que resulta de algo planejado, como cursos e programas que, muitas vezes, as organizações oferecem e que preenchem um papel importante de capacitação e treinamento. Tal aprendizagem é estimulada pelas empresas em virtude da necessidade contínua da aquisição de novos conhecimentos, e o refinamento dos velhos, de sua equipe de direção e de seus colaboradores, o aumento das habilidades dos participantes, a identificação de outras habilidades, além da exigência de seus órgãos reguladores, caso da AVAM e TBS.

Pode-se perceber a partir das informações constantes na Figura 43 que não existe um tipo de aprendizagem que domine sobre os outros, mas há uma combinação entre diferentes tipos de aprendizagem.

Iris Massas	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizagem por imitação; informações externas de clientes e fornecedores. – Aprendizagem informal que ocorre por meio das práticas diárias da vida empresarial.
AVAM	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizagem ocorre pela reflexão quando um indivíduo busca, por meio de sua experiência anterior, compreender uma nova situação. – Aprendizagem formal que resulta de algo planejado, como cursos e programas que, muitas vezes, as organizações oferecem para os codirigentes e funcionários.
TBS	<ul style="list-style-type: none"> – A aprendizagem ocorre pela reflexão quando um grupo de indivíduos busca, por meio de experiências anteriores, compreender uma nova situação. Reflexão coletiva e não individual. – Aprendizagem formal que resulta de algo que foi planejado, como cursos e programas que, muitas vezes, as organizações oferecem para os codirigentes e funcionários.
Tobisawa	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizagem baseada em prática, em que a apreensão do conhecimento ocorre a partir da prática e a ela se reverte, ou seja, a teoria e prática estão interligadas. – Aprendizagem informal, pois envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais, ocorrendo por meio de práticas presentes no cotidiano dos codirigentes.

Figura 43. Tipos de Aprendizagem nas EDs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa, baseado no referencial teórico

Desta maneira, são elaboradas a seguir algumas considerações acerca das associações encontradas em cada uma das PEs estudadas, visando esclarecer as combinações que sobressaíram após as análises efetuadas.

5.4.1 Aprendizagem por imitação- empresa Iris Massas

Na empresa Iris Massas, além da aprendizagem informal, identifica-se também a aprendizagem por imitação, que ocorreu por meio da observação das organizações bem-sucedidas e da adoção de suas práticas; ou por tentativa e erro, através percepção da posição estratégica da empresa depois da adoção de novas práticas.

Destaca-se que os codirigentes dessa empresa não só adotam práticas já consagradas em outras empresas, mas tiveram a percepção de adequá-las e melhorá-las. Tal fato pôde ser corroborado quando os sócios resolveram investir em kits de produtos congelados, inédito entre os seus concorrentes na época de sua implantação. A ideia foi implantada a partir da informação proveniente de uma reportagem publicada em uma revista de grande circulação nacional.

5.4.2 Aprendizagem por reflexão- empresa AVAM e empresa TBS

Na AVAM a aprendizagem ocorre pela reflexão originada de seu diretor em conjunto com sua experiência nesse ramo de negócio, combinada com a aprendizagem formal. A experiência possibilita a inferência, procedimento para obtenção de ideias por intermédio da sugestão do que é visto e lembrado. O aprender incluiu a retenção e o acúmulo de informações, assim compondo o conhecimento, porém esse processo só é efetivo quando mediado pela reflexão sobre o significado. Assim, a reflexão oportuniza voltar atrás e rever acontecimentos e práticas. Além disso, algumas características perceptíveis relacionadas com a atividade profissional dos indivíduos como a experiência e formação, podem ser associadas ao desempenho da equipe. Nesse caso, a aprendizagem por reflexão ocorre de maneira individual, e depois é disseminada ao outro codirigente para interação, devido a particularidade da empresa que trabalha por projetos, totalmente diferenciados entre si.

Já na TBS, além da aprendizagem formal acontece a aprendizagem pela reflexão. Essa aprendizagem pode ser considerada fruto da difusão de competências de seus codirigentes por meio do trabalho interativo e em equipe, além de ocorrer um intercâmbio de experiências por intermédio de reuniões, projetos comuns ou ainda de maneiras mais informais, como os encontros no cafezinho. Eles formam uma equipe de *expertises* como resultado dos conhecimentos, experiências e reflexões desenvolvidos na área comum de atuação, que resulta em unidades de conhecimentos coletivos bem organizados e interconectados nos esquemas; representações de problemas mais sofisticados baseados nas similaridades entre eles; muitas sequências automatizadas, rapidez, precisão e eficiência na resolução de problemas; predição das dificuldades de resolver determinados problemas; entre outros.

5.4.3 Aprendizagem baseada em prática- empresa Tobisawa

Considera-se que na Tobisawa ocorre a aprendizagem baseada em prática, ou experiencial, em que a apreensão do conhecimento ocorre a partir da prática e a ela reverte, ou seja, a teoria e prática estão interligadas. O conhecimento prático do sócio Edson é pré-requisito para o exercício competente da mesma ação ao longo do tempo e, portanto, para a repetição e reprodução do conhecimento no cotidiano. Então, a aprendizagem experiencial é um processo que se inicia com a experiência seguida pela reflexão, discussão, análise e

avaliação da experiência, vista como processo dinâmico e contínuo que emerge de relações e interações entre os codirigentes. Não se deve esquecer que essa aprendizagem ocorre em associação com a aprendizagem informal, na Tobisawa conforme já analisado anteriormente.

Assim, após a análise individual e em conjunto dos casos, pode-se inferir que não há um único tipo de aprendizagem entre as quatro PEs estudadas, e sim uma variedade de aprendizagens, sejam por imitação, reflexão, baseada em prática, dentre outras. Estas aprendizagens parecem ter sido escolhidas pelos codirigentes de acordo com as suas necessidades de aprendizagem, naquele contexto e momento.

Portanto, sugere-se incorporar ao processo de aprendizagem organizacional, uma nova dimensão, denominada **orientação** para a aprendizagem, que refere-se a escolha da maneira ou da forma que o codirigentes ou a equipe de direção, buscam para preencher essas novas necessidades de conhecimento, de forma dirigida e intencional para estimular a aprendizagem que poderá moldar os processos de gestão e de decisão.

Isto posto, o desenvolvimento da análise intercaso permitiu reflexões sobre questões importantes para a resposta à pergunta de pesquisa. Trouxe à tona os elementos essenciais que ajudam a explicar como os codirigentes de PEs realizam seus processos de aprendizagem. Contudo, não foram negligenciados os fatores que apareceram isolados em um caso ou outro e deram particularidade aos processos de aprendizagem organizacional estudados.

A partir das análises e verificações aqui ocorridas, conclui-se que os aspectos ligados a aprendizagem organizacional, a experiência e a informação estão sendo primordiais para sustentar os resultados das quatro PEs, e o conhecimento acumulado com o passar dos anos é o que assegura a sobrevivência delas. O processo de aprendizagem está calcado muito mais na transferência de conhecimento possibilitado pela troca de informações e compartilhamento das experiências entre os codirigentes, do que na retenção e criação do conhecimento.

Uma vez finalizada a análise intercaso, o próximo capítulo expõe a apresentação dos resultados.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os principais resultados das análises intracaso e intercaso, e os organiza de maneira a destacar os elementos relevantes obtidos dessas análises.

Os resultados estão organizados em quatro subseções, a saber: características das equipes de direção nas PEs estudadas, efeitos do ambiente interno e externo, implicações da aprendizagem nas EDs e as novas dimensões emergidas dos dados.

6.1 CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE DIREÇÃO

Essa seção ressaltará as características convergentes e divergentes das EDs nas quatro PEs estudadas, relacionadas à sua composição, dinâmica de funcionamento e desempenho.

A Figura 44 apresenta um resumo das principais características convergentes nas EDs estudadas.

Composição	Formação da equipe: sobrevivência e ocupação profissional; Sócios com educação formal
Dinâmica de funcionamento	Divisão de papéis por habilidades individuais, porém complementares; Forma adotada na gestão financeira da equipe
Desempenho	Decisões estratégicas da equipe

Figura 44. Características convergentes das equipes de direção nas PEs estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os depoimentos dos próprios codirigentes das PEs estudadas, uma das principais motivações para abertura de seus negócios foi assegurar a própria sobrevivência e também exercer uma ocupação profissional. Para tanto, preferiram se organizar em equipes, tendo em vista que decidiram unir recursos e competências para a criação e gestão de suas empresas.

Os sócios de todas as EDs possuem educação formal, seja em estudos universitários ou em nível médio. Tal fato é considerado pelos codirigentes como um fator determinante, que os ajudaram a aprimorar seus conhecimentos, sustentar suas atividades, e dar suporte necessário à direção de suas empresas.

A partir dos testemunhos dos entrevistados, pode-se verificar que todas as equipes de direção foram constituídas entre sócios que se complementavam em relação às atividades e formações e/ ou experiências anteriores. Estas características, quando apresentadas em conjunto, tendem a possibilitar nas EDs uma visão variada das diferentes áreas de atividades da empresa. Além disso, as experiências anteriores diversificadas podem fornecer melhores ideias e novas perspectivas sobre questões estratégicas, alternativas e decisões.

A gestão financeira das empresas é desenvolvida nas quatro EDs por um dos sócios que assume o papel de elaborar e divulgar os resultados financeiros, a partir de controles simples e constantes, indispensáveis para manter informações atualizadas sobre vendas, compras, controle de estoques, dentre outros. Assim, é possível verificar que todos os codirigentes detêm as informações necessárias para auxiliá-los nas tomadas de decisão financeira, incluindo novas aquisições de equipamentos, reformas das instalações, expansão física ou até mesmo investimento no mercado financeiro de eventuais sobras de caixa.

As reuniões estratégicas entre os sócios são efetuadas periodicamente, na maioria das vezes de maneira informal, pouco sistemática, utilizando de maneira acanhada os conceitos básicos de formulação estratégica, tais como missão, objetivos e análise do ambiente. Os codirigentes não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas, quando o fazem percebem que pequenas correções de rumo podem modificar completamente os resultados. Nesse contexto, tentam conciliar oportunidades de mercado com suas competências internas e recursos disponíveis, buscando informações sobre concorrentes geralmente com clientes e fornecedores, com o intuito de chegar a um consenso a respeito da delimitação das prioridades e de novas oportunidades para suas PEs.

Pode-se ressaltar que ocorreram algumas diferenças entre as características das EDs referentes à sua composição: ser familiar ou não, e ser homogênea ou heterogênea. Com relação ao primeiro ponto, dentre as empresas estudadas, uma delas não tem origem familiar e apresenta as seguintes características: não existem membros da família no comando; não há imposição de ocorrer à sucessão do poder de maneira hereditária; o patrimônio da família não está misturado com o da empresa; não existe interferência nas decisões pelo fundador; e os conflitos familiares com carga emocional podem ser reduzidos ao mínimo. Assim, pode-se verificar que neste tipo de empresa, a ED parece apresentar um grau mais apurado de interação entre os codirigentes que resulta em um ambiente mais estável com menor possibilidade de conflitos, uma maior afinidade nas tomadas de decisão, resultando em uma

aspiração de compartilhar os sucessos e contribuir mais efetivamente para o crescimento da empresa.

Já com relação às características que remetem a ED ter uma composição homogênea ou não, alguns pontos podem ser destacados. A homogeneidade parece ser oriunda nas EDs onde os conhecimentos e as experiências individuais dos codirigentes são muito próximas e foram compartilhadas, possibilitando um estreitamento na compatibilidade entre os sócios, que parece favorecer positivamente o desempenho da equipe.

Por outro lado, a heterogeneidade dos componentes da EDs quando associada, por exemplo, as suas características demográficas (idade, sexo, formação, funções na empresa, competências, dentre outros), parecem possibilitar múltiplas alternativas de ponto de vista que podem ajudar no processo de decisão, gerando inclusive soluções criativas para os diversos impasses cotidianos, o que pode estimular a formação de um processo de aprendizagem dos codirigentes.

6.2 EFEITOS DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Nesta seção serão apresentados os resultados provenientes do cruzamento das dimensões do ambiente interno e externo. O critério utilizado foi que as dimensões que permaneceram são as que se apresentaram de maneira simultânea e marcante nas respostas de todos os codirigentes; e as dimensões que foram excluídas indicam que, mesmo estando presentes de maneira corriqueira nas PEs, não se apresentaram de maneira expressiva para fazerem parte atuante dos ambientes analisados.

6.2.1 Apresentação das dimensões do ambiente interno

Pode-se verificar a partir da Figura 45, que em relação ao ambiente interno todas as dimensões que se manifestaram nas PEs estudadas estão sinalizadas com um X. A seguir, efetua-se a apresentação detalhada de cada uma delas.

Empresa	Estrutura	Cultura	Tecnologia	Recursos humanos	Recursos financeiros	Estratégia	Rotinas e procedimentos
Iris Massas	X	X	X	X	X	X	X
AVAM	X		X	X	X	X	X
TBS	X			X	X	X	X
Tobisawa	X	X		X		X	X

Figura 45. Ambiente interno das PEs estudadas

Nota: Dimensão manifestada (sinalizada com X)

Fonte: Dados da pesquisa, a partir das entrevistas com os codirigentes.

A dimensão estrutura se mantém no modelo, pois em função do tamanho da empresa verifica-se que existem poucos níveis hierárquicos e maior diversidade de tarefas realizadas por todos os integrantes da equipe, incluindo funcionários e codirigentes. A informalidade é uma forte característica na realização de tarefas, considerando que as normas e procedimentos se alternam em função de situações imprevistas e preferências pessoais, resultando em constantes mudanças na forma como as atividades são feitas.

