

**ESTUDO DA CAPACIDADE DINÂMICA SOB ALENTE DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

**DYNAMIC CAPABILITIES STUDY UNDER THE LENS OF ORGANIZATIONAL LEARNING**

**ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DINÁMICA BAJO ELLENTE DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**Tatiane de Andrade Neves Hörbe**

Universidade Federal de Santa Maria

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM

E-mail: [tatianehorbe@gmail.com](mailto:tatianehorbe@gmail.com)

**Gilnei Luiz de Moura**

Universidade Federal de Santa Maria

Doutor, professor do Departamento de Ciências Administrativas

E-mail: [mr.gmoura@ufsm.br](mailto:mr.gmoura@ufsm.br)

**Simone Alves Pacheco de Campos**

Universidade Federal de Santa Maria

Doutora, professora do Departamento de Ciências Administrativas

E-mail: [simone.campos@ufsm.br](mailto:simone.campos@ufsm.br)

**Emanuely Comoretto Machado**

Universidade Federal de Santa Maria

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM

E-mail: [emanuely\\_comoretto@yahoo.com.br](mailto:emanuely_comoretto@yahoo.com.br)

**Janaina Marchi**

Universidade Franciscana

Mestre, professora do Curso de Administração

E-mail: [marchijanaina@gmail.com](mailto:marchijanaina@gmail.com)

Artigo recebido em 11/08/2020. Revisado por pares em 20/02/2023. Recomendado para publicação em 25/04/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 25/09/2023. Avaliado pelo Sistema double blind review.

©Copyright 2023 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo analisar a capacidade dinâmica de uma empresa por meio de seu potencial de aprendizado organizacional. Adotou-se como delineamento de pesquisa o estudo de caso e a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo. A escolha da organização justifica-se pelo fato desta ter sido premiada no Prêmio Nacional da Qualidade e o Melhores em Gestão da FNQ. Por fim, evidenciou-se que a consolidação do aprendizado e o desenvolvimento de mecanismos e práticas que permitam a criação e o acúmulo de competências das pessoas constituem-se como um fator que pode atuar como antecedente do desenvolvimento da capacidade dinâmica.

**Palavras-chaves:** capacidade dinâmica; aprendizagem organizacional; estudo de caso.

### **Abstract**

This study aims to analyze a company's dynamic capabilities through its organizational learning potential. The case study and the combination of quantitative and qualitative methods were adopted as a research design. The choice of the organization is justified by the fact that it was awarded the National Quality Award and the Best in Management by FNQ. Finally, it became evident that the consolidation of learning and the development of mechanisms and practices that allow the creation and accumulation of people's skills are a factor that can act as an antecedent for the development of dynamic capacity.

**Keyword:** dynamic capabilities; organizational learning; case study.

### **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo analizar la capacidad dinámica de una empresa a través de su potencial de aprendizaje organizacional. Se adoptó como diseño de investigación el estudio de caso y la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. La elección de la organización se justifica por el hecho de que fue galardonada con el Premio Nacional de Calidad y Mejor en Gestión por la FNQ. Finalmente, se mostró que la consolidación de los aprendizajes y el desarrollo de mecanismos y prácticas que permitan la creación y acumulación de habilidades de las personas constituyen un factor que puede actuar como antecedente del desarrollo de la capacidad dinámica.

**Palabras llave:** capacidad dinámica; Aprendizaje organizacional; estudio de caso.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos, a manutenção de vantagem competitiva torna-se um desafio para as organizações sobreviverem e prosperarem frente às constantes transformações e pressões impostas pelo ambiente. Nesse sentido, a abordagem das Capacidades Dinâmicas é apresentada como um novo paradigma que procura explicar por que algumas firmas são mais bem-sucedidas que outras na construção e sustentação de vantagens competitivas, em um ambiente em constante mutação (BARRETO, 2010).

Com relação aos fatores que orientam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, esses têm sido direcionados, entre outros, aos mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento (BARRETO, 2010). Processos de gerenciamento do conhecimento e capacidades dinâmicas estão intimamente relacionados, uma vez que a criação e a evolução de tais capacidades requerem acumulação de experiências, articulação e codificação de conhecimento (CEPEDA; VERA, 2007).

Sob essa perspectiva, organizações com forte ênfase em uma cultura de aprendizagem tendem a ser mais aptas a mudar e, conseqüentemente, a desenvolver capacidades dinâmicas, uma vez que ela desenvolve a capacidade dos indivíduos em identificar e resolver problemas relacionados ao trabalho, especificamente pela criação de oportunidades de aprendizagem contínua, incentivo à colaboração e aprendizado em equipe, criação de sistemas para capturar e compartilhar o aprendizado (CHOI; RUONA, 2011). Almeida, Correa e Lourenço (2012) ressaltam que todas as organizações, conscientemente ou não, estão aprendendo durante o seu processo de evolução, criando ou aprimorando conhecimento. Porém, o aprendizado ocorre mais rapidamente ou mais eficientemente em algumas organizações, dependendo do contexto em que essas se situam (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001).

A capacidade de aprendizado organizacional (CAO) depende de um conjunto de orientações, características organizacionais e práticas de gestão que potencializam uma maior ou menor probabilidade para que ocorra a aprendizagem (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007; GOH; RICHARDS, 1997). Para Chiva e Alegre (2008), a CAO pode ser representada mediante cinco dimensões ou mecanismos: experimentação, propensão ao risco, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. Assim, quanto maior a incidência desses fatores no ambiente organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Cabe salientar que todo o processo de aprendizagem centra-se no indivíduo, pois são as pessoas que têm a competência de aprender a fazer algo, transformando dados e informações em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Contudo, a capacidade de aprendizado desenvolve-se quando as estruturas cognitivas, rotinas e saberes deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados com o todo da organização (KIM, 1998). Não obstante, mais do que compartilhar, a capacidade de uma organização aprender pode ser visualizada a partir de níveis distintos, perpassando pelo “entendimento” de como as coisas devem e podem ser feitas (*single loop*); o questionamento acerca do “porquê de as coisas serem feitas como são” (*double loop*) e, por fim, um terceiro nível (*deutero learning*), que consiste em uma mudança de postura por parte dos indivíduos que compõe as organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SWERINGA; WIERDSMA, 1995). Nesse contexto, reflexões e questionamentos concentram-se na análise do próprio processo de aprendizagem organizacional, nos mecanismos que facilitam ou inibem esse processo (SWERINGA; WIERDSMA, 1995).

Diante da crescente necessidade de as organizações anteciparem-se às exigências do mercado e às demandas variáveis de seus ambientes políticos, econômicos, tecnológicos, cultural e social, essas se tornam- cada vez mais dependentes de sua capacidade de gerar e compartilhar o conhecimento significativo em níveis mais elevados (*double loop* e *deutero learning*). Assim, identificar características e práticas de gestão consideradas essenciais para que a organização aprenda e desenvolva capacidades de ordem superior que permitam a antecipação e molde diante das alterações no ambiente competitivo, torna-se relevante para o enriquecimento da produção acadêmica na área e para o desenvolvimento de práticas de gestão alinhadas com o desafio da aprendizagem, mudança, flexibilidade e inovação.

Levando em consideração o que foi exposto até o momento e vislumbrando a definição de um foco primário para o desenvolvimento deste trabalho, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: “*Como a capacidade de aprendizado organizacional de uma empresa pode contribuir para o desenvolvimento de sua capacidade dinâmica?*”. Assim, o presente estudo tem como objetivo central compreender a capacidade dinâmica de uma empresa por meio da análise de sua capacidade de aprendizado organizacional.

Para tanto, investigou-se uma empresa do setor industrial, fabricante mundial de veículos comerciais, que apresenta uma trajetória de pioneirismo e inovação de seus produtos, fazendo frente às exigências do mercado e, sobretudo, mantendo-se competitiva. Zawislak et

al. (2014) destacam que a indústria trata-se de um setor dinâmico e heterogêneo da economia, com múltiplas possibilidades de encadeamentos produtivos, ou seja, é responsável pela transformação de diferentes tipos de matérias-primas em uma enormidade de produtos finais; e diferentes níveis de intensidade tecnológica, a qual define-se pelo nível de conhecimento que é incorporado aos produtos, dependendo do segmento e dos produtos finais produzidos. Além da relevância deste setor para o desenvolvimento do país, a escolha da referida empresa justifica-se por:

- a) ser considerada uma das maiores fabricantes mundiais de veículos comerciais;
- b) ser uma multinacional pertencente a um robusto grupo empresarial, com sede na Suécia;
- c) apresentar uma trajetória cercada de conquistas, pioneirismo e evolução tecnológica de seus produtos; e,
- d) ser pioneira em inovações na forma de gestão da empresa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção apresentam-se as contribuições teóricas e empíricas referentes à capacidade dinâmica e capacidade de aprendizado organizacional; na sequência são descritos os procedimentos metodológicos adotados; na quarta seção os dados são apresentados, analisados e discutidos, de acordo com as teorias elencadas; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais deste estudo.

## **2 CAPACIDADE DINÂMICA E CAPACIDADE DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E RELAÇÕES**

Na literatura encontram-se diferentes definições de capacidades dinâmicas, desde que o conceito foi introduzido. Em linhas gerais, Meirelles e Camargo (2014) identificaram nas várias definições de capacidades dinâmicas três aspectos comuns:

- a) conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais;
- b) conjunto de rotinas e processos e;
- c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Em termos de comportamentos, Andreeva e Chaika (2006) destacam a lealdade e o comprometimento com a mudança que se relacionam com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa. Ademais, Wang e Ahmed (2007)

alertam para o fato de que as capacidades dinâmicas são diferenciais difíceis de serem transferidos entre unidades de uma mesma organização ou entre organizações, uma vez que consubstanciam fatores explícitos e tácitos (*know how*, liderança) na forma como a organização emprega e combina seus recursos.

