ReGeo ISSN: 2177-3246

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ENTIDADES DE CLASSE: REFLEXÕES E PERSPECTIVAS PARA AS CDLS BRASILEIRAS

ORGANIZATIONAL LEARNING AND DIGITAL TRANSFORMATION IN CLASS ASSOCIATIONS: REFLECTIONS AND PERSPECTIVES FOR BRAZILIAN CDLS

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ASOCIACIONES COMERCIALES: REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS PARA LAS ASOCIACIONES COMERCIALES E INDUSTRIALES BRASILEÑAS

https://doi.org/10.56238/revgeov17n9-106

Data de submissão: 08/08/2026 **Data de publicação:** 08/09/2026

Zilio Sartori Junior
Doutor em Administração
Instituição: Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) - Chapecó
E-mail: ziliojunior@uricer.edu.br

João Eduardo Branco De Melo
Doutor em Desenvolvimento Rural
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
E-mail: joaoeduuardo1@gmail.com

RESUMO

As entidades de classe sem fins lucrativos, em especial as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs), enfrentam crescentes desafios relacionados à profissionalização da gestão, à retenção de associados e à adaptação a um ambiente cada vez mais digitalizado. Estudos anteriores demonstraram que o nível de maturidade da Aprendizagem Organizacional (AO) nessas entidades ainda é incipiente, com média de 1,96 em uma escala de 1 a 5 baseada no modelo CMM (Sartori Junior, 2013). Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo discutir, por meio de ensaio teórico, a relação entre Aprendizagem Organizacional e Transformação Digital em entidades de classe, propondo a Maturidade Digital como uma sexta dimensão da AO para as CDLs. Para tanto, o estudo articula o referencial clássico de AO com a literatura recente sobre modelos de maturidade digital, publicada entre 2021 e 2026. Os resultados teóricos indicam que a Transformação Digital potencializa as cinco dimensões originais da AO — especialmente a Memória Organizacional e o Clima para Questionamentos — e que sua incorporação como dimensão autônoma é necessária para que o modelo reflita adequadamente os desafios contemporâneos das CDLs. O artigo contribui para a atualização do referencial teórico sobre AO em organizações sem fins lucrativos e oferece uma base conceitual para pesquisas empíricas futuras sobre maturidade digital em entidades de classe.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Transformação Digital. Maturidade Digital. Entidades de Classe. Câmaras de Dirigentes Lojistas.

ABSTRACT

Nonprofit class associations, particularly the Chambers of Shopkeepers (CDLs), face growing challenges related to management professionalization, member retention, and adaptation to an increasingly digitalized environment. Previous studies have shown that the Organizational Learning (OL) maturity level in these entities remains incipient, with an average of 1.96 on a 1-to-5 scale based on the CMM model (Sartori Junior, 2013). In this context, this article aims to discuss, through a

theoretical essay, the relationship between Organizational Learning and Digital Transformation in class associations, proposing Digital Maturity as a sixth OL dimension for CDLs. To this end, the study articulates the classical OL framework with recent literature on digital maturity models published between 2021 and 2026. Theoretical results indicate that Digital Transformation enhances the five original OL dimensions — particularly Organizational Memory and Climate for Questioning — and that its incorporation as an autonomous dimension is necessary for the model to adequately reflect the contemporary challenges faced by CDLs. The article contributes to updating the theoretical framework on OL in nonprofit organizations and provides a conceptual foundation for future empirical research on digital maturity in class associations.

Keywords: Organizational Learning. Digital Transformation. Digital Maturity. Class Associations. Chambers of Shopkeepers.

RESUMEN

Las asociaciones comerciales sin fines de lucro, especialmente las Cámaras de Líderes Minoristas (CDL), enfrentan desafíos cada vez mayores relacionados con la profesionalización de la gestión, la retención de miembros y la adaptación a un entorno cada vez más digital. Estudios previos han demostrado que el nivel de madurez del Aprendizaje Organizacional (AO) en estas entidades aún es incipiente, con un promedio de 1,96 en una escala de 1 a 5 según el modelo CMM (Sartori Junior, 2013). En este contexto, este artículo tiene como objetivo analizar, mediante un ensayo teórico, la relación entre el Aprendizaje Organizacional y la Transformación Digital en las asociaciones comerciales, proponiendo la Madurez Digital como una sexta dimensión del AO para las CDL. Con este fin, el estudio articula el marco clásico del aprendizaje organizacional (AO) con la literatura reciente sobre modelos de madurez digital, publicada entre 2021 y 2026. Los resultados teóricos indican que la transformación digital potencia las cinco dimensiones originales del AO — especialmente la memoria organizacional y el clima para el cuestionamiento— y que su incorporación como dimensión autónoma es necesaria para que el modelo refleje adecuadamente los desafíos contemporáneos de las Cámaras de Comercio Minorista (CC). El artículo contribuye a actualizar el marco teórico del AO en organizaciones sin fines de lucro y ofrece una base conceptual para futuras investigaciones empíricas sobre la madurez digital en asociaciones comerciales.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional. Transformación Digital. Madurez Digital. Asociaciones Comerciales. Cámaras de Comercio Minorista.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo tem sido profundamente transformado pela aceleração tecnológica e pela disseminação de ferramentas digitais em todos os setores da economia e da sociedade. Organizações privadas, públicas e do terceiro setor têm sido pressionadas a rever seus modelos de gestão, seus processos internos e suas formas de relacionamento com públicos de interesse, sob pena de perderem relevância e sustentabilidade institucional. Nesse contexto, a capacidade de aprender — individualmente e coletivamente — tornou-se um dos ativos mais estratégicos de qualquer organização, independentemente de seu porte ou natureza jurídica.

