

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Tatiane de Andrade Neves Hörbe

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA: O CASO DE UMA
EMPRESA GANHADORA DO PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE - PNQ**

Santa Maria, RS
2016

Tatiane de Andrade Neves Hörbe

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E
ESTILO DE LIDERANÇA: O CASO DE UMA EMPRESA GANHADORA DO
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Hörbe, Tatiane de Andrade Neves

Aprendizagem organizacional, estrutura organizacional e estilo de liderança: o caso de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. / Tatiane de Andrade Neves Hörbe.-2016.

261 p.; 30cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Aprendizagem Organizacional 2. Estrutura Organizacional 3. Estilo de liderança 4. Prêmio nacional da qualidade 5. Excelência de gestão I. Moura, Gilnei Luiz de II. Título.

© 2016

Todos os direitos autorais reservados a Tatiane de Andrade Neves Hörbe. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: tatianehorbe@gmail.com

Tatiane de Andrade Neves Hörbe

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E
ESTILO DE LIDERANÇA: O CASO DE UMA EMPRESA GANHADORA DO
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Aprovado em 31 de março de 2016:

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr^a. Vania de Fátima Barros Estivalette (UFSM)

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt (UFSM)

Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto (Unisinos)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho, representa o fim de uma caminhada de dois anos de muitas conquistas e aprendizados. Chegar até aqui não foi fácil, foram muitas as angústias, as pressões, os desafios. Porém, nessa caminhada, sempre tive o apoio, direto e indireto, de muitas pessoas que foram essenciais, as quais merecem destaque e agradecimentos.

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre abençoar, iluminar e guiar o meu caminho na realização de meus objetivos.

À minha família, especialmente, aos meus pais, André e Jussara, a vocês não encontro palavras para agradecer. Se eu cheguei até aqui foi, porque vocês sempre me apoiaram e proporcionaram carinho, amor, educação e jamais mediram esforços para que eu realizasse os meus sonhos. Ao meu irmão Tiago, que está sempre do meu lado, para tudo que preciso, sendo sempre mais do que um irmão, um verdadeiro amigo e exemplo de profissional que eu me orgulho e me espelho. Devo a vocês tudo o que eu sou hoje e a vocês dedico essa conquista! Amo vocês!

Ao meu namorado Lucas, pelo carinho, amor, companheirismo, incentivo, compreensão e auxílio nessa caminhada. Obrigada por estar sempre ao meu lado!

Aos colegas do mestrado, Ana Paula, Eduardo, Maria Carolina, Kristina e Taís, que se tornaram grandes amigos que quero levar comigo para a vida toda. Obrigada pela amizade, por me acompanharem nesses dois anos, compartilhando experiências, conhecimentos, dividindo momentos de alegrias, e apoiando nos momentos difíceis.

Especialmente agradeço ao meu orientador, Prof. Drº. Gilnei Luiz de Moura que guiou os meus passos nessa trajetória com enorme competência. Agradeço pela confiança que sempre depositou em mim, pela amizade, apoio, conhecimentos, aprendizado e crescimento que me proporcionou não apenas nesses dois anos de mestrado, mas ao longo da minha graduação e iniciação científica.

Aos colegas do grupo de pesquisa MUTARE, Alina, Andressa, Camila, Celina, Deise, Emanuelly, Emidio, Janaina, Katiuscia e Lauren, agradeço pelas trocas de conhecimento,

apoio e amizade. A construção desse trabalho tem a contribuição direta e indireta de cada um de vocês. Seja me auxiliando em correções, traduções, tabulações, análises, ou por meio do conhecimento e aprendizado que tive em experiências compartilhadas com vocês! Mais do que um grupo, o MUTARE é um estilo de vida!! Que esse espírito de equipe e companheirismo nos acompanhe sempre!

Agradeço à todos os professores do Programa de Pós- Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria, pelo incentivo, pela sabedorias e pelas oportunidades de aprendizado. Meu agradecimento se estende a todos os funcionários do PPGA, pelo auxílio na resolução das dúvidas e nos procedimentos administrativos.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro ao longo dos dois anos de curso.

De forma muito especial, agradeço ao meu tio André Perez e ao senhor Yoshio Kawakami que confiaram no meu trabalho e intermediaram o contato com a empresa participante desta pesquisa.

E principalmente, agradeço a empresa, no qual eu realizei o estudo de caso, que desde o primeiro contato mostrou-se interessada na minha pesquisa e, sobretudo em colaborar comigo. Agradeço aos colaboradores e gestores que dispenderam seu tempo para participar da coleta de dados, e que me receberam na empresa com a maior atenção. Muito obrigada! Vocês foram não só importantes para a realização do meu trabalho, como também para o meu desenvolvimento.

Enfim, deixo aqui a minha sincera e imensa gratidão a todos que de alguma forma contribuíram e me incentivaram neste processo.

Muito Obrigada!

RESUMO

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA: O CASO DE UMA EMPRESA GANHADORA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ

AUTORA: Tatiane de Andrade Neves Hörbe
ORIENTADOR: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no Aprendizagem Organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, de natureza quantitativa e qualitativa, concretizada por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade, no ciclo de 2015. Na etapa quantitativa participaram 50 colaboradores pertencentes a diversas posições hierárquicas da Unidade de Equipamentos de Construção da Empresa pesquisada, os quais responderam a um questionário elaborado, a partir dos modelos: Escala de Aprendizagem Organizacional, desenvolvida por Goh e Richard (1997) e validada no Brasil, por Angelim e Guimarães (2003), Escala de Estrutura Organizacional, utilizada por Gaspary (2014), que se baseou nos estudos de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003) e Escala de Avaliação do Estilo Gerencial desenvolvida por Melo (2004). A etapa qualitativa envolveu a análise de documentos relacionados a empresa e entrevistas semiestruturadas com 4 gestores da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa investigada, sendo o protocolo elaborado à luz dos modelos utilizados. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas descritivas (média e desvio padrão), teste T e ANOVA para testar diferença de média, *Alpha de Cronbach* para confiabilidade, Correlação de Person (correlação dos construtos) e Análise de Regressão (influência da Estrutura Organizacional e estilo de liderança no Aprendizagem Organizacional). Com relação a Estrutura Organizacional, os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa possui uma estrutura matricial, descentralizada, com um alto nível de formalização e integração. Quanto ao estilo de liderança, predomina na empresa os estilos voltado ao Relacionamento e Situacional, o que indica que as lideranças atuam orientadas para o relacionamento interpessoal e sua forma de atuação difere conforme o perfil do funcionário. No que tange, ao Aprendizagem Organizacional, os resultados demonstraram que as práticas de gestão da empresa estão principalmente voltadas a proporcionar aos funcionários Clareza de Propósito e Missão organizacional e em propiciar uma cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias. Tais práticas refletem num maior envolvimento e comprometimento dos funcionários para com os resultados organizacionais e melhoria contínua. As análises de regressão múltiplas revelaram dois modelos válidos. No modelo 1, a presença da variável Centralização-Tomada de Decisão exerce poder de explicação no Fator 2 de Aprendizagem Organizacional- Incentivo da liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo. Já no modelo 2, a presença das variáveis Integração- Comunicação e Estilo de Liderança Situacional exercem poder de explicação para a Clareza de Propósito e Missão. Assim, demonstrou-se que a Estrutura Organizacional e o estilo de liderança exercem influência no Aprendizagem Organizacional, contribuindo com evidências para a literatura de Aprendizagem Organizacional e seus fatores antecedentes, bem como com contribuições práticas gerenciais para as organizações que pretendem evoluir em seus níveis e maturidade gestão, por meio do Aprendizagem Organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Estrutura Organizacional. Estilo de liderança. Prêmio nacional da qualidade. Excelência de gestão.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL LEARNING, ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND LEADERSHIP STYLE: THE CASE OF A COMPANY WINNER AWARD OF NATIONAL QUALITY- PNQ

AUTHOR: TATIANE DE ANDRADE NEVES HÖRBE
ADVISER: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA

This study was developed in order to analyze the influence of organizational structure and leadership style in organizational learning. Therefore, we carried out a descriptive research, quantitative and qualitative, achieved through a case study in a automobile company winner of the National Quality Award in 2015. In quantitative cycle stage participated 50 employees belonging to different hierarchical positions of the Company's Construction Equipment Unit researched, which responded to a questionnaire prepared, from the models: Organizational Learning Scale, developed by Goh and Richard (1997) and validated in Brazil, Angelim and Guimarães (2003), Organizational Structure Scale used by Gaspary (2014), which was based on studies Aiken and Hage (1967) and Nahm et al. (2003) and Management Style Assessment Scale developed by Melo (2004). The qualitative phase involved the analysis of documents related to business and semi-structured interviews with 4 managers Construction Equipment Unit investigated company, and the elaborate protocol in the light of the models used. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics (mean and standard deviation), T test and ANOVA to test mean difference, Cronbach's alpha for reliability, Person correlation (correlation of constructs) and Regression Analysis (influence of organizational structure and leadership style in organizational learning). Regarding the organizational structure, the survey results showed that the company has a matrix, decentralized structure, with a high level of formalization and integration. As for leadership style, dominates the business styles geared to Relationship and Situational, indicating that leaders act targeting the interpersonal relationship and the way it operates differs depending on the employee's profile. With regard to the organizational learning, the results showed that the company's management practices are mainly aimed at providing clarity employees Purpose and organizational mission and foster a culture of encouraging experimentation and suggest new ideas. Such practices reflect a greater involvement and commitment of staff towards organizational results and continuous improvement. Multiple regression analysis revealed two valid models. In model 1, the presence of Decision Centering-socket variable has explanatory power in Factor 2 Learning Organizacional- Incentive leadership participation in decision-making and solving group problems. In the model 2, the presence of variables Integração- Communication and Situational Leadership Style exert explanatory power for the clarity of purpose and mission. Thus, it was shown that the organizational structure and leadership style influence on organizational learning, contributing evidence for organizational learning literature and its background factors, as well as management practices contributions to organizations that want to evolve in their levels and maturity management, through organizational learning.

Keywords: Organizational learning. Organizational structure. Leadership style. National Quality Award. Management Excellence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese das divergências que tangem o conceito de Aprendizagem Organizacional.....	33
Figura 2 – Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional.....	36
Figura 3 – Síntese dos níveis de aprendizagem	39
Figura 4 – Síntese dos fatores potencializadores da Aprendizagem Organizacional.....	42
Figura 5 – Fatores condicionantes e componentes da Estrutura Organizacional.....	48
Figura 6 – Evolução dos modelos de estruturas organizacionais.....	52
Figura 7 – Relação das dimensões da Estrutura Organizacional com o modelos de estrutura mecanicistas e orgânicos.....	59
Figura 8 – Síntese do conceito de liderança.....	66
Figura 9 – Grade gerencial de Blake e Mouton	71
Figura 10 – Modelo de liderança situacional	74
Figura 11 – Modelo de pesquisa	84
Figura 12 – Etapas do processo de pesquisa	87
Figura 13 – Modelo de Excelência de Gestão (MEG)	90
Figura 14 – Escalas dos instrumentos utilizados na pesquisa	96
Figura 15 – Estrutura de negócio do Grupo Alfa.....	128
Figura 16 – Estrutura Organizacional Grupo Alfa.....	129
Figura 17 – Estrutura Organizacional Alfa Brasil.....	130
Figura 18 – Estrutura Organizacional - unidade de equipamentos de construção	131
Figura 19 – Definição das decisões estratégicas do Grupo Alfa.....	135
Figura 20 – Resultados da Alfa Group Attitude Survey (GAS), nos últimos 3 anos.....	189

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dicotomia entre Aprendizagem Organizacional e organizações de aprendizagem	28
Quadro 2 – Características das escalas que medem a capacidade de Aprendizagem Organizacional	43
Quadro 3 – As Cinco configurações estruturais	54
Quadro 4 – Estilo de liderança	70
Quadro 5 – Dimensões da escala de Aprendizagem Organizacional	94
Quadro 6 – Dimensões da escala de Estrutura Organizacional	95
Quadro 7 – Dimensões da escala de avaliação do estilo gerencial	95
Quadro 8 – Categorias de análise	98
Quadro 9 – Síntese do método	101
Quadro 10 – Trajetória da empresa Alfa no Brasil	104
Quadro 11 – Análise de documentos (modelo de Estrutura Organizacional)	125
Quadro 12 – Análise de documentos (centralização)	133
Quadro 13 – Análise de documentos (formalização)	141
Quadro 14 – Análise de documentos (integração)	149
Quadro 15 – Síntese dos Resultados	159
Quadro 16 – Análise de documentos (estilo de liderança)	166
Quadro 17 – Síntese dos resultados	175
Quadro 18 – Denominação e descrição das novas dimensões dos fatores de Aprendizagem Organizacional	180
Quadro 19 – Análise de documentos (clareza de propósito e missão)	185
Quadro 20 – Análise de documentos (Empowerment e comprometimento da liderança)	191
Quadro 21 – Análise de documentos (experimentação)	197
Quadro 22 – Análise de documentos (transferência de conhecimento)	202
Quadro 23 – Análise de documentos (times de trabalho e resolução de problemas em grupo)	207
Quadro 24 – Síntese dos resultados	212
Quadro 25 – Variáveis dependentes e variáveis independentes	217