Já as habilidades envolvem:

- a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG; AHMED, 2007);
- b) desenvolver novas estratégias mais rapidamente (ou melhor) do que a concorrência (COLLIS, 1994); ou ainda
- c) habilidades não específicas, ou seja que permitem aos empregados de uma organização agir em prol de qualquer tipo de mudança; além de habilidades empreendedoras da liderança (ANDREEVA; CHAIKA, 2006). Agrega-se a esse rol de habilidades, o potencial de a organização criar novos produtos e/ou processos para responder às mudanças do mercado (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997); criar e introduzir os conhecimentos necessários para instituir outras capacidades organizacionais, por meio de rotinas e processos estratégicos (ZAHRA; GEORGE, 2002); e, também, a capacidade de perceber oportunidades e reconfigurar constantemente as rotinas e processos das operações associadas à percepção da alta administração sobre as oportunidades de mudar produtivamente as rotinas ou configurações de recursos, sua disposição para empreender tal mudança e sua capacidade de implementar essas mudanças (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

No que tange às capacidades dinâmicas enquanto conjunto de rotinas e processos, observa-se, num ensejo inicial, as contribuições de Eisenhardt e Martin (2000), que defendem que o potencial diferenciador e competitivo das capacidades dinâmicas, em longo prazo, reside no uso dessas capacidades de forma antecipada, sendo mais perspicaz e mais imprevisível do que os concorrentes para configurar recursos vantajosos. Assim, concluem que os elementos importantes para sustentar as capacidades dinâmicas são as rotinas de transferência e recombinação de conhecimentos, rotinas de controle de qualidade e desenvolvimento de produtos, bem como a identificação de equipes de P&D.

Nesse sentido, Winter (2003) defende que as capacidades dinâmicas conduzem as taxas de mudanças em uma organização e configuram-se como rotinas de alto nível, permitindo a tomada de decisão para gerar resultados superiores. Assim, para que uma capacidade possa ser considerada dinâmica, a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Esse é um ponto importante na definição de Winter (2003): soluções *ad hoc* ou talento criativo de pessoas empregadas numa organização não são consideradas capacidades dinâmicas. Uma organização que se adapta de forma criativa numa sucessão de crises, buscando soluções ao acaso, não está fazendo uso de capacidades dinâmicas.

Enquanto conjunto de processos, Ambrosini *et al.* (2009) entendem as capacidades dinâmicas a partir de quatro enfoques: reconfiguração, alavancagem, aprendizado e a integração criativa. A reconfiguração refere-se ao processo de transformação de ativos e recursos; a alavancagem envolve a replicação de um processo ou sistema que está operando em uma respectiva unidade de negócios em outra diferente; o aprendizado permite que as tarefas sejam executadas de forma mais eficaz e eficiente, como resultado da experimentação e reflexão sobre o sucesso e/ ou fracasso; já a integração refere-se à capacidade da organização em integrar os seus ativos e recursos, resultando em uma nova configuração de recursos.

O “ciclo de evolução do conhecimento”, proposto por Zollo e Winter (2002), traz importantes contribuições para o entendimento dos mecanismos de aprendizagem, uma vez que vinculam conhecimento e capacidades dinâmicas. Tentando explicar de onde vêm as capacidades dinâmicas, os autores definem-nas como um aprendizado e padrão estável de atividade coletiva, por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais, em busca de maior eficácia, a partir de quatro fases: variação generativa, seleção interna, replicação e retenção.

Na fase de variação, indivíduos e grupos geram ideias sobre como abordar problemas antigos de maneiras novas ou como enfrentar novos desafios. A fase de seleção interna implica a avaliação de ideias quanto ao seu potencial para melhorar a eficácia. Por meio da articulação do conhecimento, análise e debate, as ideias tornam-se explícitas e as melhores são selecionadas, avaliadas e legitimadas. Uma vez legitimada, ocorre a fase de replicação do conhecimento, no qual existe transferência de conhecimento por meio de mecanismos de gestão do conhecimento, podendo ocorrer adaptações para a resolução de problemas. Uma

vez replicada, a solução é rotinizada e, finalmente, as rotinas sofrem variações ao longo do tempo e realimentam o processo de conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002).

Assim, Zollo e Winter (2002) sustentam que as experiências passadas e os processos cognitivos para codificar e fazer uso do conhecimento adquirido se tornam essenciais para que essas capacidades emerjam. Desse modo, os mecanismos de aprendizagem e a habilidade da empresa em combinar e recombinar ativos para suscitar melhorias caracterizam as capacidades dinâmicas.

Em primeiro lugar, a capacidade dinâmica requer uma compreensão da mudança nos vários níveis de análise: individual, em grupo (coletivo) e organizacional. No nível individual encontram-se as habilidades e comportamentos de mudança. Enquanto que no nível coletivo e organizacional, situam-se os processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

É possível fazer uma associação entre as hierarquias das capacidades e os níveis de aprendizado organizacional. No que tange aos níveis de aprendizado, para Argyris e Schön (1978), o primeiro nível (aprendizagem de circuito simples ou *single loop*) refere-se ao “como fazer as coisas melhor”, por meio da experiência. O qual está voltado para a alteração nas rotinas e ao domínio dos recursos disponíveis, que dão origem a práticas de trabalho mais eficientes. Seus efeitos são de curta duração e exercem um impacto parcial sobre a organização. Tal nível relaciona-se com o desenvolvimento de capacidades funcionais, ou comuns. Para Collis (1994), a primeira categoria de capacidades é uma capacidade de atualização que serve para melhorar as atividades funcionais básicas da empresa, como diagramas de plantas, distribuição de logística e campanhas de *marketing* mais eficientes que os concorrentes.

A aprendizagem de circuito duplo (segundo nível de aprendizagem) questiona o “porquê de as coisas serem feitas”, consiste, portanto, de um processo mais cognitivo, que envolve a revisão e a transformação dos valores e princípios que constituem as variáveis envolvidas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Esse nível de aprendizado requer um autoconhecimento coletivo, que seria a capacidade de identificar quando as regras não levam ao comportamento e, conseqüentemente, aos resultados desejados (SWERINGA; WIERDSMA, 1995). Portanto, na aprendizagem *double loop* novas práticas de trabalho são interiorizadas pelas organizações na forma de rotinas e, desse modo, tornam-se parte das capacidades da organização. Essas capacidades se traduzem em novas rotinas organizacionais, que, por sua vez, são combinadas

com novas práticas de trabalho e assim, sucessivamente, em um processo cíclico (CIBORRA; ANDREU, 2002). Esse nível associa-se ao desenvolvimento de capacidades-chave. A segunda categoria de capacidade é resultado das melhorias dinâmicas para as atividades do início do processo repetitivo e de inovação de produtos, flexibilidade de fabricação, capacidade de resposta às tendências do mercado e ciclos de desenvolvimento mais curto (COLLIS, 1994).

O terceiro ciclo para Sweringa e Wierdsma (1995) refere-se “ao que se é” e “ao que se deseja ser”, que representam as estratégias, os valores, os pressupostos que permitem balizar que tipo de organização se deseja construir e quais os valores que devem ser considerados como importantes. Este nível, portanto, assume uma dimensão estratégica, uma vez que as capacidades evoluem para capacidades centrais (a organização possui recursos valiosos, raros em relação à concorrência) que diferenciam estrategicamente uma empresa das demais de seu setor, proporcionando uma vantagem competitiva (CIBORRA; ANDREU, 2002). Ou seja, esse nível estaria relacionado ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Para Collis (1994), a terceira categoria de capacidades, embora intimamente relacionada a melhorias dinâmicas, compreende as mais importantes abordagens estratégicas que permitem a confirmação do valor intrínseco de outros recursos ou o desenvolvimento de estratégias inovadoras antes dos concorrentes.

Argyris e Schön (1978) descobriram que algumas organizações fazem muito bem a aprendizagem de circuito simples, mas têm grandes dificuldades em aprendizagem de circuito duplo. Dodgson (1993) afirma que a transição da capacidade dos indivíduos de afetar, tanto a aprendizagem *double loop*, quanto a *deutero learning* depende criticamente da capacidade de aprendizado organizacional. Para Goh e Richard (1997), a CAO pode ser representada mediante cinco dimensões ou mecanismos: Clareza de Propósito e Missão; *Empowerment* e Comprometimento da Liderança; Experimentação; Transferência de Conhecimento; *Times* de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo.

A clareza de propósito e missão refere-se ao grau de entendimento que os funcionários possuem da missão e dos propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance (GOH; RICHARD, 1997). Nesse sentido, a organização como um todo e cada unidade dentro dela precisam entender o efeito, e como o trabalho que fazem contribui para a realização da visão da organização. Esse processo, para Senge (1990), só é possível a partir da construção de uma visão compartilhada do futuro desejado, no qual os funcionários

entendem a diferença entre a visão e o estado atual e podem agir melhor para superar esta lacuna.

Para Probst e Büchel (1997), uma visão compartilhada da realidade depende, em um primeiro momento, de um processo de comunicação eficaz; que deve ser acessível e transparente a todos os membros, para que o conhecimento individual se transforme em conhecimento organizacional, aliado a uma terceira condição, que é a integração. Evidencia-se, também, a influência dos líderes no processo de aprendizado organizacional, os quais são considerados planejadores, administradores e professores, cabendo-lhes o papel de construir organizações, nas quais as pessoas aumentem constantemente a capacidade de entender questões complexas, expandindo sua capacidade de criar o futuro, aguçando a visão e aperfeiçoando os modelos mentais compartilhados – pessoas com responsabilidade de aprender (SENGE, 1990).