Além disso, o tamanho pequeno e a sua estrutura organizacional reduzida pode possibilitar a intensificação do envolvimento desses membros em todos os seus processos e atividades, o que pode ser corroborado nas quatro empresas estudadas. A ideia de gestão em equipe, na pequena empresa, implica a noção de coesão, entendida como a união e a adesão voluntárias de codirigentes à equipe, compartilhando harmoniosamente valores, ideias e uma aspiração comum.

A segunda dimensão que permanece no modelo são os recursos humanos, pois a contratação de funcionários é feita de uma maneira simplificada e a seleção de pessoal frequentemente não leva em consideração as especificações mínimas necessárias para o cargo a ser exercido. As admissões de pessoal são baseadas em indicações de funcionários, priorizando-se pessoas conhecidas e parentes, admitindo-se até falta de experiência anterior, caso a contratação seja para o nível operacional; tal fato foi encontrado nas empresas Tobisawa e Iris Massas.

Os codirigentes das empresas AVAM e TBS afirmam que o investimento no capital humano parece contribuir para o aumento da produtividade de suas organizações, como resultado do desenvolvimento de conhecimentos, competências e habilidades, transversais, técnicas e sociais dos seus colaboradores. No entanto, as limitações para esse investimento

por parte das PEs quase sempre são constantes, tendo em vista que a eventual dispensa de colaboradores para atividades de formação e desenvolvimento compromete o fluxo normal das atividades. Mesmo assim, nas empresas AVAM e TBS, os codirigentes propiciam condições para o desenvolvimento do capital humano, estimulando os colaboradores para que invistam em iniciativas de educação formal e continuada, visando a permanente atualização, condição necessária para atendimento das exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Outra dimensão que continua no modelo é a estratégia, visto que os codirigentes utilizam pouco o planejamento estratégico, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que sentem necessidades de propiciar coletivamente soluções aos problemas que ocorrem na gestão de seus empreendimentos.

Complementando o modelo, a dimensão que engloba as rotinas e os procedimentos, constitui-se em elemento integrante e importante da memória de uma organização e como repositório de sua aprendizagem passada, o que pode ser corroborado a partir das entrevistas efetuadas com os codirigentes das EDs estudadas. Dessa forma, o agente de aprendizagem (codirigente da ED), quando reflete e age acaba utilizando a reserva de conhecimento disponível na organização.

As dimensões cultura, tecnologia e recursos financeiros, por outro lado, por não serem consideradas por todos os codirigentes das EDs estudadas, foram excluídas do modelo de pesquisa proposto.

A cultura foi excluída do modelo de pesquisa, pois trabalhar mudanças em uma cultura existente e que se encontra amplamente solidificada e arraigada, requer a criação de um conjunto coerente de crenças e valores que predominem sobre os demais, de modo a reforçar a filosofia administrativa da empresa e delimitando o comportamento futuro da organização, tendo como premissa a aceitação de uma conduta imposta por essas crenças e valores. Tal fato não é prioridade em nenhuma das equipes de direção das PEs estudadas. Além disso, a cultura organizacional certamente sempre reflete não somente as experiências vividas em situações de sucesso, como também a superação de problemas internos ou de adaptação ao ambiente externo. Em vista disso, a cultura pode ser considerada como consequência da aprendizagem da organização.

A segunda dimensão retirada do modelo foi a tecnologia, considerada como a capacidade que a empresa detém para utilizar o conhecimento, adaptá-lo às novas situações

que surgem e aperfeiçoá-lo a fim de manter a competitividade da empresa. Para as PEs, o investimento em recursos tecnológicos pode se constituir em um diferencial competitivo, na medida em que pode contribuir para a manutenção e sobrevivência da organização no mercado. Tal fato pode ser percebido nas empresas Iris Massas e AVAM quando os codirigentes adotaram recursos eletrônicos (*sites, blogs, aplicativos*) para divulgar os serviços prestados por suas empresas e consequentemente estreitar os canais de relacionamento com seus clientes. Além desse aspecto, deve-se ressaltar que o codirigente da empresa AVAM foi o único que investiu em sistemas de informação, tendo como princípio o desenvolvimento de programas próprios e integrados às diversas áreas da empresa, visando garantir a confiabilidade e o acesso facilitado das informações consolidadas em uma base centralizada. Tem-se ainda que levar em consideração que, ao investir em tecnologia, os codirigentes das PEs são cautelosos, pois reconhecem suas limitações financeiras e humanas, o que pode ser corroborado pela relutância dos codirigentes da empresa Tobisawa em adotar novas tecnologias, tanto de processos quanto de sistemas de informações.

A terceira dimensão removida do modelo foram os recursos financeiros, pois as adversidades habitualmente enfrentadas pelas PEs, incluindo a alta carga tributária, a escassez de recursos financeiros, dificuldade para obtenção de crédito, incertezas da conjuntura econômica, dentre outros fatores, resultam no entendimento que para superar essas dificuldades as PEs necessitam ofertar alto valor agregado em seus produtos e preços competitivos.

Adicionalmente, para que as PEs alcancem o sucesso, pressupõe-se que os codirigentes adotem uma conduta estratégica realista, focada nas condições do mercado, em que as taxas de juros e os preços dos serviços não superem no mínimo os custos operacionais e financeiros, a inflação e os riscos inerentes do negócio (inadimplências, roubos e perdas), dentre outros.

Para a definição e adoção desta conduta é necessário que os codirigentes monitorem e mantenham registros simples e atualizados desses dados. Pode-se citar como exemplo o codirigente da empresa AVAM que desenvolveu vários programas próprios para a sua gestão financeira, possibilitando uma exata noção dos custos que o ajuda a vender e a negociar, fornecendo velocidade na decisão, o que pode colocar a empresa à frente da concorrência.

6.2.2 Apresentação das dimensões do ambiente externo

Em relação ao ambiente externo, conforme apresentado na Figura 46, todas as dimensões que se manifestaram nas PEs estudadas estão sinalizadas com um X. Ressalta-se a inserção de uma nova dimensão que despontou após o cruzamento entre as PEs, denominada fornecedores, grafada com um X em vermelho. A seguir, efetua-se a apresentação detalhada de cada uma delas.

Empresa	Cientes	Concorrentes	Instituições	Órgãos Reguladores	Fornecedores
Iris Massas	X	X	X	X	X
AVAM	X	X		X	X
TBS	X	X	X	X	X
Tobisawa	X	X			X

Figura 46. Ambiente externo das PEs estudadas

Nota. Dimensão mantida (sinalizada com X), Nova dimensão manifestada (grafia vermelha)

Fonte: Dados da pesquisa, a partir das entrevistas com os codirigentes

As PEs são caracterizadas pela sua proximidade com o mercado, em que os gestores (codirigentes) têm maior conhecimento do cliente e exercitam suas capacidades de gestão de modo a responder rapidamente às necessidades dos clientes. Muitas vezes, os próprios clientes solicitam novos serviços, o que pode ser exemplificado no caso da Iris Massas com relação a oferecer novos tamanhos de porções; ou na TBS com relação a serviços advocatícios. Tais soluções propiciam às PEs estudadas fidelidade do cliente ou até mesmo lealdade à marca ou à empresa, gerando uma dinâmica de repetição de compra e até mesmo recomendações a terceiros. Esse comportamento é imprescindível para que ocorra crescimento da receita, aumento da lucratividade e melhor desempenho econômico-financeiro das PEs.

O relacionamento com os clientes das empresas estudadas pauta-se por um atendimento diferenciado, baseado na prestação de serviços com uma oferta superior, atendimento cordial e adequado às reais necessidades do cliente, configurando uma vantagem competitiva, resultado do esforço coletivo dos colaboradores e processos organizacionais. Adicionalmente, foi observado que em todas as equipes estudadas, há uma preocupação constante em manter e conquistar novos clientes, numa tentativa de minimizar a redução do faturamento pela retração ou mesmo encolhimento da clientela desde 2015.

Os codirigentes das empresas estudadas declararam que conhecem seus concorrentes, mesmo que não mantenham um monitoramento estruturado da concorrência, o que demandaria investimentos em recursos que são escassos, além do empenho por parte dos dirigentes para levantamento de dados e informações relevantes e de interesse para a organização, que normalmente não surgem espontaneamente. Algumas informações são relativamente fáceis de identificar, tais como a definição dos principais concorrentes, bem como seus produtos, marcas e preços, as estratégias que poderão vir a adotar, em que aspectos eles são melhores e até que ponto podem vir a ser considerados ameaças. No entanto, outras informações, tais como estrutura de custo do produto da concorrência, participação no mercado e tecnologia utilizada requerem acessibilidade a diferentes fontes de dados, que tomam tempo e às vezes recursos financeiros e materiais que os codirigentes não possuem.

As empresas pesquisadas apresentaram algumas fontes básicas de informação que são monitoradas, tais como: fontes de dados comerciais, publicações especializadas, *clippings* de notícias, exposições e feiras, arquivos públicos (federais, estaduais e municipais), anúncios na mídia e contatos pessoais. Uma importante ressalva refere-se a esse tipo de contato, pois a partir das entrevistas com os codirigentes, os principais clientes e fornecedores das empresas são considerados as principais fontes de monitoramento da concorrência.

Por essa razão justifica-se a inserção da dimensão ‘fornecedores’ como nova característica no modelo de pesquisa proposto, não só por ser um elo das empresas com as exigências do mercado, mas também pela necessidade de estabelecer uma relação de longo prazo, visando à colaboração mútua e a busca por melhoria contínua da qualidade dos produtos.

Uma das dimensões excluídas do modelo refere-se às instituições que podem fornecer acesso as linhas de crédito para as MPes: os bancos comerciais Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, bancos de desenvolvimento, tais como o BNDES e o Banco do Nordeste do Brasil, além das agências de fomento, cooperativas de crédito e bancos setorializados que podem suprir as demandas dos pequenos negócios.

A linha de crédito mais solicitada por esse segmento de empresas é para capital de giro, segundo os entrevistados, sendo que muitas vezes não sabem analisar e avaliar onde e como obter tais empréstimos e/ou financiamentos. Na maioria dos casos, recorrem, em função da urgência, a linhas de crédito com altas taxas de juros, que acabam ocasionando condições financeiras ainda mais prejudiciais à sobrevivência das empresas. Por terem problemas no relacionamento com as instituições financeiras, consideradas extremamente rígidas e

exigentes para liberarem recursos, os codirigentes das empresas estudadas afirmam ter utilizado ao menos uma vez, caso da TBS e Iris Massas, o BNDES para captar recursos. No entanto, a maioria dos codirigentes das PEs estudadas apresentou interesse em usar somente capital próprio para os investimentos necessários, evitando ao máximo captar recursos em diferentes fontes.

Um importante aspecto constatado foi a ausência dos órgãos fiscalizadores como fonte de informação e orientação técnica para os codirigentes. Ao exercerem as suas atribuições, os órgãos poderiam colaborar para manter elevada a qualidade do setor e induzir a busca de novas tecnologias, orientando as empresas em geral e coibindo a ação daquelas que competem sem obedecer à regulamentação técnica e legal aplicável ao seu setor. Devido a esses aspectos, que não são efetivamente aplicados a todas as PEs estudadas, os órgãos reguladores não foram mantidos como uma dimensão no modelo de pesquisa proposto.

6.3 IMPLICAÇÕES NA APRENDIZAGEM DAS EQUIPES DE DIREÇÃO

Esta seção será dividida em duas etapas: na primeira demonstra-se os aspectos da aprendizagem nas EDs, evidenciados no cruzamento das PEs estudadas, e relacionadas ao conhecimento, a informação e a experiência, conforme Figura 47. Na segunda etapa efetua-se uma comparação entre os processos de aprendizagem encontradas nas quatro PEs estudadas, e que são associados à criação, retenção e transferência de conhecimentos, como demonstrado na Figura 48.

6.3.1 Aprendizagem das equipes de direção

O propósito desta seção é abordar sinteticamente os principais aspectos relacionados à geração e ao compartilhamento do conhecimento, ao fluxo das informações e as experiências passadas pelas EDs.

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

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

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

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

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

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

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

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

Uma síntese sobre os principais pontos abordados encontra-se demonstrado na Figura 47.

Conhecimento	Novos conhecimentos: cursos e palestras para codirigentes. Troca de ideias em reuniões formais e informais. Competências definidas de cada codirigente.
Informação	Troca entre codirigentes / colaboradores Troca com concorrentes/ clientes
Experiência	Experiências e Ações mal sucedidas e fracassos: discutidas pelos codirigentes.
Orientação	Escolha da forma ou modo para aprender

Figura 47. Aprendizagem das EDs

Nota: Nova dimensão manifestada (grafia vermelha)

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, pode-se constatar que a aprendizagem nas equipes de direção, além das dimensões explicitadas na literatura, apresentou uma nova dimensão manifestada após a análise dos dados da pesquisa, que está representada na grafia vermelha: a orientação para o conhecimento.

6.3.2 Processo de aprendizagem nas EDs

Nesta etapa foi efetuada um estudo sobre o processo de aprendizagem nas EDs entre as quatro PEs estudadas, sobre os aspectos associados à criação, retenção e transferência de conhecimentos.

