



**XXIIªs JORNADAS
LUSO-ESPAÑOLAS
DE GESTÃO CIENTÍFICA**
1 a 3 de febrero de 2012
UTAD - Vila Real - Portugal

**XXIIªs JORNADAS
LUSO-ESPAÑOLAS
DE GESTIÓN CIENTÍFICA**
1 a 3 de febrero de 2012
UTAD - Vila Real - Portugal



CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DAS EMPRESAS FAMILIARES

António Borges Fernandes, antoniof@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Ana Maria Ussman, aussman@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

RESUMO

A capacidade de aprender de uma empresa é frequentemente apontada como uma estratégia viável para a sua longevidade. Esta capacidade tem maior impacto nas empresas familiares, dadas as suas particularidades.

Assim, pretende-se com o presente trabalho analisar a capacidade de aprender de um conjunto de empresas seleccionadas aleatoriamente. Para tal, após uma revisão da literatura, procede-se a um estudo empírico, com base em dados primários recolhidos de um estudo de casos múltiplos de 22 empresas.

Os resultados vão de encontro, de certa forma, à revisão da literatura efectuada, ou seja, as empresas estudadas possuem capacidade de aprender, garantindo, por essa via, uma maior longevidade e reduzida dependência dos colaboradores.

ABSTRACT

The ability to learn from a company is often cited as a viable strategy for their longevity. This ability has a greater impact on family businesses, given their characteristics.

Thus, it is intended with this work to analyze the ability to learn a set of randomly selected companies. To this end, following a review of the literature, proceeds to an empirical study based on primary data collected from a multiple case study of 22 companies.

The results are in, in a sense, the literature review carried out, ie, the studied companies have the capacity to learn, ensuring in this way, greater longevity and reduced dependence on collaborators.

PALAVRAS CHAVE: Empresa familiar, Capacidade de aprender, conflitos familiares, sucessão.

KEY WORDS: Family business, ability to learn, family conflicts, succession.

1 – PROBLEMÁTICA

Segundo Birdthistle (2008) as pequenas e médias empresas familiares empregam muitos milhões de pessoas e geram uma quantidade considerável de riqueza no mundo. A situação é semelhante em Portugal. Peter Villax¹ estima que mais de 70% de todas as empresas portuguesas tenham estrutura e propriedade familiar. Atendendo ao peso que este grupo de empresas possui na economia, torna-se fundamental que a gestão dessas mesmas empresas esteja equipada com o conhecimento e as capacidades necessárias para o desenvolvimento do negócio em condições ideais. Esta condição exige, por parte das empresas, investimentos não só em activos fixos mas também em activos intangíveis de forma a sustentar a actividade da empresa. A capacidade de aprendizagem das empresas familiares “é outro importante investimento porque o desenvolvimento e crescimento dessas organizações depende dessa mesma capacidade.

Dado que uma das condições indispensáveis para as empresas serem competitivas e possuírem potencial de crescimento é a sua capacidade de aprendizagem, o objectivo deste trabalho é investigar se as PME Familiares em Portugal têm o potencial de ser classificadas como organizações com capacidade para aprender.

O trabalho considera-se inovador atendendo ao facto de conjugar a capacidade de aprender do sistema empresa com o sistema família. Estes dois sistemas apresentam “objectivos e regras próprias para cada um, o que origina, com demasiada frequência, conflitos, confusão, complexidade, desordem, etc.” (Ussman, 2004:17). Existe uma variedade de trabalhos que se debruçam sobre a capacidade de aprender das organizações, mas especificamente, para empresas familiares não foram encontrados muitos estudos. Birdthistle (2008) desenvolveu uma investigação, onde analisou a capacidade de aprender das PME Familiares Irlandesas, considerando que este tipo de empresas está cada vez mais dependente da qualificação e compromisso de alguns colaboradores o que pode representar alguns riscos de continuidade. Sem um

¹ Presidente da Associação das Empresas Familiares. Site:<http://www.empresasfamiliares.pt/>.

número suficiente de pessoas com competências adequadas, a capacidade das PME Familiares para se manterem competitivas e crescerem, encontra-se ameaçada. A dimensão das empresas é outro factor inovador neste trabalho, uma vez que existem poucos estudos idênticos realizados em PME (Bracci & Vagnoni, 2011). A capacidade de aprendizagem das empresas tem sido sobretudo investigada a nível das grandes empresas quando se sabe que a maior parte das empresas são efectivamente pequenas ou médias (Ayyagari, *et al.*, 2007; Zorpas, 2010).

Este trabalho encontra-se dividido em cinco partes, fazendo-se na segunda parte a revisão da literatura. Na terceira parte indica-se a metodologia seguida sendo os dados analisados na quarta parte. Por fim, na quinta e última parte, apresentam-se as conclusões, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – AS ORGANIZAÇÕES E A SUA CAPACIDADE DE APRENDER

Senge, considerado como o pai do conceito de organização de aprendizagem por Brown e Keep (1999), define uma organização de aprendizagem como algo onde as pessoas **expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam**, onde novos padrões e expansivas formas de pensar são desenvolvidas, onde a aspiração colectiva é posta em liberdade e onde as pessoas estão a aprender continuamente e a aprender em conjunto. Smith (2008) considera a capacidade de uma empresa para construir conhecimento em cima da sua experiência vivida, como o bem mais precioso que possui, sendo também o mais ignorado.

O conceito de aprendizagem organizacional surgiu entre 1960 e 1970, quando o desafio da **mudança** atingiu o ponto alto nas mentes da maioria dos gestores (Yeo, 2005). O autor considera que a noção de avanço tecnológico foi considerada como a panaceia para a transformação organizacional na década de 1970. A partir desta visão, os gerentes e consultores eram vistos como alguém que desempenhava o papel de médico com a responsabilidade de curar doenças e promover a salubridade das empresas (Schein, 1996). Schein (1996) considera que as explicações sobre a existência das empresas terem capacidade para aprender centram-se em torno de alguns conceitos vagos como “**resistência à mudança**”, “**natureza humana**”, ou “**falhas dos líderes**”. Nas economias modernas, a nova certeza é a mudança. Desta forma, as empresas, bem como os seus trabalhadores, devem estar preparados para essa mudança. As empresas bem-sucedidas em manter a sua competitividade, já aprenderam a ler a mudança não como um evento único, mas como um processo contínuo, necessário para se manter na vanguarda das necessidades dos clientes (Birdthistle, 2008; Shrivastava, 1983).

A aprendizagem organizacional é um processo de três etapas que inclui a **aquisição de informação**, **divulgação da informação**, e **interpretação partilhada** (Sinkula, 1994). A **aquisição de informação** pode ser feita através da experiência directa, das experiências dos outros, ou da memória organizacional (Slater & Narver, 1995). A **divulgação da informação** aumenta o seu valor já que cada fracção de informação pode ser vista num contexto mais amplo por todos os actores organizacionais que a poderão usar ou ser afectados por ela; que são capazes de dar *feedback*, de ampliação ou de modificação o que oferece novas perspectiva para o remetente (Glazer, 1991). A **interpretação partilhada** entre as organizações também é considerada um factor crítico para o sucesso das parcerias e alianças na aprendizagem da organização (Mohr & Spekman, 1994). De realçar que, cada organização tem de desenvolver a sua própria teoria única, baseada na sua própria prática distintiva (Shrivastava, 1983). Nenhuma organização pode afirmar ter atingido o conceito de organização de aprendizagem, dado que uma organização deve estar continuamente a aprender, influenciando, quer o seu ambiente interno quer o ambiente externo (Nyhan, *et al.*, 2004).

A importância da aprendizagem organizacional foi afirmada pela própria União Europeia. Na Cimeira de Lisboa, em 2000, o Conselho Europeu declarou que um dos objectivos estratégicos da União durante a década seguinte era tornar a economia mais competitiva e dinâmica, capaz de alcançar um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social, baseada no conhecimento (Trubek & Trubek, 2005). No entanto, nem sempre a aprendizagem organizacional foi considerada benéfica para as empresas, sendo rejeitada, por alguns críticos, como nada mais do que uma teoria descontextualizada que foi popularizada na literatura de gestão como uma fórmula ou receita para o sucesso imediato (Nyhan *et al.*, 2004).

O estudo realizado por Prugsamatz (2010) permite concluir que as práticas culturais de uma organização são o princípio de sustentabilidade da sua aprendizagem, sendo esta aprendizagem transmitida para o exterior por intermédio da missão, da liderança e das estruturas de alianças.