As entidades de classe sem fins lucrativos, em especial as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs), inserem-se nesse cenário com desafios próprios e complexos. Estruturadas sobre gestão voluntária, renovação periódica de diretorias e dependência de um conjunto restrito de serviços — com destaque para o Sistema de Proteção ao Crédito (SPC) —, as CDLs precisam desenvolver, de forma urgente, capacidades institucionais que garantam sua continuidade e relevância diante de um associado cada vez mais conectado, exigente e exposto a alternativas digitais de crédito, gestão e informação. A transformação digital não é uma opção para organizações sem fins lucrativos, mas uma necessidade (TechSoup Brasil, 2024), e as entidades de classe não estão imunes a esse imperativo.

Um estudo empírico realizado com 41 CDLs filiadas à Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do RS (FCDL-RS) em 2013 revelou que o nível médio de maturidade da Aprendizagem Organizacional (AO) nessas entidades era de 1,96 — pertencente ao Nível 1 (Imprevisível) do modelo CMM —, enquanto o grau de importância atribuído às dimensões avaliadas atingiu média de 4,43 (Sartori Junior, 2013). Essa amplitude de 2,47 pontos entre maturidade e importância evidencia uma lacuna estrutural: as CDLs reconhecem a importância da aprendizagem organizacional, mas ainda carecem de práticas sistematizadas para operacionalizá-la. Entre as cinco dimensões avaliadas, a Memória Organizacional — responsável por registrar, compartilhar e disseminar experiências de sucesso — foi a que apresentou o pior desempenho, com média de 1,66, revelando uma vulnerabilidade crítica diante da renovação periódica das diretorias.

Passada mais de uma década desse diagnóstico, o ambiente em que as CDLs operam mudou de forma significativa. A pandemia de COVID-19 acelerou a digitalização das relações comerciais e institucionais, impondo às entidades de classe a necessidade de reinventar seus canais de comunicação, seus programas de capacitação e seus mecanismos de engajamento de associados em um ambiente predominantemente remoto e digital. A tecnologia está transformando a forma como as organizações do terceiro setor atuam, permitindo a ampliação do alcance de suas ações, a melhoria da gestão e a criação de soluções inovadoras (TechSoup Brasil, 2024). Organizações que adotam a transformação

digital conquistam benefícios como a redução de tempo de execução de tarefas, a tomada de decisões baseada em dados e o direcionamento de equipes para práticas mais organizadas, colaborativas e com foco em resultados (ABGi Brasil, 2026).

Diante desse contexto, este artigo parte da seguinte questão norteadora: de que forma a Transformação Digital se relaciona com as dimensões da Aprendizagem Organizacional em entidades de classe, e em que medida a Maturidade Digital pode ser incorporada como uma nova dimensão ao modelo de avaliação da AO nas CDLs? Para responder a essa questão, o artigo adota a modalidade de ensaio teórico, articulando o referencial clássico sobre AO e modelos de maturidade com a literatura recente sobre Transformação Digital e Modelos de Maturidade Digital, publicada entre 2021 e 2026. O objetivo central é propor a Maturidade Digital como uma sexta dimensão da AO para as CDLs, fundamentando essa proposição no diálogo entre os achados empíricos de Sartori Junior (2013) e os avanços teóricos mais recentes sobre digitalização em organizações sem fins lucrativos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se uma síntese atualizada do referencial sobre Aprendizagem Organizacional em NPOs; em seguida, revisitam-se os modelos de maturidade e os achados do estudo de 2013; na sequência, discute-se a Transformação Digital no contexto das entidades de classe; a seção seguinte desenvolve a proposição teórica da Maturidade Digital como sexta dimensão da AO; e, por fim, apresentam-se as reflexões e perspectivas para as CDLs, seguidas das considerações finais.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A Aprendizagem Organizacional (AO) constitui um dos campos mais consolidados da teoria organizacional, com contribuições relevantes desde as décadas de 1970 e 1980. De forma ampla, compreende-se a AO como o processo pelo qual as organizações adquirem, criam, transferem e retêm conhecimento, modificando seu comportamento em resposta a novos saberes (Garvin, 2000). Senge (2003) define as organizações que aprendem como aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados desejados, sustentadas por cinco disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Nonaka e Takeuchi (2002) complementam ao propor que a criação do conhecimento ocorre por meio de uma espiral contínua entre as dimensões tácita e explícita do saber, nos níveis individual, grupal e organizacional. Embora amplamente estudada em organizações privadas, a AO em organizações sem fins lucrativos (NPOs) ainda representa uma lacuna significativa na literatura. Drucker (1999) alertava que as instituições sem fins lucrativos tendem a não priorizar o desempenho e os resultados, embora a mensuração da aprendizagem seja fundamental para sua continuidade e

legitimidade. Assunção e Costa (2020) reforçam que a responsabilidade social e a transparência são dimensões cada vez mais relevantes para a legitimidade das NPOs, exigindo uma postura crescentemente profissional e orientada por resultados mensuráveis.

2.1 FATORES FACILITADORES E INIBIDORES DA AO EM ENTIDADES DE CLASSE

A literatura identifica um conjunto consolidado de fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem nas organizações. Entre os facilitadores, destacam-se: o clima para questionamentos e a abertura ao diálogo (Senge, 2003; Peddler, Boydell e Burgyone, 1989); os sistemas e processos para construir, reter e transferir conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2002; Dixon, 1994); o comprometimento dos membros e a clareza de propósitos (Goh e Richards, 1997); e os programas sistemáticos de capacitação e desenvolvimento (Garvin, 2000). Entre os inibidores, sobressaem: as rotinas defensivas e o desalinhamento entre discurso e ação (Argyris, 1977); a falta de canais de comunicação efetivos (Schein, 1996); e a dependência de iniciativas individuais em detrimento de práticas institucionalizadas (Morgan, 1996).