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

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

Já a transferência do conhecimento constitui-se numa forma de disseminação de conhecimentos que ocorre de maneira formal ou informal entre os componentes da equipe de direção na troca de ideias e experiências bem ou mal sucedidas, contribuindo para a formação da memória organizacional.

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

Um resumo sobre os principais pontos abordados encontra-se evidenciado na Figura 48.

Processo de aprendizagem	Criação: conhecimento criado internamente Retenção: banco de dados atualizado diariamente Transferência: codirigentes trocam informações e compartilham experiências. Desaprendizagem: descartar conhecimento antigo/ obsoleto.
---------------------------------	--

Figura 48. Processo de aprendizagem das EDs

Nota: Nova dimensão manifestada (grafia vermelha)

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, pode-se observar que o processo de aprendizagem nas equipes de direção, além das dimensões já relatadas na literatura, exibiu uma nova dimensão manifestada após a análise dos dados da pesquisa, que está representada na grafia vermelha: a desaprendizagem.

6.4 NOVAS DIMENSÕES EMERGIDAS DOS DADOS

Para finalizar esta seção, apresenta-se na Figura 49 um resumo conceitual sobre os constructos que foram estudados, com suas respectivas dimensões relacionadas com as definições da literatura e os autores, que sustentam o modelo de pesquisa empírico.

Pode-se verificar que as novas dimensões manifestadas são representadas na grafia vermelha, com o intuito de já inseri-las no modelo de pesquisa e na discussão dos resultados.

Constructos	Dimensões	Autores
Aprendizagem organizacional	<p>Informação: troca de informações entre codirigentes, colaboradores, clientes, concorrentes, fornecedores.</p> <p>Conhecimento: competências definidas; trocas de ideias regularmente, aquisição externa.</p> <p>Experiência: discussão de experiências positivas e fracassos.</p> <p>Orientação: escolha da maneira ou modo para aprender.</p> <p>Processo de aprendizagem</p> <p>Criação: o conhecimento é criado internamente.</p> <p>Retenção: banco de dados alimentado diariamente.</p> <p>Transferência: codirigentes trocam informações e compartilham experiências.</p> <p>Desaprendizagem: descartar conhecimento obsoleto.</p>	March & Simon (1958), Machlup & Mansfield (1983), Elkjaer (2001), Santana (2005), Argote & Miron-Spektor (2011)
Equipes de direção em PEs	<p>Composição: educação formal e formação da equipe.</p> <p>Dinâmica: divisão de papéis e gestão financeira da PE.</p> <p>Desempenho: interação constante entre os codirigentes</p>	Lester et al. (2002), Lima (2004,2007)
Ambiente interno	<p>Estrutura organizacional: Formal enxuta, composta de poucos níveis hierárquicos; Relações de poder em equilíbrio.</p> <p>Cultura: Processo de comunicação eficiente entre codirigentes, e codirigentes e colaboradores; Presentes valores familiares e princípios morais e éticos; Rituais e cerimônias para integração de pessoal.</p> <p>Tecnologia: Previsão de novos recursos tecnológicos.</p> <p>Recursos financeiros: Captação financeira: só capital próprio; Apoio de escritório contábil para registros rotineiros.</p> <p>Recursos humanos: Captação por indicação dos colaboradores; capacitação e treinamento de codirigentes e colaboradores.</p> <p>Estratégia: Decisões tomadas por consenso; Experiências anteriores dos codirigentes influenciando estratégia.</p> <p>Rotinas e procedimentos: Manuais formais com livre acesso (codirigentes e colaboradores); Relatórios elaborados diariamente; Controles eletrônicos que geram informações entre sócios, colaboradores e clientes.</p>	Fiol e Lyles (1985), Cohen e Bacdayan (1994), Kruglianskas, (1996), Antonello (2005), Santana (2005), Canadian Business (2005), Oliveira (2006)
Ambiente externo	<p>Clientes: Conhecimentos sobre os clientes; Novos produtos/ serviços lançados após solicitação de clientes ou indicação de fornecedores.</p> <p>Concorrentes: Identificação dos principais concorrentes; Previsão de expansão do negócio.</p> <p>Instituições e órgãos reguladores: Legislação específica para a PE; Informações legais sobre o setor de atuação.</p>	Fiol e Lyles (1985), Santana (2005), Slater e Narver (1995), Sebrae (2013)

Figura 49. Relação entre constructos, dimensões e autores

Nota: Novas dimensões manifestadas (grafia vermelha)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

Uma vez finalizada a apresentação dos resultados, o próximo capítulo apresenta a discussão dos resultados, onde serão tecidas algumas considerações sobre os resultados obtidos nesse estudo e a literatura pertinente sobre o tema.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo discute os principais elementos de resposta da pergunta de pesquisa, apresentando, especificamente, um paralelo entre o conteúdo apresentado na fundamentação teórica com os resultados das análises intracaso e intercaso, abordados nos capítulos anteriores. O resultado desse confronto possibilitou respostas mais claras para a pergunta de pesquisa que orientou o estudo, permitindo compreender como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional.

Nas seções a seguir, encontram-se sintetizadas, primeiramente, as características das equipes de direção em PEs e como estas podem facilitar a sua aprendizagem. Logo depois, é explorada a resposta da pesquisa, em torno de como se desenvolve a aprendizagem nas EDs. Em seguida, apresentam-se as evidências da relação entre aprendizagem das EDs com a aprendizagem organizacional. E, por fim, apresenta-se o modelo de pesquisa consolidado após as análises efetuadas.

É possível observar no desenvolvimento das seções a seguir que, enquanto algumas questões referentes ao processo de aprendizagem das equipes de direção das PEs foram, de modo geral, congruentes com a literatura acadêmica sobre o tema, outros elementos evidenciados parecem ser únicos para cada PE desta pesquisa.

7.1 CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE DIREÇÃO EM PES

Conforme os resultados obtidos nas análises intra e intercasos, pôde-se verificar que das características coletivas dos membros da ED, a educação formal em conjunto com a especialização funcional pode ser considerada um dos fatores determinantes que possibilitou a sobrevivência e o crescimento das pequenas empresas. Tal aspecto foi verificado na empresa AVAM, tendo em vista que todos os codirigentes da equipe de direção atualizam seus conhecimentos, desenvolvendo novas capacidades e habilidades visando a melhoria dos resultados organizacionais.

Uma das maneiras de construir equipes de sucesso é alcançada por meio da diferenciação entre os efeitos das experiências e personalidades dos membros da equipe, o que é apoiado pelos estudos de Kauer, Waldeck e Schäffer (2007). Os autores salientam que

os membros da equipe com experiências anteriores diversas e personalidades diferentes, fornecem melhores ideias e novas perspectivas sobre questões estratégicas, alternativas e decisões. Pode-se enfatizar que os codirigentes das empresas Iris Massas e AVAM, parecem interagir bem uns com os outros e aprenderam a explorar o potencial oferecido pela diversidade de experiência de maneira muito positiva, o que os pode ter levado a tomarem decisões um pouco mais rápidas do que nas outras PEs.

De acordo com as pesquisas de Clarkin e Rosa (2005), existe um indício que as equipes de direção, normalmente, possuem um componente que cria e gerencia o negócio enquanto os demais colaboram para o seu funcionamento. Pode-se ilustrar essa situação específica na empresa Tobisawa na qual um codirigente prioriza a captação e o gerenciamento de clientes, enquanto os outros codirigentes se incumbem das atividades diárias. Não foi encontrada essa situação de maneira tão explícita e delimitada nas outras EDs estudadas.

Outro aspecto a ser ressaltado nas EDs estudadas relaciona-se com a constituição da empresa ser familiar ou não. Após as análises efetuadas nas PEs pôde-se inferir que as empresas familiares se encontram em transição para empresas não familiares, pois para conseguirem sobreviver e se tornar competitivas estão se modernizando, realizando parcerias internacionais e associações com outras empresas (AVAM, Iris Massas), planejando a sucessão (AVAM) ou ainda conquistando novos mercados (Iris Massas e Tobisawa). Verifica-se, portanto que as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna requerem que as empresas familiares desenvolvam uma capacidade contínua de inovação para aprimorar seus produtos e serviços, não deixando de levar em conta seu passado, nome e trajetória histórica.

As empresas familiares ocupam grande parte da economia brasileira, representando aproximadamente 75% das empresas em funcionamento (Oliveira, 2000), mais de 90% das empresas privadas (Gordon & Nilcholson, 2008) e a maioria das empresas são de pequeno porte. Além disso, tem-se que destacar que a empresa familiar de pequeno porte representa uma das maiores fontes geradoras de postos de trabalho, melhora a distribuição da renda produzindo um aumento do mercado consumidor e movimenta a economia com atividades que não interessam às grandes empresas, pontos que podem ser corroborados pelos estudos desenvolvidos por Eccel, Cavendon e Craide (2007) e Flores Júnior e Grisci (2012), que chegaram as mesmas conclusões. Tome-se como exemplo bem delimitado deste ponto, a empresa Tobisawa que atua na prestação de serviços de manutenção de motores a diesel, considerada por seus clientes uma excelente substituta das revendas oficiais, nas quais,

geralmente, o custo de serviços de manutenção é considerado exorbitante pelos donos de caminhão e ônibus. A estratégia da Tobisawa sempre foi atuar nessa fatia de mercado que sabia ser a mais indicada para ela após tantos anos de experiência. Isso acabou por privilegiar um serviço especializado que a mantém até hoje no mercado.

Deve-se considerar ainda que o fator longevidade desses empreendimentos representa uma questão a ser levada em conta pelo governo, pois o fechamento dessas PEs pode gerar a diminuição de postos de trabalho, por exemplo. Além disso, sobreviver por décadas é uma prova de sucesso das companhias criadas e administradas, geração após geração, pela mesma família. Assim, com relação às empresas estudadas, temos a Iris Massas com 22 anos, a AVAM com 25 anos e a Tobisawa com 46 anos, o que vai ao encontro do estudo elaborado por Oliveira (2006), cujos resultados indicam que um terço das 500 melhores empresas do mundo são familiares, mas apenas 20% dessas empresas ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família. Além disso, apenas 30% passam o comando para a segunda geração e cerca de 5% passam para a terceira geração. Assim, a empresa Tobisawa, que está com a terceira geração chegando ao comando da empresa, pode ser considerada uma empresa sobrevivente e vencedora.

Tem-se ainda uma particularidade sobre os codirigentes de pequenas empresas que precisa ser realçada. De maneira geral, os codirigentes não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas, quando o fazem, com frequência percebem que pequenas correções de rumo podem modificar completamente os resultados. Por isso, os efeitos da utilização do planejamento em pequenas empresas costumam ser bastante relevantes, à medida que auxiliam essas empresas a se concentrar nas prioridades e oportunidades de longo prazo e explorar os fatores-chave de sucesso (Faller & Almeida, 2014). Tal fato pode ser comprovado nas PEs estudadas, em especial na Iris Massas, pois a partir do momento em que os codirigentes da ED perceberam que a elaboração do planejamento estratégico, mesmo que de maneira simplificada, poderia auxiliá-los na gestão das suas empresas, foi feita a opção pela elaboração da declaração estratégica da empresa.

Outro ponto a ser destacado, que converge com a teoria de Murray (1989), refere-se à análise sobre a homogeneidade e heterogeneidade nas EDs, e seus resultados em conformidade com as escolhas adotadas pelas PEs. Tem-se que existem alguns argumentos teóricos de apoio ao foco na heterogeneidade das características dos codirigentes que envolvem discursos sobre a criatividade associada a diversos pontos de vista e habilidades complementares; porém, podem levar a situações de conflito nas tomadas de decisão devido a

diferentes pontos de vista referentes à solução de problemas, por exemplo. Já os argumentos sobre o foco na homogeneidade se apoiam na noção de que pessoas altamente semelhantes experimentam menos conflitos, mas que podem levar a certa padronização nas tomadas de decisão e comprometer o desempenho da empresa tendo-se em vista as rápidas transformações do mercado.

Assim, essas afirmações nos levam a uma questão: qual é a melhor constituição das EDs? Homogêneas ou heterogêneas? Parece-nos que a teoria enfatiza que só podemos ter um tipo dessas características que devem predominar nas empresas. Mas como as quatro PEs são tão diferentes, fica a análise baseada nos estudos de Keck (1997), que relata que o consenso e as características homogêneas nas equipes de direção são mais favoráveis em ambientes de estabilidade do que em um ambiente altamente dinâmico. De fato, pode-se corroborar tal análise baseada na ED da empresa TBS, considerada homogênea, que apresenta um ambiente relativamente estável em função do seu setor de atuação: serviços contábeis. E a empresa AVAM, considerada heterogênea por prestar serviços na área de projetos em um ambiente instável. Desse modo, essas considerações podem nos levar a perceber que para cada setor de atuação há uma composição que parecer ser a mais adequada a fim de que a PE apresente um desempenho satisfatório de acordo com as mudanças do mercado.

Apresentando ou não características homogêneas, um dos desafios normalmente enfrentados por uma equipe de direção se constitui na administração dos conflitos e na obtenção do consenso nas decisões. Na empresa Tobisawa as relações entre os codirigentes é permeada pela busca contínua da minimização dos conflitos e pela harmonia nas decisões, visando à obtenção de um consenso, cujo resultado seja efetivamente aceito por todos. Isso vai ao encontro dos estudos de Amason (1996), que considera que os conflitos existentes nas equipes de direção influenciam de forma direta as decisões, impactando nos resultados organizacionais.