Assim, o desafio crítico para qualquer empresa é criar uma combinação de factores como a **cultura** e o **clima organizacional**, capaz de maximizar o conhecimento no sentido de criar valor para o cliente, em mercados dinâmicos e turbulentos (Small & Irvine, 2006). Isto porque a capacidade de aprender mais rápida que os concorrentes, pode ser a única fonte de sustentabilidade e tornar-se numa vantagem competitiva (Branson, 2008; Slater & Narver, 1995). Na verdade, as dificuldades tanto para os indivíduos, como para as organizações, são acentuadas em ambientes turbulentos, com cenários económicos caracterizados por uma concorrência crescente onde a globalização, fusões e aquisições, e insegurança no emprego estão sempre presentes (Bratton, 2001; Nyhan, *et al.*, 2004). As PME poderão ter mais dificuldades, do que as grandes empresas, na criação desses dois factores, **cultura** e **clima organizacional**, bem como, mais dificuldade no fornecimento de toda a gama de oportunidades de aprendizagem necessária para o desenvolvimento de uma ampla competência profissional (Brown & Keep, 1999).

Nyhan *et al.*, (2004) consideram que as duas grandes tensões em termos de aprendizagem organizacional são: (1) a necessidade de construir uma estrutura organizacional tangível, mas também, simultaneamente, promover uma cultura organizacional baseada em valores intangíveis e significados, e (2) a necessidade de promover a coesão e eficácia colectiva/estratégias organizacionais e, ao mesmo tempo, promover um ambiente favorável à iniciativa individual e da autonomia e do desenvolvimento individual.

Na figura 1, são representados os dois conjuntos de tensões, de forma contínua, ao longo dos eixos horizontal e vertical.

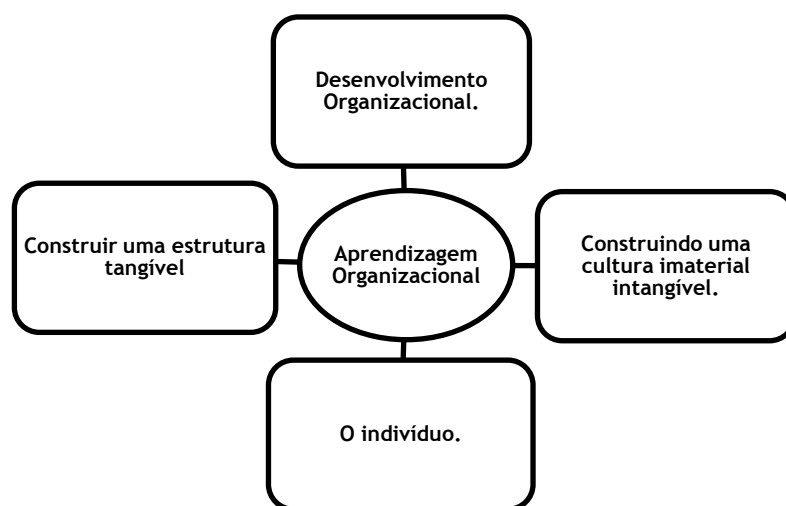


Figura 1 - Organização de inovação e aprendizagem.

Fonte: Adaptado de (Nyhan *et al.*, 2004)

O primeiro, relativo ao **eixo horizontal**, tem a ver com as exigências contrastantes entre, por um lado, a necessidade de formalizar, objectivar, tornar explícito e transparente, isto é tornar tangível, enquanto por outro lado, há também a necessidade de atentar para o informal, o subjectivo, o tácito - o intangível. Existe a **construção de uma cultura imaterial**, em que os princípios orientadores são a partilha de valores e significados para lidar com a mudança de contextos e processos dentro da empresa. A **construção de uma estrutura em concreto** implica a aplicação de normas e limites claros e concretos para assegurar a estabilidade, acrescentando valor tangível para a empresa.

A segunda tensão, relativa ao **eixo vertical**, centra-se na necessidade de conceber estratégias de aprendizagem para atender identidade (corporativa) da organização e objectivos de desempenho, e em simultâneo, fomentar a responsabilidade e a iniciativa pessoal baseada num senso de identidade individual. O **desenvolvimento organizacional** visa transformar as forças individuais em interesse da acção colectiva da empresa (Smith, 2008). Yeo (2005) considera que a aprendizagem colectiva, dos membros da organização, resultará em melhoria do desempenho organizacional e vantagem competitiva para a organização. O **indivíduo** é caracterizado, enquanto agente humano, por um espírito de iniciativa (identidade profissional,

pessoal) e responsabilidade (disciplina). Sinkula (1994) considera o individual como uma peça fundamental no desenvolvimento de uma organização que aprende. No entanto, a qualidade do trabalho de um colaborador para a organização é fortemente influenciada pela **ideologia da organização** (Branson, 2008). No seu nível mais básico, a aprendizagem individual consiste em perceber as semelhanças e diferenças de padrões e possibilidades (Crossan, *et al.*, 1999). Os trabalhadores terão de desempenhar as funções de forma mais autónoma, para monitorizar a sua própria produção e comportamento, adaptar-se às mudanças, solucionar problemas, tomar a iniciativa, e pensar de forma criativa, a fim de chegar a soluções que permitam organizar-se para, realizar de forma mais eficaz e, melhor atender as expectativas do cliente (Brown & Keep, 1999). Uma das chaves para a promoção das organizações de aprendizagem é organizar o trabalho de forma que promova o desenvolvimento humano (Nyhan, *et al.*, 2004), sendo visto como uma mudança para a aprendizagem colectiva (Garavan, 1997).

Comparando as características organizacionais no lado esquerdo da figura como tangíveis, susceptíveis de serem articuladas de forma responsável e transparente, com as características do lado direito baseadas em intangíveis, ou seja, conhecimento humano, pensamentos e sentimentos, permite avaliar a robustez da capacidade de aprender de uma empresa. Quando estas relações são formadas pela confiança e responsabilidade mútuas, elas oferecem as condições para o conhecimento pessoal e tácito de partilha que é um pré-requisito para a aprendizagem organizacional colaborativa.

A **gestão do diálogo** é um ponto central, que deve ser abordado, realçando as diferentes dimensões da vida organizacional, entre os aspectos tangíveis e os aspectos intangíveis. Outra questão fundamental relaciona-se com a necessidade de todos encontrarem um significado comum sobre os objectivos da organização a que pertencem. Isto permite uma identidade organizacional coesa, a ser construída, que não entra em conflito com os interesses dos indivíduos na busca da sua própria identidade individual permitindo aos colaboradores ganharem benefícios pessoais ou profissionais, ao mesmo tempo que trabalham para objectivos colectivos. Como as realidades organizacionais são complexas, a teoria da organização de aprendizagem deve abordar a complexidade, fórmulas simplistas que não podem ser impostas sobre a realidade. Em conclusão, a organização de aprendizagem serve como uma imagem visionária que capacita as organizações a compreender os seus contextos, o sentido da sua prática e explorar as suas próprias situações exclusivas para atender os objectivos económicos e sociais para o benefício de todos (Nyhan *et al.*, 2004).

A relação entre a dimensão das empresas e a aprendizagem organizacional não é clara. Segundo Brown & Keep (1999) para as pequenas empresas existem dificuldades óbvias no fornecimento de toda a gama de oportunidades de aprendizagem necessária para o desenvolvimento de uma ampla competência profissional. Por essa razão, e segundo os mesmos autores, é fundamental a reflexão sobre a organização de aprendizagem ao longo da vida, que aborda questões relacionadas com a **inclusão social, participação e necessidades da sociedade**. No entanto, Hendry (1991) tem opinião diferente. Ele argumenta que especificamente o tamanho pequeno pode ter vantagens distintas em termos de construção de uma organização de aprendizagem (Garavan, 1997).

2.2 – EMPRESAS FAMILIARES

O conceito de empresa familiar não é universal embora inúmeras tentativas tenham sido feitas com vista a encontrar uma definição que distinga as empresas familiares das empresas não familiares. Como refere Ussman (2004:17) “é possível encontrar tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição.” Contudo, o princípio fundamental das definições circula em torno do importante papel da família na definição da **visão, criação de recursos, capacidades únicas e controlo do negócio** (Sharma, 2004).

Para os fins deste estudo, define-se como sendo PME Familiar uma empresa com a **maioria do capital social** detido pela família, **alguns** membros da família estão **empregados na empresa**, ou a família é **representada no Conselho de Administração**. A família é considerada como um grupo de parentesco de pessoas ligadas por **laços de sangue** ou **casamento** ou **relacionamentos comparáveis**.