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados (idade)	111
Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (sexo, escolaridade, estado civil)	112
Tabela 3 – Perfil profissional dos pesquisados (tempo de empresa)	112
Tabela 4 – Perfil profissional dos pesquisados (setor de atuação e cargo ocupado)	113
Tabela 5 – Perfil dos gestores entrevistados.....	113
Tabela 6 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Estrutura Organizacional	115
Tabela 7 – Autovalores e percentual da variância explicada (escala de Estrutura Organizacional).....	116
Tabela 8 – Confiabilidade dos fatores (escala de Estrutura Organizacional).....	117
Tabela 9 – Análise fatorial da escala de Estrutura Organizacional	117
Tabela 10 – Comparativo dos resultados.....	119
Tabela 11 – Média e desvio padrão da escala de Estrutura Organizacional.....	120
Tabela 12 – Teste T de diferenças de médias para os fatores de Estrutura Organizacional (gênero).....	123
Tabela 13 – Teste T de diferenças de médias para os fatores de Estrutura Organizacional (não líder x líder)	124
Tabela 14 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para estilo de liderança	160
Tabela 15 – Autovalores e percentual da variância explicada (escala de avaliação do estilo gerencial)	161
Tabela 16 – Confiabilidade dos fatores (escala de estilo gerencial).....	161
Tabela 17 – Comparativo dos resultados.....	162
Tabela 18 – Análise fatorial da escala de estilo gerencial	163
Tabela 19 – Média e desvio padrão da escala de estilo gerencial	164
Tabela 20 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Aprendizagem Organizacional	176
Tabela 21 – Autovalores e percentual da variância explicada (Escala de Aprendizagem Organizacional).....	177
Tabela 22 – Confiabilidade dos fatores (Escala de Aprendizagem Organizacional)	177
Tabela 23 – Análise fatorial da escala de Aprendizagem Organizacional	178
Tabela 24 – Média e desvio padrão da escala de Aprendizagem Organizacional.....	181
Tabela 25 – Teste T de diferenças de médias para os fatores de Aprendizagem Organizacional (tempo de empresa: até 5 anos ou mais de 5 anos)	184
Tabela 26 – Matriz de correlação	213
Tabela 27 – Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressão	218
Tabela 28 – Variável dependente: Incentivo da liderança e participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo.....	219
Tabela 29 – Análise de Variância (ANOVA) - Modelo 1	219
Tabela 30 – Variável dependente: clareza de propósito e missão	220
Tabela 31 – Análise de Variância (ANOVA) - Modelo 2	220

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVOS.....	22
1.1.1	Objetivo geral	22
1.1.2	Objetivos específicos	22
1.2	JUSTIFICATIVA.....	23
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	27
2.1.1	Aprendizagem Organizacional: algumas definições	29
2.1.2	Como as organizações aprendem: discussão dos fatores facilitadores e geradores de aprendizagem	35
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	45
2.2.1	Evolução das estruturas organizacionais	49
2.2.2	Dimensões da Estrutura Organizacional	54
2.2.3	Estrutura Organizacional e Aprendizagem Organizacional: contribuições empíricas	60
2.3	LIDERANÇA.....	64
2.3.1	Evolução dos estudos em liderança	67
2.3.2	Estilo de liderança	77
2.3.3	Estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional: contribuições empíricas ..	78
2.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO	81
3	MÉTODO DE PESQUISA	85
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	85
3.2	ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA	86
3.3	SELEÇÃO DO CASO.....	87
3.3.1	O Aprendizado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade- PNQ	88
3.4	UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO-ALVO	92
3.5	PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	93
3.5.1	Etapa quantitativa	93
3.5.2	Etapa qualitativa	96
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	98
3.6.1	Etapa quantitativa	98
3.6.2	Etapa qualitativa	99
4	O ESTUDO DE CASO	103
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	111
5.1	PERFIL DOS PESQUISADOS.....	111
5.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	114
5.2.1	Etapa quantitativa	114
5.2.2	Etapa qualitativa	125
<i>5.2.2.1</i>	<i>Modelo de Estrutura Organizacional</i>	125
<i>5.2.2.2</i>	<i>Centralização</i>	133
<i>5.2.2.3</i>	<i>Formalização</i>	141
<i>5.2.2.4</i>	<i>Integração</i>	148
5.2.3	Síntese dos resultados	156

5.3	ESTILO DE LIDERANÇA	159
5.3.1	Etapa quantitativa	160
5.3.2	Etapa qualitativa	166
5.3.3	Síntese dos resultados	173
5.4	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	175
5.4.1	Etapa quantitativa	175
5.4.2	Etapa qualitativa	185
5.4.2.1	<i>Clareza de propósito e missão</i>	185
5.4.2.2	<i>Empowerment e comprometimento da liderança</i>	191
5.4.2.3	<i>Experimentação</i>	196
5.4.2.4	<i>Transferência de conhecimento</i>	202
5.4.2.5	<i>Times de trabalho e resolução de problemas em grupo</i>	206
5.4.3	Síntese dos resultados	209
5.5	A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, ESTILO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	212
5.6	A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	217
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	225
6.1	RETOMANDO OS OBJETIVOS DA PESQUISA: CONSIDERAÇÕES GERAIS	225
6.2	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA	234
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	237
6.4	SUGESTÕES E DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS	238
	REFERÊNCIAS	241
	APÊNDICES	253
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	255
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	260

1 INTRODUÇÃO

As pressões competitivas que marcam o atual ambiente organizacional, o crescente dinamismo e incerteza dos mercados, a crescente taxa de desenvolvimento tecnológico e a turbulência ambiental devido às rápidas e inesperadas mudanças são características inevitáveis de um mundo global, que tem passado a exigir das organizações o desenvolvimento de novas e eficazes configurações, novas competências, inovação de ferramentas e modelos de gestão, a fim de adaptarem-se as pressões do ambiente interno e externo para sobreviver e prosperar, em meio a essa complexa conformação (FRANCO; ALMEIDA, 2011).

