



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Trindade da Silva, Leilianne Michelle; Lopes Baptista, Luciene  
AS INTERAÇÕES DA ESTRATÉGIA COM A APRENDIZAGEM E A CULTURA: UM ESTUDO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 107-134  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227114006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **AS INTERAÇÕES DA ESTRATÉGIA COM A APRENDIZAGEM E A CULTURA: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

## **THE STRATEGY'S INTERACTIONS WITH LEARNING AND CULTURE: A STUDY IN A FAMILY ORGANIZATION**

## **LAS INTERACCIONES DE LA ESTRATEGIA CON EL APRENDIZAJE Y LA CULTURA: UN ESTUDIO EN UNA ORGANIZACIÓN FAMILIAR**

**Leilianne Michelle Trindade da Silva**

Colaboradora do Grupo de Pesquisa em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade de São Paulo – USP

E-mail: [lucienebap@oi.com.br](mailto:lucienebap@oi.com.br) (Brasil)

**Luciene Lopes Baptista**

Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie

E-mail: [lucienebap@oi.com.br](mailto:lucienebap@oi.com.br) (Brasil)

**AS INTERAÇÕES DA ESTRATÉGIA COM A APRENDIZAGEM E A CULTURA: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

**RESUMO**

O presente trabalho objetiva compreender as relações entre estratégia, aprendizagem e cultura organizacional, no sentido de explicar a interação dinâmica que ocorre no fenômeno de transformação cultural de uma organização familiar para uma estrutura de gestão profissionalizada. Trata-se de um estudo exploratório, de abordagem qualitativa, com a utilização do método de estudo de caso, desenvolvido em uma empresa familiar brasileira do segmento de *fast food*. Os dados primários foram coletados por meio da realização de entrevista e os dados secundários se constituem de documentos organizacionais. A interpretação dos dados se deu a partir da análise de conteúdo. Verificou-se que a aprendizagem organizacional se constituiu uma experiência de perpetuação dos ensinamentos considerados relevantes para o desempenho estratégico da organização, ao mesmo tempo em que abre uma nova trilha no sentido da profissionalização da empresa investigada.

**Palavras-chave:** Estratégia Organizacional; Aprendizagem Organizacional; Cultura Organizacional; Organização Familiar.

**THE STRATEGY'S INTERACTIONS WITH LEARNING AND CULTURE: A STUDY IN A FAMILY ORGANIZATION**

**ABSTRACT**

This paper aims to understand the relationships between strategy, learning and organizational culture, to explain the dynamic interaction that occurs in the phenomenon of cultural transformation of a family organization to a professional management structure. This is an exploratory study, with qualitative approach, using the method of case study, developed in a Brazilian family company by the fast food segment. The primary data were collected by conducting interviews and secondary data were formed by organizational documents. The data interpretation was based on analysis of content. It was found that organizational learning was an experience to perpetuate the teachings considered relevant to the strategic performance of the organization, while opening a new path towards the professionalization of the company investigated.

**Keywords:** Organizational Strategy; Organizational Learning; Organizational Culture; Family Organization.

## **LAS INTERACCIONES DE LA ESTRATEGIA CON EL APRENDIZAJE Y LA CULTURA: UN ESTUDIO EN UNA ORGANIZACIÓN FAMILIAR**

### **RESUMEN**

Este artículo apunta a comprender las relaciones entre la estrategia, el aprendizaje y la cultura organizacional, para explicar la interacción dinámica que se produce en el fenómeno de la transformación cultural de una organización familiar a una estructura de gestión profesional. Este es un estudio exploratorio, cualitativo, utilizando el método de estudio de caso, desarrollado en una empresa familiar brasileña del sector de comida rápida. Los datos primarios se obtuvieron mediante la realización de entrevistas y los datos secundarios se forman en los documentos de la organización. La interpretación de los datos se basó en el análisis de contenido. Se encontró que el aprendizaje organizacional fue una experiencia de perpetuación de las enseñanzas consideradas pertinentes para el desempeño estratégico de la organización, al abrir un nuevo camino hacia la profesionalización de la empresa investigada.

**Palabras-clave:** Estrategia Organizacional; Aprendizaje Organizacional; Cultura Organizacional; Organización Familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo contemporâneo vive uma era em que o conhecimento é o principal fator de produção e assume novo significado para obtenção dos resultados sociais e econômicos. Esse novo contexto demandou discutir e compreender os processos pelos quais ocorrem a geração, disseminação e armazenamento do conhecimento no ambiente organizacional, e as relações desencadeadas a nível das instâncias individual, grupal e organizacional. Tal fato culminou no surgimento de propostas teóricas a respeito do processo de aprendizagem individual e organizacional.

A aprendizagem organizacional começou a ganhar destaque nos anos 1980, vinculada à teoria econômica da firma e à teoria das organizações. Desde então vem recebendo cada vez mais atenção na academia e na prática organizacional (Antonello, 2005). Com a emergência de mercados cada vez mais flexíveis, a necessidade de adaptação constante requerida das organizações tornou essencial o desenvolvimento da capacidade de aprender, bem como suscitou a análise das interfaces da aprendizagem com diversos aspectos organizacionais, tais como a cultura e a estratégia.

Neste trabalho, buscou-se compreender as relações entre estratégia, aprendizagem organizacional e cultura organizacional, no sentido de explicar a interação dinâmica que ocorre no fenômeno de transformação cultural de uma organização familiar para uma estrutura de gestão profissionalizada.

A fim de nortear o percurso de investigação, a primeira parte deste artigo traz uma revisão da literatura sobre a relação entre conhecimento, aprendizagem organizacional, cultura organizacional e estratégia, na tentativa de explicar a relação desses fatores com o fenômeno de transição do processo de profissionalização da empresa de estrutura familiar, considerando as características culturais desse tipo de organização e as transformações oriundas do processo de profissionalização. A segunda parte relata o estudo de caso em uma empresa do segmento de *fast food*, com atuação no mercado nacional, em que se buscou analisar o processo de interação dinâmica entre aprendizagem organizacional, cultura e estratégia organizacional, por meio da descrição e análise do processo de profissionalização do sistema de gestão da empresa, implementado pela via da gestão estratégica de pessoas. Para resguardar a identidade da organização em estudo, ela será aqui denominada de Beta.

## 2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional como um tema complexo, que agrega e confronta diferentes abordagens teóricas quanto a sua origem e suas interfaces com os demais fatores organizacionais, tais como: cultura, estratégia, mudança organizacional e gestão de pessoas.

Um ponto crucial no seu conceito é que a aprendizagem organizacional é percebida como um processo de criação coletiva, na qual os membros da coletividade inventam e fixam novas regras e modos de operar mediante ensaio e erro (Crozier, 1994). Esse processo de aprendizagem coletiva, segundo o autor, implica o desenvolvimento de novos modelos relacionais com impactos que vão além da mudança de comportamentos, gerando reflexões críticas.