No contexto específico das CDLs, Sartori Junior (2013) identificou que esses fatores inibidores se manifestam de forma particularmente intensa, dada a natureza voluntária da gestão e a renovação periódica das diretorias. O estudo revelou que as cinco dimensões propostas para a avaliação da AO — Clima para Questionamentos, Tomada de Decisões, Programas de Capacitação, Comprometimento e Desempenho, e Memória Organizacional — apresentaram médias de maturidade sistematicamente abaixo do Nível 2 do modelo CMM, com destaque negativo para a Memória Organizacional (média 1,66) e a participação dos associados em eventos (média 1,68), indicando que as CDLs operam predominantemente de forma reativa, sem processos institucionalizados de aprendizagem coletiva.

2.2 A AO NAS CDLS EM PERSPECTIVA: DO DIAGNÓSTICO DE 2013 AO CONTEXTO DE 2026

Mais de uma década separa o diagnóstico empírico realizado por Sartori Junior (2013) do contexto atual. Nesse intervalo, o ambiente em que as CDLs operam transformou-se de forma substancial. A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, impôs uma ruptura abrupta nos modelos presenciais de relacionamento institucional, obrigando as entidades de classe a migrar — em muitos casos sem planejamento prévio — para plataformas digitais de comunicação, capacitação e prestação de serviços. Ao mesmo tempo, o avanço de soluções digitais de proteção ao crédito e de gestão empresarial passou a concorrer diretamente com o principal serviço oferecido pelas CDLs: o SPC.

A ausência de estudos que tenham replicado ou expandido o diagnóstico de Sartori Junior (2013) no período subsequente evidencia uma lacuna persistente na literatura brasileira sobre AO em

entidades de classe. Os estudos sobre AO publicados no Brasil entre 2013 e 2026 concentram-se em organizações privadas, empresas juniores e instituições de ensino superior (Loiola, Assis Neto e Amaral, 2025; Amaral, Paiva e Lima, 2020), sem que qualquer trabalho tenha retomado especificamente o contexto das CDLs. Esse vácuo acadêmico de mais de uma década torna ainda mais relevante a proposição teórica desenvolvida neste artigo, que avança sobre território ainda inexplorado na literatura nacional.

Em 2025, 88% das organizações globais já utilizavam inteligência artificial em pelo menos uma função de negócio (McKinsey, 2025), evidenciando a velocidade com que a digitalização avança no ambiente empresarial. Nesse cenário, as CDLs que não desenvolveram capacidade de aprender e se adaptar digitalmente correm o risco de tornar-se institucionalmente irrelevantes. A AO, portanto, não pode mais ser avaliada sem considerar a dimensão digital como parte integrante do processo de aprendizagem organizacional nessas entidades. Para as CDLs, isso significa que a capacidade de aprender organizacionalmente precisa incorporar, de forma explícita, a habilidade de adquirir, processar e aplicar conhecimentos digitais — tanto nos processos internos de gestão quanto na oferta de valor aos associados.

3 MODELOS DE MATURIDADE E OS ACHADOS DO ESTUDO DE 2013

Os modelos de maturidade constituem ferramentas de avaliação organizacional desenvolvidas para compreender o estágio de desenvolvimento de uma organização em relação a uma determinada área de interesse. Prado (2010) define modelo de maturidade como uma forma de mensurar o estágio da organização, permitindo que ela identifique onde está e planeje ações para avançar em direção a práticas mais consolidadas. Terra (2001) acrescenta que esses modelos oferecem uma plataforma para discussões estruturadas, um referencial para identificar fatores influenciadores e critérios para direcionar estratégias de desenvolvimento. Kaplan e Norton (2006) reforçam que um modelo de maturidade serve como parâmetro de comparação entre organizações, permitindo o autodiagnóstico e o benchmarking institucional. A origem estrutural remonta ao trabalho de Crosby (1986), que propôs cinco estágios de adoção de práticas de qualidade, influenciando diretamente o desenvolvimento do CMM (Capability Maturity Model) pelo Software Engineering Institute (SEI). O CMM descreve cinco níveis progressivos: Nível 1 — Inicial, com processos imprevisíveis; Nível 2 — Gerenciado, com práticas planejadas; Nível 3 — Definido, com processos padronizados; Nível 4 — Previsível, com monitoramento estatístico; e Nível 5 — Otimizado, com melhoria contínua (CMM, 2002). Apesar de sua origem setorial, o CMM tornou-se referência em diversas áreas organizacionais (Quintella e Rocha,

2007), tendo evoluído para o CMMI 2.0 em 2018 com incorporação de conceitos ágeis (CMMI Institute, 2018).

Feitosa et al. (2020) realizaram revisão abrangente da literatura sobre modelos de maturidade de gestão do conhecimento aplicados nas organizações, evidenciando a proliferação e diversificação desse tipo de ferramenta avaliativa. Siqueira (2005) observa que organizações maduras possuem processos sistematizados e métodos documentados, coletam dados de forma sistemática e os utilizam para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho — características que contrastam fortemente com o perfil identificado nas CDLs em 2013. Mais recentemente, os modelos de maturidade digital passaram a buscar elucidar o caminho de melhoria por meio dos esforços de digitalização, revelando pontos fracos e fortes das organizações para determinar ações (BBR, 2024).