Nesta sociedade global, a sobrevivência das empresas e o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável está calcada na capacidade de exploração de novas oportunidades e dependem, cada vez mais da criação, da disseminação e da utilização efetiva do conhecimento com potencial aplicabilidade nos processos produtivos e de gestão (TARAPANOFF, 2011; ALMEIDA, CORREA; LOURENÇO, 2012). Anteriormente, Nonaka e Takeuchi (2008) já consideravam o conhecimento como um indutor para a competitividade das organizações, ao afirmarem que as empresas bem sucedidas seriam aquelas capazes de criar conscientemente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente pela organização e incorporando-os em novas tecnologias e produtos.

Ao reconhecer o papel do conhecimento, como um importante ativo de valor, na economia de hoje, Pollenz (2015) acredita que as organizações devem se preocupar em desenvolver um ambiente onde a aprendizagem torne-se uma vantagem competitiva que possa ser usada como suporte a inovação e ao crescimento organizacional. Para Tarapanoff (2011) criar um ambiente de aprendizagem requer que a organização desenvolva habilidades que a permitam identificar, adquirir, resgatar, criar e transferir conhecimento, e ainda refletir novos conhecimentos e novas formas de pensar e agir, modificando o seu comportamento quando necessário. Esse processo, envolve um conjunto de práticas e procedimentos que visam à geração contínua de conhecimento e a difusão deste por toda a organização.

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 conforme já destacavam Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), ocorre mais rapidamente ou mais eficientemente, em algumas organizações e menos em outras, dependendo do contexto em que estas se situam. Ou seja, a capacidade de aprendizagem de uma organização irá depender 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).

Nesse sentido, descobrir as formas pelas quais o processo de Aprendizagem Organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender de forma superior a suas necessidades estratégicas tem se tornado um grande desafio para as organizações (ARAUJO; SILVA; BRANDÃO, 2015).

Para Goh e Richards (1997) uma organização potencializa os seus processos de aprendizagem quando constrói um ambiente que possibilite aos funcionários entender claramente o seu papel na organização e, conseqüentemente como o seu trabalho pode contribuir para a realização dos propósitos organizacionais; para isso é necessário uma liderança que comprometa-se com o objetivo de aprender e propicie um clima de igualdade e confiança entre as pessoas; que desenvolva estruturas e sistemas na organização que apoiem a experimentação de novos métodos de trabalho e processos inovadores, que garanta um fluxo de informação e conhecimento que cruze os limites funcionais e as subunidades dentro da organização; e que incentive o trabalho em grupos multidisciplinares para resolução de problemas e tomada de decisões importantes na organização.

Dentre os fatores apontados por Goh e Richards (1997) como potencializadores de processos de aprendizagem, dois são considerados de interesse para o propósito deste trabalho: a Estrutura Organizacional e o estilo de liderança.

A Estrutura Organizacional é responsável por refletir o esquema formal de como se processam as relações dentro da organização, a maneira pela qual a informação e o conhecimento são distribuídos, o nível em que se concentram os processos de decisão e resolução de problemas, influenciando conseqüentemente, a distribuição e coordenação dos recursos da empresa, os processos de comunicação e interação social entre os membros da organização (CHEN; HUANG, 2007). Por meio de suas dimensões componentes- formalização, centralização e integração- a Estrutura Organizacional pode atuar como facilitadora ou inibidora da capacidade da empresa para se adaptar às mudanças, para aprender, inovar ou para melhorar a sua capacidade de gerar valor aos seus clientes (CHUEBANG, 2007).

Isso posto, entende-se que o desafio chave para os gestores é obter a forma estrutural mais adequada às circunstâncias específicas, em que o desenho organizacional possa permitir e reforçar, nesse caso, um ambiente voltado ao Aprendizagem Organizacional. Conforme destaca Kim (2011), cabe a liderança o papel e o desafio de construir estruturas e sistemas eficientes de aprendizagem, propiciando um ambiente que desenvolva em seus funcionários a

habilidade de “aprender a aprender” e conseqüentemente os possibilite converter o conhecimento em práticas e melhorias na gestão.

Assim, além da Estrutura Organizacional entende-se que a liderança, desempenha um papel central nas organizações e, conseqüentemente constitui-se como outro fator que exerce grande influência nos processos de Aprendizagem Organizacional, no qual, devem fornecer visão, motivação, sistemas e estruturas em todos os níveis da organização que atuem como facilitadores a conversão do conhecimento em vantagens competitivas (LIPSHITZ; POPPER; FRIEDMAN, 2002). Por sua vez, os líderes ou gestores são sujeitos dotados de características e objetivos individuais e grupais, que podem ser guiados e direcionados conforme suas características, tanto pessoais como de gestão (DOMINGOS, 2009). Tais características, são definidas em termos de estilos que irão configurar a atuação do gestor dentro da empresa e podem caracterizar-se como fatores facilitadores no processo de Aprendizagem Organizacional.

Melo (2004) explica que o direcionamento e os meios pelos quais os líderes irão utilizar para conduzir suas equipes diferem conforme as suas características de gerenciar, cuja ênfase pode se dar em ações (tarefa), nas relações interpessoais (relacionamento) ou ainda na adaptação de seu estilo de gerenciar às necessidades do ambiente (situacional).

Percebe-se que as formas de estruturar a organização, bem como o estilo de liderança adotado pelos gestores podem ter um impacto significativo na capacidade de aprendizado das organizações. No entanto, verifica-se que muitas são as variáveis envolvidas e as possibilidades de se projetar a Estrutura Organizacional, bem como diferentes são as características dos gestores e de seus estilos de liderança, o que conseqüentemente pode tornar-se um problema para a capacidade de Aprendizagem Organizacional, se tais fatores não estiverem adequados e atuando como facilitadores deste processo.