*Empowerment* e Comprometimento da Liderança refere-se ao papel do líder na promoção de um clima de aprendizagem na organização e de uma cultura de mudança, por meio do seu comportamento (GOH; RICHARD, 1997). A experimentação pode ser definida como o grau em que novas ideias e sugestões são atendidas e encorajadas, o que envolve a procura de soluções inovadoras, possibilitando soluções de problemas com base na utilização de novos métodos e procedimentos. Nessa dimensão, também são incluídos o treinamento contínuo e a vontade dos colaboradores de aprender e se superar. Dentro da dimensão experimentação, inclui-se a propensão ao risco, a qual caracteriza-se pela tolerância à ambiguidade, incerteza e erros. Organizações que encaram erros como inaceitáveis não são promotoras do aprendizado (GOH; RICHARD, 1997).

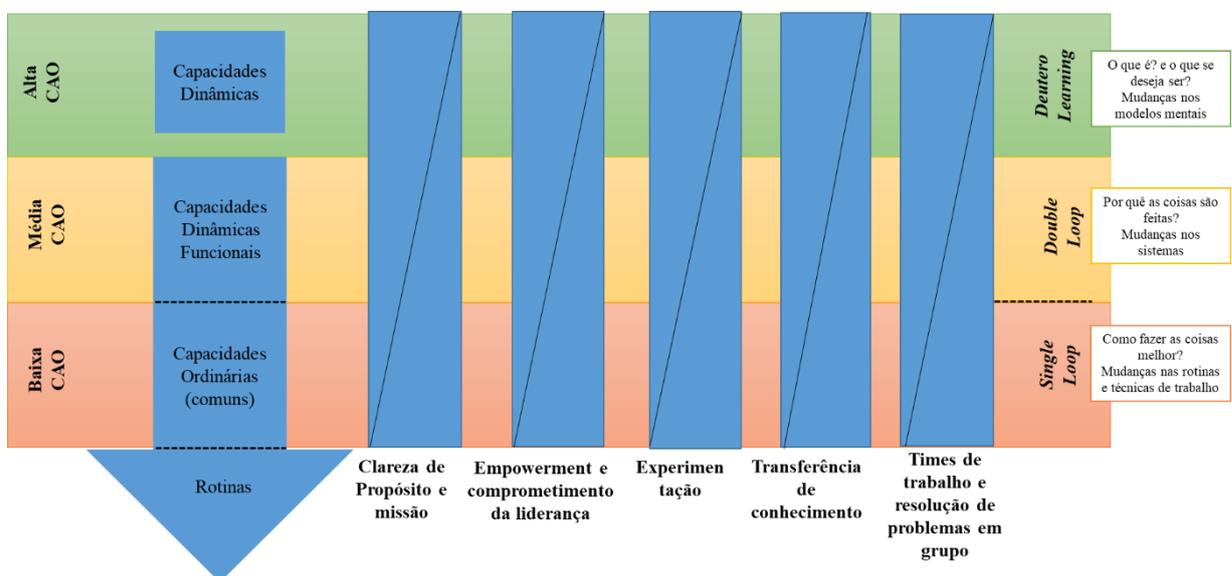
A transferência de conhecimento representa a capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os departamentos, bem como captá-lo do ambiente externo. O ambiente, tanto interno quanto externo, é apontado por Fiol e Lyles (1985) como outro fator que exerce influência no processo de aprendizado organizacional, na medida em que o nível de complexidade e dinamismo do ambiente pode ocasionar uma sobrecarga e bloquear a aprendizagem, ou, por outro lado, uma demasiada estabilidade pode gerar a inércia organizacional.

*Times* de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo corresponde ao nível de trabalho em grupo na organização para resolução de problemas e à criação de ideias inovadoras. A tomada de decisão participativa refere-se ao nível de influência que os

funcionários têm no processo de decisão. Ao ser implementada a participação, as organizações podem se beneficiar dos efeitos de um maior envolvimento, satisfação e compromisso dos colaboradores (SCOTT-LADD; CHAN, 2004). A literatura considera a tomada de decisão participativa como um dos aspectos que facilitam o aprendizado (CHIVA; ALEGRE, 2008).

A fim de proporcionar uma melhor compreensão acerca dos conceitos e relações apresentados entre Capacidade Dinâmica e Capacidade de Aprendizado Organizacional, a Figura 1 apresenta o Modelo de Pesquisa.

Figura 1- Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores

Desse modo, entende-se que desenvolvimento das capacidades dinâmicas está relacionado ao nível de capacidade de aprendizado organizacional, que, neste estudo, será investigado mediante as dimensões: Clareza de Propósito e Missão; *Empowerment* e Comprometimento da Liderança; Experimentação; Transferência de Conhecimento; *Times* de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo. Tais mecanismos configuram características e práticas de gestão que potencializam uma maior ou menor probabilidade de que as rotinas e processos organizacionais sejam modificados e internalizados na organização, em busca de maior eficiência.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

No intuito de atender ao objetivo proposto, adotou-se como delineamento de pesquisa o método de estudo de caso, que se configurou pela combinação dos métodos quantitativo e qualitativo, representando a triangulação de dados e a metodologia.

A organização escolhida como unidade de análise para esta pesquisa será denominada, neste trabalho, como Empresa “Alfa”. Há quase quatro décadas instalada no Brasil, a história da companhia é cercada por conquistas, pela evolução tecnológica de seus produtos e pela introdução de novos conceitos no transporte de cargas e passageiros. Desde que chegou ao país, a marca tornou-se uma das principais montadoras do continente e a que mais inovações apresentou aos transportadores do Brasil. As inovações se estendem na forma de gestão da organização, a qual inclui desde a construção de sua fábrica- cujo projeto, por exemplo, já previa cuidados com o meio ambiente – até a política de relacionamento com os funcionários, que sempre tiveram voz e vez, participando de decisões importantes que afetassem seus direitos. Também, constata-se que a empresa foi pioneira em muitas iniciativas: foi a primeira montadora brasileira a implantar a jornada semanal de 40 horas e a primeira a estimular a criação de uma comissão com representantes de funcionários e de um Comitê de Ética. Ainda, nas áreas operacionais, a gestão por meio de Equipes Autogerenciáveis (EAGs) é um diferencial.

Para fins deste estudo, optou-se pela escolha da Unidade Administrativa de Equipamentos de Construção, localizada na sede da empresa em Curitiba/PA, cuja população alvo foi representada pelos 70 colaboradores desta Unidade. A etapa quantitativa contemplou o envio de formulários via *Google Drive*, para toda a população alvo, obtendo-se um retorno de 50 instrumentos (71,5%) que compuseram a amostra do estudo. O questionário aplicado nesta etapa foi composto de duas partes: i- Identificação do Perfil e; ii- Escala de Aprendizado Organizacional. O instrumento utilizado foi o *Organizational Learning Scale*, de Goh e Richard (1997), traduzido para o português e validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003). Composto por 21 itens, avaliados por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos (discorda fortemente à concorda fortemente), agrupados em 5 categorias (Clareza de Propósito e Missão; *Empowerment* e Comprometimento da Liderança; Experimentação; Transferência de Conhecimento; *Times* de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo).

Após coletados, os dados foram transpostos para o *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 20.0*. Para traçar o perfil dos respondentes foram efetuadas análises

estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Posteriormente, como técnica de análise realizou-se a análise fatorial, com os seguintes critérios: testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) considerando-se aceitáveis valores acima de 0,5; teste de esfericidade de *Bartlett*; valores de comunalidades maiores que 0,6; percentual de no mínimo 60% da variância explicada; cargas fatoriais acima de +/- 0,30 com uma diferença de ao menos 0,10 para cargas dirigidas a outros fatores; e índice de consistência interna considerando valores acima de 0,7 de *Alpha de Cronbach* (HAIR *et al.*, 2009). Feito isso, na sequência foram feitas as análises descritivas (média e desvio padrão) dos fatores obtidos, tendo por base as médias das variáveis de cada fator.

Na etapa qualitativa, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa com 4 das 15 lideranças da Unidade investigada, totalizando 210 minutos de gravação. Para a análise de documentos, os dados foram obtidos mediante o acesso ao *website* da empresa, entre os quais foram analisados: Relatório Socioambiental de 2007 a 2018 (publicado anualmente, contém informações sobre o Perfil e Estratégia do Grupo Alfa, as soluções em desenvolvimento sustentável da empresa para o mercado brasileiro, o valor compartilhado com clientes, sociedade e comunidade interna, governança corporativa, resultados e indicadores de cada ano); Livro: O Lado Humano do Sucesso - Como a Alfa se tornou uma empresa de classe mundial (escrito por um Diretor de Recursos Humanos da empresa, publicado em 2012, conta a história e trajetória da Alfa); Classe Mundial - Questão de Excelência (publicado pela Fundação Nacional da Qualidade- FNQ apresenta e divulga as vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade- PNQ, no ano de 2015. Das páginas 78 a 85 são apresentadas as principais políticas e práticas da Alfa que respondem aos critérios do PNQ); *The Alfa Way* (desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil, apresenta a cultura, os comportamentos e os valores do Grupo); Práticas e Políticas de RH (documento de 28 páginas desenvolvido pela Alfa do Brasil, apresenta os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas).

Destaca-se que a análise dos dados qualitativos deu-se por meio da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), seguindo três fases: pré-análise (envolveu a seleção dos documentos relacionados à empresa, leitura dos materiais); exploração (explorou-se em profundidade os materiais coletados, interpretando o significado dos textos e entrevistas, codificando-as de acordo com as categorias teóricas previamente definidas; destaca-se que

nessa fase contou-se com a colaboração de outros três pesquisadores que ajudaram na exploração, codificação e interpretação do material); tratamento dos resultados (análises crítica e reflexiva da pesquisa, que constituiu na interpretação e comparação dos dados com as categorias descritas no referencial teórico, sintetizando e discutindo os resultados encontrados).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados do estudo. Para tal, os resultados foram estruturados em duas partes:

- a) Perfil dos Pesquisados;
- b) Capacidade Dinâmica e Capacidade de Aprendizado Organizacional.