3.1 O MODELO CMM APLICADO À AO NAS CDLS: SÍNTESE DOS ACHADOS DE 2013

Sartori Junior (2013) propôs a associação entre os critérios estruturais do modelo CMM e cinco dimensões da AO identificadas a partir da revisão da literatura e da análise dos estatutos das CDLs filiadas à FCDL-RS. Essa associação permitiu traduzir conceitos abstratos da aprendizagem organizacional em alternativas de resposta escalonadas, correspondentes a cada nível de maturidade do CMM, viabilizando a aplicação de um instrumento survey junto a 41 CDLs do Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos revelaram nível médio de maturidade de 1,96 — pertencente ao Nível 1 (Imprevisível) do CMM. A Tabela 1 sintetiza os achados por dimensão.

Tabela 1 — Médias de maturidade e grau de importância por dimensão da AO nas CDLs (2013)

Dimensão da AO	Maturidade	Importância	Gap
Clima para Questionamentos	1,85	4,42	2,57
Tomada de Decisões	2,13	4,37	2,24
Programas de Capacitação	2,09	4,39	2,30
Comprometimento e Desempenho	1,97	4,50	2,53
Memória Organizacional	1,89	4,31	2,42
MÉDIA GERAL	**1,96**	**4,43**	**2,47**

Fonte: Adaptado de Sartori Junior (2013).

A análise dos dados revela três achados centrais. Primeiro, a dimensão Memória Organizacional apresentou o pior desempenho, com média de 1,66 na questão sobre compartilhamento de experiências de sucesso. Segundo, a dimensão Comprometimento e Desempenho registrou o maior gap do estudo: 3,00 pontos entre maturidade (1,68) e importância (4,68). Terceiro, a análise regional revelou que entidades mais antigas e de maior porte apresentaram níveis de maturidade significativamente superiores, sugerindo que a institucionalização de práticas ao longo do tempo é fator determinante para o desenvolvimento da AO.

3.2 LIMITAÇÕES DO MODELO ORIGINAL E A NECESSIDADE DE ATUALIZAÇÃO

O modelo de avaliação proposto por Sartori Junior (2013), embora inovador para seu contexto, apresenta limitações que se tornaram mais evidentes à luz das transformações ocorridas na última década. A principal é a ausência de uma dimensão que contemple a capacidade das CDLs de aprender e se desenvolver no ambiente digital. Em 2013, a transformação digital ainda não havia imposto às entidades de classe os desafios que impõe em 2026. Os primeiros Modelos de Maturidade de Transformação Digital surgiram justamente em 2013 e, desde então, o campo evoluiu expressivamente (ISCTE, 2024), abrindo caminho para a incorporação da Maturidade Digital como nova dimensão ao modelo original de AO nas CDLs.

4 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ENTIDADES DE CLASSE

A transformação digital constitui um dos fenômenos organizacionais mais relevantes das últimas décadas, impactando organizações de todos os portes, setores e naturezas jurídicas. Vai além da simples adoção de tecnologias — implica mudanças profundas nos modelos de gestão, processos internos e cultura institucional, com o objetivo de criar valor por meio do uso estratégico de recursos digitais (Berghaus e Back, 2016). A transformação digital estimula mudança de atitudes e processos que direciona a gestão para práticas mais organizadas, colaborativas e com foco em resultados (ABGi Brasil, 2026), representando muito mais do que uma questão tecnológica — é, antes de tudo, uma questão de aprendizagem e cultura organizacional. Para Gollhardt et al. (2020 apud BBR, 2024), a transformação digital está principalmente relacionada a mudanças nos modelos de negócio e nas estratégias organizacionais. Essa perspectiva é especialmente relevante para as entidades de classe, cujo desafio não é meramente adotar ferramentas digitais, mas desenvolver a capacidade institucional de aprender continuamente com o ambiente digital, incorporando esse aprendizado à sua missão e proposta de valor para os associados.

4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A transformação digital nas organizações sem fins lucrativos apresenta características específicas que a diferenciam do processo vivenciado pelas organizações privadas. Os desafios incluem os custos iniciais de implementação, a resistência à mudança por parte da equipe e da liderança, e as preocupações crescentes com a segurança de dados (TechSoup Brasil, 2024). A esses desafios somam-se as restrições orçamentárias típicas das NPOs, a rotatividade de diretorias voluntárias e a dificuldade de manter continuidade nos processos de transformação ao longo das gestões.

Estudos sobre maturidade digital em organizações sociais apontam que as maiores dificuldades são a falta de financiamento e de recursos humanos habilitados, além da dificuldade na implementação e gestão da mudança e a pouca oferta no mercado de softwares adaptados às necessidades do setor (Rede Social de Cascais, 2023). Esse diagnóstico ressoa diretamente com o perfil das CDLs identificado por Sartori Junior (2013): entidades de pequeno porte, com entre um e cinco funcionários, diretoria voluntária e gestão predominantemente reativa. A inteligência artificial pode ajudar as organizações sem fins lucrativos a identificar padrões, prever tendências e personalizar suas ações, e ferramentas de automação podem otimizar o atendimento ao público, reduzindo tempo e recursos (TechSoup Brasil, 2024). Para as CDLs, isso se traduz em possibilidades concretas: automação do atendimento aos associados, análise de dados sobre perfil dos lojistas filiados e digitalização dos processos de proteção ao crédito.

4.2 MODELOS DE MATURIDADE DIGITAL: ESTADO DA ARTE

A partir de 2013, o campo dos Modelos de Maturidade Digital (MMD) expandiu-se de forma expressiva. Empresas de consultoria e a academia produziram revisões sistemáticas e proposições de novos modelos voltados a diferentes contextos organizacionais. A característica dimensões, responsável pela estruturação dos MMDs, praticamente não varia de acordo com o domínio de aplicação, dificultando a flexibilidade na utilização dos modelos e impossibilitando uma avaliação organizacional mais realística (BBR, 2024). Essa limitação é relevante para o presente artigo: os MMDs existentes foram desenvolvidos predominantemente para organizações privadas e não contemplam as especificidades das entidades de classe sem fins lucrativos.