As empresas familiares conciliam o sistema empresa com o sistema família o que, por vezes, origina algumas fontes de **conflitos**, tornando as empresas familiares mais complexas (Brenes, *et al.*, 2011). Complexas porque as empresas familiares têm que ver com empresa e com família, sendo o que de certa forma as distingue (Arrègle & Mari, 2010; Sorenson, 1999). Em caso de conflito, a gestão da riqueza pessoal prevalece sobre a gestão da riqueza da família. Por vezes, neste tipo de empresas, o controle da família impõe uma restrição de capital que inibe o crescimento da empresa (Carney, 2005).

Assim, potencialmente, as famílias têm horizontes mais duradouros do que os outros accionistas, sugerindo à gerência investir em projectos de longo prazo (Anderson, 2003; Sharma & Manikutty, 2005). Ussman (2004:46) considera que “a empresa é pensada para o futuro ainda que normalmente não seja frequente encontrar um planeamento muito formalizado”. No entanto, para as empresas que têm por ambição atingirem uma longa longevidade, os autores Sharma e Manikutty (2005) consideram que a mudança no ambiente exige múltiplas respostas por parte da empresa, nomeadamente uma carteira de **produtos adequada** e a **alienação de recursos improdutos**.

Desta forma, a sobrevivência das empresas familiares é uma preocupação importante para as famílias, sugerindo que elas sejam um potencial de maximização de valor a longo prazo garantindo, dessa forma, a sustentabilidade da própria família, com elevada **reputação do nome da família** (Anderson, 2003; Sharma & Manikutty, 2005).

Schein (1996) considera que as organizações, entre as suas subculturas, têm três culturas particulares. Cada organização desenvolve uma cultura interna, baseada no seu sucesso operacional, ao que chama de "**cultura do operador**". Mas toda a organização tem também, nas suas várias funções, os *designers* e os técnicos que dirigem as principais tecnologias. Schein (1996) denomina este grupo de "**cultura de engenharia**", onde o seu grupo de referência fundamental é a sua comunidade profissional mundial. Toda a organização tem também a sua gestão executiva, o CEO - *Chief Executive Officer* e seus subordinados imediatos - "**cultura do executivo**". A natureza das suas funções, assim como a estrutura dos mercados de capitais, constituem uma comunidade, no mundo do trabalho, partilhando problemas idênticos, únicos nas suas funções. Nem sempre estas culturas se encontram alinhadas entre si, o que origina problemas na capacidade das empresas se tornarem empresas aprendentes.

Nas empresas familiares, para além destas três culturas próprias de todas as empresas, acresce uma quarta cultura denominada de "**cultura da família**". Segundo Ussman (2004), a **cultura** das empresas familiares apresenta algumas particularidades das quais interessa referir:

- 1) **elevada influência do fundador**. Alguns autores, tais como Bracci e Vagnoni (2011) consideram este factor como uma das causas do insucesso da sucessão deste tipo de empresas;
- 2) **objectivos que norteiam a empresa**; a par de objectivos de natureza económica, há objectivos relacionados com o bem-estar e a criação de património para a família;
- 3) **influência das pessoas que mais tempo detêm o poder**, verificando-se mais estabilidade de valores e práticas no negócio.

Estas características tornam as empresas familiares distintas das restantes, uma vez que herdadas ou transmitidas, na forma de crenças e normas, essas características fazem parte da sua estrutura social (Sharma & Manikutty, 2005; Sorenson, *et al.*, 2009; Zellweger & Astrachan, 2008).

Como se refere anteriormente, as empresas familiares têm **conflitos** adicionais relativamente aos das empresas em geral. Ussman (2004) indica três conflitos característicos das empresas familiares: 1) **conflitos devido a diferentes sistemas de valores e de objectivos** – estes conflitos devem-se ao facto de a família ser um sistema afectivo, onde as relações emocionais se sobrepõem às relações profissionais (Sorenson, 1999); 2) **conflitos originados nos relacionamentos entre as pessoas** – relacionamentos entre pais e filhos, entre irmãos, podendo ser envolvidas neste conflito outras pessoas, são as principais razões da existência deste conflito (Cosier & Harvey, 1998; Sorenson, 1999); 3) **conflitos causados pelos papéis desempenhados** – o empresário é, em simultâneo, máximo responsável da empresa e pai, sendo por vezes gerador de conflitos em ambos os sistemas (Schein, 1989; Ward, 1997).

2.3 – A CAPACIDADE DE APRENDER DAS EMPRESAS FAMILIARES

Como afirmam Chaston *et al.* (1999) as empresas que pretendem sobreviver em rápida mutação e/ou mercados altamente competitivos devem adoptar uma filosofia de aprendizagem organizacional, como uma estratégia bem definida, através da qual desenvolvam novas abordagens para oferecer maior valor ao cliente. A gestão sénior, em muitas organizações, tem vindo a acreditar que a forma como uma organização aprende é um índice chave para a sua eficácia, assim como para o seu potencial de inovar e crescer (Garavan, 1997).

A aprendizagem organizacional pode ser concebida como o principal meio de conseguir a renovação estratégica da empresa (Crossan *et al.*, 1999; Templeton *et al.*, 2009).

Quando se tomam as empresas familiares, a capacidade de aprender da organização tem de ser analisada em simultâneo com a relação com a família. O crescimento é sustentado pelos sucessivos desafios que a empresa transmite à família, assim como pelos desafios que as novas gerações familiares transmitem à empresa (Ussman, 2004) mas também pela capacidade de aprender que a empresa vai criando ao longo do tempo. Bracci e Vagnoni (2011) consideram as empresas familiares, pelo facto de possuírem recursos e capacidades distintas, superam as empresas não familiares. Os autores denominam esses recursos e capacidades como “**senso de família**”.

De acordo com Sorenson *et al.* (2009) devido às suas **particulares qualidades**, as empresas familiares têm mais potencial de serem consideradas empresas com capacidade de aprender. Sorenson *et al.* (2009) concluíram, num estudo realizado a 405 PME familiares, que uma vantagem estratégica para as empresas da família reside nos relacionamentos e construção de fortes redes familiares, sendo importante envolver o maior número de membros da família no negócio. Algumas dessas qualidades são referidas por Ussman (2004) das quais destacamos: **liberdade, independência e autocontrolo** – existe flexibilidade de horários, estando sempre presente a responsabilidade do dever cumprido; **ganho financeiro** – para além do rendimento dependente, a família usufrui de determinadas regalias, nomeadamente bens da empresa e distribuição de dividendos; **orgulho e prestígio** – a imagem da empresa acompanha os membros da família nas relações sociais, o que poderá acarretar uma maior responsabilidade (Zellweger & Astrachan, 2008); **satisfação pessoal** – o entusiasmo e motivação das pessoas é maior quando sabem que estão a trabalhar para elas próprias.

Tendo por base a figura 1 onde eram indicados os dois vectores da inovação e aprendizagem, constrói-se a figura 2 numa adaptação às empresas familiares.

Nas empresas familiares os elementos imateriais da **cultura** apresentam um maior peso comparado com os elementos materiais atendendo à maior informalidade dos processos, maior antiguidade dos funcionários, maior confiança entre familiares e entre familiares e empregados, compromisso e lealdade, reputação da família na comunidade, saber fazer transmitido através das gerações, etc. (Ussman, 2004), tudo elementos intangíveis mas fortes.

Da mesma forma, o **desenvolvimento organizacional** evidencia-se em relação ao **indivíduo**, sendo mais valorizado o espírito de equipa e menos valorizado o indivíduo. Este comportamento deve-se ao facto de as relações entre e dentro do grupo serem reforçadas nas empresas familiares como referem Arrègle & Mari (2010) ou, como aponta Ussman (2004), o colectivo da família sobrepõe-se aos interesses particulares.