##### **4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS**

Na etapa quantitativa, participaram da pesquisa 50 colaboradores pertencentes a diferentes níveis hierárquicos da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. A amostra foi composta por 68,0% de homens, os quais possuem, em média, 37/42 anos. Quanto à escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui Especialização/Pós (50,0%). Sobre o estado civil, 60,0% dos colaboradores são casados. A respeito do perfil profissional, os colaboradores possuem em média 8,70 anos de atuação na Empresa. A maior parte está alocada no Setor de Pós- Venda (36,0%) e Comercial (32,0%), ocupando o cargo de Analista (26,0%) e Gerente (20,0%). O tempo no cargo atual é, em média, de 3,58 anos.

Na etapa qualitativa, foram investigados 4 gestores da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. Para garantir a confidencialidade e o anonimato, os gestores são tratados nesta pesquisa como: E1, E2, E3 e E4. A faixa etária dos gestores entrevistados varia de 29 a 45 anos, sendo todos do sexo masculino. Quanto à escolaridade todos possuem Especialização/Pós-Graduação. Em relação ao tempo de empresa, um dos entrevistados afirmou estar na empresa há 1 ano e meio e os demais estão na empresa há mais de 8 anos. Dois dos entrevistados atuam no setor de Pós-Vendas, um como Diretor e o outro como Coordenador. Os outros dois entrevistados atuam no Setor Comercial, nos cargos de Diretor

e Gerente. Quanto ao tempo no cargo, os entrevistados afirmaram estar de 1 ano a 5 anos atuando nos atuais cargos.

#### 4.2 CAPACIDADE DINÂMICA E CAPACIDADE DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Nesta fase, os dados da pesquisa serão apresentados e analisados começando com os indicadores da análise fatorial exploratória das 21 variáveis que compõem o instrumento de Capacidade de Aprendizado Organizacional. A partir dos testes realizados, a solução com quatro fatores mostrou-se a mais adequada, a qual gerou valores satisfatórios de 0,878 e sig 0,000 referentes aos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), e o de esfericidade de *Bartlett*, respectivamente. A análise fatorial com extração de quatro fatores, explicou 70,77% da variância, e o primeiro fator concentra 19,84% da variância total. A avaliação das comunalidades levou à exclusão das questões 1, 14 e 19 do instrumento, por apresentarem valores inferiores a 0,6. Por fim, a partir do teste de *Alpha de Cronbach*, os resultados apontaram que todos os fatores apresentaram valores maiores que 0,7, indicando boa confiabilidade (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 1 apresenta os resultados da análise fatorial, os autovalores e percentual da variância explicada e a confiabilidade dos fatores.

Tabela 1- Análise Fatorial da Escala de Aprendizado Organizacional

Fator	Autovalores % da Variância	% Acumulado	Alpha de Cronbach
Fator 1	19,840	19,840	0,876
Fator 2	17,930	37,769	0,875
Fator 3	17,121	54,891	0,767
Fator 4	15,876	70,767	0,844

Fonte: Dados da Pesquisa

Os fatores referentes à Capacidade de Aprendizado Organizacional foram renomeados considerando o seu conteúdo, como: Fator 1, “Cultura de incentivo à experimentação e sugestão de novas ideias”; Fator 2, “Incentivo da Liderança à participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo”; Fator 3, “Clareza de Propósito e Missão”; e Fator 4, “Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento”. A Tabela 2 expõe as variáveis que compõem cada fator criado, o fator correspondente no modelo original, a carga fatorial e as médias e desvio padrão obtidos para cada fator e variável.

**ESTUDO DA CAPACIDADE DINÂMICA SOB A LENTE DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Tatiane de Andrade Neves Hörbe; Gilnei Luiz de Moura; Simone Alves Pacheco de Campos; Emanuely Comoretto Machado; Janaina Marchi

**Tabela 2- Análise Fatorial da Escala de Capacidade de Aprendizado Organizacional**

Var.	Descrição	Fator Original	Carga	Média	Desvio
<b>Fator 1- Cultura de Incentivo à experimentação e sugestão de novas ideias</b>					
6	Os novos funcionários são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado nesta empresa.	Experimentação	0,736	3,54	1,073
7	Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	0,631	3,80	,926
8	Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizarem experiências para melhorar os processos de trabalho.	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	0,718	4,16	,866
10	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa.	Experimentação	0,724	3,82	1,063
12	Na empresa em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.	Experimentação	0,612	3,86	,808
17	Nesta empresa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	0,614	3,76	,797
Total				3,82	0,922
<b>Fator 2- Incentivo da Liderança à participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo</b>					
9	Novos processos de trabalho que podem ser úteis para a empresa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os funcionários.	Transferência de Conhecimento	0,793	3,70	,909
13	Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	0,759	3,40	1,050
15	Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	0,666	3,44	,993
21	Na empresa em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por funcionários de distintas áreas ou setores.	<i>Times</i> de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	0,768	3,66	1,022
Total				3,55	0,994
<b>Fator 3- Clareza de Propósito e Missão</b>					
2	Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na empresa.	Clareza de Propósito e Missão	0,704	3,94	,843
11	Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	Experimentação	0,745	3,74	,876
18	Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada.	Clareza de Propósito e Missão	0,547	3,94	,913
Total				3,87	0,877
<b>Fator 4- Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento</b>					
3	Os funcionários podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da empresa em que trabalho.	Experimentação	0,805	3,94	,843
4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa.	Transferência de Conhecimento	0,440	3,74	,876
5	As práticas gerenciais atuais da empresa em que trabalho encorajam os funcionários a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	<i>Times</i> de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	0,342	3,94	,913
16	Na empresa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	Transferência de Conhecimento	0,706	3,87	0,877
20	A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam	Clareza de Propósito e Missão	0,741	3,94	,843
Total				3,75	0,910

Fonte: Dados da Pesquisa

O Fator 3 - Clareza de Propósito e Missão, apresentou a maior média, indicando que na empresa Alfa os funcionários e gestores compartilham de uma visão comum, possuem

clareza e entendimento da visão / missão organizacional e de como eles podem contribuir para o seu sucesso e realização. Já o Fator 2- Incentivo da liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo, apresentou a menor média. Pela análise dos documentos e entrevistas, constatou-se que a empresa incentiva a gestão participativa, ou seja, apresenta uma preocupação em estabelecer uma estratégia clara, com comunicação ampla e momentos para participação, discussões e alinhamento de ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

A construção de uma visão comum na Alfa é resultado de uma série de ações e práticas organizacionais adotadas pela empresa. Parte-se do processo de elaboração das estratégias que foi mencionado nas entrevistas como sendo um dos pontos-chaves que contribuem para que haja entendimento dos funcionários da missão e propósitos organizacionais. A participação dos funcionários é incentivada tanto para a construção da estratégia global quanto para o desdobramento dessa estratégia em ações, que permitirão a empresa alcançar seus objetivos estratégicos e visão:

Eu acho que o que mais contribui é a participação e discussão [...] a gente pega a estratégia global e a gente quebra isso [...] a gente vê quais são as ações na nossa área que vão influenciar ou que podem nos ajudar a atingir aquele objetivo que foi colocado pela companhia e depois de ter isso mapeado para área, aí são várias ações, a gente vê quais são as pessoas responsáveis por cada um daqueles processos e a gente coloca nos objetivos delas para os próximos anos. (E4)

O processo de elaboração das estratégias tem início na matriz sueca, em um fórum global em que participam o primeiro nível de gestão, conforme evidencia a fala do Entrevistado 1: *"Existe um alinhamento estratégico, existe uma estratégia que nasce num fórum ou num comitê global [...] existe um envolvimento dos nossos gestores, o primeiro nível de gestão, junto a esses fóruns"*. Nesse fórum são definidas as metas e a visão de longo prazo do Grupo, bem como os objetivos estratégicos de curto prazo, com duração de 3 anos. Após definidas as diretrizes globais, pelo primeiro nível de gestão existe uma preocupação por parte da empresa de que essa estratégia seja discutida e desdobrada em todas as unidades, áreas e níveis hierárquicos. Essas diretrizes chegam nas unidades locais do Grupo Alfa, onde definem-se os Planos de Negócios da empresa e respectivas áreas, para posteriormente o desdobramento chegar ao nível individual, momento em que cada funcionário passa a ter o seu Plano de Negócios Pessoal, alinhado ao plano macro da companhia.

Nesse sentido, o PBP (*Personal Business Plan*) ou Plano de Negócios Pessoal foi citado como uma importante ferramenta de comunicação da estratégia, isso permite que a visão macro dos objetivos da empresa seja desdobrada em planos e ações em todos os níveis organizacionais.

E a parte de comunicação da estratégia, tem uma ferramenta bem importante, que você traz aquilo lá de cima que é uma visão bem macro dos objetivos da empresa e desdobra isso pra nossa realidade aqui. A gente vai quebrando essa estratégia nesses vários níveis e traz até a nossa realidade, quando a gente coloca isso no PBP de cada um para que eles comecem a seguir e tentar realmente mudar. (E4)

O PBP trata-se de uma ferramenta aplicada em todo o Grupo Alfa, com base no diálogo entre a liderança e os funcionários, com a finalidade de que sejam alinhados os objetivos anuais com os objetivos da empresa e com o plano de desenvolvimento pessoal. Assim, além de a ferramenta permitir um acompanhamento dos resultados individuais, e *feedback* imediato, o funcionário compreende de forma clara quais são seus objetivos anuais, seus avanços, as metas de desenvolvimento de competências e também as perspectivas de carreira no médio e longo prazo.