Entre os modelos mais referenciados na literatura recente, destaca-se o modelo de Berghaus e Back (2016), que identifica dimensões-chave como experiência do cliente, inovação e digitalização de processos, fornecendo uma estrutura para avaliar a maturidade digital das organizações (Galindo e Boada, 2024). Também merece destaque o índice Acatech, que busca produzir conhecimentos a partir de dados gerados nos processos para transformar a empresa em uma organização que aprende e ágil, para proporcionar tomadas de decisão mais rápidas e adaptação contínua ao ambiente (Brazilian Journal of Development, 2022) — conceito que dialoga diretamente com os pressupostos da AO.

4.3 AS CDLS DIANTE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

No contexto específico das CDLs, a transformação digital representa simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade. A ameaça reside na obsolescência do modelo tradicional de atuação: associados cada vez mais autossuficientes em ferramentas digitais de gestão, crédito e informação

tendem a questionar o valor da filiação a uma entidade que não agrega competências digitais à sua proposta de valor. A oportunidade está na capacidade das CDLs de se reinventarem como centros de inteligência digital para o varejo local — oferecendo capacitação, dados, conexões e ferramentas que o lojista individual dificilmente acessaria por conta própria.

As organizações sociais percebem que a transformação digital terá impacto positivo para suas organizações, beneficiários e para o setor onde atuam, apontando como principais benefícios facilitar o planejamento da organização, melhorar os serviços prestados e aumentar a eficiência (Rede Social de Cascais, 2023). Para que esse potencial se realize nas CDLs, é necessário que a transformação digital seja incorporada ao processo de aprendizagem organizacional de forma sistemática e contínua — e não apenas como resposta reativa a pressões externas. É exatamente esse argumento que fundamenta a proposição desenvolvida na seção seguinte: a Maturidade Digital como sexta dimensão da AO nas CDLs.

5 MATURIDADE DIGITAL COMO NOVA DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS CDLs

A proposição da Maturidade Digital como sexta dimensão da AO nas CDLs apoia-se em três argumentos convergentes: a insuficiência do modelo original para capturar os desafios digitais contemporâneos; a convergência entre AO e transformação digital como processos complementares de aprendizagem contínua; e a existência de literatura consolidada sobre MMDs que oferece bases conceituais para a operacionalização da nova dimensão. O primeiro parte dos próprios achados de Sartori Junior (2013): a Memória Organizacional — a dimensão mais frágil, com média de 1,66 — tem como núcleo a capacidade de registrar e disseminar experiências de sucesso. Em 2013, esse processo dependia de mecanismos presenciais e informais. Em 2026, a digitalização oferece ferramentas poderosas para superar essa fragilidade. Uma CDL sem capacidade digital está, por definição, incapaz de evoluir sua Memória Organizacional além do Nível 1 do CMM. O segundo argumento apoia-se na convergência entre AO e transformação digital: Garvin (2000) define a organização que aprende como aquela hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos saberes — definição que ecoa os pressupostos da transformação digital (ABGi Brasil, 2026). O terceiro baseia-se na literatura sobre MMDs: conhecer suas características é fundamental para avaliar eficazmente as organizações quanto ao uso das tecnologias digitais (BBR, 2024).

5.1 DEFINIÇÃO DA DIMENSÃO MATURIDADE DIGITAL

Para os fins deste artigo, a Maturidade Digital é definida como a capacidade da CDL de incorporar ferramentas, processos e cultura digital ao seu ciclo de aprendizagem organizacional, de forma planejada, contínua e orientada à geração de valor para seus associados e para a gestão institucional. Essa definição articula três elementos: a capacidade tecnológica, relativa à adoção e uso efetivo de ferramentas digitais nos processos internos; a cultura digital, que diz respeito à disposição da liderança e dos colaboradores para aprender e inovar digitalmente; e a geração de valor digital, que avalia em que medida as competências digitais desenvolvidas pela CDL se traduzem em serviços que agregam valor concreto aos associados, fortalecendo o vínculo de filiação e a relevância institucional da entidade.

5.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA DIMENSÃO NOS NÍVEIS DO CMM

A coerência metodológica com o modelo original exige que a dimensão Maturidade Digital seja operacionalizada nos mesmos cinco níveis do CMM utilizados por Sartori Junior (2013). O Quadro 1 apresenta a descrição de cada nível para a nova dimensão, construída a partir da articulação entre os critérios estruturais do CMM e os referenciais teóricos sobre transformação digital e maturidade digital identificados na literatura recente.

Quadro 1 — Níveis de Maturidade Digital para as CDLs segundo o modelo CMM

Nível CMM	Denominação	Características da CDL
Nível 1	Imprevisível	A CDL não possui presença digital estruturada. Comunicação com associados é exclusivamente presencial ou telefônica. Não há sistemas de gestão digital, registros eletrônicos de associados ou uso de plataformas digitais de capacitação. A adoção de tecnologia ocorre de forma eventual e reativa, dependente de iniciativas individuais.
Nível 2	Controlado	A CDL utiliza ferramentas digitais básicas de forma regular — e-mail, aplicativos de mensagens e redes sociais —, mas sem planejamento estruturado. Possui cadastro digital de associados e usa plataformas de videoconferência para reuniões e capacitações. As iniciativas digitais são controladas, mas não padronizadas nem avaliadas sistematicamente.
Nível 3	Definido	A CDL possui plano de transformação digital com objetivos, responsáveis e prazos definidos. Utiliza sistemas integrados de gestão associativa, plataformas de e-learning e canais digitais padronizados. Os processos digitais são documentados e compreendidos por todos os membros da equipe.
Nível 4	Previsível	A CDL monitora sistematicamente seus indicadores digitais — taxa de engajamento online, uso de plataformas, satisfação digital dos associados — e utiliza dados para tomar decisões institucionais. Possui cultura data-driven incipiente e realiza avaliações periódicas com base em métricas predefinidas.
Nível 5	Otimizado	A CDL promove melhoria contínua de todos os processos digitais com base em análise de dados e feedback dos associados. Inova regularmente em seus serviços e canais digitais, compartilha boas práticas com outras CDLs da rede FCDL-RS e utiliza inteligência artificial e automação para ampliar o alcance e a qualidade de seus serviços institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Sartori Junior (2013), CMM (2002) e BBR (2024).