Tem-se que ponderar, ainda, o impacto da ED sobre os ciclos de vida e o desempenho nas PEs, pois, a partir dos estudos de Lester *et al.* (2002), descobriu-se que o curso dos negócios pode ser alterado por meio de esforços da equipe. Para exemplificar, podemos relembrar a decisão da equipe de direção da empresa TBS por um novo serviço; ou a deliberação dos dirigentes da empresa AVAM para expandir fisicamente para outros locais; ou a resolução dos codirigentes da empresa Tobisawa em adquirir um novo negócio. Pode-se verificar que as EDs tomaram as medidas adequadas para se moverem na direção pretendida, criando condições para que essas novas perspectivas de negócios se concretizassem. Porém,

passado certo tempo, por meio de novas ponderações e reflexões entre os codirigentes, essas decisões foram reavaliadas em função da análise efetuada nos ambientes interno e externo.

Podem-se destacar, ainda, dois pontos que necessitam ser abordados: a cooperação e a complementaridade entre os membros envolvidos nas EDs, que parecem ser relevantes nas PEs estudadas. Entende-se que a cooperação envolve a ideia de uma ação coletiva, na qual dois ou mais codirigentes, complementarmente, passam a desenvolver e adotar competências específicas, conforme os estudos desenvolvidos por Reuber e Fischer (1997). Os autores concluem que não é necessário a todos os codirigentes competências em todas as áreas, pois consideram que a particularidade da ED reside no fato de que cada codirigente não é apenas responsável por suas próprias funções, mas por estabelecer conexões entre as atividades a serem desenvolvidas nas empresas.

Espera-se que, ao estabelecer essa conexão e desenvolver novas competências, os codirigentes consigam desenvolver novas capacidades, a partir da consideração de fatores e necessidades típicas à realidade de cada uma das quatro PEs, melhorando sua gestão. O ponto mais importante é que a complementaridade de competências e atividades pode promover interações, as quais facilitam a aprendizagem e, por consequência, a geração de novas competências.

7.2 DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM NAS EQUIPES DE DIREÇÃO EM PES

Os resultados provenientes das análises efetuadas nos capítulos anteriores apontaram que além de se relacionarem entre si, os codirigentes interagem com várias pessoas de fora da equipe de direção, como por exemplo, clientes e fornecedores, e que estas exercem importante influência na aprendizagem organizacional, o que pode ser corroborado pelos estudos de Kauer *et. al.*, (2007), que chegaram as mesmas conclusões.

Um aspecto original, revelado nas análises efetuadas nas PEs estudadas, relaciona-se com as reuniões periódicas entre os codirigentes das EDs e as oportunidades de aprendizagem. Conforme depoimento dos codirigentes das quatro PEs, a pauta das reuniões normalmente envolvem discussões sobre as atividades desenvolvidas rotineiramente, seus problemas e propostas conjuntas para solucioná-los. Podem abordar ainda questões sobre a necessidade de mudanças na empresa, pesquisa de novos modelos para remodelar o sistema

de gestão, alterações no quadro funcional, dentre outros. Porém, envolvem também momentos descontraídos, com conversas informais que resultam em oportunidades de interação, que estimulem a construção e compartilhamento de percepções que os auxiliam a interpretar o que acontece na empresa, e os orientam nas ações que necessitam ser desenvolvidas. Assim baseado nos resultados dos estudos de Antonello e Godoy (2010) e Valladares e Leal Filho (2017), pode-se concordar que essas reuniões formais ou informais, acabam por favorecer a transmissão de informação e de conhecimento, o compartilhamento e a construção coletiva de sentidos, aspectos tão importantes para que possa ocorrer o processo de aprendizagem nas PEs.

Outra questão a ser abordada refere-se à participação dos codirigentes em eventos, como *workshops*, congressos, feiras e seminários, que valoriza aspectos como: a troca de experiências, o incentivo e capacitação para a exportação, a promoção de imagem, marca e produtos, a atualização tecnológica (máquinas, equipamentos, novos materiais), a aproximação e parcerias com fornecedores, a conquista e o contato direto com novos clientes, dentre outras possibilidades.

Tais eventos se apresentam como situações nas quais as interações e inter-relações são intensificadas, oferecendo, em geral, uma quantidade elevada de informações, em que se entende que a AO poderá ser expandida e incrementada. Os codirigentes devem aproveitar estas oportunidades e registrar estas novas informações provenientes desses eventos, visando arquivar esses novos conhecimentos para futura disseminação na empresa. Espera-se também que essas novas aprendizagens e os conhecimentos proporcionados no evento possam ser incorporados aos processos, produtos ou serviços das empresas. Tal situação pode ser comprovada com a participação dos codirigentes da empresa AVAM em feiras internacionais, em que buscam obter informações sobre novas tecnologias, materiais e processos que possam ser adotados pela empresa, e que são registrados minuciosamente e arquivados para consulta futura, o que vai de encontro aos resultados obtidos pelos estudos desenvolvidos por Picoli e Takahashi (2016).

Outro aspecto a ser discutido refere-se ao processo de aprendizagem das EDs, composto pela experiência, informação e conhecimento, e como cada um desses aspectos interfere na aprendizagem das EDs.

As experiências das EDs são oriundas das experiências individuais de cada um dos codirigentes, seja por meio de novas tarefas, seja em tarefas que já foram executadas várias vezes no passado; pode ocorrer naturalmente ou advém de uma situação prevista e controlada,

por exemplo. A experiência individual que enfatiza a construção de significados e as reflexões efetuadas a partir de suas experiências torna-se coletiva ou grupal, quando é disseminada, interpretada e compartilhada por todos os componentes da equipe, pois as experiências reflexivas vivenciadas pelos codirigentes nos momentos de interação têm papel central para a aprendizagem da ED. Tome-se como exemplo o codirigente da empresa Tobisawa, cuja experiência foi construída a partir da prática e transmitida aos filhos nos diversos momentos de interação entre eles. Após refletirem em conjunto, acabaram por construir uma base potencial para a aprendizagem da ED.

As informações podem ser obtidas em diferentes situações, como reuniões internas ou externas (formais ou informais), em cursos ou feiras, por contato com clientes ou fornecedores, conforme analisado anteriormente. A informação funciona como gatilho que dispara a necessidade de buscar, organizar e processar dados, que supre o conhecimento a partir da interpretação e o significado dessa informação. Uma organização usa a informação para três propósitos fundamentais: para facilitar a interpretação de fatores e processos do ambiente interno e externo, para fundamentar o processo decisório e para promover a aprendizagem organizacional. Pode-se enfatizar que na empresa AVAM, a decisão de implantar um escritório regional em Minas Gerais foi tomada a partir da análise das informações provenientes do ambiente externo (solicitação dos clientes) e do ambiente interno (disponibilidade de recursos financeiros), que fundamentou a decisão tomada pelos codirigentes da ED para essa expansão. Decorrido algum tempo, após nova análise ambiental e resultados provenientes do empreendimento, os codirigentes resolveram rever a decisão inicial e fechar a unidade. Quando abriram um escritório no Pará, com a experiência já adquirida com o de Minas Gerais, foram mais precisos nas análises ambientais e a decisão foi mais realista, baseada no que foi aprendido anteriormente.

De acordo com estudos teóricos, como o de Choo (2003), a construção e a utilização do conhecimento constituem-se num desafio para as empresas, tendo em vista que conhecimentos e experiências concentram-se em indivíduos e unidades de trabalho, de maneira difusa e dispersa. Mas, no caso deste estudo em pequenas empresas, as EDs parecem funcionar como as principais depositárias do conhecimento coletivo e organizacional, além de deterem as experiências organizacionais que podem se constituir um importante meio de aprendizado.

Tem-se então que o conhecimento acumulado pode ser disseminado de maneira oral ou escrita, sempre buscando alimentar a memória organizacional. Nesse ponto, pode-se

verificar que o conhecimento, no caso das PEs estudadas, não é disseminado de maneira uniforme quando comparadas entre elas. Na empresa Tobisawa, os codirigentes por enquanto não se interessam em manter registros escritos, mesmo sabendo que conservando a história organizacional, ela poderia auxiliá-los na tomada de decisão. Já nas empresas Iris Massas, AVAM e TBS, os codirigentes reconhecem ser primordial que o conhecimento acumulado seja registrado por escrito em arquivos eletrônicos, por exemplo, montando um banco de dados da organização, e o acesso franqueado a todos os funcionários. Assim, verifica-se que a acumulação do conhecimento é considerada como um fator importante que sustenta a aprendizagem nas organizações, pois possibilita à empresa desenvolver novas capacidades a partir desses registros e melhorar os seus processos organizacionais.

Pode-se sugerir, então, que a aprendizagem da ED é composta pelo fluxo de informações, provenientes dos ambientes interno e externo, que gera o conhecimento acessível a toda a organização, e relevante para seus propósitos fundamentais, o que corrobora os estudos de Santana (2005). Mas propõe-se nesta tese a inclusão de um terceiro constructo, a experiência, pois é a partir dela que o conhecimento é gerado, levando em conta as informações provenientes da análise do ambiente em que a organização está inserida (Argote & Miron-Spektor, 2011). Desse modo, o modelo apresentado na Figura 34, para explicar como ocorreram os processos de aprendizagem das EDs nas PEs estudadas, está totalmente de acordo com os achados empíricos da pesquisa.

Outro aspecto a ser considerado na pesquisa relaciona-se à natureza da inter-relação entre a aprendizagem formal e informal. Um estudo de Antonello (2004), a partir de uma revisão de literatura, identificou que há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais; portanto, as duas formas de aprendizado estão indiscutivelmente inter-relacionados. Assim, nessa pesquisa pode-se considerar que todas (ou quase todas) as situações de aprendizagem das EDs contêm atributos de formalidade e informalidade, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação. Além disso, concorda-se com os estudos de Flach e Antonello (2010) que concluem que a aprendizagem formal ou informal não são superiores uma em relação à outra, e que não é prudente afirmar que teorias diferentes de aprendizagem só se aplicam à aprendizagem informal ou à formal.

Para encerrar esta seção, apresentam-se os tipos de aprendizagem que as EDs adotaram após a análise minuciosa das PEs estudadas. Pode-se verificar que cada uma das quatro EDs adotou uma mistura de aprendizagens diferenciadas, indo desde a combinação

entre formal e informal, até aprendizagem por experiência, por reflexão e por imitação. Tem-se que os pequenos empresários aprendem fazendo, explorando, experimentando, copiando, resolvendo problemas, aproveitando oportunidades e lições com os erros cometidos, conforme os próprios relatos dos codirigentes. Essas mesclas de aprendizagens vão se alterando conforme os ciclos de vida em que as PEs se encontram, e no estágio atual de maturidade já passaram por diferentes fases, que resultaram nas combinações encontradas nas análises efetuadas, que foram resgatadas, avaliadas e escolhidas pelos codirigentes com o propósito de suprir certas necessidades de aprendizagem, que acabaram por gerar uma nova dimensão: a orientação para a aprendizagem.

7.3 RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM DAS EDS COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Uma empresa aprende por diversos motivos: pela curiosidade (quando se encontra uma maneira mais adequada de executar um processo ou tarefa); pela experiência (quando se realiza algo novo ou alguma mudança que funciona ou melhora um processo ou tarefa, ou quando se percebe que ocorreu um erro e procura-se não repeti-lo no futuro); pela circunstância (quando se aprende algo ocasionalmente); ou mesmo devido a uma crise (quando há a necessidade urgente de transformação para manter-se no mercado ou voltar a ser competitiva) (Garvin et al, 1998). Esses são alguns dos motivos que podem ser encontrados nas pequenas empresas estudadas, com base nas entrevistas com seus codirigentes.

Um ponto a ser considerado relaciona-se ao fato de que muitas organizações desconhecem o que os codirigentes sabem e, às vezes não têm registros, ou são muito limitados, das informações que possuem. Portanto, conforme a informação for amplamente distribuída na organização e os recursos dedicados à transmissão de conhecimento, as empresas poderão ter maior capacidade de aprendizagem, o que pode ser constatado pelas conclusões obtidas nos estudos de Jiménez e Sanz Valle (2006). Esse ponto pode ser exemplificado pela empresa Tobisawa, cujo sócio (pai) detém a maior parte do conhecimento sobre os serviços prestados pela empresa, porém sem registros escritos que poderiam compor uma parte da memória organizacional. Assim, pode-se depreender que o conhecimento organizacional pode ser armazenado simultaneamente em pelo menos duas situações: nas

peças quando acumulam experiências, habilidades e competências; e nas organizações a partir do registro de documentos, regulamentos, regras e normas.

A memória organizacional é um conceito central nas teorias de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Estudos demonstram que o armazenamento de novos conhecimentos e a utilização de conhecimento armazenado são componentes-chave da aprendizagem organizacional (Huber, 1991; Levitt & March, 1988). Tal fato é primordial na empresa AVAM, cujos codirigentes sempre se preocuparam em manter atualizado o conhecimento organizacional, a partir dos registros de serviços técnicos prestados aos clientes, além de registros de descobertas, invenções e até mesmo a avaliação de seus serviços por parte de seus *stakeholders*, que são incorporados na memória organizacional. Assim, a capacidade da organização de coletar, armazenar, recuperar e utilizar o conhecimento que tem gerado por meio da experiência, pode ter importante impacto no desempenho e na eficácia da organização, o que pode ser confirmado pelo estudo desenvolvido por Stein (1995) que chegou às mesmas conclusões.