No caso do PBP, para cada cargo você tem uma descrição de competências normais e tem as competências de lideranças. Esse programa de PBP, além de você ter acompanhamento de desenvolvimento dele em relação ao negócio, você tem uma discussão e uma parte dessa ferramenta que é voltada para desenvolvimento individual. Então, da mesma forma que ele vai propor desenvolvimentos em relação à posição que ele ocupa atualmente [...] eu vou discutir com a minha liderança um desenvolvimento em relação a essas competências do cargo, mas eu tenho ambições, tenho planos de crescimento, eu quero chegar numa diretoria, quero chegar numa gerência, eu também quero desenvolver uma competência de liderança. Então, existem demandas, oportunidades aqui dentro de desenvolvimento, treinamento que você pode incluir. [...] o funcionário pode trazer uma demanda relacionada ao desenvolvimento que ele acha que ele tem que ter, mas você, como líder, pode puxar ele para as deficiências que ele tem, os *gaps* que ele tem que preencher dentro da posição atual. (E2)

O papel da liderança está, primeiramente, em conhecer o perfil das pessoas e utilizar o PBP, a fim de que o potencial de cada funcionário possa ser utilizado da melhor forma possível na execução das estratégias. Então, o líder deve ser capaz de perceber quando é necessário encaminhar o funcionário para treinamento e desenvolvimento, seja para melhor aproveitá-lo em suas funções ou prepará-lo para ocupar novas posições na organização. Para a empresa, esse diálogo entre as lideranças e suas equipes é importante, pois além de assegurar um entendimento dos funcionários sobre o negócio, permite às lideranças estarem

monitorando o desempenho dos funcionários, suas necessidades, expectativas e orientá-los quanto aos seus desempenhos e plano de desenvolvimento.

Também, os processos organizacionais foram citados como ferramenta administrativa que auxilia na execução da estratégia e construção de uma visão comum na empresa, conforme mencionou o Entrevistado 4: *“[...] ter os processos bem desenhados ajuda a todos e, principalmente, às novas pessoas a se integrarem melhor, e é mais fácil para entenderem como que a gente trabalha, porque que a gente faz daquele jeito e qual o processo que a gente segue, isso ajuda no entendimento e na construção de uma visão comum da estratégia”*.

Os processos fornecem a estrutura de trabalho, eles contêm todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, o que inclui: especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos de trabalho. Por meio dos processos, a empresa apoia a descentralização, a flexibilidade e a autonomia do trabalho.

Da mesma forma que a estratégia, os processos na Alfa seguem as diretrizes da corporação global, que, há vários anos, estabelece grupos formados por responsáveis pelos macroprocessos, os quais atuam como fóruns de discussão internos, com o objetivo de coordenar o desenvolvimento comum dos principais processos do negócio. Além de estar orientada conforme esses macroprocessos, a Alfa estabelece os seus subprocessos, de acordo com as particularidades locais. Corroborando tais análises, nas entrevistas, os gestores destacaram que a Alfa é uma empresa que trabalha com muitos processos, especialmente os processos referentes ao fluxo de produção e desenvolvimento de produtos, esses seguem os padrões definidos no sistema global. Porém, a empresa tem autonomia para criar processos específicos, de acordo com as demandas locais:

Tem muito processo global, de desenvolvimento dos produtos, esse tipo de coisa, a gente segue o processo global. Agora para processo de suporte, de atendimento, isso sim os processos são locais. Então, quando a gente vê que precisa de um processo específico ou de uma coisa que a gente não tem ainda, aí a gente desenvolve. A pessoa desenvolve e passa por um processo de aprovação, que é um processo que a Alfa inteira passa e depois de aprovado a gente implementa (E4).

Com relação ao controle dos padrões, os entrevistados afirmaram que a empresa possui uma área de Controles Internos, responsável por realizar auditorias para a verificação dos processos, conforme mencionou o Entrevistado 3: *“São feitos processos de auditoria, a gente tem uma área chamada Controles Internos, que se envolve bastante na verificação desses processos”*. Também, foi citada a ISO e o aprendizado do Programa Nacional de

Qualidade (PNQ), como modelos de gestão que exigem o questionamento contínuo dos processos e asseguram o controle dos padrões: *“A própria ISO já toca isso, auditoria. E a própria parte de aprendizado que faz parte do PNQ que exige que você esteja sempre questionando seus processos. Então existe verificação regularmente” (E2).*

Ademais, a verificação dos padrões ocorre no dia a dia da empresa, sendo o responsável por isso o dono de cada processo, além de cuidá-los e monitorá-los, identificar problemas e trazer para discussão. O próprio sistema de gestão da empresa permite que o operador de um processo inclua sugestões de melhorias dentro do processo. Na empresa são realizadas reuniões quinzenais para monitoramento, ajuste dos processos e indicadores, e para questionamento e reflexão quanto à existência de tais processos.

[...] Nós temos que ter uma gestão sobre os outputs de cada processo [...] Nós temos vários casos aqui de processos e indicadores que a gente eventualmente deixou de fazer, por quê? Porque não existe mais demanda, ele foi importante talvez para um período, para implementar uma estratégia, mas ele deixou de ser importante. [...] o fato de eu ter o resultado alinhado, o resultado verde, positivo, não quer dizer que os meus processos são os melhores, eu posso ter gerado um resultado positivo por uma simples causalidade, ou porque o meu objetivo está muito baixo. [...] Então é necessário que o gestor esteja próximo do processo e das pessoas e avalie isso (E1).

Na verdade o dono de cada processo que cuida dele, que monitora [...] ele que é responsável por monitorar, identificar problema e trazer pra discussão. [...] Tem o responsável um diretor ou gerente, e o elaborador de documentos, esse pessoal é o responsável por operar os processos. No próprio sistema de gestão existem formas de você incluir sugestões de melhorias dentro daquele processo [...] (E2)

Somado a isso, a construção de uma visão comum na empresa Alfa está vinculada ao conjunto de normas estabelecidas pelo Grupo Alfa, que visam a garantir uma atuação responsável, a conformidade com os requisitos legais e regulamentares e com as diretrizes de governança. A atuação da empresa é direcionada pelo *“The Alfa Way”* (documento que descreve a cultura corporativa, a forma de trabalho e os objetivos da empresa) e pelo Código de Conduta (documento que expressa o modelo de conduta que deve ser seguido pelos funcionários da empresa) e é reforçada por políticas estratégicas nas áreas de Qualidade, Meio Ambiente e de Segurança, Saúde e Bem-estar no Trabalho. Ou seja, essa governança determina como devem ser as relações de trabalho e define ferramentas para monitoramento e reflexão, tais como os canais para denúncias de comportamentos que desviem os padrões estabelecidos, encontros periódicos e auditorias para verificar o grau de conformidade da empresa com os requisitos legais e regulamentares, além das diretrizes da governança.

No que tange à comunicação da estratégia e diretrizes da empresa, no Manual de Políticas e Práticas de RH é ressaltado que, por meio da comunicação, a Alfa busca promover o envolvimento de todos nas decisões sobre os rumos a serem tomados pela organização. Além de informar a comunicação interna, visa a estimular a reflexão e o entendimento das estratégias de negócio. Para a empresa, a comunicação eficaz se traduz em comprometimento e proatividade dos funcionários, pois por meio dessa cada funcionário percebe sua real capacidade de influenciar o destino da companhia. Na fala dos gestores foi destacado que o processo de comunicação da estratégia ocorre abertamente na organização e é reforçado diariamente pelas lideranças e canais de comunicação internos da empresa.

Isso está no dia a dia, você vai ver nas paredes, você vai ver nos *websites*, nas comunicações de porta de fábrica, é divulgado de acordo com cada área. [...]; a Alfa comunica muito abertamente quais são as estratégias, os objetivos de cada ciclo, seja de 3 em 3 ou 5 em 5, dependendo da área de negócios. Além disso, existem reforços mais direto com as lideranças, existem reuniões periódicas de comunicação com as lideranças [...] (E2).

Ainda, foi citada a Pesquisa de Clima, ferramenta que, assim como o PBP, gera um *feedback* para a organização e auxilia na verificação periódica do que está sendo entendido e cumprido pelos funcionários: “[...] *tem uma coisa muito importante que acontece uma vez por ano, que é a Pesquisa de Clima, que os funcionários respondem e ali você consegue sentir de maneira bem explícita, numérica, a questão do engajamento, do entendimento, e a questão da comunicação, e você tem um feedback bem completo do processo de liderança, ou de estratégia da empresa como um todo*” (E3).

A Pesquisa de Clima tem como objetivo medir, classificar e, principalmente, gerar oportunidades de melhoria na organização, a partir da percepção dos funcionários. As duas principais métricas dessa pesquisa na empresa Alfa são o Índice de Engajamento do Empregado, que mede o comprometimento do funcionário, e o Índice de Excelência em Desempenho, para medir a excelência em desempenho, velocidade na execução e qualidade. As últimas edições da pesquisa realizadas com os funcionários da Alfa no Brasil registraram resultados acima da média do Grupo Alfa. Após serem divulgados os resultados da pesquisa, são realizados *workshops* de análise e construção de planos de ação para o estabelecimento de melhorias. As áreas fabris e administrativas param suas atividades de rotina para discutir os resultados aferidos. O grande conceito que norteia os *workshops* é que a responsabilidade

pela melhoria do clima organizacional não se concentra apenas na liderança da área, mas no próprio grupo.

A Alfa espera que todos os funcionários estejam focados na melhoria contínua e que, a partir de um trabalho em equipes multifuncionais, sejam alavancadas oportunidades, atuando-se de forma a identificar, discutir e solucionar problemas e oportunidades de melhorias:

Nós não só entendemos como sabemos da importância de existir várias interações [...] e na maioria das vezes quando a gente tem várias pessoas conversando sobre um problema, alguma necessidade é onde a gente acaba criando a oportunidade de fazer alguma coisa, é aquela história da sinergia, às vezes eu tenho várias ideias, um outro fulano tem outras ideias, a hora que a gente junta, a coisa começa a fazer sentido, isso vem do quê? Da interação que os gestores têm que promover nas áreas (E1).