5.3 ARTICULAÇÃO DA MATURIDADE DIGITAL COM AS CINCO DIMENSÕES ORIGINAIS

A proposição da Maturidade Digital como sexta dimensão não apenas amplia o modelo original — ela potencializa as cinco dimensões já existentes, criando um efeito multiplicador sobre o ciclo de AO nas CDLs. O Quadro 2 ilustra como a evolução da maturidade digital impacta diretamente cada uma das dimensões originais.

Quadro 2 — Impacto da Maturidade Digital sobre as dimensões originais da AO nas CDLs

Dimensão Original	Como a Maturidade Digital a potencializa
Clima para Questionamentos	Plataformas digitais ampliam os espaços de diálogo, permitindo que associados e diretores interajam de forma assíncrona, registrada e acessível, superando as limitações dos encontros presenciais esporádicos.
Tomada de Decisões	O acesso a dados digitais sobre o perfil e o comportamento dos associados qualifica o processo decisório, substituindo decisões intuitivas por escolhas baseadas em evidências.
Programas de Capacitação	Plataformas de e-learning permitem oferecer capacitação contínua, personalizada e acessível a associados de qualquer município, superando as barreiras geográficas e de disponibilidade de horário.
Comprometimento e Desempenho	Ferramentas digitais de engajamento — aplicativos, notificações, comunidades online — ampliam o alcance das ações da CDL junto aos associados, aumentando a participação e o senso de pertencimento institucional.
Memória Organizacional	Repositórios digitais, bases de conhecimento e sistemas de gestão documental permitem registrar e disseminar experiências de sucesso de forma sistemática, garantindo continuidade entre gestões e compartilhamento entre CDLs da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Sartori Junior (2013) e literatura sobre transformação digital em NPOs.

A articulação apresentada no Quadro 2 evidencia que a Maturidade Digital não é uma dimensão isolada ou periférica ao modelo de AO das CDLs — ela é transversal a todas as demais dimensões e atua como amplificador do processo de aprendizagem organizacional nessas entidades. Uma CDL que permanece no Nível 1 da Maturidade Digital tende, por consequência, a estagnar também nas demais dimensões da AO, perpetuando o ciclo de imprevisibilidade e reatividade identificado por Sartori Junior (2013).

6 REFLEXÕES E PERSPECTIVAS PARA AS CDLs

A análise desenvolvida nas seções anteriores permite construir um conjunto de reflexões sobre o estado atual das CDLs e as perspectivas que se abrem a partir da incorporação da Maturidade Digital ao modelo de Aprendizagem Organizacional. Essas reflexões não têm caráter prescritivo — o presente artigo é um ensaio teórico —, mas oferecem orientações conceituais fundamentadas para que gestores, diretores e pesquisadores interessados no desenvolvimento das entidades de classe possam situar suas práticas e decisões em relação ao referencial construído.

O ponto de partida é o diagnóstico de Sartori Junior (2013): as CDLs operam predominantemente no Nível 1 do CMM, com práticas de aprendizagem organizacional imprevisíveis e reativas, fortemente dependentes de iniciativas individuais e vulneráveis à renovação

periódica de diretorias. Mais de uma década depois, não há evidências na literatura de que esse quadro tenha se alterado de forma sistemática. Ao contrário, o avanço da digitalização intensificou a pressão sobre essas entidades, que precisam demonstrar valor institucional em um ambiente onde o lojista tem acesso crescente a ferramentas digitais de forma autônoma e a baixo custo.

6.1 O RISCO DA IRRELEVÂNCIA INSTITUCIONAL

A principal ameaça que as CDLs enfrentam em 2026 não é financeira nem jurídica — é a irrelevância institucional. Uma entidade de classe torna-se irrelevante quando deixa de oferecer aos seus associados algo que eles não conseguiriam obter por conta própria. Durante décadas, o SPC foi esse diferencial. Com a multiplicação de plataformas digitais de análise de crédito, esse monopólio de valor está sendo progressivamente corroído. A transformação digital não é uma opção para organizações sem fins lucrativos, mas uma necessidade (TechSoup Brasil, 2024), e para as CDLs essa necessidade é ainda mais urgente.

A perspectiva da AO oferece uma leitura precisa desse risco. Uma CDL que permanece no Nível 1 da Maturidade Digital é, por definição, uma organização que não aprendeu com as transformações de seu ambiente. Argyris (1977) já alertava que organizações que desenvolvem aprendizagem de circuito simples — corrigindo erros sem questionar os pressupostos que os geraram — tendem a perpetuar padrões disfuncionais. A ausência de evolução digital nas CDLs é precisamente um caso de aprendizagem defensiva: a entidade continua fazendo o que sempre fez, sem questionar se o que sempre fez ainda é suficiente.