Seguindo esse caminho de interpretação, Argyris e Schön (1978) são autores seminais na área de aprendizagem organizacional. Eles consideram que a aprendizagem ocorre a partir da detecção e correção de erros, como resposta a mudanças nos ambientes interno e externo da organização. Os erros são identificados pela comparação entre as expectativas e os resultados efetivos, levando a uma confirmação ou desconfirmação da teoria organizacional em uso. Os autores distinguem a aprendizagem em dois ciclos: o simples e o duplo. Na aprendizagem de ciclo simples, ocorrem apenas modificações incrementais. A correção de erros se dá a partir de mudanças nas estratégias e nas formas de operacionalizar as atividades para o alcance das metas e do desempenho; no entanto, as normas organizacionais permanecem inalteradas. Já na aprendizagem de ciclo duplo, as normas vigentes não são suficientes para corrigir os erros, induzindo-se o acontecimento de mudanças profundas, que alteram as estratégias, os pressupostos organizacionais e, especialmente, as normas que determinam o desempenho.

Na teoria sobre aprendizagem organizacional, podem-se destacar duas grandes perspectivas: a cognitiva e a cultural. De acordo com Cook e Yanow (1996), a ênfase da perspectiva cognitiva recai sobre a aprendizagem individual, seja analisando-a no contexto organizacional, seja usando-a como um modelo para compreender as atividades coletivas de aprendizagem. Ela tem como aspectos centrais a noção de aprendizagem a partir da detecção e correção de erros, a ideia de mudança e as demandas colocadas pelo ambiente.

Esses autores assumem um posicionamento crítico, argumentando que as organizações podem aprender sem necessariamente mudar, mantendo seu estilo, suas normas e práticas, e que a demanda para a aprendizagem pode surgir do âmbito interno, e não apenas do externo. Além disso, eles defendem que o processo de aprendizagem é único para cada organização. Essa visão é

compatível com a perspectiva cultural, cujo foco recai sobre os acertos, a continuidade e preservação e a aprendizagem como uma atividade desenvolvida a nível do grupo. Desse modo, grande parte do processo de aprendizagem ocorre de forma tácita, ou seja, o que a organização aprende pode ser tacitamente conhecido, comunicado e entendido.

## 2.1 APRENDIZAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL

De forma geral, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores, normas, pressupostos e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização, que constrói identidade entre os membros de um grupo, ordenando e atribuindo significados e direcionando o comportamento (Fleury, 1996; Hatch, 1997).

Um dos conceitos mais adotados nesse tema é o de Schein (1992), que define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Essa definição sugere que a cultura está implicitamente ligada à aprendizagem organizacional, uma vez que se desenvolve um padrão para lidar com problemas ou erros que surgem nos processos internos ou na adaptação ao meio ambiente estratégico. Esse padrão é socialmente construído e se fundamenta na noção de sucesso. Diante disso, pode-se levantar como pontos congruentes, em ambos os conceitos, a ideia de reação contra problemas e erros que surgem na organização e de resposta a mudanças nos ambientes interno e externo.

Portanto, a cultura pode ser considerada o resultado da aprendizagem organizacional, uma vez que os padrões de comportamento e as estratégias de ação que a formam são institucionalizados a partir da aprendizagem advinda da experiência. Tal aprendizagem pode ser definida como um processo de investigação em que membros de uma organização desenvolvem valores compartilhados e conhecimento baseado em experiências passadas deles mesmos e de outros. Assim, no processo de aprendizagem organizacional, novos conhecimentos, significados e novas realidades vão sendo construídos socialmente e são institucionalizados pelo grupo, sendo internalizados na cultura (Friedman, Lipshitz & Overmeer, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos de conversão do conhecimento, que formam uma espiral no seguinte sentido: socialização, externalização, combinação e internalização.

Esse modelo reforça a cultura como um resultado da aprendizagem, uma vez que aborda a legitimação do conhecimento tácito como última etapa do processo, mas também vislumbra a sua importância, especialmente na primeira etapa do processo de aprendizagem, quando ocorre a socialização do conhecimento tácito. Diante disso, é possível afirmar que **a cultura e o conhecimento social nela presente são requisitos necessários para a realização da aprendizagem.**

Outro ponto em comum entre cultura e aprendizagem é a necessidade de levar em consideração o contexto social em que ela acontece. Assim, torna-se relevante o delineamento de culturas que favoreçam o desenvolvimento da aprendizagem, por meio do desenvolvimento de um contexto adequado para a criação do conhecimento, que deve estar alinhado à estratégia e ser embasado em uma sólida estrutura organizacional (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001).

## 2.2 APRENDIZAGEM E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

No ambiente dinâmico e incerto da atualidade, a aprendizagem organizacional tem sido vista como uma oportunidade para gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, Antonello (2005, p. 29) afirma que a aprendizagem “constitui o processo por meio do qual a organização constantemente questiona o produto existente, o processo e o sistema, identifica posição estratégica, aplica vários modos de aprendizagem e alcança vantagem competitiva contínua”. Portanto, o desenvolvimento constante da organização por meio da aprendizagem é imprescindível para a sua sobrevivência no mercado.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) defendem que uma estratégia implementada com sucesso será “transformada organizacionalmente em conhecimento por meio da interação com o ambiente pelos membros da empresa, o que, por sua vez, afeta seu comportamento”. Por outro lado, Fischmann (1987) argumenta que, quando uma das atividades, ou ambas, se transforma em uma fonte de erro, ela pode desencadear um novo processo de aprendizagem. Desse modo, **o resultado organizacional gerado pela estratégia, seja positivo ou negativo, irá fomentar o desenvolvimento da aprendizagem.**

De forma similar, Argyris (1999) afirma, que quando os processos de formulação e/ou implementação estratégica são malsucedidos, resultando no fracasso geral da estratégia, a organização irá se deparar com a necessidade de aprender a aprender, ou seja, de aprender a colocar as práticas estratégicas arraigadas na rotina organizacional sob questionamento, gerando reflexão sobre o processo e detectando e corrigindo as fontes de erros. Caso isso aconteça, o autor reforça

que as atividades de formulação e implementação estratégica terão ainda mais importância para a organização, pois constituirão um novo processo de gestão que irá encorajar a aprendizagem organizacional.

