



**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO EMPRESARIAL: O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS
(ABSORTIVA, ADAPTATIVA E INOVATIVA) NAS EMPRESAS FAMILIARES DE NOVA
ROMA DO SUL**

Guilherme Vanni Reffatti, Valentina Nodari

RESUMO

A capacidade de aprendizagem organizacional consiste no potencial de uma empresa para assimilar, desenvolver e internalizar novos conhecimentos, transformando-os em competências distintivas. Esse processo contínuo de aquisição e aplicação do saber impulsiona a evolução dos métodos e práticas de trabalho, posicionando-se como um alicerce fundamental para a conquista e manutenção de vantagens competitivas. Organizações que cultivam sistematicamente o aprendizado tendem a demonstrar desempenho superior em relação aos concorrentes, assegurando, assim, não apenas benefícios imediatos, mas também uma competitividade sustentável no longo prazo. O presente estudo tem como objetivo principal analisar como as capacidades dinâmicas (absortiva, adaptativa e inovativa) potencializam a aprendizagem organizacional e impactam o desempenho das empresas familiares em Nova Roma do Sul. Para tanto, adotou-se uma metodologia de natureza qualitativa e de caráter exploratório, na qual a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de empresas de controle familiar localizadas no município de Nova Roma do Sul/RS. Como resultados esperados, antecipa-se a confirmação de que a aprendizagem organizacional exerce um papel central na otimização dos processos de trabalho e na geração de vantagens competitivas. Adicionalmente, almeja-se verificar a relevância do engajamento dos colaboradores e de sua inclusão nos processos decisórios, fatores estes que se mostram determinantes para fomentar uma cultura de abertura à busca e incorporação de conhecimentos externos estratégicos para o crescimento organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Capacidade de Aprendizagem, Desempenho Organizacional, Capacidades Dinâmicas, Empresas Familiares

ABSTRACT

Organizational learning capacity consists of a firm's potential to assimilate, develop and internalize new knowledge, transforming it into distinctive competences. This continuous process of acquiring and applying knowledge drives the evolution of methods and work practices, establishing itself as a fundamental foundation for achieving and sustaining competitive advantages. Organizations that systematically foster learning tend to demonstrate superior performance compared to their competitors, thereby ensuring not only immediate benefits but also sustainable competitiveness in the long term. The present study aims to analyze how absorptive, adaptive and innovative dynamic capabilities enhance organizational learning and impact the performance of family-owned firms in Nova Roma do Sul. To this end, a qualitative and exploratory methodology was adopted, with data collected through semi-structured interviews conducted with five managers of family-controlled firms located in the municipality of Nova Roma do Sul/RS. As expected outcomes, it is anticipated that organizational learning will be confirmed as playing a central role in optimizing work processes and generating competitive advantages, while employee engagement and their inclusion in



decision-making processes will be verified as decisive factors in fostering a culture open to the pursuit and incorporation of external knowledge that is strategic for organizational growth. As expected outcomes, it is anticipated that organizational learning will be confirmed as playing a central role in optimizing work processes and generating competitive advantages. Additionally, the study seeks to verify the relevance of employee engagement and their inclusion in decision-making processes, factors that prove to be decisive in fostering a culture open to the pursuit and incorporation of external knowledge that is strategic for organizational growth.

Keywords: Organizational Learning, Learning Capability, Organizational Performance, Dynamic Capabilities, Family Businesses.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado por mercados voláteis e competitivos, a capacidade de aprendizagem organizacional emerge como um fator crítico para a sustentabilidade e o desempenho das empresas, especialmente no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) familiares. Conforme Small e Irvine (2006), a cultura organizacional funciona como alicerce para a aprendizagem contínua, transmitida por meio da missão, liderança e estruturas colaborativas. No entanto, empresas familiares enfrentam desafios únicos, como a conciliação entre interesses da família e da empresa, o que pode dificultar a criação de um clima organizacional propício à inovação e à adaptação (Sharma & Mani Kutty, 2005).

Nesse contexto, as capacidades dinâmicas, absorptiva (habilidade de assimilar conhecimento externo), adaptativa (capacidade de ajustar-se a mudanças) e inovativa (competência para transformar conhecimento em novos produtos ou processos) tornam-se essenciais para garantir vantagem competitiva (Teece, 2007). Fernandes (2012) destaca que a velocidade de aprendizagem pode ser o diferencial em ambientes turbulentos, enquanto estudos como os de Smith e Roberts (2021) comprovam que empresas com práticas robustas de aprendizagem organizacional alcançam ganhos significativos em eficiência operacional.