6.2 CAMINHOS PARA O AVANÇO: DO NÍVEL 1 AO NÍVEL 3

A literatura sobre transformação digital em NPOs indica que o avanço mais factível para organizações de pequeno porte é a consolidação de um nível intermediário que garanta sustentabilidade e relevância. As organizações que iniciaram os processos de transformação digital há mais de dois anos são as que apresentam maiores níveis de maturidade (Rede Social de Cascais, 2023), evidenciando que consistência é mais determinante do que intensidade de investimento. Para as CDLs, o caminho mais viável é a progressão do Nível 1 para o Nível 3 em dois a três anos, condicionada a três elementos: liderança comprometida com a transformação digital como prioridade institucional; capacitação da equipe para operar ferramentas e processos digitais; e padronização desses processos entre gestões. A mudança só será bem-sucedida se os colaboradores estiverem envolvidos e capacitados, sendo fundamental identificar transformadores dentro da organização para fortalecer a cultura de inovação (ABGi Brasil, 2026). A Memória Organizacional digital — repositórios de documentos, histórico de

decisões e registros de boas práticas — é o mecanismo que garante que o conhecimento acumulado por uma gestão não se perca na transição para a seguinte.

6.3 O PAPEL DA FCDL-RS COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A análise regional de Sartori Junior (2013) revelou que as CDLs de menor porte e mais recentes apresentaram os menores níveis de maturidade — exatamente as entidades com menor capacidade de investir individualmente em transformação digital. Nesse contexto, a FCDL-RS pode atuar como plataforma de digitalização coletiva, desenvolvendo soluções padronizadas — sistemas de gestão associativa, plataformas de e-learning e bases de dados compartilhadas —, reduzindo o custo individual de adoção. As maiores dificuldades apontadas pelas organizações sociais são a falta de financiamento e de recursos humanos habilitados, além da pouca oferta de softwares adaptados ao setor (Rede Social de Cascais, 2023). Uma federação que centraliza essas soluções resolve precisamente essas dificuldades. Quando as CDLs compartilham plataformas e boas práticas digitais, constroem uma Memória Organizacional coletiva para toda a rede, elevando o nível de maturidade do sistema como um todo (Nonaka e Takeuchi, 2002).

6.4 PERSPECTIVAS PARA PESQUISAS FUTURAS

As reflexões desenvolvidas neste artigo abrem um conjunto de perspectivas para pesquisas empíricas futuras. A primeira é a reaplicação do instrumento de Sartori Junior (2013), acrescido da nova dimensão de Maturidade Digital, junto às CDLs filiadas à FCDL-RS, permitindo tanto a comparação longitudinal com os dados de 2013 quanto a avaliação do estágio atual da maturidade digital nessas entidades. Uma segunda perspectiva é a validação estatística do instrumento ampliado — por meio de análise fatorial confirmatória e cálculo do alpha de Cronbach —, garantindo a confiabilidade e a validade do modelo proposto. Uma terceira perspectiva é a extensão do estudo para CDLs de outros estados, permitindo análises comparativas regionais e a construção de um panorama nacional da maturidade da AO e da transformação digital nas entidades de classe brasileiras.

7 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo discutir, por meio de ensaio teórico, a relação entre Aprendizagem Organizacional e Transformação Digital em entidades de classe sem fins lucrativos, propondo a Maturidade Digital como uma sexta dimensão ao modelo de avaliação da AO nas CDLs do Rio Grande do Sul. Para tanto, articulou o referencial clássico sobre AO e modelos de maturidade com a literatura recente sobre transformação digital e modelos de maturidade digital, publicada entre

2021 e 2026, tendo como ponto de partida empírico o diagnóstico realizado por Sartori Junior (2013) junto a 41 CDLs filiadas à FCDL-RS.

A análise desenvolvida permitiu alcançar o objetivo proposto e oferecer respostas consistentes à questão norteadora. Os três argumentos centrais que fundamentam a proposição da Maturidade Digital como nova dimensão da AO nas CDLs foram confirmados ao longo do texto: a insuficiência do modelo original diante dos desafios digitais contemporâneos; a convergência entre AO e transformação digital como processos complementares de aprendizagem contínua; e a existência de literatura consolidada sobre MMDs que oferece bases conceituais sólidas para a operacionalização da nova dimensão nos cinco níveis do CMM.

A dimensão Maturidade Digital foi definida como a capacidade da CDL de incorporar ferramentas, processos e cultura digital ao seu ciclo de aprendizagem organizacional, de forma planejada, contínua e orientada à geração de valor para seus associados. Sua operacionalização nos cinco níveis do CMM garante coerência metodológica com o instrumento original, permitindo aplicação empírica em pesquisas futuras. A articulação com as cinco dimensões originais demonstrou que a Maturidade Digital é transversal ao modelo, com efeito multiplicador sobre todas — especialmente sobre a Memória Organizacional e o Clima para Questionamentos, historicamente as mais frágeis nas CDLs. Do ponto de vista teórico, o artigo contribui para a atualização do referencial sobre AO em NPOs, incorporando a dimensão digital como elemento constitutivo do processo de aprendizagem coletiva. Do ponto de vista prático, oferece às CDLs, à FCDL-RS e a pesquisadores uma base conceitual estruturada para iniciativas de transformação digital alinhadas ao desenvolvimento da AO. Merece destaque, ainda, o fato de que a revisão da literatura não identificou estudos que tenham replicado ou expandido o diagnóstico de Sartori Junior (2013) no período 2013–2026. Esse vácuo acadêmico de mais de uma década reforça a relevância e a originalidade do presente artigo. A ausência de pesquisas similares sobre AO em CDLs evidencia que este artigo avança sobre território ainda inexplorado na literatura brasileira de administração, posicionando a proposição da Maturidade Digital como contribuição inédita a um campo carente de atualização teórica e empírica.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente artigo apresenta limitações inerentes à modalidade de ensaio teórico adotada. A ausência de coleta de dados primários impede a validação empírica da dimensão proposta e a verificação do estágio atual de maturidade digital das CDLs. A proposição da Maturidade Digital como sexta dimensão da AO é fundamentada teoricamente, mas sua relevância, confiabilidade e validade precisam ser testadas por meio de instrumentos de pesquisa adequados, aplicados junto às entidades