Essa configuração representa um desafio para as organizações de modo geral, e especialmente para aquelas que pretendem evoluir no nível de maturidade da gestão ou manter um nível de excelência organizacional. Ainda mais, quando se fala em organizações que adotam um modelo de gestão, como por exemplo o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Uma vez que, o Modelo está alicerçado em 13 fundamentos e oito critérios de Excelência, os quais espera-se encontrar em organizações classe mundial, ou seja, naquelas reconhecidas no Prêmio Nacional da Qualidade, e que buscam constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

Desse modo, entende-se que as organizações que assumem um compromisso com a busca da excelência organizacional e esperam evoluir ou manter uma maturidade de gestão

devem desenvolver um contexto social que estimule o processo de aprendizagem contínua. Se a ideia é estimular um ambiente de aprendizagem, é importante compreender como a Estrutura Organizacional e o estilo de liderança adotado pelos gestores podem contribuir para esse processo.

Para tanto, a fim de tornar clara a intenção de estudo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: “*De que forma as dimensões da Estrutura Organizacional e o estilo de liderança adotado pelos gestores influenciam o potencial de Aprendizagem Organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade*”?

1.1 OBJETIVOS

Para delimitar a realização deste estudo, definiram-se os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

Visando ampliar a compreensão acerca do processo de Aprendizagem Organizacional e os aspectos que poderão ter relação com o mesmo, o presente estudo tem como objetivo central: Analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no potencial de Aprendizagem Organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade.

1.1.2 Objetivos específicos

Em termos específicos, almeja-se:

- a) Descrever e analisar as dimensões da Estrutura Organizacional de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade;
- b) Investigar o estilo de liderança dos gestores que predomina em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade
- c) Verificar os fatores potencializadores e dificultadores da Aprendizagem Organizacional de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade;
- d) Estabelecer as relações entre Estrutura Organizacional, estilo de liderança e o Aprendizagem Organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas o debate acerca da aprendizagem em contextos organizacionais tornou-se um tema que vem recebendo atenção de pesquisadores, acadêmicos e consultores, de diversas áreas. Três razões principais para justificar o fascínio que o estudo de Aprendizagem Organizacional vem exercendo, foram apontadas por Dogson (1993): i) a possibilidade de novas estruturas e sistemas embutidos no conceito de organizações de aprendizagem virem a ser mais adaptáveis e capazes de responder à mudança; ii) a rapidez da mudança tecnológica, implicando na necessidade crescente das empresas de aprenderem a fazer coisas de maneira nova e de forma radical e; iii) o valor analítico amplo do conceito de aprendizagem, utilizado pelas disciplinas acadêmicas e, mais recentemente, pelas abordagens normativas da literatura gerencial, na busca de uma nova linguagem para lidar com as mudanças com que se defrontam as empresas.

O crescente interesse pelo estudo do processo de Aprendizagem Organizacional relaciona-se, portanto, a crença de que a aprendizagem tornou-se um conceito essencial para se compreender como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente, além de o processo de Aprendizagem Organizacional ser considerado um condutor crítico do sucesso da inovação e fundamental para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos (ANTONELLO, 2005; YEUNG et al., 2007; CHONG et al., 2011; KALMAN, 2012; POLLENZ, 2015). No entanto, apesar de que, o Aprendizagem Organizacional seja aceito como um fator chave para sustentar o crescimento e competitividade de um negócio; o sucesso advindo deste processo nem sempre é garantido.

Portanto, diante da crescente necessidade das organizações de anteciparem-se as exigências do mercado e as demandas variáveis de seus ambientes políticos, econômicos, tecnológicos, cultural e social, estas tornam-se cada vez mais dependentes de sua capacidade de gerar e compartilhar o conhecimento. Uma vez que, a aprendizagem de alta qualidade aumenta a capacidade das organizações de resolver problemas e de melhor lidar com os ambientes em mudança. Isso posto, pode ressaltar-se a importância da compreensão do processo de Aprendizagem Organizacional, bem como da identificação de seus fatores antecedentes, que podem melhorar ou prejudicar a capacidade das organizações para aprender.

Dentre esses fatores, alguns estudos mostram o papel fundamental da Estrutura Organizacional nesse processo (FIOL; LYLES, 1985; BABUJI; CROSSAN, 2004; CHEN; HUANG, 2007; MARTINEZ-LEÓN; MARTINEZ- GARCIA, 2011); bem como da liderança

(LIPSHITZ; POPPER; FRIEDMAN, 2002; AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005; ISIDRO-FILHO, 2007; KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012). Por exemplo, os autores, Martínez-León e Martínez-García (2011) apontam que a Estrutura Organizacional é muito importante para determinar como o conhecimento se processa na empresa. Consequentemente, o tipo de Estrutura Organizacional é determinante no processo de Aprendizagem Organizacional, e crucial para o desempenho organizacional, pois influencia a capacidade da organização para agir e reagir de forma eficaz.

Assim como, Lipshitz, Popper e Friedman (2002) afirmam que os líderes são responsáveis por criar oportunidades de aprendizagem para os membros organizacionais. Além de, serem considerados peças chave para o favorecimento da aprendizagem, promoção de um clima de reciprocidade, potencializando a criatividade, inovação e comprometimento de indivíduos e equipes de trabalho. Desse modo, o líder exerce um papel fundamental no desenvolvimento de ações de aprendizagem, bem como de criar condições estruturais para que o processo ocorra nas organizações.

Dessa forma, identificar quais estilos de liderança dos gestores e dimensões da Estrutura Organizacional predizem características e práticas de gestão, consideradas essenciais para que a organização aprenda 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.

Na literatura, identificou-se uma série de estudos que buscaram investigar o papel da liderança no processo de Aprendizagem Organizacional, porém no que tange as contribuições empíricas referentes a influência que a Estrutura Organizacional desempenha nesse processo, estas são mínimas e, concentram-se no âmbito internacional. Também, não foram encontrados trabalhos que relacionem estes três construtos- Estrutura Organizacional; estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional- sendo esta considerada uma lacuna nos estudos organizacionais.

Além disso, ressalta-se que a temática assume uma relevância maior quando considerado organizações que assumem um compromisso com a busca da excelência organizacional e esperam evoluir ou manter uma maturidade de gestão. Uma vez que, o Aprendizagem Organizacional constitui-se como um dos 11 Fundamentos da Excelência de Gestão, sendo considerado um forte orientador e limitador a evolução das organizações em termos de nível e maturidade de gestão.