Kaplan e Norton (1997), traçando um paralelo com os ciclos de aprendizagem defendidos por Argyris e Schön (1978), afirmam que a aprendizagem de ciclo simples ocorre quando o processo de avaliação gera a comparação entre a estratégia planejada e a estratégia executada, suscitando possíveis correções no processo de implementação. Já a aprendizagem de ciclo duplo ocorre quando os gestores analisam a coerência entre os indícios reais dos indicadores e a estratégia planejada, observando a sua viabilidade para a organização e questionando se as teorias e os pressupostos utilizados na sua formulação continuam sendo válidos. Em caso negativo, poderá haver uma mudança total no processo estratégico. Portanto, eles reforçam a ideia de que **o processo de aprendizagem pode moldar a estratégia organizacional, seja reformulando-a, seja modificando-a completamente.**

### **2.3 INTERAÇÕES ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, CULTURA E ESTRATÉGIA**

Friedman et al. (2003) sugerem que, quando os objetivos de aprendizagem estão claramente definidos e associados a objetivos organizacionais, é possível gerar um maior comprometimento ao longo do processo de aprendizagem. Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam essa visão e complementam afirmando que também se deve gerar um compromisso com os valores organizacionais, sugerindo uma necessidade de **alinhamento entre cultura, estratégia e aprendizagem.**

Kayworth e Leidner (2002) ressaltam que a cultura organizacional normalmente é tratada de forma negativa, como uma barreira para a aprendizagem, mas defendem que ela deve ser vista como um recurso competitivo que pode ser gerenciado para facilitar a aprendizagem organizacional. Essa noção de recurso competitivo foi introduzida por Penrose (1959), que concebe a empresa como um conjunto de recursos que podem interferir no seu desempenho. A partir de seu trabalho, surgiu uma teoria fundamentada na visão da empresa baseada em recursos (*Resource-Based View – RBV*). Essa teoria busca explicar o alcance de vantagens competitivas a partir de atributos internos diferenciadores da firma. De acordo com essa concepção, a percepção da

existência de oportunidades no mercado pela firma por si só não assegura seu desempenho competitivo, mas sim e principalmente quanto ela pode desenvolver, articular e controlar seus recursos internos para se apropriar de tal oportunidade (Barney, 1991). Dessa forma, os recursos organizacionais são vistos como fonte de vantagem competitiva e devem ser desenvolvidos de modo a tornar essa vantagem sustentável.

Para prover vantagem competitiva sustentável para a organização, os recursos precisam atender a quatro condições: ser valiosos, ser raros, ser de difícil imitação pelos concorrentes e ser passíveis de exploração pelos processos organizacionais (Barney & Clark, 2007). Assim, os recursos organizacionais precisam ser heterogêneos e úteis. Isso pressupõe que fatores como a cultura organizacional, a política de gestão de pessoas e os conhecimentos, habilidades e experiências compartilhados podem constituir recursos diferenciais da organização. Desse modo, **o conhecimento e a cultura são considerados recursos competitivos que integrarão a estratégia organizacional.**

Wright, Kroll e Parnell (2000) advogam que **a cultura organizacional determina as crenças sobre quais são as competências essenciais ou distintivas da organização, o que causará um impacto direto sobre as estratégias.** Portanto, os autores defendem que a cultura deve ser adequada à estratégia, oferecendo apoio para as adaptações da empresa ao ambiente. Assim, sempre que houver uma mudança na estratégia, é importante observar as possíveis necessidades de mudança na cultura organizacional, moldando os valores, normas e práticas organizacionais, de modo que eles proporcionem um posicionamento competitivo para a organização.

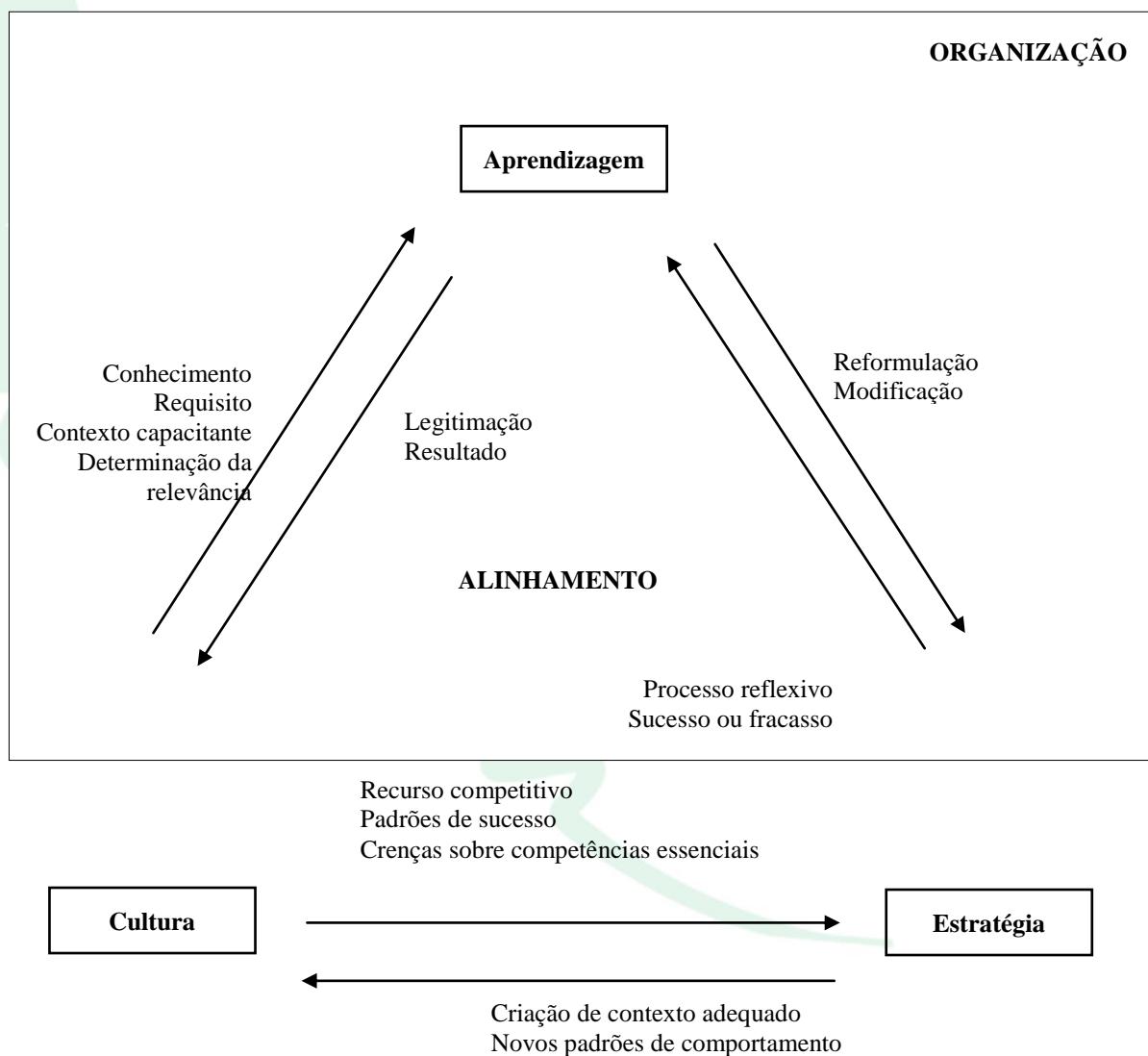
Dessa maneira, a cultura pode ser percebida como uma ferramenta para a implementação estratégica, uma vez que “ela habilita uma organização para melhor utilizar seu conhecimento e experiência para estabelecer e alcançar metas desejadas, e aprender com o processo de tomar decisões e pela ação baseada em conhecimento” (Antonello, 2005, p. 22). Portanto, pode-se inferir que o contexto ou **a cultura influencia a aprendizagem e a estratégia, mas ao mesmo tempo recebe a interferência da gestão estratégica e da gestão da aprendizagem.**

O referencial analisado permite desenhar um modelo teórico que sintetiza as diferentes interações entre aprendizagem organizacional, cultura e estratégia, com a intenção de contribuir para o entendimento da dinamicidade envolvida no processo. A Figura 1 ilustra essas interações, deixando claro que existe um processo de influência mútua entre eles. Desse modo, um fator organizacional não é determinante do outro, mas eles vão se moldando continuamente ao longo do processo de interação.