de classe. Adicionalmente, o modelo ampliado foi desenvolvido especificamente para o contexto das CDLs do RS, e sua transferibilidade para outros tipos de entidades de classe requer adaptações e validações específicas.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos resultados e limitações identificados, recomenda-se: a construção e validação estatística do instrumento ampliado com a dimensão de Maturidade Digital nos cinco níveis do CMM; a reaplicação junto às CDLs filiadas à FCDL-RS, permitindo comparação longitudinal com os dados de Sartori Junior (2013); a extensão do estudo para CDLs de outros estados da região Sul; e estudos qualitativos de aprofundamento junto a CDLs que avançaram em maturidade digital, para identificar fatores críticos de sucesso e obstáculos enfrentados no processo de transformação.

REFERÊNCIAS

ABGi BRASIL. Transformação digital: guia prático para implementação eficiente. São Paulo: ABGi Brasil, 2026. Disponível em: <https://abgi-brasil.com/transformacao-digital-guia-pratico-para-implementacao-eficiente>. Acesso em: 10 mar. 2026.

AMARAL, Jéssica Bezerra do; PAIVA, Luiz Eduardo Brandão; LIMA, Thiago Cavalcante Bastos. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em uma empresa pública. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 10, n. 3, p. 352-374, 2020.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida; COSTA, Silvana Maria Barbosa da Silva. Responsabilidade social no terceiro setor: elo entre a cidadania e a democracia. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, v. 11, n. 41, p. 280-292, 2020.

BBR — BRAZILIAN BUSINESS REVIEW. Modelos de maturidade digital: um estudo de caracterização baseado em revisão sistemática da literatura. Brazilian Business Review, Espírito Santo, v. 21, n. 2, 2024. DOI: 10.15728/bbr.2022.1330.pt.

BERGHAUS, Sabine; BACK, Andrea. Stages in digital business transformation: results of an empirical maturity study. In: Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), 2016, Paphos. Anais... Paphos: AIS, 2016. p. 1-17.

BRAZILIAN JOURNAL OF DEVELOPMENT. Modelos de avaliação de maturidade digital: um comparativo. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 7553-7568, jan. 2022.

CMM. Capability Maturity Model Integration — version 1.1. Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2002.

CMMI Institute. CMMI V2.0. Pittsburgh: CMMI Institute, 2018.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade. 2. ed. São Paulo: José Olympio, 1986.

DIXON, Nancy. The organizational learning cycle: how we can learn collectively. Londres: McGraw-Hill, 1994.

DRUCKER, Peter F. Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FCDL-RS. Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul. Estatuto padrão das CDLs filiadas. Porto Alegre: FCDL-RS, 2013. Disponível em: <https://fcdl-rs.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2026.

FEITOSA, Zoé Rios et al. Modelos de maturidade de gestão do conhecimento aplicados nas organizações: uma revisão da literatura. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 8, n. 13, p. 172-186, 2020.

GALINDO, Oscar; BOADA, Antonio. Nível de maturidade digital, um mapa para a transformação digital: estudo de caso. Revista de Gestão Social e Ambiental, Miami, v. 18, n. 11, e010063, 2024.

GARVIN, David. Learning in action: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GOH, Swee; RICHARDS, Gregory. Benchmarking the learning capabilities of organizations. European Management Journal, v. 15, n. 5, p. 575-583, 1997.

ISCTE — University Institute of Lisbon. Transformação e era digital: análise de modelos de maturidade de transformação digital. Lisboa: ISCTE, 2024. Disponível em: <https://www.iscte-iul.pt>. Acesso em: 10 mar. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LOIOLA, Elisabeth; ASSIS NETO, Edgard Rebouças de; AMARAL, Marcelo Santos. Organizações de aprendizagem: o caso de uma universidade pública do nordeste do Brasil. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 24, n. 1, 2025.

McKINSEY & COMPANY. The state of AI in 2025: agents, innovation, and transformation. Nova York: McKinsey Global Institute, nov. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>. Acesso em: 10 mar. 2026.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PEDDLER, Mike; BOYDELL, Tom; BURGYONE, John. Toward the learning company. Management Education and Development, v. 20, n. 1, p. 1-8, 1989.

PRADO, Darci. Maturidade em gerenciamento de projetos — Modelo Prado-MMGP. 2. ed. Belo Horizonte: Indg Tecs, 2010.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat; ROCHA, Henrique Martins. Nível de maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos. Produção, v. 17, n. 1, p. 199-217, jan./abr. 2007.

REDE SOCIAL DE CASCAIS. Estudo de maturidade digital das organizações sociais. Cascais: Leadership for Impact Knowledge Center, 2023. Disponível em: <https://redesocialcascais.net>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SARTORI JUNIOR, Zilio. Aprendizagem organizacional em entidades de classe sem fins lucrativos: uma avaliação dos níveis de maturidade nas CDLs do Rio Grande do Sul. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Three cultures of management: the key to organizational learning. Sloan Management Review, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SIQUEIRA, José. O modelo de maturidade de processos. Nucleando Qualidade, n. 45, p. 4, 2005.

TECHSOUP BRASIL. A transformação digital nas organizações sem fins lucrativos. São Paulo: TechSoup Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.techsoupbrasil.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2026.

TERRA, José Cláudio C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 4. ed. São Paulo: Negócio, 2001.