Diante disso, esta pesquisa busca analisar como as capacidades dinâmicas (absorptiva, adaptativa e inovativa) potencializam a aprendizagem organizacional e impactam o desempenho das empresas familiares em Nova Roma do Sul, região caracterizada por um ecossistema empresarial em transformação. O estudo contribuirá para a compreensão de estratégias que fortaleçam a resiliência e a competitividade dessas empresas, alinhando teoria e prática na gestão do conhecimento e na renovação estratégica. Diante do exposto, a pergunta de pesquisa é: De que maneira a capacidade de aprendizagem organizacional influencia o desempenho empresarial, considerando o papel das capacidades dinâmicas (absorptiva, adaptativa e inovativa) nas empresas familiares de Nova Roma do Sul?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Aprendizagem Organizacional (AO) é um campo de estudo que transcende a simples soma dos aprendizados individuais. Ela representa a capacidade de uma organização como um todo de criar, adquirir, transferir e reter conhecimento, adaptando-se ao ambiente e melhorando seu



desempenho por meio de uma mudança comportamental sustentada (Argyris; Schön, 1996). Segundo Ferreira et al. (2020), a Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo de aquisição, integração e utilização de conhecimentos, visando ao desenvolvimento de competências organizacionais.

2.1.1 Os Pilares da Aprendizagem: Individual, Grupal e Organizacional

O processo de aprendizagem inicia-se no nível individual, mas só se torna organizacional quando o conhecimento é internalizado e incorporado às rotinas, processos, sistemas e cultura da empresa. Nonaka e Takeuchi (1995), em sua seminal teoria da criação do conhecimento, descrevem esse processo por meio da espiral do conhecimento, que converte conhecimento tácito (pessoal, experiencial) em explícito (formalizado, documentado) e vice-versa, promovendo a inovação.

No nível grupal, a aprendizagem ocorre por meio da colaboração e do compartilhamento de modelos mentais. Senge (2006) enfatiza a importância das "equipes que aprendem", onde o diálogo e a discussão coletiva permitem que o grupo chegue a insights e soluções que ultrapassam a compreensão individual.

2.1.2 Aprendizagem Organizacional e Capacidades Dinâmicas

A Aprendizagem Organizacional (AO) é a base para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, definidas por Teece, Pisano e Shuen (1997) como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em rápida mudança. Zollo e Winter (2002) explicitam essa ligação ao afirmar que o aprendizado organizacional é um mecanismo fundamental por trás da evolução das capacidades dinâmicas. Em outras palavras, a capacidade de aprender é o que permite à organização se adaptar, inovar e se transformar continuamente.

2.1.3 Aprendizagem Organizacional no Contexto das Empresas Familiares

O contexto das empresas familiares impõe particularidades únicas ao processo de aprendizagem. Por um lado, a cultura forte, a confiança e a visão de longo prazo típicas dessas empresas podem facilitar a partilha de conhecimento tácito e o comprometimento com o aprendizado (Chirico; Salvato, 2008). Por outro, a centralização do poder, o conservadorismo e a reticência em incorporar conhecimentos externos podem se tornar barreiras significativas (Gómez; Mejía et al., 2011).

Pesquisas recentes indicam que empresas familiares bem-sucedidas são aquelas que conseguem institucionalizar o aprendizado, criando sistemas formais para capturar o conhecimento da geração fundadora e combiná-lo com novas ideias e práticas de mercado (Ferrari; Cunha, 2021).

2.2 CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

A Aprendizagem Organizacional (AO) constitui-se como um processo dinâmico e contínuo de criação, aquisição, integração e aplicação de conhecimentos, orientado ao desenvolvimento de competências coletivas e ao aprimoramento do desempenho organizacional. Conforme definem Argynn e Schön (1978, p. 29), a AO ocorre quando "organizações detectam discrepâncias entre os resultados esperados e os efetivos, corrigindo esses erros por meio da modificação de suas teorias de ação". Esse processo transcende a aprendizagem individual, transformando-se em conhecimento



institucionalizado por meio de sistemas, processos e cultura organizacional.

Para Senge (2006, p. 45), "organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novas e expansivas formas de pensamento são cultivadas". Essa perspectiva enfatiza a aprendizagem organizacional (AO) como uma competência estratégica essencial para a adaptação e sobrevivência organizacional em ambientes complexos e mutáveis.