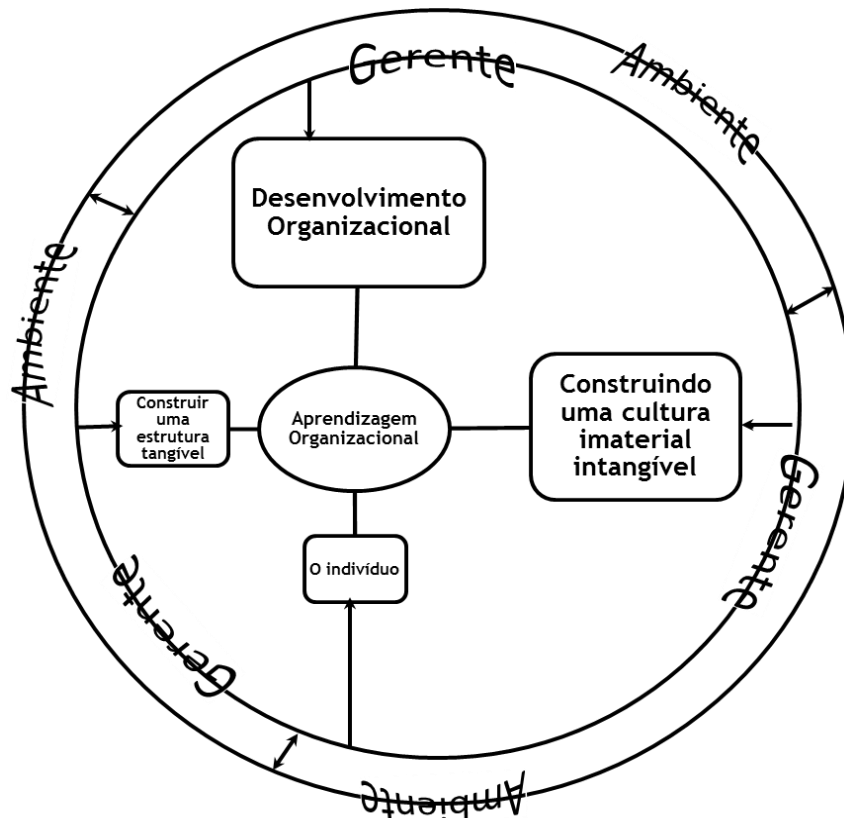


Figura 2 - Organização de inovação e aprendizagem nas Empresas Familiares.

Qualquer uma destas características encontra-se muito dependente da personalidade do **gerente**. Nas empresas familiares a propriedade associada à direcção permite aos gerentes/administradores a imposição de um forte cunho pessoal, muito mais do que nas empresas não familiares (Ussman, 2004). Todo o conjunto é influenciado pelo meio **ambiente**. Estes dois factores não se encontram na figura 1, sendo acrescentados como indicam os autores Nonaka e Toyama (2003) e Sinkula (1994). Este modelo esquematiza as relações dos quatro conjuntos de tensões existentes nas empresas familiares, permanecendo constantemente ligados às decisões do gerente e este por sua vez toma essas decisões em função do ambiente que o rodeia.

3 – METODOLOGIA

3.1 – TIPO DE ESTUDO

O trabalho é considerado **qualitativo**, tendo sido seleccionadas 22 PME familiares do Concelho de Bragança. Nesta pesquisa, foram inquiridos vinte e dois proprietários-gerentes e vinte e dois funcionários/operários das PME familiares., sendo a fonte de informação empírica do trabalho considerada **primária**, dado que os inquéritos foram realizados no terreno. O modelo de investigação seguido é o **naturalista**, com uma posição **nominalista**, onde o mundo externo à cognição individual é meramente constituído por rótulos e conceitos.

A realidade empírica caracteriza-se por relações objectivas e reais que se transformam e reproduzem através de uma interpretação subjectiva (Major & Ribeiro, 2009). A posição epistemológica seguida é o **antipositivismo**, ou seja, o mundo social só pode ser compreendido a partir da perspectiva dos indivíduos directamente envolvidos nos fenómenos que se querem estudar.

3.2 – SELECÇÃO DE CASOS

Os casos foram seleccionados por **conveniência**, num conjunto de empresas clientes de um gabinete de contabilidade que reúne as condições de empresa familiar, na região de Trás-os-Montes. Foram enviados,

via correio electrónico, para cada uma das empresas, dois questionários, um destinado ao gerente da empresa e outro a um funcionário.

3.3 - INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

O questionário feito ao gerente tinha trinta e oito perguntas, das quais oito eram relacionadas com o seu enquadramento na empresa, nove relacionadas com as operações da empresa, dez referentes aos trabalhadores da empresa e, onze relacionadas com a gestão da empresa. O questionário feito ao funcionário foi constituído por trinta e duas perguntas, das quais duas eram relacionadas com o seu enquadramento na empresa, nove relacionadas com as operações da empresa, dez referentes aos trabalhadores da empresa e, onze relacionadas com a gestão da empresa.

Slater & Narver (1995) reconhecem, relativamente a trabalhos que pretendem avaliar a capacidade de aprender das organizações, a dificuldade de medição. Eles apontam que um dos principais desafios será desenvolver medidas de resultados de aprendizagem válidas especificamente para avaliar se uma organização é de facto aprendente. Assim, na elaboração do questionário seguiu-se o trabalho de Templeton (2000) de onde se retirou a grande maioria das questões, já testadas, pelo autor.

3.4 – ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo o trabalho de Templeton (2000) as questões dos dois questionários estão agrupadas em 3 grupos, **operações locais da empresa, trabalhadores da empresa e gestão da empresa (ver anexo)** mas procurou-se uma correspondência com o modelo de aprendizagem organizacional da figura 2 tal como se pode ver na figura seguinte.

Associaram-se as várias questões aos dois vectores da inovação e da aprendizagem, assim como aos elementos que os rodeiam, como se pode ver pela figura 3.

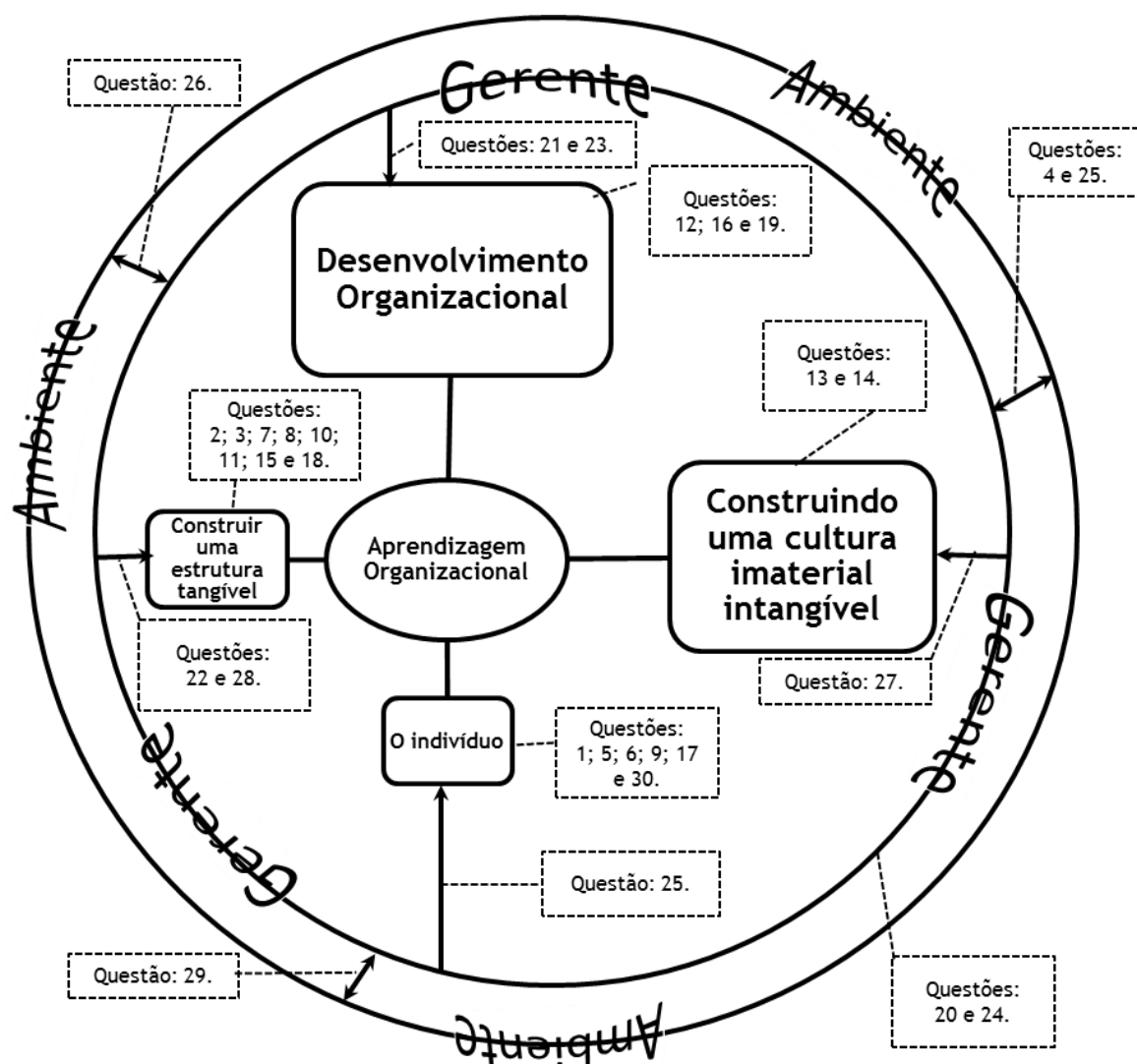


Figura 3 - Organização de inovação e aprendizagem nas Empresas Familiares

Fez-se uma estatística descritiva das questões em função destes três grupos, com a utilização do IBM SPSS Statistics 19.