## As Interações da Estratégia com a Aprendizagem e a Cultura: Um Estudo em uma Organização Familiar

A aprendizagem organizacional molda a estratégia, uma vez que, a partir da detecção e correção de erros, ela pode ser reformulada e redirecionada, ou, por meio da revisão de normas e pressupostos, ela pode ser substancialmente modificada. A estratégia, por sua vez, irá moldar a aprendizagem, pois tanto o resultado de sua implementação (sucesso ou fracasso) poderá estimulá-la, como o próprio processo de gestão estratégica pode fomentar a reflexão contínua.

**Figura 1** – Interações dinâmicas entre aprendizagem organizacional, cultura e estratégia.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A estratégia organizacional também moldará a cultura, pois existe a necessidade de criar um contexto adequado, gerando valores compartilhados que ofereçam apoio para a sua implementação. Além disso, a estratégia pode instaurar na organização novos padrões de comportamento. Por sua vez, a cultura também molda a estratégia, por representar um recurso competitivo que será explorado por ela, por ter internalizado os padrões de sucesso que a organização experimentou ao longo do tempo e por determinar as crenças sobre as competências essenciais da organização.

A cultura organizacional molda ainda a aprendizagem, porque o conhecimento social compartilhado pelos membros é um requisito para a sua geração. De acordo com as suas características, ela também pode proporcionar um contexto capacitante para a aprendizagem e pode ainda determinar quais conhecimentos são relevantes para a organização e o que ela deve aprender. Por outro lado, a cultura também é vista como um resultado da aprendizagem organizacional, pois ela legitima o que foi aprendido e institucionaliza o novo conhecimento social gerado.

Por fim, vale destacar que deve existir um alinhamento entre esses três fatores. Eles devem estar conectados para que a organização utilize seus recursos de forma útil e otimizada, aprendendo continuamente e alcançando o desempenho desejado.

### 3 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares têm assumido papel fundamental no cenário econômico-social brasileiro, pela sua significativa representação enquanto geradoras de empregos e de partes consideráveis do PIB. Dados estatísticos revelam que, no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas familiares geram 2 milhões de empregos diretos; 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são constituídos por empresas familiares e sua responsabilidade no processo econômico e social do país é preponderante (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 1998).

Existem diferentes abordagens sobre o conceito de empresa familiar. Dentre elas pode-se destacar o conceito de Donnelley (1987), que aponta para o fato de que as ligações familiares que influenciam as diretrizes empresariais, interesses e objetivos da família por duas ou mais gerações caracterizam o status de empresa familiar. Ou, ainda, na visão de Lanzana e Constanzi (1999), mais do que a ligação familiar por duas gerações, pesa o fato de que um ou mais membros de uma família exerce importante controle administrativo sobre a empresa e possui parcela significativa da propriedade do capital. Na concepção de Oliveira (1999), a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Já Davel, Silva

e Fischer (2000) destacam as seguintes características atribuídas às empresas familiares: a) a família deve possuir propriedades da empresa, seja tal posse parcial ou total; b) influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; c) ter seus valores identificados ou influenciando os valores da empresa; d) ter o controle sobre o processo sucessório da empresa. Neste estudo, considerou-se esse último conceito para a caracterização de empresa familiar. Desse modo, reputa-se à convivência familiar a interiorização de valores e padrões de conduta pela empresa e, a partir de tais valores, os padrões de excelência e de perpetuação da organização (Davel & Tremblay, 2003).

Outro aspecto característico das empresas familiares diz respeito à forma menos burocrática e impessoal de sua administração, o que por vezes a torna mais flexível e com capacidade de resposta mais ágil em função da proximidade com a cúpula diretiva. Segundo autores como Vidigal (1997) e Bernhoeft (1989), as empresas familiares vitoriosas destacam-se pela ousadia e pelo espírito empreendedor de seus gestores, que buscam diversificação dos negócios da família sem perder a competitividade. Esses autores defendem a ideia de que a profissionalização se torna requisito indispensável para a continuidade da empresa em condições competitivas para acompanhar as transformações oriundas do ambiente. Eles também são partidários da ideia de que tal profissionalização deve ser implementada de maneira personalizada, pois não existe uma receita única para todas as organizações.

### 3.1 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS EMPRESAS FAMILIARES

A formação de uma empresa familiar, vista sob a ótica de sua história, é pontuada pela inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos, familiares ou não, a ela ligados. As crenças e valores do fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado da empresa, reproduzindo comportamentos característicos de um grupo familiar (Bernhoeft & Castanheira, 1995). A concepção de **família** pressupõe o sentido de ajuda mútua entre seus membros. Assim, os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes no contexto de uma empresa familiar (Fritz, 1993).

A cultura da empresa familiar no Brasil é fortemente permeada por traços culturais nacionais, que por sua vez sofreram influência de traços culturais dos imigrantes. Assim, a cultura dessas empresas está fundamentada em valores como solidariedade, perseverança para vencer adversidades e confiança mútua entre os seus membros, pela herança simbólica de um vínculo comum. A família reproduz um sistema de interação social baseado na lealdade e na submissão, que

pode neutralizar e impedir movimentos em contrário. Desse modo, os indivíduos, a fim de protegerem seus vínculos de pertencimento ao grupo, por vezes deixam de lado a consciência crítica, dificultando as iniciativas de inovação, o que pode significar uma ameaça à continuidade da organização (Bernhoeft, 1996).

Além das características já citadas, Bernhoeft (1996) ainda aponta outros aspectos relevantes da cultura da empresa familiar, tais como: a) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; b) postura de autoridade por parte do dono; c) dificuldade na separação entre o que é emocional e o que é racional; d) jogos de poder nos quais vale mais a habilidade política do que a capacidade administrativa, o que traduz uma complexa teia de fatores tais como relacionamentos, informações, extensões da vida profissional e familiar, que dão corpo ao modelo de posicionamento e estilo gerencial. O ponto positivo desse complexo esquema de conduta é o fato de os empregados se identificarem com pessoas e personalidades concretas que representam os valores e crenças defendidos pela organização e que servem de exemplo para a elaboração de estratégias ofensivas visando melhor alinhamento ao mercado (Lodi, 1998).

### **3.2 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR**

O contexto atual oriundo do fenômeno da globalização exige das empresas familiares uma rápida adequação, no sentido de absorver ou desenvolver profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para gerir os recursos organizacionais visando um mercado altamente competitivo (Ricca, 1998). Para Ehlers (2007), a profissionalização para as empresas familiares significa adotar uma postura profissional em todos os seus sistemas administrativos, por intermédio de indicadores que sejam confiáveis, racionais e que permitam a todos executarem seus papéis visando o alcance de resultados para a empresa.