No dia a dia, a gente incentiva isso, pelo discurso, pela tratativa, inclusive eles são incentivados pelas melhorias em si, porque o dia a dia é deles. Então, eles sabem o quanto vai ficar mais fácil ou mais difícil você desenvolver um processo ou não. E através do *feedback*, eles mesmos falam onde a gente acerta, onde está melhor, então eles sentem o benefício na pele, não só a empresa, até porque eles fazem parte, né?! (E3)

Com relação à “Cultura de incentivo à experimentação e sugestão de novas ideias”, Fator 1 (média 3,82), merece destaque a questão 8, “*Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho*”, que apresentou a segunda maior média (4,16) dentre as variáveis. Isso reforça as análises já apresentadas de que as lideranças da organização são grandes incentivadores à experimentação de novos processos e práticas de gestão, bem como quanto à sugestão de novas ideias. Dentre os programas existentes na empresa para apoiar e incentivar a contribuição dos funcionários com novas ideias, foi citado o *business case*, oportunidades em que as pessoas se reúnem em grupos de trabalho e geram um projeto que será apresentado a um comitê e avaliado a sua efetividade e oportunidade de ser implementado. Outra importante ação da empresa foi a criação, em 2011, do Conselho de Excelência de Inovação da Alfa, com o objetivo de fomentar entre os funcionários a prática da inovação ligada aos negócios da marca, seja em processos, gestão ou aprimoramento de produtos e serviços. Entre as ações do Conselho tem-se a criação do Prêmio de Inovação, competição na qual participam todos os funcionários da companhia, trabalhando com ideias inovadoras que serão avaliadas e posteriormente será feito o reconhecimento das melhores ideias a serem implementadas na empresa.

Ainda com relação a iniciativas individuais, foi mencionado o banco de ideias, primeira ferramenta da empresa em termos de incentivo à inovação, criada em 1981, para sugestões de oportunidades de melhorias para a empresa. Os entrevistados comentaram que essa iniciativa é mais utilizada pelo pessoal da fábrica, pois na área operacional existem melhorias que surgem no dia a dia e são mais fáceis de serem implementadas.

[...] tem um banco de ideias, ele não é tão... Ele funciona muito mais na fábrica porque no chão de fábrica eles têm ideias ali, no dia a dia, que são muito mais fáceis de implementar. Eu acho que eles tiveram 40 mil ideias no ano passado, então o chão de fábrica acho que roda melhor essa parte do banco de ideias. Mas funciona também no escritório, menos por ser em processos[...] Então acho que é um pouco mais difícil de a gente conseguir implementar isso e barra um pouco. (E4)

Na fábrica os colaboradores organizam-se em equipes autogerenciáveis, formadas por grupos de empregados que atuam, com mínima supervisão direta, comprometidos com o compartilhamento de responsabilidades e com a melhoria contínua dos seus processos de trabalho. Esse formato de trabalho é um *case* de sucesso da companhia, desenvolvido pela Alfa no Brasil, até hoje está sendo implementado em outras unidades fabris do Grupo Alfa. O Sistema Industrial da Alfa do Brasil (SI), como é denominado pelo Grupo, tornou-se referência na eliminação do desperdício e na aplicação de conceitos de melhoria contínua para o mercado. Criado em 2004 para viabilizar o lançamento de uma de suas linhas de produtos, está baseado no conceito de Produção Enxuta e é composto por oito ferramentas: Casa Limpa (5S), Programa de Melhorias (i9), *Kaisen*, *Kanban*, *Poka-Yoke*, MFV (Mapeamento de Fluxo de Valor), TP (Trabalho Padrão) e as Equipes Autogerenciáveis.

As equipes autogerenciáveis são organizadas por atividades que compõem um mesmo processo. Elas têm responsabilidades por sua parte nesses processos e também têm autonomia para tomar algumas decisões sobre questões relativas a eles. O número de componentes das equipes varia conforme o porte e o nível de complexidade dos processos. Um empregado é escolhido para representar a equipe, como seu porta-voz, sem ocupar uma posição hierárquica. Semanalmente, os grupos de trabalho se reúnem para avaliar os objetivos alcançados e traçar novas metas.

O Fator 4- Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento, apresentou a terceira maior média (3,75). Nesse fator, evidencia-se a variável 4, “Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa”, que apresentou a maior média dentre as variáveis (4,32). Quando questionados sobre como a empresa tende a lidar com os erros e fracassos, as lideranças argumentaram que a empresa

reconhece os erros como um processo natural, pois levando em conta a estrutura da Alfa e a sua forma de governança, acabam ocorrendo mais erros do que acertos, uma vez que muitas das decisões quanto à implementação de processos ou desenvolvimento de produtos depende do apoio global (matriz sueca), o que torna mais difícil uma aprovação e implementação. Com relação às ideias que não obtêm sucesso ou, segundo a avaliação, não são consideradas prioridades no momento, os entrevistados destacaram que essas ficam registradas para que futuramente possam ser discutidas e implementadas num momento seguinte: *"Na realidade elas (ideias que não são implementadas) ficam registradas, não são descartadas [...] e elas podem vir à tona a qualquer momento...[...] aquilo que parece não ter aderência num primeiro momento, muitas vezes acaba vindo num momento seguinte"* (E1).

Ainda, no Fator 4 obteve-se as menores médias 3,28 (variável 16) e 3,40 (variável 3), para as questões relacionadas ao aprendizado de práticas de sucesso de outras organizações e sobre trazer novas ideias para dentro da empresa. As entrevistas evidenciaram que a empresa apresenta algumas ações e práticas para captar informações do ambiente externo, compartilhar experiências bem-sucedidas e transferir o conhecimento entre os departamentos da empresa. Vide a fala do entrevistado 3 que mencionou sobre a importância de estimular os funcionários a participarem de feiras e eventos externos, a fim de captar novas oportunidades para o negócio: *"A participação em feiras, eventos externos, sempre é muito válida, e um dos objetivos é isso, para que tragam novas ideias e desenvolvam novas atividades"*.

Especialmente as feiras que a Alfa participa, 80% dos *staffs* são os funcionários, pois a empresa preza que as pessoas que estejam lá participando sejam as especialistas e detentoras de conhecimento do ciclo de vida completo do produto. Nessas feiras, os funcionários têm direito a 1 ou 2 dias para explorar os pavilhões e realizar *benchmarking* com outras organizações concorrentes. Um dos entrevistados destacou uma prática formal do departamento comercial, em que dois funcionários, um de pós-venda e um de vendas, devem visitar todos os *stands* e analisar os produtos e serviços que os concorrentes levaram para a feira.

[...] a gente quer que as pessoas que estejam lá sejam os especialistas nos produtos que a gente vende. [...] Então, essas pessoas estão lá justamente pra ser o especialista e quem cuida do ciclo de vida completo, eles têm os melhores argumentos também, então eles que participam. Claro, a gente também participa. [...] A gente tenta fazer nas feiras e normalmente todo mundo tem um, dois dias livres para poder visitar a feira, porque não adianta você estar lá só para responder sobre teus produtos quando

o cliente vem, mas também para você ver, é uma oportunidade que a gente tem, estão todos os fabricantes, todos os produtos, está tudo ali junto para gente ver. Tem um processo formal que [...] duas pessoas, um de pós-venda e um de vendas, e a gente pede para que eles visitem todos os nossos concorrentes e vejam tanto da parte de vendas quanto de pós-vendas o que eles levaram para mostrar para os clientes. (E4)

A empresa entende a participação dos funcionários em eventos externos como uma forma de canalizar internamente informações do mercado, gerar discussões e contribuir com melhorias organizacionais. Os entrevistados percebem que o processo de levantamento de informações para trazer para discussões com a equipe, por parte dos funcionários, é algo que acontece naturalmente, que está internalizado na cultura organizacional e faz parte do perfil das pessoas que trabalham na empresa, ou seja, querer buscar e contribuir com a melhoria contínua.

Os entrevistados foram questionados também quanto ao processo de transferência de informações e conhecimento na Alfa, no qual, de modo geral, foi destacado que a transferência de informações e conhecimentos ocorre por meio de reuniões das lideranças com suas equipes. Ainda, foi ressaltado que a maioria das reuniões que são realizadas na empresa envolve pessoas de diversos departamentos; devido ao desenvolvimento de projetos que, na maioria das vezes, é feito em conjunto com diferentes áreas. Além disso, foram citadas ferramentas de comunicação mais estruturadas, como: *websites*, *intranet*, panfletos, revistas informativas, televisão no refeitório com notícias variadas, murais com notícias de jornal, manchetes gerais.

Somado a isso, há alguns anos, a Alfa entendeu que a série de cursos e treinamentos promovidos, tanto interna quanto externamente, estavam ligados a uma estratégia maior: a gestão do conhecimento. Foi assim que as políticas da empresa passaram a entender toda geração e transmissão de conhecimento como a base da sua Educação Corporativa. Sob esse escopo estão compreendidos: todo desenvolvimento oferecido pelos Programas de Educação Alfa, Programas de Desenvolvimento de Lideranças, as parcerias com instituições de ensino, os Seminários Alfa de Tecnologia, mais recentemente o prêmio interno de inovação e toda a gama de investimentos que é feita para o treinamento técnico de profissionais da montadora, rede de concessionárias e rede de distribuidores, fornecedores, encarregadores e comunidade.