Portanto, a justificativa teórica para a realização do presente estudo é o seu potencial de contribuição à teoria sobre os fatores que podem atuar como antecedentes a capacidade de

aprendizado no âmbito organizacional. E, em termos práticos, o estudo assume relevância pela contribuição que poderá prestar à gestão das organizações, possibilitando uma melhor compreensão sobre como o desenho da Estrutura Organizacional alinhado a um estilo de liderança pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente propício ao Aprendizagem Organizacional.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Assim, com base no exposto, esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O Capítulo 1 apresenta além da introdução, a definição da problemática de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura da presente dissertação. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que serviu de alicerce para o desenvolvimento deste estudo. O qual, encontra-se subdivido em quatro seções. Inicialmente, foi abordado sobre o Aprendizagem Organizacional e sua importância e contribuição no contexto organizacional, a evolução do conceito e uma discussão acerca dos fatores geradores e potencializadores de aprendizado nas organizações.

Na sequência, apresenta-se sobre a Estrutura Organizacional, seu conceito e função nas organizações, a evolução das formas e modelos de Estrutura Organizacional, as dimensões que a compõem e as contribuições empíricas, no que tange a Estrutura Organizacional e o Aprendizagem Organizacional. Posteriormente, apresenta-se a literatura sobre Liderança, o conceito e evolução dos estudos referentes a temática, os estilos de liderança e as contribuições empíricas dos estudos que envolvem liderança/ estilos de liderança e Aprendizagem Organizacional.

No capítulo 3 encontram-se os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos delineados neste estudo. No qual, o capítulo subdivide-se em seis seções. Inicialmente apresenta-se a caracterização da pesquisa, seguido das etapas do processo de pesquisa. Posteriormente apresentam-se os critérios para a seleção do caso seguido da identificação da unidade de análise e população-alvo. Na sequência, encontra-se o plano e instrumentos de coleta de dados, das etapas quantitativa e qualitativa. E por fim, sobre a análise de dados, quantitativa e qualitativa.

O capítulo 4 trata da descrição do caso de estudo, apresentando a organização investigada, sua trajetória e justificativa de escolha. O capítulo 5 apresenta a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Este capítulo encontra-se dividido em seis seções. Primeiramente, apresenta-se o perfil dos participantes, tanto da etapa quantitativa, quanto da

qualitativa. Na sequência, apresenta-se os resultados referentes a Estrutura Organizacional, que subdivide-se em etapa quantitativa e etapa qualitativa, e por fim uma síntese dos resultados encontrados para esse construto. Da mesma forma que a seção anterior, na sequência apresenta-se os resultados referentes ao Estilo de Liderança e posteriormente os de Aprendizagem Organizacional. Após encontram-se os resultados referentes as relações existentes entre os três construtos- Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Aprendizagem Organizacional. E, por fim, apresentam-se os resultados referentes a influência da Estrutura Organizacional e do Estilo de Liderança no Aprendizagem Organizacional.

No capítulo 6, encontram-se as considerações finais do estudo, divididas em quatro seções. Na primeira seção, retomam-se os objetivos do estudo e os principais resultados encontrados, buscando realizar uma análise conjunta dos métodos utilizados. Na seção seguinte, apresentam-se as principais contribuições, práticas e empíricas fornecidas pela pesquisa. Posteriormente, encontram-se as limitações do estudo, e por fim as sugestões e direcionamentos para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura tem um papel fundamental no processo de pesquisa, no sentido de dar suporte para responder teoricamente aos objetivos do estudo, para dar sustentação teórica ao método de investigação escolhido, à interpretação dos dados e às conclusões da pesquisa. Para tal, neste capítulo apresenta-se conceitos relevantes sobre Aprendizagem Organizacional, Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Aprender novas formas de se relacionar com os clientes, novas maneiras de construir e oferecer produtos e novas estratégias de ações tornou-se fundamental para garantir a sobrevivência das organizações contemporâneas, que pressionadas por fatores do ambiente – avanços tecnológicos, internacionalização dos mercados, maior grau de exigência dos consumidores, competição exacerbada- precisam mudar continuamente para manter sintonia com o mundo exterior (MARTINS-PALHANO, 2002). Desse modo, o reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a consolidação de um campo de estudo que enfoca a aprendizagem nas organizações, de interesse entre acadêmicos, consultores e gestores (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Inicialmente, ressalta-se a importância de clarificar as diferenças entre Aprendizagem Organizacional e organizações que aprendem, pois conforme Bitencourt e Souza (2003), muitas vezes, estes dois termos são utilizados indiscriminadamente. Em síntese, o Quadro 1 apresenta a dicotomia entre as abordagens descritivas e prescritivas da aprendizagem.

Para Tsang (1997), Aprendizagem Organizacional trata-se de um conceito usado para descrever certos tipos de aprendizagem que ocorrem em uma organização, enquanto que organização de aprendizagem refere-se a um tipo particular de organização, que propositadamente, constrói estruturas e estratégias para realçar e maximizar a Aprendizagem Organizacional. Ainda este autor propõe que as teorias sobre Aprendizagem Organizacional, têm como questão central: “Como uma organização aprende?”; voltando-se, portanto para acadêmicos e pesquisadores, com o objetivo de construção da teoria, a partir de uma coleta sistemática de dados e utilização de métodos rigorosos de pesquisa.

Quadro 1 – Dicotomia entre Aprendizagem Organizacional e organizações de aprendizagem

CARACTERÍSTICAS/ CONCEITUAÇÃO	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM
Abordagem	Descritiva	Prescritiva
Questão Chave	Como uma organização aprende?	Como uma organização deveria aprender?
Público Alvo	Acadêmicos e pesquisadores	Profissionais (executivos)
Objetivos	Construir teorias	Melhorar a performance organizacional
Fontes de Informações	Coleta sistemática de dados	Experiência em consultorias
Metodologia	Métodos rigorosos de pesquisa	Estudo de Caso e Pesquisa Ação
Generalização	Limitações quanto a generalização dos resultados	Tendência para generalizar a teoria para todos os tipos de organizações
Relações entre Aprendizagem e Performance	Podem ser positivos ou negativos	São positivos

Fonte: Baseado em Tsang (1997).