Segundo Lodi (1998), a profissionalização é o processo pelo qual a empresa familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, em que ocorre a integração entre gestores contratados e assalariados com gestores familiares. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. É a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas e patriarcais por formas assalariadas. Donatti (1999) ressalta que existem três aspectos fundamentais na profissionalização das empresas familiares: as questões emocionais que necessitam ser bem resolvidas; a questão da propriedade quanto fator de prestígio para as pessoas; e a profissionalização dos responsáveis em conduzir os negócios.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como exploratório, uma vez que pretendeu investigar como ocorrem as interações entre estratégia, aprendizagem e cultura organizacional em relação ao processo de profissionalização de uma empresa de estrutura familiar. Optou-se pela abordagem qualitativa, com a utilização do método de estudo de caso. A adoção dessa estratégia de investigação demonstrou-se coerente, uma vez que focou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, buscando explorar e explicar as interações dinâmicas existentes entre as variáveis complexas que compõem o estudo.

A pesquisa foi desenvolvida junto a uma empresa brasileira do segmento de *fast food*, com forte atuação e presença no mercado nacional, aqui denominada de Beta. Os dados primários foram coletados a partir de entrevista realizada com a Diretora de Recursos Humanos da empresa, com a utilização de um roteiro semiestruturado. A fim de confirmar e de complementar as informações obtidas na entrevista, também foram consultados dados secundários, tais como documentos organizacionais concedidos pela empresa, livros e revistas produzidos pela organização, além de informações publicadas em seu endereço eletrônico.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se um conjunto de procedimentos para o processamento das informações, que compreendeu três fases básicas (Roesch, 1999): a seleção e redução dos dados segundo o objetivo de investigação sobre o fenômeno relativo à interação dinâmica entre aprendizagem organizacional, cultura e estratégia, no processo de profissionalização de uma empresa familiar; a apresentação dos dados de modo a organizá-los, classificá-los e categorizá-los em relação aos seus fluxos causais; por fim, a extração de conclusões e verificações a partir das definições oriundas das regularidades, dos padrões e das explicações geradas com a interpretação dos fluxos causais entre os fatos, os registros, a percepção da entrevistada e as proposições oriundas do referencial teórico.

A análise consistiu em categorizar, classificar e codificar os conteúdos (Bardin, 1977), para interpretá-los no decorrer do tratamento dos dados, considerando dimensões e critérios de análise distintos para cada fonte de evidência, a saber: o conteúdo da entrevista, dos documentos e do referencial teórico de fundamentação da pesquisa. A seguir apresenta-se o roteiro metodológico norteador do processo de análise: a partir da definição das categorias de análise dos fatores culturais, estratégicos e relativos ao processo de aprendizagem organizacional a serem investigados, enquanto fatores relacionados ao fenômeno de profissionalização da empresa, destacaram-se, de

cada categoria de análise, fenômenos ocorridos que geraram transformações no comportamento das pessoas e no modo de gestão da empresa Beta; elencaram-se fontes de evidências (segundo a viabilidade e a disponibilidade de acesso aos dados), relativas aos fenômenos recortados; para cada tipo de fonte de evidência, selecionou-se o material para proceder à análise. Desse material foram extraídos e reduzidos os dados fundamentais para a descrição e interpretação dos fenômenos à luz do referencial teórico.

O processo de interpretação dos dados compreendeu as seguintes dimensões e critérios em relação a cada um:

1) **Entrevista semiestruturada** – A análise de conteúdo transcorreu sob o enfoque de três dimensões conforme detalhamento a seguir:

- Nível de percepção sobre as causas geradoras dos fenômenos – deu-se por meio de expressões no discurso que denotaram os motivos e as necessidades que levaram a empresa a buscar se profissionalizar, a partir do processo interativo entre cultura, estratégia e aprendizagem organizacional.
- Nível de envolvimento da pessoa com o fenômeno investigado – deu-se por meio de expressões no discurso que denotaram a participação direta ou indireta da pessoa em relação ao fenômeno de profissionalização da empresa e aos fatores organizacionais cultura, estratégia e aprendizagem organizacional.
- Nível de impacto e/ou contribuição dos fatores cultura, estratégia e aprendizagem organizacional, para a profissionalização da empresa – deu-se por meio de expressões no discurso que denotaram a percepção da pessoa para mudanças ocorridas no seu modo de trabalho e/ou no sistema de gestão da organização, que resultaram ou não em melhorias.

2) **Documentos** – A interpretação dos conteúdos foi pautada na seleção dos documentos cujos registros retrataram e/ou evidenciaram a ocorrência do fenômeno investigado e/ou mudanças ocasionadas por ele na organização.

## 5 ESTUDO DE CASO

A Beta é uma empresa do setor de *fast food*, de capital brasileiro, que iniciou suas atividades em 1988. Ela tem como público alvo as classes **C** e **D** e sua estratégia é baseada em preços baixos, variedade e alta performance em qualidade, filosofia que se reflete na seguinte missão:

*Nossa missão principal é atender bem os clientes, com bons produtos, da maneira mais rápida possível, sempre com muita atenção, com os menores preços possíveis, em um local agradável e limpo.*

Em duas décadas de existência, a empresa experimentou um crescimento vertiginoso e atualmente conta com mais de 300 lojas distribuídas pelo país, tendo conquistado mais de 150 milhões de consumidores. Diante desses números, a Beta alcançou algumas marcas, constituindo-se na maior rede nacional de *fast food*, a maior rede mundial de *fast food* árabe e a segunda maior rede de *fast food* em atuação no Brasil.

Todo esse sucesso é sustentado pelo fundador e presidente da rede, que desenvolveu, na empresa, uma cultura familiar e uma gestão bastante centralizada na sua pessoa. Ultimamente, ele tem se defrontado com a necessidade de profissionalizar a organização, o que tem sido feito especialmente pela Diretoria de Recursos Humanos, criada em maio de 2007. Esta tem enfatizado questões como padronização, planejamento, metas, resultados, visão de futuro, visão sistêmica, além de outros aspectos relacionados à educação, como a criação da universidade corporativa da rede, em dezembro de 2008.

### 5.1 A CULTURA FAMILIAR

A Beta é uma empresa familiar, que tem sua origem e sua história altamente conectadas com a família do fundador. Por assim ser, ela desenvolveu uma cultura bastante marcada por flexibilidade, simplicidade, praticidade, informalidade e despojamento, que são elementos já preconizados pelos teóricos da área de cultura organizacional. Cameron e Quinn (2006), por exemplo, afirmam que a cultura familiar é caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. A organização é vista como uma extensão da família e se mantém integrada na base da lealdade e da tradição. O líder assume a

figura de um mentor. A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, o consenso, a coesão e o moral. Os indivíduos apresentam-se altamente comprometidos e o seu desenvolvimento se traduz em benefícios a longo prazo.