2.2.1 Dimensões da Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional (AO) manifesta-se em diferentes níveis de profundidade e impacto organizacional. A aprendizagem de ciclo simples (single-loop learning) caracteriza-se por ajustes incrementais nos processos existentes, mantendo intactos os pressupostos e valores organizacionais fundamentais. Em contraste, a aprendizagem de ciclo duplo (double-loop learning) questiona e modifica esses pressupostos básicos, promovendo transformações profundas na estratégia e na estrutura organizacional (Argyris; Schön, 1978).

Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram o modelo de criação do conhecimento organizacional através da conversão entre conhecimento tácito (pessoal, contextual) e explícito (codificado, formalizado). Esse processo ocorre através de quatro modos de conversão: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito).

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como destacam Richard et al. (2009), o Desempenho Organizacional (DO) é um conceito multidimensional que se refere à avaliação dos resultados globais de uma organização em relação aos seus objetivos, metas e propósitos estratégicos, não se limitando a apenas uma medida financeira, mas abrangendo uma variedade de indicadores que refletem a saúde e o sucesso da organização a curto, médio e longo prazos. O Desempenho Organizacional (DO) engloba três (3) dimensões fundamentais: (1) desempenho financeiro (lucro, retorno sobre o investimento); (2) desempenho de mercado (participação de mercado, crescimento das vendas); e (3) desempenho *shareholder* (valor para o acionista).

2.3.1 As principais dimensões do Desempenho Organizacional (DO)

Para Tidd e Bessant, (2020), são cinco (5) as principais dimensões do Desempenho Organizacional (DO):

- a) Dimensão financeira, que é a mais tradicional e quantificável, focando na saúde econômica da organização. Tendo como principais indicadores a lucratividade (lucro líquido, EBITDA), a rentabilidade (ROI, ROA, ROE), a liquidez e valor de mercado.
- b) Dimensão operacional ou de eficiência, que é a forma de se medir e avaliar a eficiência interna no uso de recursos para produzir bens e serviços.
- c) Dimensão de mercado ou competitiva, que é a dimensão que analisa a posição da organização em seu ambiente competitivo e tendo como principais indicadores o crescimento das vendas, lealdade do cliente, imagem da marca, sucesso no lançamento de novos produtos.
- d) Dimensão social e de recursos humanos, que foca no capital



humano e no impacto social da organização. e) Dimensão da inovação e do aprendizado, que avalia a capacidade de adaptação, aprendizado e renovação para o futuro, tendo como principais indicadores a taxa de inovação (novos produtos/processos), investimento em P&D, capacidade de aprender e absorver conhecimento novo.

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

Capacidades dinâmicas são a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para endereçar ambientes em rápida mudança. Capacidades dinâmicas refletem, assim, a capacidade de uma organização de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de trajetória e as posições de mercado (Teece; Pisano; Shuen, 1997, p. 516). As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de: sentir e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar oportunidades, e manter competitividade através do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos de negócios da empresa (Teece, 2007, p. 1319).

2.4.1 Aplicação e estratégia das Capacidades Dinâmicas

Em mercados turbulentos, existe uma pressão para que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas. A presença de capacidades dinâmicas implica em uma flexibilidade organizacional e em uma propensão a adoptar novas rotinas para lidar com a mudança (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006, p. 2). A agilidade estratégica, um subproduto das capacidades dinâmicas, é o que permite às empresas se transformarem rapidamente em resposta a mudanças no mercado. Ela é construída sobre uma base de recursos estáveis, mas é alimentada por processos dinâmicos de realocação" (DOZ; KOSONEN, 2010, p. 371).

2.4.1 Tipologias das Capacidade Dinâmicas

Para Cohen e Levinthal (1990), existem quatro (4) tipologias importantes dentro das Capacidade Dinâmicas, que são: (1) Capacidade de Absorção (Absorptive Capacity): A capacidade de uma empresa de reconhecer, assimilar e aplicar conhecimento externo valioso. É fundamental para o "sensing". (2) Capacidade de Adaptação (Adaptive Capability): Habilidade de se ajustar a mudanças incrementais no ambiente. (3) Capacidade de Inovação (Innovative Capability): Habilidade de desenvolver novos produtos, processos e modelos de negócio de forma sistemática e (4) Capacidade de Aprendizagem Organizacional (Organizational Learning): Processos de criação, retenção e transferência de conhecimento dentro da organização, alimentando todas as outras capacidades.