Por sua vez, as teorias sobre organização de aprendizagem centram-se na questão: “Como uma organização deve aprender?”, cujo foco, são os executivos, no qual os estudos são usualmente baseados na experiência de consultoria dos autores, que utilizam predominantemente metodologias de pesquisa baseadas em estudo de caso e pesquisa ação com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (TSANG, 1997). A preocupação central desta perspectiva é a implementação, no sentido de orientação para a prática, ou seja, usar diagnóstico específico e ferramentas metodológicas de avaliação que podem ajudar a identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem nas organizações e consequentemente garantir a melhoria do desempenho organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; TSANG, 1997).

Desse modo, tem-se de um lado, a literatura de Aprendizagem Organizacional preocupada em explicitar os pressupostos sobre o processo de aprendizagem, e de outro surge uma série de definições sobre o que seria uma organização que aprende, acompanhada de outras tantas estratégias e técnicas de implementação específica para a respectiva definição oferecida (ANGELIM; GUIMARÃES, 2003). O fato é que, os problemas levantados pelas duas vertentes da literatura são complementares, ou seja, o que uma trata como nuclear a outra tende a ignorar (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Destaca-se que no presente estudo aplica-se os pressupostos teóricos da perspectiva da Aprendizagem Organizacional, uma vez que, tal abordagem possibilita o estudo dos processos de aprendizagem e equaciona o problema de pesquisa proposto. Dentro desta perspectiva, a seguir, apresenta-se o debate conceitual sobre a Aprendizagem Organizacional, a fim de prover os elementos para a construção e adoção do conceito que orientam o presente estudo.

2.1.1 Aprendizagem Organizacional: algumas definições

A Aprendizagem Organizacional tem sido descrita de várias maneiras ao longo dos anos, o que reflete em um corpo teórico amplo e muito fragmentado, que envolve diferentes definições e conceituações. Neste tópico busca-se contextualizar o conceito de Aprendizagem Organizacional dentro das diferentes concepções, tornando-se mais compreensível as razões de tais diversidades.

O campo da aprendizagem em organizações começou a se desenhar no início da década de 60, com a obra *Behavioral Theory of The Firm* publicada em 1963 por Cyert e March (LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003). Este período pode ser considerado a primeira fase dos estudos referentes ao Aprendizagem Organizacional, cujos trabalhos tendiam a equacionar aprendizagem com adaptação, tinham como foco os níveis estratégicos das organizações e tratavam basicamente de questões relacionadas aos ajustes organização-ambiente face às mudanças externas (CABRAL, 2001).

Nesta perspectiva, March e Simon (1981) defendem que as organizações são confrontadas com o problema da adaptação exigida pelo ambiente e que a organização necessita de normas e processos estáveis que garantam a adaptação em curto prazo (solução de problemas) ou em longo prazo (aprendizado). Assim, ao mencionarem a adaptação em longo prazo como aprendizado, os autores abordam a mudança e a inovação como consequência de determinantes, como: grau de aspiração por novos patamares de desempenho, modificações no ambiente que tornam os processos organizacionais insatisfatórios e tensão entre aspirações e realizações, por exemplo.

Como os estudos de Aprendizagem Organizacional tiveram no campo da aprendizagem individual uma âncora para suas pesquisas (SHRIVASTAVA, 1983), o enfoque comportamental foi o primeiro a surgir. Os autores deste período desenvolveram um conjunto de trabalhos sobre a Aprendizagem Organizacional numa perspectiva comportamentalista do tipo estímulo-resposta (HEDBERG, 1981). Segundo Fleury e Fleury (2004) a abordagem comportamentalista ou *behaviorista* tinha como foco principal o comportamento, pois este é observável e mensurável, partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas, no qual planejar o processo de aprendizagem implica estruturar esse processo passível de observação, mensuração e réplica científica.

A partir de 1970 ocorreu uma alteração no foco de estudo, que passou a contemplar os processos de aprendizagem no nível operacional, e a discutir aspectos relacionados à

aprendizagem como um processo contínuo, aprendizagem em grupos, entre outros temas genericamente associados a programas de qualidade total. Cronologicamente, tem-se March e Olsen (1976), Argyris e Schön (1978) e Duncan e Weiss (1979), como alguns dos principais autores desta década (CABRAL, 2001).

Para Argyris e Schön (1978) a aprendizagem seria um processo de detecção e correção de erros no contexto organizacional e ocorre quando seus membros vivenciam situações problemáticas, e as investigam em benefício da própria organização, melhorando o desempenho de tarefas, por exemplo. Para os autores, a aprendizagem se torna organizacional quando resulta da investigação organizacional, isto é, a partir da responsabilidade de indivíduos para com seus papéis e normas na organização.

Deste modo, inicia-se a segunda corrente de pesquisa sobre a Aprendizagem Organizacional, que é marcada pelos trabalhos de Argyris e Schon (YEUNG; ULRICH; NASON, 1999), no qual um número considerável de autores, numa perspectiva cognitivista, passaram a analisar, as relações entre a aprendizagem individual e organizacional.

A abordagem cognitivista da Aprendizagem Organizacional preocupa-se em descrever como os indivíduos constroem mapas cognitivos de seus contextos de trabalho e como podem modifica-los a partir de suas experiências. Ou seja, essa corrente considera que é por meio de mapas individuais que estruturas de significação coletiva podem ser construídas no nível organizacional (EASTERBY-SMITH, 1997).

Embora a Aprendizagem Organizacional ocorra por intermédio dos sujeitos, Hedberg (1981) acrescenta que a aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais. Para o autor, as organizações não tem cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias, na medida em que desenvolvem as suas ideologias ao longo do tempo. A noção essencial da perspectiva cognitiva é que os membros das organizações não são somente uma caixa de armazenamento de experiências racionais passadas, mas intérpretes da realidade de acordo com as especificidades do seu sistema cognitivo.

De acordo com essa visão, considera-se que mesmo o indivíduo sendo a única entidade capaz de aprender, ele precisa ser visto como parte de um grande sistema de aprendizagem, no qual o conhecimento individual é intercambiado e transformado. Nesse sentido a Aprendizagem Organizacional tem como condição necessária, porém não suficiente, a existência de aprendizagem individual (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). Ou seja, em uma primeira instância, o indivíduo constitui-se na unidade em que a aprendizagem ocorre, para que, posteriormente aliada a outros elementos e fatores, ela passe a constituir a Aprendizagem Organizacional.