4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Verifica-se, pela análise do quadro 1, que todos os casos são considerados pequenas empresas, de acordo com a Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003.

	Volume de Negócios	Postos de Trabalho	Total do Activo	Idade da Empresa	Número de anos que trabalha na empresa	Número de anos de trabalho, na sua posição actual, nesta empresa
Mean	3.210.389,36 €	8,41	481.810,73 €	11,82	11,55	11,55
Std. Deviation	8.750.006,31 €	10,017	554.707,35 €	7,588	7,781	7,781
Minimum	20.830,00 €	1	66.944,00 €	2	2	2
Maximum	40.148.075,00 €	43	2.264.523,00 €	29	29	29

Quadro 1 – Caracterização dos casos.

De referir ainda que na amostra, com excepção de dois casos, as empresas se encontram na primeira geração o que faz com que a idade da empresa coincida com a antiguidade do inquirido no posto que ocupa. Num dos casos de excepção a empresa tem 7 anos e o inquirido ocupa o cargo há 6 anos, no outro caso a empresa tem 9 anos e o inquirido ocupa o cargo há 4 anos. A maioria destas empresas provavelmente ainda não teve necessidade de desenvolver estratégias específicas de envolvimento da família na sua sucessão, sendo uma oportunidade para avaliar o sucesso ou o fracasso desse processo, podendo evidenciar o empreendedorismo, a inovação e a liderança da família (Arrègle & Mari, 2010). De realçar que, alguns autores, nomeadamente Bracci e Vagnoni (2011) consideram a sucessão como um dos processos mais críticos no ciclo de vida das empresas familiares.

É normal, nas empresas familiares, verificar-se pouca rotatividade de funcionários. Os casos em estudo comprovam isso mesmo; em média os funcionários permanecem na empresa 5,64 anos e a quase totalidade desse tempo, permanecem no mesmo cargo, sobretudo quando as empresas são pequenas.

	Número de anos que trabalha na empresa	Número de anos de trabalho, na sua posição actual, nesta empresa
Mean	5,64	4,79
Std. Deviation	5,062	3,690
Minimum	2	2
Maximum	20	15

Quadro 2 – N.º de anos de trabalho dos funcionários na empresa.

A actividade económica dos casos em estudo é fundamentalmente o comércio a retalho, comércio por grosso, restauração e alojamento, como se pode ver no quadro 3.

Divisão		N	%
CAE	01- Agricultura, produção animal, caça e actividades dos serviços relacionados.	1	4,5
	23 - Fabricação de outros produtos minerais não metálicos.	1	4,5
	25 - Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos.	1	4,5
	46 - Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos.	3	13,6
	47 - Comércio a retalho, excepto de veículos automóveis e motociclos.	8	36,4
	55 – Alojamento.	3	13,6
	56 Restauração e similares.	4	18,2
	69 Actividades jurídicas e de contabilidade.	1	4,5
	Total	22	100,0

Quadro 3 – Divisão do CAE dos casos em estudo.

4.2 – DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM

Pela análise do quadro 4, correspondente ao grupo de questões efectuadas, quer aos gerentes quer aos funcionários, relacionadas com as operações da empresa fica-se com a ideia de que estas não estão organizadas de forma a proporcionar capacidade de aprendizagem.

										Respostas						
					Sim				Não				Às vezes			
					Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário	
n.º		%		n.º		%		n.º		%		n.º		%		
Operações Locais da Empresa																

1 - A empresa desenvolve especialistas de dentro da própria empresa?	9	40,9%	7	33,3%	6	27,3%	12	57,1%	7	31,8%	2	9,5%
2 - A empresa armazena informações detalhadas para orientar as operações?	14	63,6%	8	38,0%	2	9,1%	7	33,3%	6	27,3%	6	28,6%
3 - Há uma função formal de gestão de dados na empresa?	14	63,6%	6	28,6%	4	18,2%	12	57,1%	4	18,2%	3	13,6%
5 - A empresa mantém uma combinação certa de competências entre o seu grupo de colaboradores?	16	72,7%	16	76,2%	1	4,5%	5	22,7%	5	22,8%	(-)	(-)
6 - A empresa contrata pessoal técnico altamente especializado?	5	22,7%	2	9,1%	9	40,9%	9	40,9%	8	36,4%	10	45,5%
7 - A empresa faz uso extensivo do armazenamento electrónico (por exemplo: base de dados e documentos digitalizados)?	7	31,8%	5	22,7%	6	27,3%	12	54,5%	9	40,9%	4	18,2%
8 - A empresa recolhe dados sobre todas as fases do seu desempenho?	10	45,5%	11	52,4%	4	18,2%	2	9,5%	8	36,3%	8	38,0%
9 - Quando os recursos internos são deficientes, a empresa adquire-os no exterior?	8	36,4%	6	28,6%	4	18,2%	5	22,7%	10	45,4%	10	45,5%

Quadro 4 – Respostas do questionário dos gerentes e funcionários relativo às operações locais da empresa.

De facto, num total de 8 itens, só em 3, “A empresa armazena informações detalhadas para orientar as operações”, “Há uma função formal de gestão de dados na empresa” e “A empresa mantém uma combinação certa de competências entre o seu grupo de colaboradores” é que os gerentes respondem sim em maioria e os funcionários respondem sim a apenas 2 “A empresa mantém uma combinação certa de competências entre o seu grupo de colaboradores” e “A empresa recolhe dados sobre todas as fases do seu desempenho”! Por outro lado, lado, o não ganha a maioria em 3 itens por parte dos funcionários: “A empresa desenvolve especialistas de dentro da própria empresa”, “Há uma função formal de gestão de dados na empresa” e “A empresa faz uso extensivo do armazenamento electrónico (por exemplo: base de dados e documentos digitalizados)”. De notar a elevada percentagem de respostas às vezes.

Esta análise leva a pensar que nos itens relacionados com as operações não existe capacidade de aprendizagem.

A questão 4, embora pertença ao grupo das questões relacionadas com as operações da empresa, é analisada em separado pelo facto das possibilidades de respostas serem diferentes. Metade dos gerentes e mais de metade dos funcionários (54,4%), entendem que a empresa reage “mais ou menos”, às mudanças tecnológicas e ambos os grupos, gerentes e funcionários, consideram que as empresas reagem de forma lenta às mudanças tecnológicas com o mesmo número de respostas 36,4%. Esta situação poderá estar relacionada com a dimensão das empresas, sendo característico das empresas de grande dimensão acompanharem, mais de perto, as mudanças tecnológicas.

	Respostas											
	Rapidamente				Mais ou Menos				Lentamente			
	Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
4 - Como é que a empresa reage às mudanças tecnológicas?	3	13,6%	1	4,5%	11	50,0%	12	54,5%	8	36,4%	8	36,4%

Quadro 5 – Resposta 4 do questionário dos gerentes e funcionários.

O quadro 6 faz uma análise das respostas dadas quer pelos gerentes quer pelos trabalhadores, sobre a forma como os trabalhadores contribuem para a aprendizagem organizacional.