Mas somente o fato de um indivíduo praticar ou participar da ação de uma experiência não irá criar aprendizagem. A experiência é baseada em mudança que implica reflexão sobre as ações anteriores. Na ED da empresa AVAM, o codirigente somente aprendeu quando conseguiu refletir sobre as ações, reorganizar e reconstruir a experiência através do processo de reflexão. Pode-se ilustrar tal situação quando o sócio decidiu abrir o novo escritório no Pará, evitando que ocorressem os mesmos problemas passados no escritório de Minas Gerais.

No entanto, o conceito de AO é mais complexo e dinâmico que o de aprendizagem individual, pois quando o foco é o grupo e não o indivíduo, o nível de complexidade aumenta (Leal, 2002). O processo torna-se mais complexo ainda, quando a organização passa a ser o centro das atenções para alcançar a aprendizagem.

Assim, uma importante reflexão se faz necessária neste ponto, e refere-se ao modelo de Crossan, Lane e White (1995), que propuseram três níveis de análise – individual, grupal e organizacional – e construíram uma estrutura unificante da aprendizagem organizacional. Pode-se declarar, após as análises efetuadas, que somente os níveis individual e organizacional podem ser considerados no processo de aprendizagem, pois o nível grupal se confunde com a totalidade da organização, já que por ser uma pequena empresa, apresenta um número de colaboradores restrito em função de sua estrutura ser reduzida. Desse modo, não é possível separar o trabalho das EDs do que é desenvolvido pela própria organização, devido a empresa atuar como uma só equipe, em que a aprendizagem coletiva e a aprendizagem

organizacional se sobrepõem, o que pode ser constatado pelo estudo de Fernandes (2017) que logrou as mesmas conclusões. Nesse sentido, pode-se sugerir que a aprendizagem das equipes de direção pode ser considerada a própria aprendizagem organizacional nas pequenas empresas estudadas.

Tem-se que ressaltar, ainda, que o ambiente externo e o interno agem como importante fonte de informação e deflagradora da AO. A troca de informações com o ambiente interno privilegia o uso de canais informais e acessíveis, sendo muitas vezes confiada a algumas pessoas “com contatos” (não necessariamente codirigentes) e altamente dependente de trocas verbais e não formalizadas. Já a natureza dinâmica do ambiente externo, aliada ao seu poder de seleção (competição), parece fazer com que as quatro PEs estudadas aprendam constantemente visando assegurar sua adaptação ao mercado. Para ilustrar essa afirmação, no caso da empresa Iris Massas as informações externas recebidas promovem a aprendizagem por imitação, por meio da observação das organizações bem-sucedidas e da adoção de suas práticas.

Outro aspecto a ser enfatizado refere-se a uma nova dimensão incorporada ao modelo e necessária no processo da AO: o desaprender. O desaprender é um dos elementos-chave do processo de aprendizagem. Para que efetivamente ocorra, segundo McGuinness e Morgan (2005), é essencial que os codirigentes analisem criticamente suas atividades e a falha seja assumida como fonte de aprendizagem, pois só assim se pode argumentar que a maneira habitual de proceder pode ou não estar certa. Isso remete ao conhecimento prévio que deve ser desafiado, modificado, descartado ou, até mesmo, destruído quando se tornar obsoleto, de modo que possa ocorrer o chamado aprendizado de alto nível, ou seja, aquele que procura novas e melhores formas de fazer as coisas, ou diferentes e melhores coisas para fazer, em vez de apenas realizar melhorias incrementais na forma usual de desempenhar atividades.

Então, a partir dos dados analisados das quatro PEs estudadas, pode-se sintetizar que a aprendizagem organizacional é um processo cíclico, dinâmico e contínuo, pelo qual o conhecimento é adquirido do exterior ou gerado internamente na empresa, e distribuído entre os codirigentes e colaboradores. Esse conhecimento é internalizado, sempre buscando seu significado comum, para finalmente ser armazenado na memória organizacional com a intenção de não ser esquecido e poder ser recuperado quando necessário.

A aprendizagem também envolve a destruição do conhecimento quando ele se torna obsoleto, e está intrinsecamente ligada à existência de uma visão global da empresa, permitindo que as pessoas se envolvam ativamente no intercâmbio de conhecimentos e o

desenho de modelos mentais comuns. Além do mais, as mudanças organizacionais nas PEs estudadas resultam mais da combinação de conhecimentos dos codirigentes nas EDs e sua reação a eventos críticos, do que como consequência de um desenvolvimento planejado, haja visto o pouco tempo despendido para a gestão estratégica das empresas.

7.4 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se o modelo de pesquisa consolidado para a aprendizagem organizacional, reelaborado após as análises efetuadas nos ambientes interno e externo, com as principais considerações a respeito de quais dimensões permaneceriam, do modelo original apresentado no item 2.5, e quais seriam excluídas ou incluídas.

Relembrando, as dimensões que permaneceram foram as que se apresentaram de maneira simultânea e marcante nas respostas de todos os codirigentes; e as dimensões que foram excluídas indicam que, mesmo estando presentes de maneira corriqueira nas PEs, não se apresentaram de maneira expressiva para fazerem parte atuante dos ambientes analisados, conforme já apresentado nos itens 6.2.1 e 6.2.2.

Portanto, o modelo de pesquisa consolidado para a aprendizagem organizacional está representado na Figura 49.

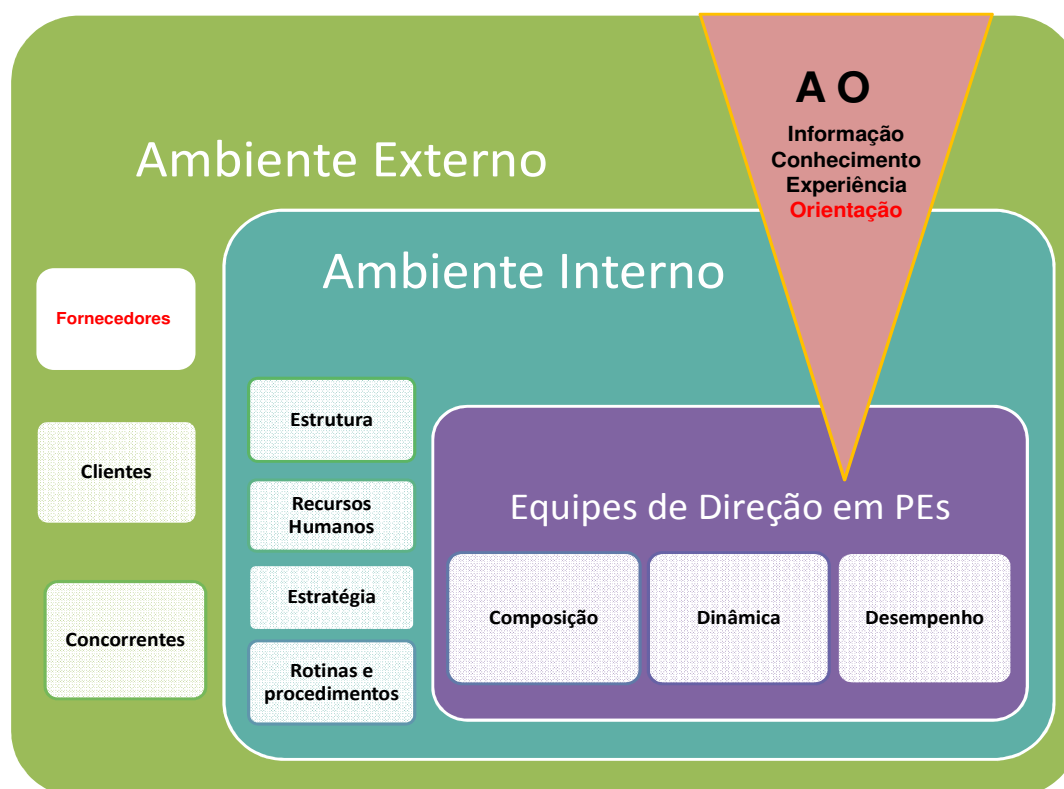


Figura 49. Modelo de pesquisa consolidado para Aprendizagem organizacional

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

AO- aprendizagem organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que a Figura 49 apresenta um resumo da pesquisa empírica, indicando que no modelo teórico de pesquisa proposto inicialmente havia um excesso de dimensões relacionadas com o ambiente e os constructos estudados. Após as análises efetuadas, algumas dimensões não foram consideradas adequadas para as quatro pequenas empresas deste estudo e, como consequência procedeu-se uma redução significativa de dimensões ligadas ao ambiente interno (de sete para quatro) e ao ambiente externo (de quatro para duas), além da inclusão de uma nova dimensão, fornecedores, que não estava prevista inicialmente na literatura. Assim, as dimensões que permaneceram representam uma das principais fontes de informação, tanto internas quanto externas, necessárias para que ocorra o processo de aprendizagem das equipes de direção.

Os resultados da pesquisa mostraram que as equipes de direção das pequenas empresas aprendem através do processamento das informações, da compreensão e do gerenciamento da experiência, da criação do conhecimento e pela interação com o ambiente em que atuam (elementos amplamente já apresentados na literatura). Contudo obtiveram-se resultados pouco

explorados, ou explorados de forma diferente em outros estudos, que são as dimensões ‘orientação para o conhecimento’ e a ‘desaprendizagem’.

No tocante ao funcionamento das equipes de direção, vale ressaltar alguns elementos especiais, os quais fazem parte da sua função e com os quais elas precisam se comprometer para serem efetivas: ter um propósito, estabelecer metas de desempenho, estimular habilidades complementares e mútua prestação de contas. Esses aspectos são considerados nas quatro EDs estudadas, mesmo que de maneira não declarada por seus codirigentes. Pode-se então inferir que a essência dessas EDs reside no compromisso compartilhado, pois diante dele se tornam uma unidade poderosa de desempenho coletivo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, este capítulo desenvolve reflexões sobre os resultados do estudo, faz menção a limitações da pesquisa, apresenta algumas sugestões para estudos futuros e implicações práticas dos resultados.

Este estudo investigou por intermédio de seu objetivo principal compreender como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional, mediante diferentes PEs administradas por codirigentes, resultando na proposição de um modelo de aprendizagem organizacional adaptado ao contexto dessas PEs. Por conseguinte, visa contribuir para a aprendizagem de organizações similares e para o próprio desenvolvimento da literatura de aprendizagem organizacional.

Ainda que os objetivos tenham sido atingidos, vale retomá-los e fazer breves considerações acerca das etapas de realização deles. Na sequência, são apontadas as limitações da pesquisa (seção 8.1), as sugestões de estudos futuros (seção 8.2) e, por fim, as implicações para a prática (seção 8.3).

O primeiro objetivo específico proposto no estudo – identificar as características e particularidades das equipes de direção em PEs – foi, de modo geral, o ponto de partida para a realização de todo o estudo. Para sua realização, adotou-se a pesquisa bibliográfica e, desde a revisão da literatura, foram identificadas as características que compõem as equipes de direção, propostas pelos pesquisadores Ensley e Hmieleski (2005), autores seminais sobre esse tema. Tais características foram pesquisadas de modo empírico em quatro pequenas empresas dirigidas por uma ED e confirmadas com a teoria.

O segundo objetivo específico proposto no estudo – apresentar como se desenvolve o processo de aprendizagem nas equipes de direção em PEs – foi atingido em três momentos. Inicialmente, a partir dos modelos teóricos de aprendizagem organizacional de Santana (2005) e Argote e Miron-Spektor (2011), foi proposto um modelo teórico da pesquisa adotado como base para a realização do estudo empírico nas organizações selecionadas. Esse modelo foi composto de dimensões ligadas ao ambiente interno e ambiente externo, além do processo de aprendizagem das organizações de pequeno porte. Na sequência, o modelo foi testado empiricamente em quatro pequenas empresas e seus resultados foram analisados separadamente e depois em conjunto. Por fim, foram apontados quais foram as orientações para a aprendizagem de cada uma das EDs estudadas.

O terceiro e último objetivo específico proposto no estudo – caracterizar a relação entre aprendizagem das equipes de direção e a aprendizagem organizacional – foi cumprido ao serem retomadas para análise as situações de destaques identificadas em cada uma das dimensões, para então propor o modelo adaptado ao caso estudado.

O estudo foi concluído com a proposição de um modelo de AO adaptado ao contexto de pequenas empresas, originado dos modelos conceituais consolidados da literatura, a partir da análise de aplicabilidade dos quatro constructos que o compõem, e de suas respectivas dimensões, bem como das práticas verificadas na organização e das situações de destaque identificadas. O modelo é composto pelas dimensões que possibilitam aos codirigentes das EDs gerenciar e dirigir as PEs.

É preciso ainda, ressaltar alguns aspectos identificados no estudo desenvolvido na tentativa de gerar algumas reflexões a respeito deles.

A aprendizagem organizacional envolve um processo no qual a aprendizagem de cada codirigente, ao ser compartilhada com os outros codirigentes, poderá compor a aprendizagem da ED. A complementaridade entre os codirigentes nas equipes permite que se forme esse processo de aprendizagem que envolve compartilhamento entre um indivíduo particular e os demais. Portanto, “mesmo sendo a única entidade na organização capaz de aprender, o indivíduo deve ser percebido como parte de um sistema maior de aprendizagem em que prevalecem as trocas de aprendizagens individuais e coletivas” (Lima, 2004, p.33). Essas trocas parecem ser especialmente importantes nas PEs, as quais enfrentam problemas com sobrecarga de trabalho, restando pouco tempo para o pensar e o agir, o que prejudica a análise ambiental e a resposta estratégica dentro do tempo, o que pode ser corroborado pelos estudos de Lima (2004), que chegou às mesmas conclusões.