A empresa considera o conhecimento que transita entre áreas e pessoas um de seus grandes ativos intangíveis. Por isso, a companhia busca o desenvolvimento contínuo do seu capital humano e a disseminação do conhecimento produzido no presente e requerido para

o futuro, de forma a agregar valor ao negócio e criar vantagens competitivas. O investimento no capital intelectual é realizado por meio de programas de educação corporativa, possibilitando conectar as pessoas, processos, tecnologia e informação, a fim de gerar inovação, resultados e sustentabilidade para a empresa.

Com o objetivo de estabelecer as relações entre os fatores do instrumento de Capacidade de Aprendizado Organizacional calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3- Matriz de Correlação

	AO1	AO2	AO3	AO4
AO1	1			
AO2	,583 **	1		
AO3	,681 **	,537 **	1	
AO4	,648 **	,603 **	,655 **	1

\*Correlação é significativa ao nível de 0,05.

\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise e interpretação da Correlação de Pearson são baseadas na verificação de sua significância (p) e nos resultados do coeficiente de correlação (r). Para isso, consideram-se estatisticamente significantes as diferenças que representam um  $p < 0,05$  e, considerando que o coeficiente de correlação pode assumir valores negativos ou positivos que variam de -1 a +1, passando pelo 0 (zero), que representa a inexistência de qualquer relação entre as variáveis em estudo, entende-se que os valores de r próximos de +1 indicam pouca dispersão, o que classifica a correlação como forte e positiva; o r próximo de zero indica uma dispersão, e, portanto, ausência de relação entre as variáveis e, por fim, valores de r próximos de -1 indicam pouca dispersão com correlação forte e negativa.

Quanto à intensidade das correlações, Pestana e Gageiro (2008) sugerem que as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,1 e 0,2 são ponderadas como associações muito baixas; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como baixas; entre 0,4 e 0,69 são consideradas moderadas; entre 0,7 e 0,89 são designadas altas e entre 0,9 e 1 são qualificadas como muito altas.

Ao analisar a relação entre os fatores de Capacidade de Aprendizado Organizacional, constata-se que todos os valores de coeficientes de correlação são positivos, mostrando que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Quanto às intensidades das correlações, todas são consideradas moderadas, variando de 0,537 (associação entre AO3 e AO2) a 0,681 (associação entre AO3 e AO1). Os maiores coeficientes de correlação obtidos referem-se à associação entre Clareza de Propósito e Missão (AO3) com Cultura de incentivo à experimentação e à sugestão de novas ideias (AO1) e com Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento (AO4), 0,681 e 0,648, respectivamente.

Esse resultado sugere que o grau de entendimento e comprometimento dos funcionários com a visão/missão organizacional na empresa Alfa está associado a uma cultura de incentivos a questionamentos, experimentação e sugestão de novas ideias e com Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento organizacional. Para Senge (1990), a visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Para o autor, uma visão será realmente compartilhada quando o indivíduo e todos os demais tem a mesma imagem e assumem o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto. A disseminação de uma visão comum resulta de um processo de reforço de crescimento da clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento. O comprometimento confere energia, paixão e excitação. Desse modo, a pessoa comprometida não se limita a obedecer as 'regras do jogo', ela sente-se responsável pelo 'jogo'. E assim, se as regras do jogo a impedem de realizar a visão, ela buscará formas de alterar essas regras.

Desse modo, discute-se a importância de se ter uma estratégia clara para que haja entendimento e crie-se uma visão comum de onde a organização pretende chegar. Pois no momento em que os indivíduos conhecem a estratégia e o seu papel para a concretização de tais objetivos, tendem a se comprometer nessa busca, reforçando o terceiro nível de aprendizagem que estimula a reflexão e a transformação dos modelos mentais.

Para isso, Scott-Ladd e Chan (2004) já defendiam que promover uma gestão participativa pode beneficiar a organização dos efeitos motivacionais de um maior envolvimento dos funcionários, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Além disso, a tomada de decisão participativa dá melhor acesso à informação e melhora a qualidade e a propriedade dos resultados da decisão (SCOTT-LADD; CHAN, 2004).

Conforme Lee, Kim e Kim (2012) a gestão participativa apoia a descentralização e, conseqüentemente, melhora o processo de descoberta e utilização de conhecimento na organização. Além disso, pessoas de todos os níveis hierárquicos sentem-se responsáveis pelos seus processos, criando uma conexão direta com os objetivos da organização; os gestores se envolvem no processo de disseminação da cultura do conhecimento; bem como os funcionários de todos os níveis da organização são estimulados a explorarem e explorar o conhecimento adquirido em atividade de melhoria e inovação, num processo de tentativa e erro (IRANI; SHARIF; LOVE., 2009; SKERLAVAJ *et al.*, 2007).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os esforços no sentido de tornar as organizações mais flexíveis produziram uma tendência à descentralização do processo decisório por parte das gerências de escalão mais baixo, que estão mais próximas das ações e têm mais informações sobre os problemas do que a cúpula dirigente. No caso da empresa Alfa, pode-se considerar que o trabalho por meio de equipes multidisciplinares e o modelo de equipes autogerenciáveis adotado, com os funcionários do nível operacional, proporcionam autonomia para que eles possam planejar seus trabalhos e implantar melhorias nas atividades administrativas. Isso contribui para tornar os processos mais ágeis e aumentar a criatividade e proatividade dos funcionários envolvidos. Tal flexibilidade, permite a mutabilidade e pode ser considerada um indicativo de capacidades dinâmicas (VERREYNNE *et al.*, 2016).

Por fim, destaca-se que os menores coeficientes obtidos com a análise de correlações relacionam-se ao fator Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo (AO2), quando associados aos demais fatores. Isso indica que a atuação das lideranças tende a seguir a cultura da empresa, as características de sua estrutura, seus processos, normas e procedimentos da organização. Porém, o papel do líder de forma isolada não representa o fator mais significativo na construção de um ambiente de aprendizagem. E sim, a cultura da organização, a qual abrange um conjunto de padrões de pensamento, sentimento e ações, além de crenças, valores e normas partilhados pelos indivíduos que compõem um grupo ou sociedade, sendo resultante da interação social e da aprendizagem contínua (MACEDO; LIMA; FISCHER, 2007). Assim, o desenvolvimento de um ambiente de aprendizado organizacional requer uma cultura que abranja valores, tais como:

- a) aprendizagem contínua, traduzida na responsabilidade do indivíduo em aprender e implementar o que foi aprendido;

- b) transparência, consiste na abertura para a exposição de pensamentos e ações em relação ao outro, na medida em que recebe *feedback*;
- c) orientação, significa focar na relevância da informação para o indivíduo; e
- d) informação válida, consiste em coletar e prover informações reconhecidas, realizando esforços para aumentar a objetividade e o escopo da informação, levando em conta as suas implicações.

Ou seja, o líder assume o papel de facilitador e dá suporte aos seguidores no desenvolvimento de ações de aprendizagem, bem como de criar condições estruturais para que o processo ocorra nas organizações, por meio da promoção de uma cultura apoiada por práticas e sistemas que garantam o compartilhamento das informações e conhecimentos, que permita, um maior envolvimento e participação dos indivíduos, isso, conseqüentemente, pode contribuir para elevar o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários para o alcance dos propósitos organizacionais.

Na seqüência, após a análise da Capacidade de Aprendizado Organizacional, o Quadro 2 apresenta a contribuição das práticas e ações de aprendizado organizacional da empresa Alfa para o desenvolvimento de sua capacidade dinâmica.

Quadro 1- Análise da Capacidade Dinâmica da Empresa

Capacidade de Aprendizado Organizacional	Capacidade Dinâmica
Clareza de Propósito e Missão Média= 3,87 (alta)	A empresa demonstra grande preocupação com o entendimento dos funcionários com relação à missão e propósitos organizacionais. Para isso incentiva a participação e colaboração de todos os funcionários na tomada de decisão e investe no processo de comunicação, no qual faz uso de ferramentas que auxiliam tanto no processo de tornar claras as estratégias quanto para monitorar o entendimento e comprometimento dos funcionários. Nesse sentido, por meio da ferramenta PBP a organização assegura que os objetivos individuais estejam alinhados aos organizacionais, além disso, a ferramenta permite o controle do desempenho individual e o plano de desenvolvimento pessoal. O PBP, alinhado a um conjunto de diretrizes, práticas, políticas e processos direciona a forma de atuação na empresa e possibilita um maior grau de autonomia aos funcionários que, conscientes de seus papéis e responsabilidades, atuam voltados à execução das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. Alinhado a isso, a comunicação da empresa visa a estimular a reflexão e o entendimento de negócios, para que isso se traduza em comprometimento dos funcionários. Tais ações desenvolvidas pela empresa permitem o desenvolvimento de comportamentos como a lealdade e o comprometimento dos funcionários com a mudança, o que, segundo Andreeva e Chaika (2006), está relacionado com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa. Sendo esse um importante aspecto que contribui para o desenvolvimento de capacidade dinâmica.