	Respostas											
	Sim				Não				Às vezes			
	Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
Trabalhadores da Empresa												
10 - Para comunicar, os funcionários usam meios electrónicos?	6	27,3%	7	31,8%	9	40,9%	7	31,8%	7	31,8%	7	31,8%
11 - Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, internet, etc) podendo escolher entre elas?	8	36,4%	3	13,6%	4	18,2%	6	27,3%	10	45,4%	12	54,5%
12 - Os funcionários resistem a mudança da forma de fazerem as coisas?	4	18,2%	4	18,2%	8	36,4%	11	52,4%	10	45,4%	6	27,3%
13 - Os funcionários aprendem sobre a evolução recente da empresa através de meios informais (por exemplo, novas histórias e conversas de café)?	7	31,8%	6	27,3%	6	27,3%	4	18,2%	9	40,9%	11	50,0%
14 - Os funcionários, na sua tomada de decisões, utilizam informações arquivadas?	9	40,9%	7	31,8%	9	40,9%	9	40,9%	4	18,2%	5	22,7%
15 - Os funcionários fazem uso extensivo de Sistemas de Informação para apoiar o seu trabalho?	3	13,6%	3	13,6%	9	40,9%	12	54,5%	10	45,5%	6	27,3%
16 - Os funcionários estão cientes de que o seu conhecimento pode servir à empresa?	16	72,7%	12	54,5%	(-)	(-)	3	13,6%	6	27,3%	6	27,3%
17 - Os funcionários escondem a informação (por exemplo: números, planos, ideias) dos restantes colegas?	(-)	(-)	(-)	(-)	17	77,3%	16	72,7%	5	22,7%	5	22,7%
18 - Quando os funcionários precisam de informação específica, eles sabem que a vão ter?	17	77,3%	8	36,4%	1	4,5%	4	18,2%	4	18,2%	9	40,9%
19 - Os funcionários são encorajados a comunicar entre si com transparência?	20	90,9%	14	63,6%	(-)	(-)	2	9,1%	2	9,1%	4	18,2%

Quadro 6 - Respostas do questionário dos gerentes e funcionários relativo aos funcionários da empresa.

Pelos valores assinalados, pode verificar-se que 3 itens tem maioria de sim entre os gerentes “Os funcionários estão cientes de que o seu conhecimento pode servir à empresa”, “Quando os funcionários precisam de informação específica, eles sabem que a vão ter”, e “Os funcionários são encorajados a comunicar entre si com transparência” e desses 3, 2 têm maioria de sim entre os funcionários, respectivamente o primeiro e o terceiro. O item “Os funcionários escondem a informação (por exemplo: números, planos, ideias) dos restantes colegas”, recebeu maioria de respostas não de ambos os grupos, gerentes e funcionários, mas ao ser uma pergunta pela negativa, revela uma percepção positiva sobre o funcionamento. De assinalar que os funcionários respondem negativamente a mais dois itens “Os funcionários fazem uso extensivo de Sistemas de Informação para apoiar o seu trabalho” e “Os funcionários resistem a mudança da forma de fazerem as coisas”.

Resumindo, tendo em conta que num total de 10 itens, só 4 para os gerentes e 3 para os trabalhadores obtêm avaliação positiva, e que 2 tem avaliação negativa por parte dos funcionários, os resultados relativos ao pessoal da empresa e à sua capacidade de aprendizagem não são muito animadores!

O quadro 7 permite analisar as respostas dos dois grupos, gerentes e funcionários, sobre a sua percepção relativamente ao funcionamento da gestão da empresa.

	Respostas											
	Sim				Não				Às vezes			
	Gerente		Funcionário		Gerente		Funcionário		Gerente	Funcionário		
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%		
Gestão da Empresa												
20 - A gerência faz uma gestão proactiva dos problemas?	17	77,3%	13	59,1%	(-)	(-)	2	9,1%	5	22,7%	5	22,7%
21 - A gerência faz o acompanhamento das importantes variáveis de desempenho organizacional?	19	86,4%	9	40,9%	(-)	(-)	1	4,5%	3	13,6%	11	50,0%
22 - A gerência remove a informação obsoleta do acesso dos funcionários?	16	72,7%	10	45,5%	2	9,1%	8	36,4%	4	18,2%	3	13,6%
23 - A gerência designa funcionários para outras partes da organização para o conhecimento transversal dentro da empresa?	2	9,1%	(-)	(-)	10	45,5%	10	45,5%	10	45,5%	11	50,0%
24 - A gerência de topo integra informações de diferentes áreas da organização?	13	59,1%	10	45,5%	5	22,7%	6	27,3%	4	18,2%	5	22,7%
25 - A gerência aprende com os parceiros da empresa (por exemplo: clientes, fornecedores, colaboradores)?	19	86,4%	15	68,2%	(-)	(-)	(-)	(-)	3	13,6%	6	27,3%
26 - A gerência está a par das estratégias de gestão dos concorrentes de topo?	19	86,4%	18	81,8%	(-)	(-)	(-)	(-)	3	13,6%	3	13,6%
27 - A gerência aprende coisas novas sobre a empresa por observação directa?	20	90,9%	20	90,9%	(-)	(-)	(-)	(-)	2	9,1%	1	4,5%
28 - A gerência incentiva o uso de quadros e modelos para auxiliar na tomada de decisões?	12	54,5%	13	59,1%	5	22,7%	3	13,6%	5	22,7%	5	22,7%
29 - A gerência utiliza o feedback da informação obtida na tomada de decisões (por exemplo: inquéritos e estudos de novos métodos)?	14	63,6%	11	50,0%	6	27,3%	6	27,3%	2	9,1%	4	18,2%
30 - Os funcionários são incentivados a indicar novas ideias de trabalho?	13	59,1%	5	22,7%	2	9,1%	2	9,1%	7	31,8%	14	63,6%

Quadro 7 - Respostas do questionário dos gerentes e funcionários relativo à gestão local da empresa.

Em 11 itens, os gerentes responderam sim, maioritariamente, a 10 deles e os funcionários responderam sim, maioritariamente, a 6. O único item que recebe uma resposta francamente negativa é o que refere “A gerência designa funcionários para outras partes da organização para o conhecimento transversal dentro da empresa” e isto tanto para os gerentes como para os funcionários. Em função destes resultados pode pensar-se que relativamente aos comportamentos da gestão eles estão equacionados para proporcionar condições de aprendizagem.

Numa apreciação conjunta dos 3 quadros anteriores e bem visível que os gerentes tem sempre uma visão mais favorável da empresa do que os trabalhadores relativamente aos itens da capacidade de aprender mas de qualquer forma a avaliação não é favorável.

O quadro 8 resume todas as respostas obtidas nos três grupos em análise.

	Respostas						Total
	Sim		Não		Às vezes		
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	
	Operações Locais	144	41,8%	95	27,6%	105	
Trabalhadores	154	35,9%	137	32,0%	137	32,0%	428
Gestão Local	288	61,1%	67	14,2%	116	24,6%	471

Quadro 8 – Grupo do questionário com os inquiridos em conjunto.

Quando se tomam em conjunto as respostas da gerência e dos trabalhadores, só se verifica uma maioria de sim nos itens que têm que ver com a gestão. Assim, tantos os trabalhadores como as operações estão organizados de forma a não facilitar a aprendizagem e isto pela avaliação conjunta dos dois tipos de inquiridos.

No quadro seguinte, procurou-se agrupar as respostas segundo o modelo apresentado na figura 3 de forma a avaliar as capacidades de aprendizagem mas agora sistematizadas em cultura imaterial intangível *versus* estrutura tangível e indivíduo *versus* desenvolvimento organizacional assim como o papel desempenhado pelo gerente e pelo ambiente.

	Respostas					
	Sim		Não		Às vezes	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%
	Tangível	130	38%	101	29%	113
Intangível	16	37%	18	42%	9	21%
Indivíduo	73	34%	74	34%	68	32%
Desenv Organiz.	70	55%	24	19%	34	27%
Gerente	53	62%	13	15%	19	22%
Gestão-Tangível	51	59%	18	21%	17	20%
Gestão-Intangível	40	93%	0	0%	3	7%
Gestão-Indivíduo	34	79%	0	0%	9	21%
Gestão-Des.Org.	30	35%	20	24%	35	41%
Ambiente	96	74%	12	9%	21	16%

Quadro 8 – Grupo do questionário com os inquiridos em conjunto.

Antes de passar a uma análise específica por dimensão, um resultado que merece ser assinalado são as elevadas percentagens obtidas na resposta “às vezes” o que denuncia uma falta de coerência no funcionamento e gestão destas empresas. Quando funcionários e gerentes respondem “às vezes” em tão elevadas percentagens significa que os comportamentos não seguem um padrão uniforme no tempo, umas vezes acontecem, outras vezes não acontecem. Falta uma certa institucionalização das praticas o que é típico da gestão empresarial. Recorde-se que a totalidade das empresas inquiridas está na fase do fundador aquele que pratica uma gestão do dia-a-dia muito longe da gestão profissional com rotinas e práticas institucionalizadas.

Passando a uma análise por dimensão verifica-se, idêntica concentração do **sim** na **cultura imaterial intangível** e na **estrutura tangível** o que contradiz a suposição avançada no modelo de análise de que as empresas familiares privilegiariam o lado imaterial no processo de aprendizagem organizacional. Pelas respostas obtidas (38% versus 37% de avaliação positiva) parece que não existem diferenças significativas entre os elementos tangíveis da estrutura e os elementos intangíveis da cultura. Estes resultados são no entanto conformes ao avançado por Nyhan *et al.*, (2004) que fala na necessidade de promover em simultâneo e de forma equilibrada elementos tangíveis e intangíveis na cultura organizacional para fomentar a capacidade de aprender da organização.