Assim, na cultura da Beta percebe-se um forte nível afetivo, que se traduz em relacionamento interpessoal próximo, aberto, divertido e agradável, gerando um clima realmente familiar. Nas palavras da Diretora de Recursos Humanos, é uma cultura **leve e solta**. As pessoas são valorizadas e existe um elevado comprometimento com a organização, o que se traduz em certa veneração pela empresa e idolatria pelo fundador.

Esse extremo respeito e admiração atribuídos à figura do fundador podem ser explicados pelo fato de ele representar o elemento central na formação da cultura. Essa visão é corroborada por autores como Schein (1992) e Fleury (1996). A relevância do papel do fundador para a cultura ocorre porque ele, “ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder de estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com essa visão” (Fleury, 1996, p. 23).

O fundador-presidente da Beta é percebido como um líder visionário, empreendedor, intuitivo e inovador. Ele tem cultuado na organização o trabalho árduo e a dinamicidade, em função da rapidez com que lança novas ideias, gerando até certo imediatismo. É bastante centralizador, embora também esteja razoavelmente aberto a novas ideias sugeridas pelos diretores do grupo. Essa característica gerencial, no entanto, não tem gerado percepções negativas, pois ele é visto como um líder carismático, sendo naturalmente seguido pelos membros da organização.

Essas características são ilustradas por um trecho retirado da revista de circulação interna da Beta, em que a matéria selecionada comparava metaforicamente a empresa à sociedade das abelhas:

*A empresa tem se comportado como uma colmeia que se desenvolve rapidamente e que [...] conta com profissionais que trabalham, intuitiva e despretensiosamente, como as próprias abelhas. [...] São eles os destemidos profissionais, dedicados integralmente ao objetivo de fortalecer, cada vez mais, esta sociedade, dando consistência aos sonhos de seus dirigentes, seguindo o exemplo de sua abelha rainha, a responsável pela “postura de novos e inteligentes negócios”, tornando esses sonhos realidade.*

Esse trecho reforça questões como a intuição, o trabalho árduo e a **adoração** ao líder, que muitas vezes assume a função do pai nessa grande família – vale ressaltar que a dimensão paterna é identificada como uma característica marcante nas organizações familiares brasileiras (Alcadipane

& Crubellate, 2003). Além disso, o trecho destaca a relevância do fundador para o sucesso da organização, não só no que se refere aos caminhos já trilhados pela empresa, mas também em relação ao seu futuro, o que gera certa dependência. Essa dependência pode ser explicada pelo fato de que, conforme comentam Estol e Ferreira (2006), em empresas familiares o fundador muitas vezes percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, sendo autocrata, concentrando decisões, desenvolvendo extremo culto à sua personalidade e criando obstáculos à profissionalização.

Por outro lado, pode-se afirmar que o fundador da Beta tem se preocupado com a continuidade da organização, percebendo a necessidade de **fazer a empresa andar com as próprias pernas**, e tem visualizado a profissionalização como um caminho para alcançar a autonomia necessária para o desenvolvimento da empresa.

## 5.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA BETA

Os esforços de profissionalização da Beta têm sido conduzidos pela Diretoria de Recursos Humanos, a começar pela própria criação dessa diretoria na empresa, em maio de 2007. Até então, o grupo só dispunha de uma área de seleção e outra de treinamento, que funcionavam no setor de operações, associadas à implantação das lojas da rede. Eram áreas dispersas e desconectadas do negócio, que davam apoio apenas às lojas e não subsidiavam a infraestrutura do escritório central, que funciona em São Paulo (SP).

Com o rápido crescimento da empresa, a multiplicação das lojas ao longo do território brasileiro e a consequente expansão do escritório central, que precisava atender à demanda das lojas, o presidente do grupo passou a perceber a dificuldade de lidar com esse grande elenco de pessoas, despertando para a importância de um setor especialmente dedicado à gestão de pessoas na organização. As palavras da Diretora de Recursos Humanos ilustram essa questão:

*Hoje eu tenho a clareza de dizer que o problema estava em lidar com a nossa turma, porque antigamente existiam [de] 20 a 30 pessoas dentro do escritório, e agora eu tenho 300 pessoas. Então não tinha como controlar tudo isso. Na verdade, foi o próprio crescimento da empresa que gerou essa demanda. Até que alguém descobriu que [era] o RH que iria dar um jeito nisso.*

A contratação da Diretora de RH também representa um passo na profissionalização da empresa, pois ela foi a primeira executiva recrutada no mercado pela Beta, tendo uma vasta experiência em outras grandes corporações. Todos os outros diretores são pessoas que começaram na empresa quando o negócio ainda era pequeno e foram crescendo junto com ela, fazendo sua carreira dentro da própria organização. Nesse sentido, Estol e Ferreira (2006), baseados em Lodi, afirmam que:

[...] com o crescimento e expansão da empresa torna-se extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para seus sucessores, o que tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade. A profissionalização implica a substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza, quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado, muito embora este executivo possa ser, também, alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa (p. 96)

Como sugere o texto acima, a Diretora de RH da Beta, de fato, vem implementando práticas administrativas mais estruturadas. Em 2007, ela desenhou as funções de Recursos Humanos, até então inexistentes, com a proposta de tornar o setor um parceiro estratégico, no sentido de estar sempre olhando para o negócio. No mesmo ano, ela modificou a estrutura organizacional, saindo de um modelo extremamente mecanicista, departamentalizado, com excesso de pessoas e sem visualização do negócio como um todo, para um modelo de unidades estratégicas de negócios, mais objetivo e produtivo, mudando as formas de trabalho e a relação da franqueadora com os franqueados.

Em 2008, ela introduziu em todas as áreas o PDCA (*Plan, Do, Control, Act*), um instrumento de gestão com ênfase em planejamento e resultados, trabalhando a partir do estabelecimento e acompanhamento de metas trimestrais. No mesmo ano, ela desenvolveu o projeto da Universidade Corporativa da Beta, que foi lançada em fevereiro de 2009. Para esse ano, ela tem como desafios melhorar os padrões das lojas e retroalimentar e desenvolver o conhecimento organizacional, aspectos que também serão trabalhados a partir da Universidade Corporativa.

Assim, a gestão mais informal e personalizada, com forte presença de laços afetivos, que são características que as empresas familiares tendem a apresentar, está sendo aos poucos transformada em uma gestão mais profissional, visando à manutenção do sucesso da organização.

### 5.3 A APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

A transição da cultura familiar para a cultura profissional na Beta parece se constituir em um processo de aprendizagem organizacional. Aprender uma nova cultura implica desaprender a anterior, e esse é um movimento bastante lento e delicado. Progressivamente, a empresa tem evidenciado aspectos como padronização, resultados, planejamento, visão sistêmica e foco no aprendizado como formas de instigar o desenvolvimento dessa nova cultura e de sustentar o negócio.