## ESTUDO DA CAPACIDADE DINÂMICA SOB ALENTE DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Tatiane de Andrade Neves Hörbe; Gilnei Luiz de Moura; Simone Alves Pacheco de Campos; Emanuely Comoretto Machado; Janaina Marchi

<p style="text-align: center;">Cultura de Incentivo à Experimentação e Sugestão de novas ideias Média= 3,82 (alta)</p>	<p>A empresa desenvolve mecanismos de incentivo à contribuição dos funcionários com novas ideias e melhorias aplicáveis a processos, produtos e/ou serviços, como o <i>business case</i>, o Prêmio de Inovação, o banco de ideias, dentre outras práticas e ações. Tais ações relacionam-se à habilidade da organização em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência (COLLIS, 1994); o potencial de a organização criar novos produtos e/ou processos para responder às mudanças do mercado (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997); criar e introduzir os conhecimentos necessários para instituir outras capacidades organizacionais, por meio de rotinas e processos estratégicos (ZAHRA; GEORGE, 2002); e, também, a capacidade de perceber oportunidades e reconfigurar constantemente as rotinas e processos das operações associadas à percepção da alta administração sobre as oportunidades de mudar produtivamente as rotinas ou configurações de recursos, sua disposição para empreender tal mudança e sua capacidade de implementar essas mudanças (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Desse modo, ao se criar uma cultura de aprendizagem que estimule a partilha e colaboração entre os funcionários de diferentes níveis, permite-se que a aprendizagem ocorra no nível organizacional, resultando em maior comprometimento e satisfação dos funcionários (vide os coeficientes de relação obtidos entre os fatores AO1 e AO3). Tal comprometimento pode refletir em melhor desempenho organizacional. Assim, esse fator está associado ao desenvolvimento de capacidades do terceiro nível, o criativo, ou seja, capacidades dinâmicas, que contribuem para modificar processos, produtos e/ou serviços da organização.</p>
<p style="text-align: center;">Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento Média= 3,75 (alta)</p>	<p>No que tange à transferência de conhecimento, além de investir nos meios de comunicação interna, a empresa investe em programas de Educação Corporativa. Os programas de Educação Corporativa permitem que as competências essenciais ao negócio sejam desenvolvidas, tanto as técnicas ou de gestão (específicas dos processos) quanto as humanas (relacionamentos interpessoais), o que define a vantagem competitiva da empresa. O nível de educação da força de trabalho, conforme Veja-Jurand, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008), é indicativo de uma maior capacidade de identificar e assimilar o conhecimento externo. Além disso, a preocupação da empresa em desenvolver um sistema de comunicação integrado, claro e abrangente contribui para potencializar as chances de que o conhecimento seja transformado e aplicado em melhorias e inovações para a organização e, conseqüentemente, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Também, a atitude da empresa perante o fracasso é um importante elemento da relação da cultura de experimentação, absorção e transferência do conhecimento e do processo criativo.</p>
<p style="text-align: center;">Incentivo da Liderança à participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo Média= 3,55 (alta)</p>	<p>Constatou-se que as lideranças possuem clareza de seus papéis de comunicadores e incentivadores de uma cultura de aprendizado. Além disso, destaca-se que a estrutura da empresa apoia a cultura de aprendizado contínuo e permite que as lideranças atuem de modo a estimular o desenvolvimento das potencialidades das pessoas, a troca de informações, a autonomia, a cooperação, comunicação, conectividade e busca de autoconhecimento. Também, constatou-se a existência de uma série de fóruns e comitês que auxiliam a discussão das estratégias e processos, evidenciando-se que as lideranças atuam constantemente voltadas a avaliar os processos e refletir os resultados alcançados. O gerenciamento de ameaças e reconfiguração de processos e práticas de gestão são de extrema importância para a evolução da empresa e para o alinhamento com as mudanças tecnológicas e de mercado. É necessário que a empresa avalie e realinhe suas atividades constantemente, reformule rotinas e adapte suas unidades de negócio (TEECE, 2007). Desse modo, por meio das lideranças e mecanismos de aprendizagem, a organização busca desenvolver comportamentos e habilidades nos funcionários que apoiem processos de</p>

	mudanças e o aprendizado contínuo. Andreeva e Chaika (2006) associam capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências-chave, conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera. Para as autoras, a existência de capacidades dinâmicas em uma organização depende, principalmente, da existência de habilidades empreendedoras de liderança e da capacidade de mudança organizacional (capacidade de uma organização em enxergar novas oportunidades para desenvolvimento; capacidade de perceber quais mudanças internas a serem feitas e capacidade de implantar essas mudanças com sucesso).
--	---

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se compreender a capacidade dinâmica de uma empresa por meio da análise de sua capacidade de aprendizado organizacional. Para tanto, investigou-se uma empresa do setor industrial, fabricante mundial de veículos comerciais, a qual apresenta uma trajetória cercada de conquistas, pioneirismo e evolução tecnológica de seus produtos e inovações na forma de gestão da empresa.

Com base nos resultados, constatou-se que a empresa Alfa possui uma cultura voltada a mudanças e melhorias contínuas, promovendo a investigação, a abertura, a confiança a novas ideias, assim, incentiva a experimentação de novos processos e métodos de trabalho. Além disso, a cultura da empresa expressa a necessidade de se ter objetivos claros, engajamento e envolvimento de todos na definição da direção dos negócios e na implementação das estratégias. Para isso, a empresa utiliza uma comunicação direta e aberta sobre as diretrizes organizacionais e se preocupa para que ocorra o desdobramento da estratégia em todos os níveis hierárquicos, com envolvimento e participação dos funcionários nesse processo.

Assim, por meio da fluidez das informações e conhecimentos, de um ambiente que propicia autonomia, participação na tomada de decisão, integração entre os níveis organizacionais, clareza de propósitos e missão, uma liderança aberta a críticas e que incentiva a experimentação de novos métodos de trabalhos e processos inovadores, a Alfa possibilita que comportamentos, como a lealdade e o comprometimento, sejam desenvolvidos nos funcionários. Esse comprometimento reflete em melhor desempenho e resultados organizacionais, por meio da reflexão (nível *double loop*) e do aprendizado contínuo (nível *deutero learning*), e, conseqüentemente, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Também, a cultura da empresa expressa que a execução do trabalho deve estar voltada a mudanças e melhorias contínuas, inclusive os modelos de gestão adotados pela empresa demonstram seu compromisso com a excelência e a busca constante por melhorias, contribuindo para a sua trajetória de inovações e mudanças. Isso reflete que o aprendizado organizacional encontra-se consolidado na organização, reforçando que a melhoria contínua é sustentada pela criação de um contexto social de estímulo à aprendizagem, desenvolvimento de competências nos indivíduos e mecanismos de armazenagem e disseminação das lições aprendidas.

Desse modo, constatou-se que a empresa Alfa possui um alto potencial de aprendizado organizacional, conseqüentemente, contribui para que a empresa desenvolva capacidade dinâmica, ou seja, comportamentos constantemente orientados a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, além de melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

Como contribuição teórica, este estudo permitiu o avanço das pesquisas sobre capacidade dinâmica, sobretudo do ponto de vista da análise dos seus elementos componentes, neste caso, considerando a capacidade de aprendizado organizacional. Evidenciou-se que a consolidação do aprendizado e o desenvolvimento de mecanismos e práticas que permitam a criação e o acúmulo de competências das pessoas constituem-se em fatores que podem atuar como antecedentes do desenvolvimento de capacidade dinâmica.

Como aspectos limitantes, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada com somente uma unidade da organização investigada, o que pode não ter expressado com perfeita fidedignidade a realidade organizacional. Outra limitação pode ser atribuída ao corte transversal de pesquisa para estudar a temática de aprendizagem e capacidade dinâmica. Foi feita a tentativa de suprir essa limitação por meio da utilização de múltiplas fontes de evidências (triangulação), isso possibilitou um maior entendimento dos fatores e práticas de gestão que contribuem para potencializar os processos de aprendizado. Para pesquisas futuras recomenda-se que este estudo seja aplicado numa amostra maior da empresa, a fim de confirmar os resultados obtidos, segundo a percepção da Unidade de Equipamentos de Construção. Também, a realização de um estudo longitudinal que possibilite o acompanhamento da evolução do aprendizado organizacional e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. V. de; CORREA, D. A.; LOURENÇO, G. A. Atributos da aprendizagem organizacional: um estudo de Caso. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 85-94, set. 2012.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, v. 20, n. s1, p.s9-s24, Mar. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?:** [Working Paper, 10 (E)] *St. São Petersburgo: Petersburg State University*, 2006.
- ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras. *In: ENCONTRO DA ANAPAD, 27., 2003, São Paulo. Anais [...]. Marília: ANPAD, 2003*
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: AddisonWesley, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.
- BARRETO, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Capability. **Personnel Review**, v. 37, n. 6, p. 680-701, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480810906900>
- CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v.28, n. 3/4, p. 224-242, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- CHOI, M.; RUONA, W. E. A. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 1, p. 46-73, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- CIBORRA, C.; ANDREU, R. Knowledge across Boundaries: Managing in distributed organizations. *In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (ed.) The Strategic Management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Osford University Press, 2002. p. 575-586.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, 15(Suppl.), 143-152. DOI: 10.1002/smj.4250150910, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para construção de capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-94, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, Oct./Nov. 2000. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, oct., 1985. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 575-583, Oct. 1997. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)

HAIR, Jr., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IRANI, Z.; SHARIF, A. M.; LOVE, P. E. D. Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. **International Journal of Production Economics**, v. 122, n. 1, p. 200-215, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.05.020>

KIM, D. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**: a gestão estratégica do capital intelectual: recurso para um a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 1998.

LEE, S.; KIM, B. G.; KIM, H. An integrated view of knowledge management for performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 183-203, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271211218807>

MACEDO, R. B.; LIMA, S. M. V.; FISCHER, H. C. R. Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 30-53, dez. 2007.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 18, Ed. Esp., art.3, p. 41-64, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. rev. e cor. Portugal, Lisboa: Edicoes Sílabo, 2008.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. **Organizational Learning**. Hemel Hempstead: Greenwich, 1997.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCOTT-LADD, B. ; CHAN, C. C. A. Emotional intelligence and participation in decision making: strategies for promoting organizational learning and change. **Strategoc Change**, v. 13, n. 2, Mar./Apr. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.668>

SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Double Day, 1990.

SKERLAVAJ, M. *et al.* Organizational learning culture: the missing link between business process change and organizational performance., **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 346-367, Apr. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>

SWERINGA, L.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

VERREYNNE, M. L. *et al.* Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4287-4303, Oct. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.003>

WANG, C; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31-51, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, Oct. 2003.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, Jun. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

ZAWISLAK, P. A. *et al.* The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, v. 13, n. 1, 129-150, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.3917/jie.013.0129>

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.