Relativamente à dimensão **indivíduo** versus **desenvolvimento organizacional**, esta já revela uma avaliação diferente por parte dos inquiridos. Para os gerentes e funcionários sobrepõem-se os elementos colectivos sobre os individuais. A diferença na avaliação não é muito grande mas vem corroborar as expectativas levantadas no modelo de análise segundo as quais nas empresas familiares o colectivo é valorizado contra o individual.

O modelo dá uma forte ênfase ao papel desempenhado pelo gerente nas empresas familiares. No caso da amostra deste estudo, verificou-se que todos são fundadores. Esta situação ajuda a perceber os valores obtidos na dimensão **gerente** (62%) e na avaliação da relação entre a **gestão** e as dimensões **tangível** (59%), **intangível** (93%) e **indivíduo** (79%). Como refere Ussman (1994) quando a propriedade se associa à gestão, situação que costuma atingir o seu ponto mais forte em tempos do fundador, o papel deste é bem visível.

Como era esperado, a avaliação dos gerentes e dos funcionários é positiva na dimensão **ambiente** (74%) o que denuncia que as empresas da amostra se mostram atentas ao ambiente e à forma como este interfere na sua capacidade de aprendizagem.

5 – CONCLUSÕES

Pretendia-se com o presente trabalho analisar a capacidade de aprendizagem das empresas familiares. Essa capacidade é considerada fundamental para assegurar a continuidade da empresa ao longo das várias gerações. Estas empresas são fundamentais para o desenvolvimento económico de um país. Birdthistle (2008) considera que o progresso económico Irlandês, nos próximos anos, dependerá fortemente do desempenho das PME, fundamentalmente das PME familiares. Desta forma, é fundamental que a gestão dessas empresas esteja equipada com o conhecimento e as habilidades necessárias para o negócio se desenvolver em condições ideais. Esta condição exige, por parte das empresas, investimentos não só em activos fixos mas também em activos intangíveis para sustentar a actividade da empresa. A razão para a focagem sobre este tema é a crença de que os objectivos da União Europeia relacionados com aprendizagem ao longo da vida e a criação de uma **sociedade baseada no conhecimento** só podem ser alcançados se as organizações, nas quais as pessoas trabalham, também sejam organizações que aprendem (Nyhan, *et al.*, 2004).

Os resultados são, no entanto, pouco animadores. Quando analisados relativamente às operações da empresa, aos funcionários e à gestão, parece não existir capacidade de aprendizagem na gestão. Quando analisados relativamente às dimensões do modelo os resultados melhoram sobretudo no que se refere ao desenvolvimento organizacional, à gestão e à relação com o ambiente. Um aspecto interessante que também foi detectado é que a avaliação por parte dos gerentes é sempre mais positiva do que a avaliação feita pelos funcionários. A maioria das empresas está a ser gerida pelo fundador, e o seu papel marcante é visível pela avaliação feita. É fundamental que as empresas reforcem a sua capacidade de aprendizagem ao nível dos trabalhadores e das operações para não ficarem demasiado dependentes de determinada pessoa.

Perante os resultados obtidos, considera-se que as empresas em estudo apresentam indícios de possuírem capacidade de aprendizagem, embora de forma algo frouxa. No entanto, e tal como escreve Sinkula (1994), as empresas devem ter a visão de que o progresso no paradigma da aprendizagem organizacional é incremental no longo prazo, em vez de uma metamorfose durante a noite.

Admite-se, no entanto, que a leitura dos resultados deva ser feita com cuidado, não permitindo generalizações uma vez que são apenas estudos de casos. Assim, para permitir uma generalização dos dados propõe-se a elaboração de um trabalho quantitativo, com uma amostra alargada de empresas familiares e o questionamento de mais pessoas por empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, R. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327. doi:10.1111/1540-6261.00567.
- Arrègle, J.-luc, & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? *Revue Française de Gestion*, (200). doi:10.3166/RFG.200.87-109.
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. Springer Netherlands. doi:10.1007/s11187-006-9002-5.
- Birdthistle, N. (2008). Family SMEs in Ireland as learning organizations. *The Learning Organization*, 15(5), 421-436. doi:10.1108/09696470810898393.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, IX(1), 7-36.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395. doi:10.1108/09578230810869293.
- Bratton, J. a. (2001). Why workers are reluctant learners: the case of the Canadian pulp and paper industry. *Journal of Workplace Learning*, 13(7/8), 333-344. doi:10.1108/13665620110411120.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.013.
- Brown, A., & Keep, E. (1999). Competing perspectives on workplace learning and the learning organisation. *TSER Network Forum for European research in vocational education and training (FORUM)*, at the University of Evora, Portugal (Vol. 44, pp. 0-29).
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family- Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 249:265.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (1999). Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), 36-43. doi:10.1108/03090599910253564.
- Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79. SAGE Publications. Retrieved from <http://fbr.sagepub.com/content/11/1/75.short>.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Framework: Learning From Intuition to Iinstitution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29. doi:10.1108/09696479710156442.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, 55(4), 1. doi:10.2307/1251953.
- Hendry, C. (1991). International comparisons of human resource management : putting the firm in the frame. *The Internaïionai Journal of Human Resource Manegeme*, 2:3(December), 415-441.
- Major, M. J., & Ribeiro, J. (2009). *Capítulo 2 – A Teoria Institucional na Investigação em Contabilidade*. *Banker* (pp. 1-19).
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135–152. Wiley Online Library. doi:10.1002/smj.4250150205.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2-10. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500001.
- Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M., & Poell, R. (2004). European perspectives on the learning organisation. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 67-92. doi:10.1108/03090590410513893.
- Prugsamatz, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization*, 17(3), 243-267. doi:10.1108/09696471011034937.
- Schein, Edgar H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review/Fall*, 9-20. FrancoAngeli.
Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Flj2khi4bHgC&oi=fnd&pg=PA37&dq=Three+Cultures+of+Management+:+The+Key+to+Organizational+Learning&ots=B5T29AkY90&sig=WgwjwGaVYVr7z45eXD29rdwtvAU>
- Schein, E.H. (1989). The role of the founder in creating organizational culture. *Readings in managerial psychology*, 8(3), 221-238. University Of Chicago Press. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA278&dq=The+Role+of+the+Founder+in+Creating+Organizational+Culture&ots=sQnPj_2TDj&sig=brwXY8PQy-Og3H7phbR8X-FlfRY.

- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35. doi:10.2307/1252249.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. doi:10.2307/1252120.
- Small, A., & Irvine, P. (2006). Towards a framework for organizational learning. *The Learning Organization*, 13(3), 276-299. doi:10.1108/09696470610661126.
- Smith, P. a C. (2008). The Learning Organization turns 15: a retrospective. *The Learning Organization*, 15(6), 441-448. doi:10.1108/09696470810907347.
- Sorenson, Ritch L. (1999). Conflict Management Strategies and Family and Business Outcomes in Family Businesses. *United States Association for Small Bussiness and Entrepreneurialship - San Diego*, (14-17).
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, a. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253. doi:10.1177/0894486509332456.
- Templeton, F. G. (2000). *Development of the Organizational Learning Construct and Measure*. Auburn University. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=728320471&sid=4&Fmt=2&clientId=21152&RQT=309&VName=PQD>.
- Templeton, G. F., Schmidt, M. B., & Taylor, G. S. (2009). Managing the diffusion of organizational learning behavior. *Springer Science + Business Media*, 11, 189-200.
- Trubek, D. M., & Trubek, L. G. (2005). Hard and Soft Law in the Construction of Social Europe: the Role of the Open Method of Co-ordination. *European Law Journal*, 11(3), 343-364. doi:10.1111/j.1468-0386.2005.00263.x.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (1st ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337. Wiley Online Library. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x/abstract>.
- Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), 368-382. doi:10.1108/09696470510599145.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363. doi:10.1177/08944865080210040106.
- Zorpas, A. (2010). Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for the SMEs and VSMEs. *Bioresource technology*, 101(6), 1544-57. Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.biortech.2009.10.022.

ANEXO

Questionário – Gerente da Empresa

Este questionário insere-se num trabalho de doutoramento onde se pretende avaliar a **Capacidade de Aprendizagem das Empresas Familiares de Trás-os-Montes**.

Neste contexto, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos são confidenciais e apenas tratados com o propósito anteriormente identificado.