A padronização das lojas é uma das preocupações principais inerentes ao processo de profissionalização, conforme comenta a Diretora de Recursos Humanos:

*Desde o começo foi me dado o foco de que precisávamos melhorar os padrões das lojas, porque obviamente uma franquia tem que ter lojas com o mesmo padrão de produto, de atendimento, de limpeza, de qualidade, de gestão. O que estava acontecendo era que cada uma das lojas estava tomando uma forma. [...] E o padrão a ser seguido vinha das definições de como tem que ser a rede.*

A fonte da padronização é o conhecimento sobre o negócio, que tem sua origem e fundamentação no conhecimento tácito do fundador da empresa. Em 2007, foi lançado um livro de circulação interna, escrito pelo fundador, que transforma o seu conhecimento tácito em conhecimento explícito sobre como administrar uma loja da rede. O conteúdo do livro fornece as bases para a sustentação da estratégia de preços baixos, variedade e alta performance em qualidade, ensinando detalhadamente o passo a passo para o alcance de tais objetivos organizacionais. A assimilação desse conhecimento se deu por meio da realização de treinamentos, de simulados via internet e de um vestibular sobre o conteúdo do livro. Ele continuará a ser explorado e reforçado por meio da Universidade Corporativa. O objetivo maior é transformar o conhecimento conceitual desse livro em conhecimento operacional, ou seja, na realidade prática do negócio, internalizando-o por meio das rotinas organizacionais, fechando, assim, a espiral do conhecimento preconizada por Nonaka e Takeuchi (1997).

Outro aspecto que tem sido salientado para o desenvolvimento de uma cultura profissional é a ênfase no planejamento, o que envolve visão de futuro, visão sistêmica, estabelecimento de metas e foco em resultados. A título de ilustração, vale destacar um trecho da entrevista concedida pela Diretora de RH do grupo:

*Eu foquei em desenvolver nas pessoas a competência planejamento e visão estratégica, ou seja, visão sistêmica do negócio. Eu trabalhei, através do PDCA, com a intenção de estimular as pessoas a pensarem suas atividades em busca de resultados. Na verdade, eu comecei a definir padrões de performance por atividade, porque as pessoas não conseguiam sequer olhar para o seu próprio padrão no dia a dia. Assim, olhar para o futuro, para eles, era algo imaginável.*

Analizando a espiral de Nonaka e Takeuchi (1997), percebe-se que o conhecimento sobre planejamento estava concentrado na pessoa da Diretora de RH, que adquiriu esse conhecimento tácito a partir da educação formal e da sua experiência como executiva. Ela o externalizou com a elaboração de manuais, planilhas e a explicitação das metas e padrões de *performance*. A assimilação desse conhecimento ocorreu a partir da realização de diversos treinamentos. Já o processo de internalização tem ocorrido gradativamente, pois as pessoas já desenvolveram rotinas e práticas que estão sendo aprimoradas com a experiência, isto é, está ocorrendo a sua transformação em conhecimento operacional da organização.

Outro ponto, e, talvez, o mais importante para fomentar todo esse processo de mudança cultural, é a questão do estímulo à aprendizagem. O fundador da Beta tem visualizado a aprendizagem contínua como a principal forma de sustentar o negócio. Assim, a educação e aprendizagem organizacional tem se constituído uma prioridade incentivada e alavancada pelo próprio dono da empresa, que oferece total apoio, seja moral, seja em termos de recursos e investimentos.

Tal aprendizagem tem sido subsidiada por três sistemas principais: a Universidade Corporativa, a seleção de instrutores internos e a comunicação interna de reforço. A Universidade Corporativa tem fomentado a aprendizagem por meio da educação formal, seja presencial ou à distância, da aprendizagem situada e do *coaching*. A empresa seleciona instrutores internos para compor o quadro da Universidade Corporativa, e atribui a essas pessoas um *status* diferenciado na organização, como uma forma de oferecer reconhecimento para as pessoas detentoras de um conhecimento mais apurado sobre determinados temas e na tentativa de incentivá-las a compartilhar esse conhecimento como os demais membros, tornando-se multiplicadores.

A comunicação interna também tem reforçado a importância da aprendizagem. Na época da realização do vestibular sobre os padrões das lojas, por exemplo, foi desenvolvida uma campanha de marketing interna valorizando as pessoas que fossem aprovadas e foram oferecidas várias recompensas aos melhores classificados. Atualmente, o principal mecanismo adotado é uma revista trimestral de circulação interna voltada para educação e desenvolvimento. A empresa tem

incentivado esforços constantes de melhoria e tem indicado que o comprometimento com a aquisição contínua de conhecimentos e habilidades deve se tornar uma atividade diária natural, o que se constitui uma tentativa de institucionalizar a aprendizagem na organização. Além disso, a Beta reforça que a aprendizagem, de fato, só acontece com a aplicação do conhecimento adquirido na prática, ou seja, com a mudança de hábitos e comportamentos e a introdução de novas ferramentas de trabalho. Assim, a organização tem encorajado seus membros a aprender sobre a aprendizagem, o que é chamado de *deutero learning* por Argyris e Schön (1978).

#### 5.4 SÍNTESE DO CASO

O modelo de gestão organizacional das empresas familiares é fruto da interação entre a cultura, a estratégia e o processo de aprendizagem organizacional, enquanto variáveis organizacionais a serviço do esforço institucional de alinhamento ao meio ambiente ao qual pertençam. Nesse sentido, a empresa Beta vem promovendo seu processo de profissionalização considerando a necessidade de se manter competitiva em relação ao mercado em que atua.

Outro aspecto relevante é o papel da estratégia enquanto *input* para o processo de profissionalização, ao mesmo tempo em que serve de argumento para o desencadeamento da aprendizagem organizacional. No caso das empresas familiares, o processo de planejamento estratégico requer uma nova interpretação no sentido de torná-lo mais racional e menos personalizado na figura do **fundador/gestor/patriarca da empresa**. Os valores não são mais os mesmos, exigindo um maior poder de percepção coletiva da realidade atual e de suas consequências. “Uma empresa pode ou não ter estratégias explícitas, mas seguramente tem um perfil estratégico, que se baseia nas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial” (Oliveira, 1991).

Na empresa familiar, o pensamento adaptativo é uma característica marcante e tem um significado muito forte, embora por vezes o perfil empreendedor do gestor/patriarca contribua para descongelar tal pensamento. Tal fato é evidente na empresa Beta, na medida em que esse é o patrocinador do processo de aprendizagem organizacional, investindo fortemente na profissionalização dos responsáveis pelo sistema de gestão da empresa. Tal fator contribui para que a cultura organizacional se torne suscetível de redefinição e de mudança. Ou seja, é possível mudar o conjunto de crenças, expectativas e valores dos membros da organização e, por conseguinte, dela própria.

Diante do exposto, vale destacar que as interações entre estratégia, aprendizagem e cultura percebidas na empresa Beta reforçam o modelo teórico proposto neste trabalho e ilustrado na Figura 1 (seção 2.3).