Por isso, a compreensão da aprendizagem como processo compartilhado é especialmente relevante para o estudo de equipes de direção, pois contribui para o entendimento de como os codirigentes aprendem e, a partir dessa aprendizagem, podem conduzir processos de mudanças que melhorem a sobrevivência de suas PEs e possibilitem um crescimento organizacional significativo.

Além disso, entender a AO a partir de um prisma de aprendizagem coletiva entre os codirigentes reforça as contribuições das equipes, tendo em vista que decorrem do fato de que um conjunto de membros aumenta a variedade de pontos de vista e melhor desenvolve habilidades, favorecendo dois aspectos fundamentais para a evolução da empresa: a

criatividade e a cooperação, que vai ao encontro dos estudos de Lima (2010). Acredita-se que PEs dirigidas por codirigentes aprendem melhor, pois esses membros partilham o conhecimento, através de comunicação interna eficiente, informação compartilhada e trabalho em equipe. Isto torna o processo de aprendizagem uma construção coletiva, contrariando a ideia de que ele é responsabilidade de um único dirigente.

Por outro lado, há indícios que nos ambientes pesquisados exista troca de informações e conhecimentos, e que as oportunidades para aprender criam incentivos para todos trabalharem juntos, ou seja, para cooperar (Fernandes, 2017). O diálogo, a conversação e a familiaridade que ocorrem entre os codirigentes e, até mesmo, com determinados clientes e fornecedores, permitem novas percepções e maior sensibilidade a respeito da realidade em que vivem, o que poderá resultar no reconhecimento de novas oportunidades de negócios, o que igualmente é abordado nos estudos de Lima (2004) e Fernandes (2017).

Assim, não importando o porte da empresa, tem-se uma grande preocupação empresarial com relação a compreender como ocorre a transferência de conhecimento e aprendizagem dos indivíduos, para a estrutura e memória organizacional. De acordo com Fernandes (2017), para que esse processo ocorra é crucial que se crie um ambiente de aprendizagem organizacional, que seja coerente com as metas, a visão e os valores da organização. Eventualmente algumas empresas podem promover esse processo de forma intencional, enquanto outras por incorporarem hábitos cotidianos de atuação, nem se apercebam que estão passando por esse processo.

Um dos elementos mais expressivos ligados à aprendizagem organizacional, presente em todas as PEs estudadas, relaciona-se à memória organizacional. Ela representa o corpo de conhecimento acumulado pelas PEs, que deve ser devidamente armazenado e disponibilizado a todos os indivíduos, que necessita ser recuperado quando necessário e evitada a perda de conhecimento com a rotação natural dos membros organização. Essa base comum de conhecimentos determina tanto a tipologia dos novos conhecimentos adquiridos quanto a interpretação realizada para a nova informação. Além disso, a ocorrência, a extensão e a profundidade dos processos básicos da aprendizagem (aquisição, distribuição e interpretação da informação), bem como do processo de tomada de decisão na organização, dependem da memória organizacional, e ao mesmo tempo a alimentam.

Pode-se verificar então, que a ideia preponderante na AO é buscar integrar sistemas, estruturas e pessoas que estão sempre aprendendo, se adaptando e mudando, e a partir da junção dos esforços de todos, buscar que a organização se transforme e se adapte às

constantes mudanças provocadas pelo ambiente turbulento. Porém, transformar as organizações em ambientes de aprendizagem requerem um lento, contínuo e permanente esforço de compartilhar as aprendizagens individuais entre os seus membros.

Desenvolver a capacidade de aprender, que abrange a assunção de riscos, a experimentação, o diálogo livre e aberto, o processo decisório participativo e a interação com o ambiente externo, constitui-se na grande dificuldade que as empresas se defrontam com relação à aprendizagem organizacional. Esse processo requer das organizações alguns esforços específicos, entre estes a flexibilidade e o poder de adaptação aos novos conhecimentos absorvidos, e igualmente importantes, e a capacidade de se despojar completamente de muitos dogmas comuns às organizações. Todos esses aspectos exigem da organização um trabalho de excelência na cultura organizacional em todos os níveis institucionais. Muitas vezes a inserção de novos conhecimentos na organização exige o abandono de outros tantos e esse abandono pode se tornar extremamente doloroso em algumas situações. É uma tarefa difícil que pode envolver um delicado planejamento objetivando essa aceitação.

A próxima subseção apresenta as limitações identificadas na pesquisa.

8.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento deste trabalho traz algumas limitações que são apresentadas nos parágrafos seguintes.

A primeira limitação refere-se ao tipo de pesquisa empregado neste estudo, pois se pondera que o levantamento de corte transversal, por si só, proporciona algumas restrições ao estudo. A mais importante delas é a impossibilidade de controlar a variável tempo e como ela atua nos constructos e suas inter-relações. Nesse caso, os respondentes são obrigados a considerar a realidade de fatos do passado, o que pode promover vieses de resposta ocasionados por diversos fatores, como a perda de memória.

Outra limitação refere-se a que, diante dos resultados desse estudo, não pode haver a sugestão de que possam ser utilizados genericamente para outras PEs. Note-se que, até mesmo dentre as quatro PEs estudadas, foi possível constatar que os processos de aprendizagem organizacional apresentaram características peculiares, pois as equipes de direção não se

comportaram como um grupo homogêneo. Neste estudo, ocorreram variações, inclusive diante do fato de se ter empresas familiares e não familiares na composição das equipes.

E, ainda, no desenvolvimento desta pesquisa foi constatado que o tema aprendizagem organizacional em equipes de direção ser recente, com poucos estudos no âmbito nacional e internacional. Não obstante, verificou-se, na pesquisa, a relevância do tema para as pequenas empresas, o que nos mostra a importância do desenvolvimento de novas pesquisas dentro dessa temática.

A próxima subseção apresenta as recomendações para estudos futuros e enfatiza como tais sugestões podem contribuir, inclusive, para as limitações desta pesquisa.

8.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A temática deste trabalho se mostrou relevante e, simultaneamente demonstrou ter um amplo campo a ser explorado. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras nos campos apresentados nos próximos parágrafos.

As PEs, particularmente de serviços, encontram-se pouco representadas em pesquisas sobre aprendizagem organizacional, porém existe uma premência de mais pesquisas nessa área, visto que esse setor vem crescendo e se tornando economicamente representativo, conforme defendem Liberman-Yaconi et al. (2010).

Destaca-se que há uma escassez de dados empíricos que tragam compreensão sobre como ocorre a aprendizagem organizacional nas PEs, e parece indicar que a maior parte do conhecimento sobre esse tema é explorada a partir de resultados de estudos provenientes de grandes empresas. Sendo assim sugere-se que seja analisada a AO na realidade das PEs a partir deste estudo.

Investigações que contemplem comparações entre grandes e PEs também são bem-vindas. Nelas, a interação e a cooperação dos codirigentes em processos de aprendizagem organizacional deveria ser o foco, permitindo confrontar e destacar os elementos diferentes que contribuem especificamente nesses processos de PEs. Nesta pesquisa, esse tipo de empresa apresentou características diferentes e já consagradas na literatura, revelando sua realidade singular.

No que se relaciona a estudos para a compreensão dos processos de aprendizagem coletiva das equipes de direção, que levem à formação e à evolução da visão compartilhada nas PEs, ainda necessitam de estudos aprofundados. Outros estudos que podem ser explorados referem-se a quais seriam a motivação das EDs na aprendizagem organizacional, relacionados à persistência dos indivíduos nas atividades ligadas à aprendizagem e ao comprometimento afetivo com o aprender, por exemplo.

Outra possibilidade de estudos futuros refere-se a pesquisar como as EDs podem alcançar o equilíbrio entre a exploração de novas possibilidades de aprendizagem e o aprofundamento dos conhecimentos já adquiridos para o aprendizado organizacional, visando a sobrevivência das organizações.

Este estudo foi realizado em equipes de direção brasileiras do Estado de São Paulo. Recomenda-se que seja replicado em outros estados e países para examinar, inclusive, como ocorre a aprendizagem organizacional em outras culturas. Há de se destacar, ainda, as diferenças entre setores. Talvez os processos de aprendizagem organizacional ocorram de maneira diferente comparando-se setores como: indústria, construção, serviços financeiros, transporte, organizações sem fins lucrativos, dentre outros.

Sugestão de potenciais estudos, que inclusive ajudariam na superação das limitações da presente pesquisa, envolvem métodos de coleta de dados diferentes dos adotados. Recomenda-se a adoção de pesquisas longitudinais em estudos futuros, tendo-se em vista o lapso de tempo necessário para que os resultados dos processos de aprendizagem sejam percebidos nas organizações. Além disso, em termos de condução da pesquisa, sugere-se o uso do método etnográfico. Dada a possibilidade de aprofundamento concedida por ele, acredita-se que poderia contribuir muito mais no detalhamento sobre os elementos que influem no modo como os codirigentes das EDs aprendem.

E, finalmente, quando as EDs trabalham para criar significado compartilhado de suas experiências, boas ou ruins, estas experiências traduzem-se em competência integrativa, conduzindo a maior capacidade que transcende a experiência individual. Dessa forma, identificar quais competências são ou podem ser desenvolvidas a cada ciclo de aprendizagem organizacional auxiliaria a compreender como são constituídas as competências organizacionais.

A última subseção apresenta as implicações práticas do estudo.

8.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Vale destacar, antes de tecer algumas implicações práticas extraídas dos resultados da pesquisa, alguns cuidados importantes com a generalização das mesmas, diante do fato de serem fundamentadas na realidade específica das PEs estudadas. Ou seja, as implicações práticas obtidas deste estudo, realizado junto a quatro PEs, não podem ser diretamente extrapoladas para outras organizações.

Todavia, cabem ser aproveitadas como fonte de inspiração e reflexão sobre aspectos importantes a serem levados em consideração para a melhoria da qualidade da aprendizagem organizacional. Feita essa ressalva importante, nos parágrafos a seguir apontam-se as implicações práticas que partiram do estudo das empresas Iris Massas, AVAM, TBS e Tobisawa.

Com base no estudo dessas PEs, constatou-se que, na prática, um melhor entendimento a respeito de como ocorre a aprendizagem organizacional e como ela pode auxiliar os codirigentes nos processos de decisão é muito importante para a compreensão e a defesa da aprendizagem nas organizações.

A aprendizagem pode ser vista como algo positivo ou negativo. Trata-se de redefinir o *link* entre a AO e os vários resultados de desempenho ao nível do grupo ou da organização: muito frequentemente uma relação positiva é assumida ou pela definição de aprendizagem ou por sua operacionalização, e isso trivializa o conceito de aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, parece ser razoável o argumento de que, na PE administrada por equipes de direção, os codirigentes poderiam ser estimulados a adotar uma postura de compromisso com a aprendizagem, assim como manter a mente aberta e valorizar a iniciativa de rompimento dos paradigmas vigentes na empresa, estimulando a participação de todos os colaboradores (além dos codirigentes) nas decisões organizacionais.

Este estudo forneceu muitas ideias a respeito de como os codirigentes realizam o processo de aprendizagem nas PE e ainda permitiu perceber como ela derivou da interação e do comportamento dos codirigentes. Na verdade, a descrição sobre como ocorreram os processos de aprendizagem nas PEs estudadas apresenta características e particularidades diferentes dos modelos sugeridos pela literatura pesquisada. A diferença mais importante é que, longe de serem lineares e sequenciais como nos modelos adotados na aprendizagem organizacional, os processos foram bastante diversificados e dinâmicos.

Além disso, vale ressaltar que a teoria acerca da aprendizagem organizacional fundamentada na realidade de grandes organizações faz uma representação inadequada ao ambiente e às práticas adotadas na PE. Uma análise dos diferentes processos de aprendizagem conduzidos pelos codirigentes nas PEs estudadas permite concluir que os métodos informais de aprendizagem predominam e os processos são muito mais intuitivos do que formalizados.

De modo geral, pode-se afirmar que as aprendizagens realizadas pelos codirigentes dessas PEs tiveram natureza diferente e enfatizaram a diversidade diante de semelhanças, singularidades e contraposições demonstradas nos processos conduzidos em cada uma delas. Os quatro estudos de caso ofereceram algumas informações para se compreender como os codirigentes realizam processos de aprendizagem nas PEs.

Embora esses resultados sejam um reflexo desta amostra de PEs de prestadoras de serviços, eles podem beneficiar a maioria das PEs. Isso seria possível porque eles também aumentam a compreensão sobre a dinâmica de funcionamento das PEs, tipo de organização mais difundido no Brasil. Sobretudo, ajudam a entender como é realizado o processo de aprendizagem organizacional, o qual se pode considerar essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento desse tipo de empresa.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Clark, K. B. (1991). Behind the learning curve: A sketch of the learning process. *Management Science*, 37(3), 267-281.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3(3), 21-41.
- Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organisational change: towards and integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organisational Change Management*, 14(5), 435-451.
- Antonello, C.S. (2002) Aprendizagem no ambiente de trabalho e o desenvolvimento de recursos humanos: surgimento de perspectivas teóricas e práticas organizacionais. *Anais da Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*. Porto Alegre. RS. Brasil. 37.
- Antonello, C. S. (2004) *As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências*. In: XXVIII ENANPAD, Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 12-33.
- Antonello, C. S. (2006) Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 199-220.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (2), 310-332.