2.5 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares apresentam características únicas que influenciam significativamente seus processos de aprendizagem. Conforme salienta Chrrico (2008, p. 172), a sobreposição entre sistema familiar e sistema empresarial cria dinâmicas singulares de aprendizagem, nas quais fatores emocionais e relacionais interferem na aquisição e compartilhamento de conhecimento.



A aprendizagem em empresas familiares tende a ser predominantemente informal e baseada em relações de confiança, com transmissão de conhecimento ocorrendo através de processos de socialização e observação direta. No entanto, essa informalidade pode limitar a institucionalização do conhecimento e criar dependência excessiva de membros familiares-chave.

2.5.1 Como Deveria Funcionar a Aprendizagem Organizacional (AO) em Empresas Familiares

O modelo ideal de AO em empresas familiares deveria integrar aspectos formais e informais, aproveitando as vantagens da cultura familiar enquanto implementa estruturas de profissionalização. Conforme propõe Ferreira et al. (2020, p. 8), "a efetividade da aprendizagem organizacional em empresas familiares depende da capacidade de converter conhecimento tácito familiar em conhecimento explícito organizacional". O perfeito funcionamento da Aprendizagem Organizacional (AO) em empresas familiares deveria se dar por: a) Sistemas formais de gestão do conhecimento: Implementação de bancos de dados, manuais procedimentais e repositórios de lições aprendidas.

b) Processos estruturados de mentoria: Programas formais de transferência de conhecimento entre gerações. c) Governança corporativa adequada: Criação de conselhos de administração com membros independentes que tragam perspectivas externas. d) Cultura de aprendizado contínuo: Estímulo à experimentação, tolerância a erros calculados e valorização da inovação

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao consultar Creswell e Creswell (2021, p. 54), entende-se por desenho de pesquisa como o plano ou proposta para conduzir a pesquisa, com o objetivo de interligar as decisões da pesquisa de forma coerente e garantir que se possa efetivamente abordar o problema de estudo. Pode-se entender que a metodologia propicia maleabilidade aos caminhos além de alternativas para solucionar problemas, os quais buscamos resultados equivalentes conforme propósitos estabelecidos. Nesse sentido, a metodologia atua como “uma estratégia de inquiry que move do pressuposto subjacente para a coleta e análise de dados detalhados” (Creswell; Creswell, 2021, p. 5).

A metodologia aplicada neste trabalho, tem como objetivo geral entender como a capacidade de aprendizagem organizacional pode influenciar na performance de desempenho de negócios familiares. O método de pesquisa utilizado é qualitativo genérico, de objetivo exploratório e com estratégia de pesquisa baseada em entrevistas semiestruturadas,

Conforme Flick (2020, p. 25), a pesquisa qualitativa pode ser compreendida como uma abordagem que “se interessa mais pelos casos e por suas particularidades do que pela sua frequência ou representatividade numa população, visando à análise e compreensão da complexidade de fenômenos concretos”. No que tange à entrevista semiestruturada, Bauer e Gaskell (2017, p. 76) definem que seu roteiro “fornece um conjunto de tópicos ou questões-guia, mas a ordem exata e a formulação das perguntas são adaptadas ao fluxo da conversa com cada participante, permitindo profundidade e espontaneidade”.

Conforme descreve Creswell (2021, p. 47), em um projeto de pesquisa qualitativa básico (ou genérico), o pesquisador busca explorar e compreender, em profundidade, significados individuais ou coletivos atribuídos a um problema ou fenômeno social. A investigação ocorre em



ambientes naturais, e os dados coletados são predominantemente por meio de entrevistas, observação e análise de documentos, sendo analisados de forma indutiva, com o objetivo central de identificar padrões, categorias e temas significativos que emergem do material.

A seleção dos participantes foi baseada em critérios de inclusão claramente definidos, priorizando gestores com mais de cinco (5) anos de experiência nas empresas familiares. Tratando-se da seleção das empresas aptas para este estudo, foram escolhidas organizações de controle familiar localizadas na cidade de Nova Roma, no estado do Rio Grande do Sul (RS). Empresas nas quais os participantes enquadram-se com perfil de liderança destas empresas, requisito necessário para ter aptidão na participação do roteiro de entrevista. A seleção dos participantes foi baseada em critérios de inclusão claramente definidos, priorizando gestores com mais de cinco anos de experiência nas empresas familiares. Tratando-se da seleção das empresas aptas para este estudo, foram escolhidas organizações de controle familiar localizadas na cidade de Nova Roma, no estado do Rio Grande do Sul (RS). Empresas nas quais os participantes enquadram-se com perfil de liderança destas empresas, requisito necessário para ter aptidão na participação do roteiro de entrevista.