A aprendizagem organizacional tem sido facilitada por meio de diversos mecanismos implementados especialmente pela Diretoria de Recursos Humanos. O processo de aprendizagem relativo ao conhecimento operacional do negócio tem dado sustentação para a estratégia de preços baixos e agilidade, na medida em que consolida a padronização das lojas e do atendimento ao cliente, quesitos essenciais para qualquer rede ou franquia. Já o processo de aprendizagem referente ao conhecimento sobre planejamento tem contribuído para o aperfeiçoamento da estratégia, por meio da sua reformulação. Além disso, a formulação da estratégia está se transformando em um processo reflexivo, que gera aprendizagem organizacional, e essa aprendizagem sobre o resultado positivo da estratégia tem proporcionado a sua manutenção.

A cultura instituída na organização ao longo de sua trajetória determinou os padrões de sucesso que mantiveram a estratégia de preços baixos. Entretanto, para a perpetuação de tal estratégia e da própria organização, percebeu-se a necessidade de criar novos padrões de comportamento. Assim, a aprendizagem tem gerado aos poucos uma nova cultura organizacional, a qual, por sua vez, tem se transformado em um contexto que favorece a aprendizagem.

As decisões estratégicas tomadas pelo fundador da Beta ao longo de sua história e a sua maneira de agir e de lidar com os problemas e desafios impostos pelo ambiente competitivo resultaram em sucesso para a empresa na maioria das vezes. Esse senso de sucesso levou os demais membros da organização a perceber e aprender as atitudes do fundador como a forma correta agir. As repetidas experiências de sucesso fizeram essa maneira correta ser internalizada na cultura da organização, o que, por sua vez, reforça continuamente a estratégia que tem sido implementada.

Por outro lado, a necessidade de manter a estratégia e o sucesso organizacional vem exigindo o desenvolvimento de novos padrões, que irão causar uma transformação na cultura organizacional em direção à profissionalização. Para isso, a empresa Beta vem empreendendo esforços com o intuito de instaurar um clima de abertura para a mudança e a aprendizagem, a qual irá alimentar todo esse processo interativo e dinâmico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que as interações entre estratégia organizacional, aprendizagem e cultura ocorrem num sentido de **mão dupla**, ou seja, a aprendizagem é viabilizada pela cultura organizacional ao mesmo tempo em que insere novos paradigmas com a finalidade de gerar sustentação competitiva. Do mesmo modo, a cultura pode viabilizar um ambiente propício para a aprendizagem organizacional, na medida em que isso signifique a sustentação e ratificação das suas estratégias em relação ao mercado. Ou, ao contrário, ela pode ser impactada pelas estratégias que se façam necessárias para acompanhar o padrão de competitividade do mercado em que atua, acarretando com isso um novo processo de aprendizagem organizacional a fim de estruturar e sedimentar a cultura quanto às mudanças organizacionais oriundas da dinâmica competitiva.

O contexto que envolve a empresa familiar requer a capacidade de articular, de maneira harmoniosa, sua história e seus paradigmas culturais com as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. Daí a preocupação em proporcionar um ambiente favorável à aprendizagem organizacional como forma de garantir a continuidade da empresa e a sua capacidade competitiva. Trata-se do reconhecimento, ainda que conflitante, da necessidade de rompimento com práticas paternalistas, autoritárias e centralizadoras por parte do gestor/patriarca, em função do acompanhamento das mudanças constantes exigidas para o crescimento no mercado.

A aprendizagem organizacional se constituiu, neste caso específico, numa experiência de perpetuação dos ensinamentos considerados relevantes para o desempenho estratégico da organização. Ao mesmo tempo, está abrindo uma nova trilha para a profissionalização da empresa, a efetiva disseminação de conhecimentos e o empreendimento de esforços no sentido da participação criativa e comprometida dos membros da organização. O desafio que se apresenta à empresa na instância gerencial é adotar um estilo que ofereça condições para o rompimento de elos paternalistas e sentimentais de informalidade que possam comprometer o processo de profissionalização e de aprendizagem iniciados pela empresa.

De modo geral, acredita-se que o presente trabalho contribuiu para um melhor entendimento das interações entre estratégia, cultura e aprendizagem no processo de profissionalização da Beta. Entretanto, por se tratar de um estudo de caso, suas análises ficam limitadas à organização investigada, não podendo seus resultados ser generalizados. Por outro lado, eles podem ajudar no entendimento de fenômenos similares em outras organizações e podem ainda inspirar a realização de futuras pesquisas.

Sugere-se, pois, a ampliação deste estudo junto a outras organizações familiares que estejam passando por processos semelhantes, seja pelo método de estudo de casos múltiplos, seja pela realização de uma pesquisa quantitativa mais ampla. Recomenda-se ainda a realização de estudos de casos que contemplem múltiplas fontes de evidências, incluindo, por exemplo, a realização de entrevistas junto aos funcionários da empresa, para enriquecer os resultados e minimizar os vieses inerentes à adoção de um único entrevistado.

## REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (2), pp. 64-77.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. (Org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 12-33). Porto Alegre: Bookman.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. California: Addison-Wesley.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida* (2a ed.). São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R. (1996). *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas)*. São Paulo: SENAC.
- Bernhoeft, R., & Castanheira, J. (1995). *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1996). Culture and organizational learning. In M. D. Cohen, & L. S. Sproull, *Organizational learning* (pp. 430-460). Thousand Oaks: Sage.
- Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Paris: Editions du Seuil.
- Davel, E., Silva, J. D. S., & Fischer, T. (2000). Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Revista Organizações & Sociedade*, 18 (7), pp.99-116.
- Davel, E., & Tremblay, D. G. (2003). Organizational culture and social performance: insights from the experience of family organizations [CD-ROM]. *Proceedings of the Iberoamerican Academy of Management - International Conference*, 3. São Paulo, SP, Brasil.
- Donatti, L. (1999). A empresa familiar em um âmbito global. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(1), pp. 56-63.
- Donnelly, R. G. (1987). *A empresa familiar*. São Paulo: Abril.
- Ehlers, M. G. (2007). *Refletindo sobre sucessão*. Recuperado em 16 outubro, 2007, de <http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>
- Estol, K. M. F., & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (4), pp. 93-110.
- Fischmann, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer, R. M. (Coord.), *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.) (pp. 15-27). São Paulo: Atlas.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2003). Creating conditions for organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka, I. (Ed.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 757-774). New York: Oxford University Press.
- Fritz, R. (1993). *A empresa familiar: uma visão empreendedora*. São Paulo: Makron.

- Hatch, M. J. (1997). Organizational culture. In M. J. Hatch, *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* (pp. 200-240). New York: Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard* (14a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2002). Organizational culture as a knowledge resource. In: C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management: knowledge matters* (pp. 235-252). Berlin: Springer-Verlag.
- Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In A. R. Amaral, & J. G. Martins, *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas* (pp. 31-50). São Paulo: Negócio.
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar* (5a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (16a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, D. P. R. (1991). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Ricca, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CLA Cultural.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (1998). *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais*. Brasília: AutorE.
- Vidigal, A. C. (1997, 05 de agosto). A empresa familiar, mitos e verdades. *Gazeta Mercantil*, p. A-2.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

As Interações da Estratégia com a Aprendizagem e a Cultura: Um Estudo em uma Organização Familiar

---

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

---

**Recebido: 22/08/09**

**Aprovado: 03/11/09**