- Antonello, C. S., & Godoy, A.S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Argote, L. (2011). *Organizational learning and knowledge management*. S. Kozlowski, ed. Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Forthcoming.
- Argote, L. (2015). An opportunity for mutual learning between organizational learning and global strategy researchers: transactive memory systems. *Global Strategy Journal*, 5(2), 198-203.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E., (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organizational Science*, 22 (5), 1123-1137.
- Argote, L., & Ophir, R. (2002). Intraorganizational learning. J. A. C. Baum, ed. *The Blackwell Companion to Organizations*. Blackwell, Oxford, UK, 181–207.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In R. R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*: 609-625. Princeton, NJ: *Princeton University Press*.
- Atherton, A. (2003). *The uncertainty of knowing: An analysis of the nature of knowledge in a small business context*. *Human Relations*, SAGE Publications. London, Thousand Oaks CA, New Delhi, 56, 1379-1398.
- Aveyard, H. (2014). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bacharach, S. (2005). *Get them on your side: Win support, convert skeptics, and get results*. La Crosse, WI: *Platinum Press*.
- Balbinot, Z. (2005). *Building technological capability in Brazilian firms through alliances*. Tese de Doutorado, Universidade de Montreal, Montreal, Canada.
- Balbinot, Z., & Marques, R. A. (2009). Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletroeletrônico brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 604-625.

- Bastos, A.V, Gondim, S.M.G., & Loiola, E. (2004) Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, 39 (3), p.220-230.
- Bastos, A.V., Gondim, S.M.G., & Loiola, E. (2002) Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife. PE. Brasil, 2.
- Begley, C. M. (1996). Using triangulation in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 24(1), 122-128.
- Bitencourt, C., & Souza, Y.S. (2003). Das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração*. Atibaia. SP. Brasil. 27.
- Blackburn, R.; Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. *International Journal of Management Reviews*. v. 11. p. 127-148.
- Bloomberg, L. D., & Volpe, M. (2015). *Completing your qualitative dissertation: A road map from beginning to end*. Sage Publications.
- Bohn, R. E. (1995). Noise and learning in semiconductor manufacturing. *Management Science*. 41(1). 31-42.
- Bortoli Neto, A. (1980). *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision process in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34, 816-835.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152.
- Brasil. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 2006. Disponível <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso: 03 jan. 2016.
- Brasil. Lei Complementar Nº 139, de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Brasília,

- DF, 2011. Disponível http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/LCP/Lcp139.htm. Acesso: 03 jan. 2016.
- Burgoyne, J. & Hodgson, V.(1983). Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting. *Journal of Management Studies*. 20 (3). 387-399.
- Cahoon, B. (1995). Computer skill learning in the workplace: A comparative case study. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Georgia, United States.
- Campos, R. R., Cario, S. A., Nicolau, J. A., & Vargas, G. (2003). Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 51-66.
- Canadian Business (2005). Toronto. 78 (20). 115. Wahl, Andrew.
- Carmeli, A. (2008) Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 3 (6), p. 712-735.
- Carvalho, K. C. (2010). *A pequena empresa e seu ambiente organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional*. (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo (USP), São Carlos.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac São Paulo.
- Clarkin, J. E., & Rosa, P. J. (2005). Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303-334.
- Cohnen, W. M., & Bacdayan, P. (1994) Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, Maryland, 5(4).

- Come, G. (2001). *Contribuição ao estudo da implementação de data warehousing: um caso no setor de telecomunicações*. 133 p. Dissertação (mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.
- Comissão Europeia (2006) A nova definição de PME: guia do utilizador e modelo de declaração. Recuperado de <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_pt.htm>.
- Conlon, T.J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2-4), 283-295.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1996). Culture and organizational learning. In: Cohen, M.D. & Sproull, L.S. (Org.). *Organizational learning*. San Francisco: Sage, 430-459.
- Corrêa, H.L., & Caon, M. (2012) *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Crossan, M. M. , Lane, H. W., & White, R. E. (1995). *Learning within organization*. Ontário: The University of Western Ontario.
- Cseh, M., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. “Re-conceptualizing Marsick and Watkins’ Model of Informal and Incidental Learning in the Workplace.” In K. P. Kuchinke (ed.), *Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference, Volume I* (pp. 349–356), Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development, 1999.
- Cyert, R., & March, J. A (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cyert, R., & March, J. A. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm (2nd ed.)*. Cambridge: Blackwell.
- Daley, B. J. (2002). Facilitating learning with adult students through concept mapping. *Journal of Continuing Higher Education*, 50(1), 21-32.

- Deakins, D., Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3), 144-155.
- Delios, A; Gaur, A. S & Makino, S. (2008) The timing of international expansion: information, rivalry and imitation among Japanese firms, 1980-2002. *Journal of Management Studies*, 45 (1), p. 169-195.
- Denzin, K. (1989) *The Research Act*. Englewood Cliffs. N. J: Prentice Hall.
- Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical orientation to sociological methods. *McGraw-Hill, New York*.—2012, *Triangulation*, 2, 80-88.
- Dewey J.(1938) *Experience and education*. New York: Collier.
- Dodgson, M. (1991). Technology Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures. *British Journal of Management*, 2(3), 132-149.
- Dodgson, M. (1993) Organizational learning – a review of some literatures. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: Easterby-Smith, M. et al. (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 41-63.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M.A. (2003) Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (Org.). *The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management*. London: Blackwell.
- Easterby-Smith, M., Antonacopoulou, E., Simm, D. & Lyles, M. (2004) Constructing Contributions to Organizational Learning: Argyris and the Next Generation. *Management Learning*. 35. p. 371-380.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araújo, L. (2001). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas.

- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.
- Eccel, C. S., Cavedon, N.R. & Craide, A. (2007) A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.14, n.25, maio/ago.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 14, 532- 550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Elkjaer, B. (2001) Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J.; Araújo, L. *Aprendizagem Organizacional e Organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.
- English, L. (1999). A study of informal and incidental learning at the parish level. *International Journal of Lifelong Education*, 18(5), 385-394.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 267-284.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams. Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17, 365-386.
- Ensley, M.D., & Hmieleski, K.M (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34, 1091–1105.
- Estivaleta, V. F. B., & Karawejczyk, T. C. (2002). Inventário sobre competências gerenciais e aprendizagem organizacional: um estudo sobre as publicações da academia brasileira. *Anais da Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*. Porto Alegre. RS. Brasil. 2.

- Faller, L. P., & de Almeida, M. I. R. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração*, 49(1), 171-187.
- Fernandes, C. A. (2017) A Aprendizagem Organizacional em Microempresas: Estudo de um Caso no Setor de Informática em Juiz de Fora, XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Resende, RJ.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership – top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West Publishing Company.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flach, L., & Antonello, C. S. (2010). A teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 193-208.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10 (2),129-144.
- Flores Júnior, J. & Grisci, C. (2012) Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração da USP*, 47.
- Fonseca, S. U. L., Hernández, B. J. G., Lima, E., & Campo, T. M.(2013). Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. *REUNA*, 18(2), 5–24.
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-26.
- Freitas, I. A. de, & Brandão, H. P.(2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.S. & Mourão, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 97-113.
- García- Morales, V. J. , Llorens-Montes, F. J. & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (1), 21-42.

- Garvin, D. A., Nayak, P. R, Maira, A.N., & Bragar, J. L.(1998) Aprender a Aprender. *In: HSM Management*. nº 9. São Paulo, 58-64.
- Garvin, D.A. (2001). Construindo a Organização que Aprende. IN: Gestão do Conhecimento: on knowledge management. *Série Harvard Business Review Book*, Campus RJ.
- Gaskell, G. (2000) *Individual and group interviewing*. In: Bauer M, Gaskell G (eds) *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*. London: Sage, 38–56.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. *Executive report*. Babson College and London Business School, 2016. Disponível <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- Gherardi, S. (2009) Practice? It's a matter of taste! *Management Learning*, 40 (5), p. 535-550.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. (1997) TQM and organization size. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(2), 121–163.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *London: Weidenfeld and Nicholson*, 24(25), 288-304.
- Glynn, M. A., Lant, T. K., & Milliken, F. J.(1994). *Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework for linking learning and organizing*. C. Stubbart, J. R. Meindl, J. F. A. Porac, eds. *Adances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Vol. 5. JAI Press, Greenwich, CT, 43–83.
- Godoy, A. S. (2006) Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoi, C. K., & Bandeira de Mello, R. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A.S., & Antonello, C. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Godoy, A.S., Bido, D.S., Silva, N.B., Silva, P.T.M., & Reatto, D. (2015). O campo da Aprendizagem Organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática da produção de 2006 a 2012. *Anais do XVIII Seminários em Administração*. São Paulo. SP. Brasil. ISSN 2177-3866.

- Gonzalez, R. V. D. & Martins, M. F. (2011) Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. *Revista Gestão & Produção*, 18 (3), p. 473-486.
- Gordon, G. & Nicholson, N. (2008) *Empresas Familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles*. São Paulo: Disal.
- Grohmann, M. (2004) *Influências de um curso de pós-graduação no processo de aprendizagem gerencial*. 2004. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36, 844–863.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, New York, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 659-684.
- Haunschild, P. R., & Sullivan, B.N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*. 47(4), 609–643.
- Henriqueson, E., & Kurek, J. (2011). As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: Antonello, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 440-462.
- Henry, G.T. (2009). Practical Sampling. In: Beckman & D.J. Rog (Eds.), Handbook of applied social research methods (2 ed., pp. 77-105). *Thousand Oakes*: SAGE.
- Hirose, R., Kertesz, A., Rios, T., Stul, F. & Valmont, L. (2012) Navigating Brasil: mapping the next decade of consumer spending. *McKinsey & Company*. Consumer and Shopper Insights.
- Hotho, J. J., Lyles, M. A., & Easterby-Smith, M. (2015). The Mutual Impact of Global Strategy and Organizational Learning: Current Themes and Future Directions. *Global Strategy Journal*, 5(2), 85-112. 10.1002/gsj.1097.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2(1), 88-115.
- Hussein, A. (2015). The use of triangulation in social sciences research: Can qualitative and quantitative methods be combined?. *Journal of Comparative Social Work*, 4(1).
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18, 63–75.
- IBGE, I. B. de G. e E. (2009). *Estatística do Cadastro Central de Empresas 2007*. Rio de Janeiro: IBGE.
- IBGE, I. B. de G. e E. (2010). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2009*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Ingham, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, 97, 105-121.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2008) Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1.337-1.355.
- Jiménez Jiménez, D. & Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 31-55.
- Julien, P.A. (1997). *Introdução: para uma definição das PME*. In: _____. *Lês PME bilan et perspectives*. 2.ed. Québec: Economica.
- Julien, P.A (1998). *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Aldershot, England: Ashgate, 1998.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams What makes the difference between a team that performs and one that doesn't? *Harvard Business Review*, July-August.
- Kauer, D., Prinzessin Z., Waldeck, T. C., & Schäffer, U. (2007). Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes. *Management Decision*, 45(6), 942-967.

- Keck, S. L. (1997). Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization science*, 8(2), 143-156.
- Kim, D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*. 37-50, Fall.
- Kim, D.H., & Mullen, E.(1996). *O espírito da organização que aprende*. In: Wardman, K. T. (org) Criando organizações que aprendem. Futura.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: experience as the source of learning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kolb, D.A. (1997). *A gestão e o processo de aprendizagem*. In STARKEY, Ken, Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura/Zumble.
- Kruglianskas, I. (1996) *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo, Instituto de Estudos Gerenciais e Editora. 137p.
- Lampel, J., Shamsie., J., & Shapira, Z. (2009) Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organizational Science*, 20(5), 835–845.
- Lang, J. R., Calantone, R. J. & Gudmundson, D. (1997). Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35, 11-23.
- Lant, T. K. (2002). *Organizational cognition and interpretation*. In J. Baum (Org.), The blackwell companion to organization (344-362). Oxford: Blackwell.
- Leal, J. G. F. (2002) *Gestão Estratégica Participativa e Aprendizagem Organizacional: Estudo Multicaso*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.
- Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Sebrae (2007). Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp>>. Acesso em 15 jan 2016.
- Leone, N. M. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: *Revista de Administração*, 34(2), 91–94.
- Leroux, J. A., & Lafleur, S. (1995). Employability skills: The demands of the workplace. *The Vocational Aspect of Education*, 47(2), 189-196.

- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Frey, L. (2002). *Top management teams' (small business managers') influence on organizational life cycle*. Recuperado de <<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ASBE/papers/02asbe060.pdf>>.
- Levinthal, D., & March, J.G. (1981) A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 307-333.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14 (1), 319- 340.
- Liberman-Yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 70-95.
- Lieberman, M & Asaba, S. (2006) Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 31 (2), p. 366-385.
- Lima, E. (2004). *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. Tese de Doutorado, HEC Montréal, Montréal. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 27 mar. 2015.
- Lima, E. (2005). Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Segundo uma Abordagem da Aprendizagem Sistêmica. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Curitiba. PR. Brasil. 4. 816-832.
- Lima, E. (2007) *Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME*. In: Filion, L. J. (Org.) (2007) *Management des PME – de la création à la croissance*. Saint Laurent, Canadá: ERPI.
- Lima, E. (2010) Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Revista Pretexto*. 11(1), 73-93.
- Lima, G. A. (2004) Consórcios de Exportação: um Processo de Aprendizagem Organizacional em PMEs. Dissertação de Mestrado, 132 p, Lavras: UFLA, MG.
- Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (1994). The fifth moment. *Handbook of qualitative research*, 1, 575-586.
- Loiola, E., & Bastos, A.V.B. (2003). A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3),181-201.