Questões

Enquadramento da Empresa/Gerente:

1 - CAE: _____ - _____.

2 - Volume de Negócios Médio: _____ €.

3 - Posto de Trabalho: _____ PT.

4 – Total do Activo Líquido: _____ €. 5 – Ano de Constituição: _____

6 – Relativamente ao fundador é?

- O Próprio(a) - Filho(a) - Neto(a) - Outro: _____

7 - Número de anos que trabalha na empresa _____ anos.

8 - Número de anos de trabalho, na sua posição actual, nesta empresa _____ anos.

As perguntas seguintes referem-se às operações locais da sua empresa:			
1 - A empresa desenvolve especialistas de dentro da própria empresa?	Sim	Não	Às Vezes
2 - A empresa armazena informações detalhadas para orientar as operações?	Sim	Não	Às Vezes
3 - Há uma função formal de gestão de dados na empresa?	Sim	Não	Às Vezes
4 – Como é que a empresa reage às mudanças tecnológicas?	Rapidamente	Mais ou Menos	Lentamente
5 - A empresa mantém uma combinação certa de competências entre o seu grupo de colaboradores?	Sim	Não	Às Vezes
6 - A empresa contrata pessoal técnico altamente especializado?	Sim	Não	Às Vezes
7 - A empresa faz uso extensivo do armazenamento electrónico (por exemplo: base de dados e documentos digitalizados)?	Sim	Não	Às Vezes
8 - A empresa recolhe dados sobre todas as fases do seu desempenho?	Sim	Não	Às Vezes
9 - Quando os recursos internos são deficientes, a empresa adquire-os no exterior?	Sim	Não	Às Vezes
As perguntas seguintes referem-se aos trabalhadores locais da sua empresa			
10 - Para comunicar, os funcionários usam meios	Sim	Não	Às Vezes

electrónicos?			
11 - Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, internet, etc) podendo escolher entre elas?	Sim	Não	Às Vezes
12 – Os funcionários resistem a mudança na forma de fazerem as coisas?	Sim	Não	Às Vezes
13 - Os funcionários aprendem sobre a evolução recente da empresa através de meios informais (por exemplo, novas histórias e conversas de café)?	Sim	Não	Às Vezes
14 - Os funcionários, na sua tomada de decisões, utilizam informações arquivadas?	Sim	Não	Às Vezes
15 - Os funcionários fazem uso extensivo de Sistemas de Informação para apoiar o seu trabalho?	Sim	Não	Às Vezes
16 - Os funcionários estão cientes de que o seu conhecimento pode servir à empresa?	Sim	Não	Às Vezes
17 – Os funcionários escondem a informação (por exemplo: números, planos, ideias) dos restantes colegas?	Sim	Não	Às Vezes
18 - Quando os funcionários precisam de informação específica, eles sabem que a vão ter?	Sim	Não	Às Vezes
19 - Os funcionários são encorajados a comunicar entre si com transparência?	Sim	Não	Às Vezes
As seguintes perguntas dizem respeito à gestão local da sua empresa			
20 – A gerência faz uma gestão proactiva dos problemas?	Sim	Não	Às Vezes
21 - A gerência faz o acompanhamento das importantes variáveis de desempenho organizacional?	Sim	Não	Às Vezes
22 - A gerência remove a informação obsoleta do acesso dos funcionários?	Sim	Não	Às Vezes
23 - A gerência designa funcionários para outras partes da organização para o conhecimento transversal dentro da empresa?	Sim	Não	Às Vezes
24 - A gerência de topo integra informações de diferentes áreas da organização?	Sim	Não	Às Vezes
25 - A gerência aprende com os parceiros da empresa (por exemplo: clientes, fornecedores, colaboradores)?	Sim	Não	Às Vezes
26 - A gerência está a par das estratégias de gestão dos concorrentes de topo?	Sim	Não	Às Vezes
27 - A gerência aprende coisas novas sobre a empresa por observação directa?	Sim	Não	Às Vezes
28 - A gerência incentiva o uso de quadros e modelos para auxiliar na tomada de decisões?	Sim	Não	Às Vezes
29 - A gerência utiliza o feedback da informação obtida na tomada de decisões (por exemplo: inquéritos e estudos de novos métodos)?	Sim	Não	Às Vezes
30 - Os funcionários são incentivados a indicar novas ideias de trabalho?	Sim	Não	Às Vezes

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Questionário – Funcionário

Este questionário insere-se num trabalho de doutoramento onde se pretende avaliar a **Capacidade de Aprendizagem das Empresas Familiares de Trás-os-Montes**.

Neste contexto, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos são confidenciais e apenas tratados com o propósito anteriormente identificado.

1 - Número de anos que trabalha na empresa _____ anos.

2 - Número de anos de trabalho, na sua posição actual, nesta empresa _____ anos.

As perguntas seguintes referem-se às operações locais da sua empresa:			
1 - A empresa desenvolve especialistas de dentro da própria empresa?	Sim	Não	Às Vezes
2 - A empresa armazena informações detalhadas para orientar as operações?	Sim	Não	Às Vezes
3 - Há uma função formal de gestão de dados na empresa?	Sim	Não	Às Vezes
4 - Como é que a empresa reage às mudanças tecnológicas?	Rapidamente	Mais ou Menos	Lentamente
5 - A empresa mantém uma combinação certa de competências entre o seu grupo de colaboradores?	Sim	Não	Às Vezes
6 - A empresa contrata pessoal técnico altamente especializado?	Sim	Não	Às Vezes
7 - A empresa faz uso extensivo do armazenamento electrónico (por exemplo: base de dados e documentos digitalizados)?	Sim	Não	Às Vezes
8 - A empresa recolhe dados sobre todas as fases do seu desempenho?	Sim	Não	Às Vezes
9 - Quando os recursos internos são deficientes, a empresa adquire-os no exterior?	Sim	Não	Às Vezes
As perguntas seguintes referem-se aos trabalhadores locais da sua empresa:			
10 - Para comunicar, os funcionários usam meios electrónicos?	Sim	Não	Às Vezes
11 - Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, internet, etc) podendo escolher entre elas?	Sim	Não	Às Vezes
12 - Os funcionários resistem a mudança da forma de fazerem as coisas?	Sim	Não	Às Vezes
13 - Os funcionários aprendem sobre a evolução recente da empresa através de meios informais (por exemplo, novas histórias e conversas de café)?	Sim	Não	Às Vezes
14 - Os funcionários, na sua tomada de decisões, utilizam informações arquivadas?	Sim	Não	Às Vezes
15 - Os funcionários fazem uso extensivo de Sistemas de Informação para apoiar o seu trabalho?	Sim	Não	Às Vezes
16 - Os funcionários estão cientes de que o seu	Sim	Não	Às Vezes

conhecimento pode servir à empresa?			
17 – Os funcionários escondem a informação (por exemplo: números, planos, ideias) dos restantes colegas?	Sim	Não	Às Vezes
18 - Quando os funcionários precisam de informação específica, eles sabem que a vão ter?	Sim	Não	Às Vezes
19 - Os funcionários são encorajados a comunicar entre si com transparência?	Sim	Não	Às Vezes
As seguintes perguntas dizem respeito à gestão local da sua empresa			
20 – A gerência faz uma gestão proactiva dos problemas?	Sim	Não	Às Vezes
21 - A gerência faz o acompanhamento das importantes variáveis de desempenho organizacional?	Sim	Não	Às Vezes
22 - A gerência remove a informação obsoleta do acesso dos funcionários?	Sim	Não	Às Vezes
23 - A gerência designa funcionários para outras partes da organização para o conhecimento transversal dentro da empresa?	Sim	Não	Às Vezes
24 - A gerência de topo integra informações de diferentes áreas da organização?	Sim	Não	Às Vezes
25 - A gerência aprende com os parceiros da empresa (por exemplo: clientes, fornecedores, colaboradores)?	Sim	Não	Às Vezes
26 - A gerência está a par das estratégias de gestão dos concorrentes de topo?	Sim	Não	Às Vezes
27 - A gerência aprende coisas novas sobre a empresa por observação directa?	Sim	Não	Às Vezes
28 - A gerência incentiva o uso de quadros e modelos para auxiliar na tomada de decisões?	Sim	Não	Às Vezes
29 - A gerência utiliza o feedback da informação obtida na tomada de decisões (por exemplo: inquéritos e estudos de novos métodos)?	Sim	Não	Às Vezes
30 - Os funcionários são incentivados a indicar novas ideias de trabalho?	Sim	Não	Às Vezes

Muito Obrigado pela sua colaboração.