As questões foram elaboradas com base nas informações coletadas durante o levantamento do referencial teórico envolvendo *learning capability* e *family business*. Para o roteiro proposto, oito empresas enquadradas nos requisitos necessários, conforme mencionado acima, aceitaram a oportunidade de participar do processo de entrevista. O roteiro foi aplicado para 8 entrevistados, na qual cada participante representa uma empresa.

Primeiramente há uma introdução explicando o motivo da aplicação desta entrevista, além de uma breve explicação do que se trata *learning capability*, para que o leitor se familiarize com o assunto; após há trinta (30) perguntas com o intuito de coletar informações das organizações para demonstrar como a utilização do conhecimento externo pode melhorar seu desempenho e criar uma estratégia viável para a sua sustentabilidade. O Quadro 1 nos mostra as questões do roteiro de entrevista:

Quadro 1 – Questionário do roteiro de entrevista:

Bloco	Questões
1. Fontes e Métodos de Aprendizagem	1) Os treinamentos e programas de desenvolvimento atendem às necessidades da empresa? 2) A aprendizagem no dia a dia (<i>learning by doing</i>) é valorizada na empresa? 3) Colaboradores e gestores buscamativamente conhecimento externo (feiras, cursos, benchmarking)? 4) De que forma a empresa e seus colaboradores buscam conhecimentoexterno?
2. Compartilhamento e Aplicação do Conhecimento	5) Os colaboradores compartilham espontaneamente melhores práticas e lições aprendidas? 6) Gerentes e colaboradores mais experientes atuam como mentores? 7) Existem momentos formais de reflexão (reuniões, comunidades de prática)? 8) Como são avaliados os aprendizados após treinamentos? 9) Os aprendizados são aplicados para melhorar processos? 10) Existem espaços físicos ou digitais para apoiar a aprendizagem? Como funcionam?
3. Papel da Liderança, Participação e Decisão	11) Os gerentes dedicam tempo para orientar e dar feedback? 12) Como os gerentes orientam e treinam seus subordinados? 13) Os gerentes demonstram pelo exemplo a importância da aprendizagem contínua? 14) De que forma gerentes e colaboradores buscam novas oportunidades de aprendizagem? 15) Funcionários têm canais para sugerir melhorias e



Bloco	Questões
	ideias?16) Funcionários participam das decisões? De que forma?17) A empresa adapta rapidamente suas estratégias com base em novos conhecimentos e feedbacks?18) A participação dos colaboradores impacta positivamente no desempenho e inovação?
4. Cultura e Estrutura Familiar	19) Os valores da família proprietária promovem confiança e abertura para o compartilhamento?20) A experiência dos membros da família é vista como ativo para o aprendizado organizacional?21) A estrutura hierárquica familiar facilita a implementação de novos aprendizados?
5. Resultados, Impacto e Vantagem Competitiva	22) Como a empresa mede a diferença entre desempenho atual e esperado?23) A aprendizagem possibilita melhoria de processos internos?24) A aprendizagem possibilita melhor relacionamento interno?25) A aprendizagem possibilita mais inovações?26) A aprendizagem possibilita melhor relacionamento externo?27) A aprendizagem possibilita melhor desempenho financeiro?28) Qual a relação entre capacidade de aprendizagem e vantagem competitiva na sua organização? Exemplifique.29) Situações de lucro acima da média têm relação com a busca de novos conhecimentos? Exemplifique.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RESULTADOS ESPERADOS

O propósito desta pesquisa é investigar a relevância da aprendizagem organizacional nas empresas, suas diferentes modalidades e a relação estabelecida com o desempenho organizacional. Ao observar como o aprendizado ocorre no cotidiano das organizações, busca-se compreender se aprender pela prática e compartilhar experiências entre colaboradores são práticas reconhecidas e valorizadas pelas empresas participantes.