- Lopez, S. P., Péon, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005) Organization Learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, [S.l.], 12(3). 227-244.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2003). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006) Ambidexterity and Performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Machlup, F., & Mansfield, U. (1983) *The study of information: interdisciplinary messages*. New York: Wiley.
- Malcolm, J., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*. 15 (7/8). 313-318.
- March, J. G. (2010). *The Ambiguities of Experience*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958) *Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. Atlas.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2001) Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, p. 25-34.
- Mayan, M. J. (2016). *Essentials of qualitative inquiry*. Routledge.
- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 201-213.
- Mcferrin, K. (1999). Incidental learning in a higher education asynchronous online distance education course. Disponível: <[http\\ www.eric.edgov/ ERICWebPortal](http://www.eric.edgov/ERICWebPortal) > Acessado: 17/06/2016.
- McGee, J. & Pruzak, L. (1997) *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus. 244 p.
- McGee, J. V., & Prusak, L. (2000). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- McGuinness, T. & Morgan, R. E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1306-1326.
- Mealman, C. (1993). Incidental learning by adults in nontraditional degree program. Em Anais Proceedings of the 12th Annual Midwest Research-to-Practice Conference, Disponível: < <http://www.nl.edu/ace/Resources/Documents/Incidental.html> > Acessado: 12/06/2015.
- Melo, J.S.M. Jr (2012). *Longevidade das Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços: Um Estudo das Dimensões Organizacionais e Suas Implicações*. Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Miles, M.B., Huberman A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Third edition, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505.
- Minayo, M.C.S. (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8.ed. São Paulo: Hucitec.
- Moraes, C. (2013). *Aprendizagem organizacional na pequena empresa: proposta de um mapa conceitual*. (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo (USP), São Carlos.
- Moraes, C., Philippsen, L., Lirani, H., Yamanaka, L., Rossim, D., & Escrivão, E. (2014). Systematic mapping study in small business: the quest for contemporary understanding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 916-920.
- Morse, J. M. et al. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 1, n. 2, p. 13-22.

- Murray, A. (1989). Top Management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125–141.
- Myers, M.D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications, London, (2nd ed.).
- Naffakhi, H. (2008). *Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*. Sciences de Gestion de l'Université de NANCY 2 , p. 493.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, In: *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nicholson, N., & Cannon, D. (2000). Two views from the bridge: how CFOs and SME leaders perceive top team dynamics. *European Management Journal*, 18(4), 367-376.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. London: Sharpe.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. (2ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Olave, M. E. L., & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8(3), 289–303.
- Oliveira, D. P. R. (2000). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas.
- Oprime, P. C., Monsanto, R. & Donadone, J. C. (2010). Análise da complexidade, estratégias e aprendizagem em projetos de melhoria contínua: estudos de caso em empresas brasileiras. *Gestão da Produção*, 17(4), p.669-682.
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2012). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Piaget, J. (1978). *A epistemologia genética; sabedoria e ilusões da filosofia; problemas de psicologia genética*. São Paulo: Abril Cultural.
- Picoli, F. R., & Takahashi, A. (2016). Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social/Absorptive Capacity, Organization Learning and Social Integration Mechanisms. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 1.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15(1), 85–100.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: personality, power and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economy of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 70–90.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28 (4), p.807-825.
- Rogers, A. (1997). Learning: Can we change the discourse? *Adults Learning*, 8(5), 116–117.
- Ross-Gordon, J., & Dowling, W. (1995). Adult learning in the context of AfricanAmerican women's voluntary organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 14(4), 306–319.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R., & Antonello, C. S.(2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 203-212.

- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.
- Santana, S. (2000). *Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: Uma Abordagem Centrada na Aprendizagem Organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Santana, S. (2005). Modelo Integrado para o estudo da Aprendizagem Organizacional. *Análise Social. Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, 11 (175), 367-391.
- Santana, S., & Diz, H. M. M. (2001). *Aprendizagem Organizacional: Factores de Competitividade em PME da Indústria Portuguesa*, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Santana, S., & Diz, H. M. M. (2003). *The Impact of Information and Communication Technologies in Small and Medium Enterprises*, ICEIS2003 — 5th International Conference on Enterprise Information Systems, Angers, França, 23-26.
- Santos, E.A. , Silva, F.R., & Lima, E.O. (2015). Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: uma Revisão Sistemática. *Anais do XVIII Seminários em Administração*. São Paulo. SP. Brasil. ISSN 2177-3866.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Arena.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulz, M. (2002). *Organizational Learning*. J. A. C. Baum, ed. The Blackwell Companion to Organizations. Blackwell Business, Oxford, UK, 415–441.
- Senge, P. A. (1990). *Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Senge, P.A. (2002). *A Quinta Disciplina. Arte e Prática da organização que aprende*. (11ª ed.) São Paulo: Best Seller.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (São Paulo). *Cenários para mpes no Brasil 2009 - 2015*. São Paulo: SEBRAE/SP, mar. 2009. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso: 03 jan 2016.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. (4ª ed.), São Paulo: SEBRAE-DIEESE, 320, 2011.

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa – 2013*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 abr 2015.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Critério de tamanho da empresa*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2006.
- Shrivastava, P. (1983) A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Silva, M. A. B. D., & Leite, N. R. P. (2014). Learning and organizational change in an Institution of Higher Education in Administration. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 20(1), 195-224.
- Silva, M.R., Godoy, A.S., & De Souza, D. B. (2014) Barreiras ao processo de Aprendizagem: uma análise de grupos multifuncionais de empresas automotivas. *Revista Alcance*. 21 (4), p. 695-718.
- Silva, N. (2000) *Cultura e estruturas de ação orientadas para o aprendizado organizacional: o caso das Empresas Eliane*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. SC. Brasil.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research Organizational Behavior*, 14, 231–266.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). *Market oriented is not enough*. In R. Deshpandé (Ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stata, R. (1997). *Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial*. In: Starkey, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- Stein, E.W., (1995). Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*. 15(1), 17-32.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge, London.

- Sunkee, L.; Rittiner, F.; Szulanski, G. (2016). The Past, Present, and Future of Organizational learning research: a conversation with Professor Linda Argote. *Journal of Management Inquiry*. 2016. 25(1), 85-92.
- Takahashi, A. R. W., & Fischer, A. L. (2009). Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional - um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 53-76.
- Takahashi, A.R.W. (2007). *Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo. SP. Brasil.
- Terence, A. C. (2008). *Processo de Criação de Estratégia em Pequenas Empresas: Elaboração de um mapa estratégico para as empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP*. (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo (USP), São Carlos.
- Thompson, J. E., Stuart, R., & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top team members: a framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 44-66.
- Torres, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa, Small Business*, 17 (2), 51-62.
- Torrès, O.; Julien, P.A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*. 23, 355-377.
- Valladares, A., & Leal Filho, J. G. (2017). Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. *Revista da FAE*, 6(2).
- Van Gils, A. (2005). Management and governance in Dutch SMEs. *European Management Journal*, 23(5), 583-589.
- Versiani, A. F., Oribe, C. Y. & Rezende, S. F. L. (2013) A Aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. *RAM - Revista de Administração Mackenzie* (on-line). 14, 15-44.
- Vialta, A., & Rego, R. A. (2014). *Brasil Ingredients Trends 2020*. Campinas: ITAL.

- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992) Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, Guildford-UK, 11(4), 287-300.
- Weinzimmer, L. (1997). Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 1-9.
- Welsh, J. A.; White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996.
- World Bank. (2015). *Doing Business no Brasil*. Recuperado de <http://portugues.doingbusiness.org/~/_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB13-Overview-Portugues.pdf>.
- Yin, R.K.(2010). *Estudo de caso: planejamento de métodos*. (4^a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, M., Macpherson, A. & Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs. *International Small Business Journal*, 24(3), 299.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTA COM OS CODIRIGENTES

Trata-se de uma entrevista que será conduzida como uma conversa, a respeito dos constructos: Aprendizagem organizacional, equipes de direção em pequenas empresas, ambiente organizacional e externo, com suas respectivas dimensões, e como a aprendizagem organizacional se manifesta na organização.

1- DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1 Nome.

1.2 Endereço.

1.3 Nome do entrevistado.

1.4 Data de nascimento do entrevistado.

1.5 Produto (s) ou serviço (s).

1.6 Número de empregados.

1.7 Receita bruta anual:

a) Micro – até R\$ 360.000,00 ou

b) Pequena – entre R\$ 361.000,00 e R\$ 3.600.000,00

1.8 Escritórios, fábricas ou outras instalações além desta.

2- ENTREVISTA COM UM CODIRIGENTE

2.1 Relações entre a empresa e a família do empresário.

2.2 Formação acadêmica.

2.3 Formação profissional.

3- QUESTÕES RELATIVAS À FORMAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Motivos para a criação da empresa.

3.2 Histórico da empresa.

3.3 Momentos críticos da empresa.

3.4 Melhores momentos da empresa.

3.5 Piores momentos da empresa.

4- QUESTÕES RELATIVAS À EQUIPE DE DIREÇÃO

- 4.1 Formação da equipe.
- 4.2 Formação societária.
- 4.3 Função de cada codirigente.
- 4.4 Habilidade de cada codirigente.
- 4.5 Influência dos codirigentes na empresa.

5- AMBIENTE INTERNO

5.1- ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

- 5.1.1 Estrutura da empresa (formal e informal).
- 5.1.2 As relações de poder na empresa.

5.2- ESTRATÉGIA

- 5.2.1 Tomada de decisões (experiências anteriores).
- 5.2.2 Formação profissional dos codirigentes e influência na estratégia da empresa.
- 5.2.3 A intuição na gestão estratégica da empresa.
- 5.2.4 Perspectiva de crescimento da empresa.
- 5.2.5 Práticas estratégicas adotadas pelos codirigentes.

5.3- ROTINAS E PROCEDIMENTOS

- 5.3.1 Manuais de normas e procedimentos (formal ou informal)
- 5.3.2 Relatórios e informações registradas das rotinas e procedimentos.
- 5.3.3 Elaboraões de padrões, políticas e programas de treinamento.

5.4- RECURSOS FINANCEIROS

- 5.4.1 Elaboração de relatórios financeiros.
- 5.4.2 Apoio de escritórios contábeis.
- 5.4.3 Política de captação de recursos financeiros.

5.5- RECURSOS HUMANOS

5.5.1 Política de captação e retenção de recursos humanos.

5.6- CULTURA

5.6.1 Processo de comunicação.

5.6.2 Valores, crenças e pressupostos.

5.6.3 Estórias e mitos.

5.6.4 Rituais e cerimônias.

5.7- TECNOLOGIA

5.7.1 Recursos tecnológicos disponíveis.

5.7.2 Recursos tecnológicos a serem adquiridos.

6- AMBIENTE EXTERNO

6.1 Escolha do nicho de mercado da empresa.

6.2 Produtos atuais e novos produtos.

6.3 Relações com outras organizações.

6.3 Informações sobre os concorrentes: conversas, seminários, reuniões.

6.4 Informações sobre o setor que atua (instituições): análises e relatórios.

6.5 Informações sobre os órgãos reguladores do setor: publicações e relatórios

7- APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (aspectos relacionados a informação, conhecimento e experiência, além do processo de criação, retenção e transferência)

7.1 Conhecimento: Como adquirem? É compartilhado? Como é disseminado? Há troca de ideias entre a equipe? São analisadas e discutidas ideias inovadoras? Conhecimento claro das competências uns dos outros? Como desenvolvem novos conhecimentos? Conhecimento sobre agentes externos é considerado fator crítico de sucesso?

7.2 Informação: Troca de informações entre codirigentes fora de reuniões normais? Há troca de informações com concorrentes? As Informações estão disponíveis e de livre acesso? São consultadas informações do ambiente interno ou externo quando existe um problema a resolver? Há como recuperar informações anteriores?

7.3 Experiências: Como são registradas as experiências? São estimuladas novas experiências? Ações malsucedidas ou os fracassos são comunicados e esclarecidos? Como resgatam experiências anteriores?

7.4 Processo de Aprendizagem: Como são criados os novos produtos, serviços ou sistema na organização? Como tentam reduzir a perda de conhecimento quando um elemento chave sai da organização? Como é disseminado o conhecimento: troca de informações, compartilhamento de experiência, ou os dois combinados?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa: Aprendizagem Organizacional e Equipes de Direção em Pequenas Empresas.

Composição da equipe de pesquisa:

Edmilson de Oliveira Lima, orientador, professor da graduação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: edmilsonolima@gmail.com

Enise Aragão dos Santos, estudante do Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 97113-8377. Correio eletrônico: enise.santos@hotmail.com

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema o processo de aprendizagem organizacional das equipes de direção em pequenas empresas

A observação participante e a entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de gestão e de estratégia da sua empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete e/ou gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Edmilson de Oliveira Lima
Enise Aragão dos Santos

Consentimento a assinar:**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da observação participante e da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre aprendizagem organizacional em micro e pequenas empresas.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da observação participante e da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<p>Local: _____</p> <p>Data: _____</p>	<p>Pessoa entrevistada Nome: _____ Assinatura: _____</p> <p>Entrevistador(es) Nome: _____ Assinatura: _____ Nome: _____ Assinatura: _____</p>
--	---

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo os pesquisadores, Edmilson Oliveira Lima e Enise Aragão dos Santos a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação ou teses que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da empresa: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____