Outro aspecto esperado como resultado significativo é a evidência da necessidade e da importância atribuída pelas organizações à atualização e à aquisição de novos conhecimentos provenientes de fontes externas. Pretende-se, ainda, identificar as formas mais utilizadas de aprendizagem organizacional, compreender como são avaliadas e verificar os impactos obtidos. Essa aprendizagem pode ocorrer de maneira informal, integrada aos processos diários e à aplicação prática do conhecimento. Além disso, pretende-se mapear como as empresas buscam informações, quais os canais mais acessados para esse fim e o que torna essas oportunidades de aprendizado únicas e alinhadas aos objetivos estratégicos.

Na relação entre aprendizagem e tomada de decisão, acredita-se que a comunicação e a troca de experiências desempenham papel essencial. A análise busca destacar como situações e processos organizacionais podem ser discutidos coletivamente, permitindo que diferentes setores e colaboradores participem ativamente do processo decisório. Assim, pretende-se evidenciar a importância de criar mecanismos que favoreçam a integração entre aprendizagem e desempenho organizacional, avaliando as melhorias e diferenciais que esse processo pode gerar para as empresas.

Outro ponto central é compreender como o desempenho organizacional é mensurado em conexão com a aprendizagem, considerando sua relação com metas atingidas, eficiência produtiva,



domínio de novas tecnologias e capacidade de inovação. Busca-se também observar de que forma a aprendizagem organizacional contribui para melhorias, seja por meio de atualizações e qualificações, pela elevação da qualidade dos serviços e do trabalho, pela satisfação dos colaboradores ou pelo fortalecimento das relações internas. Ressalta-se ainda o papel da comunicação e do feedback nesse processo.

No que diz respeito à vantagem competitiva, a expectativa é identificar como a aprendizagem organizacional pode ser um fator estratégico. Esse tema se mostra relevante por envolver elementos determinantes para o alcance de resultados superiores, funcionando como diferencial para cada empresa familiar analisada. Acredita-se que a vantagem competitiva possa ser evidenciada pelo aprimoramento contínuo, pela inovação, pela eficiência operacional, pelo engajamento e comprometimento dos funcionários, pela qualidade dos serviços e pelo alinhamento com o mercado.

Por fim, a pesquisa pretende discutir os diferenciais que a aprendizagem organizacional pode proporcionar às empresas, contemplando diferentes situações práticas, tais como inovação na prestação de serviços, excelência no trabalho, atendimento personalizado, fortalecimento do relacionamento com o público-alvo e melhoria da integração entre colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordará dois temas centrais: a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional, ampliando o conhecimento acerca dessa relação. Como proposta para estudos futuros, será sugerida a análise dos indicadores de desempenho que deverão ser mensurados a fim de compreender a importância da aprendizagem organizacional no âmbito das empresas familiares. Assim, este estudo buscará responder à questão principal: qual será a relevância da aprendizagem organizacional e de que forma ela se relacionará com o desempenho organizacional?

A contribuição deste trabalho para o campo da administração consistirá em demonstrar como as práticas de aprendizagem organizacional, fundamentadas na Teoria dos Recursos de Barney (1991), poderão ser aplicadas estrategicamente pelas empresas familiares não apenas para garantir sua continuidade, mas também para alcançar crescimento em mercados competitivos. A pesquisa evidenciará que a aprendizagem organizacional estará diretamente associada à promoção de melhorias e à geração de vantagens competitivas nos processos de trabalho das empresas analisadas. Além disso, será ressaltada a importância da motivação dos colaboradores em buscar atualização constante e em participar ativamente das decisões, fatores que contribuirão de maneira significativa para a inovação e para o desenvolvimento organizacional.



REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2017.
- CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, v. 21, n. 2, p. 169-181, 2008.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.
- DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 370-382, 2010.
- FERREIRA, J. et al. Aprendizagem organizacional em empresas familiares: Um estudo de caso múltiplo. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 1-18, 2020.
- FERRARI, A. B.; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem organizacional e inovação em empresas familiares: Um estudo longitudinal. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2021.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2020.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. et al. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, v. 5, n. 1, p. 653-707, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best



Seller, 2006.

SHARMA, P.; MANI KUTTY, S. Family business in India: A review and agenda for future research. In: International Family Enterprise Research Academy Conference, 2005.

SMALL, A.; IRVINE, P. The organizational culture and learning capability in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 13, n. 4, p. 513-525, 2006.

SMITH, J.; ROBERTS, K. Organizational learning and operational efficiency: Evidence from the manufacturing sector. Journal of Operations Management, v. 59, n. 1, p. 45-60, 2021.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. R. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2020.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management Studies, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.