As diferentes formas de se conceber quem é o sujeito no processo de aprendizagem, indivíduo ou organização, sempre poderá levar a problemas conceituais. O importante é evitar, conforme alerta Kim (1998), o obscurecimento do processo de aprendizagem real, tanto pelo fato de ignorar o papel dos indivíduos quanto pelo fato de reduzir a Aprendizagem Organizacional a uma extensão simplista da aprendizagem individual, desconsiderando a complexidade organizacional.

Na sequência, na década de 1990, com a publicação da obra de Senge (1990), ‘A Quinta Disciplina’- cuja obra cristalizou a ênfase na melhoria do desempenho e na competitividade, com conceitos como pensamento sistêmico, melhoria da qualidade, inovação gerencial, entre outros- foi que os estudos sobre a aprendizagem passaram a ocupar uma posição de destaque no meio acadêmico, em que o foco passou a ser o nível estratégico das organizações e as interrelações entre os diferentes níveis organizacionais (CABRAL, 2001).

A definição prescritiva de Senge (1990) quanto a organização de aprendizagem tornou-se uma das mais conhecidas na literatura, no qual o autor as definem como instituições em que as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores. Para isso, tais organizações devem oferecer um ambiente em que as pessoas ampliem sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados, em que haja estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizem-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua.

De forma semelhante, Garvin (1993), define organizações que aprendem como aquelas capazes de adquirir, criar, produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus membros. Ainda, este autor propõe algumas atividades que devem estar presentes em empresas que desejam promover a Aprendizagem Organizacional: resolução sistemática de problemas, experimentação, aprendizagem a partir da experiência direta e de outros, compartilhamento e transferência de conhecimento e avaliação da aprendizagem (GARVIN, 1993).

A partir dessa corrente, a literatura de Aprendizagem Organizacional passa a abordá-la como um processo ou resultado e a identificar fatores que contribuem para potencializar os níveis de Aprendizagem Organizacional. A definição de Aprendizagem Organizacional proposta por Dogson (1993) apresenta essa abordagem, ao descrevê-la como os meios pelos quais as empresas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem eficiência organizacional pela melhoria do uso de amplas habilidades de sua força de trabalho. Da mesma forma

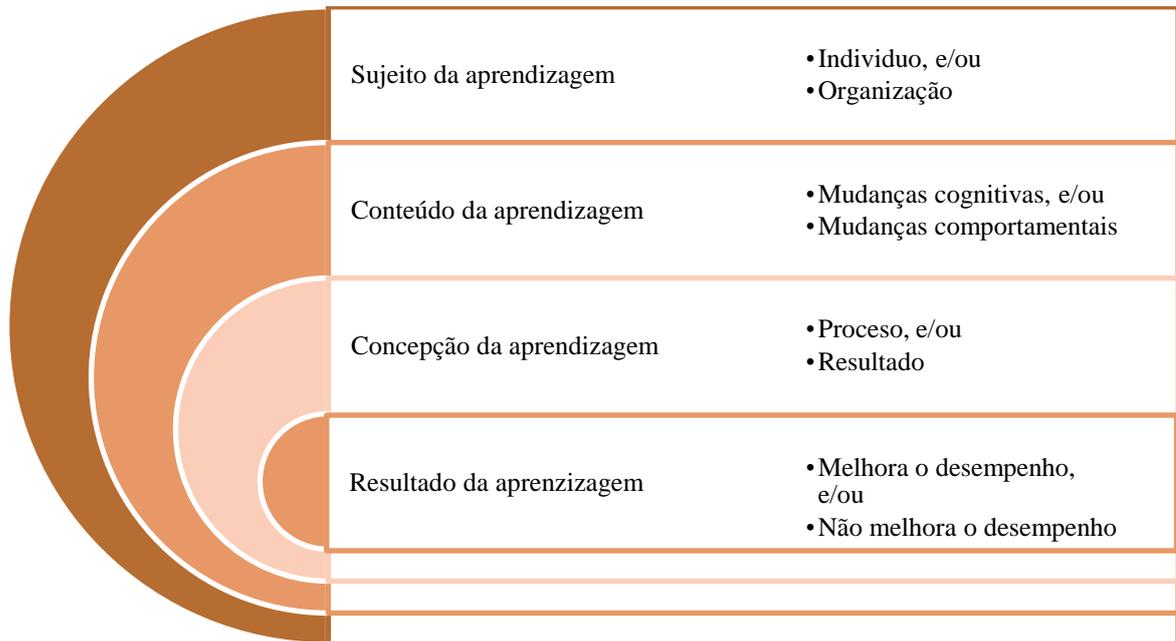
DiBella, Nevis e Gould (1996) definem a aprendizagem como um conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização de conhecimentos.

Isso posto, entende-se que o processo de Aprendizagem Organizacional está associado ao modo como as organizações constroem e suplementam sistemas para aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos de processos e rotinas em torno de suas atividades. Enquanto que, o resultado do Aprendizagem Organizacional estaria associado ao desenvolvimento de eficiência e melhorias no desempenho organizacional, por meio de tais processos.

Outro ponto abordado na literatura de Aprendizagem Organizacional nesse período, é a sua associação com a melhoria do desempenho. No qual, alguns autores questionam a ênfase dada aos aspectos positivos da aprendizagem. Nessa linha de raciocínio, Huber (1991) afirma que, a aprendizagem nem sempre faz aumentar a efetividade de quem aprende, assim como, nem sempre ela conduz ao conhecimento verdadeiro, uma vez que deve-se considerar que as entidades podem aprender incorretamente e podem aprender corretamente aquilo que é incorreto. McGill, Slocum e Lei (1993) propõe que para superar esses aspectos negativos, as organizações precisam ter em mente a importância do desaprender. Sendo a desaprendizagem um processo de renovação do conhecimento, e um caminho para a reformulação da cosmovisão difundida na organização, que muitas vezes a impede de lidar adequadamente com os desafios impostos pela complexidade da sociedade atual (SALGADO; ESPÍNDOLA, 1996).

A partir da apresentação da evolução da literatura de Aprendizagem Organizacional é possível identificar os principais pontos de divergência entre os teóricos, no que tange a conceituação desse construto, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Síntese das divergências que tangem o conceito de Aprendizagem Organizacional



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Inkpen e Crossan (1995).

Inicialmente, considera-se que a dificuldade de se compreender a Aprendizagem Organizacional deriva do antropomorfismo associado ao conceito, que significa a atribuição de forma ou de qualidades humanas a entidades não humanas (POPPER; LIPSHITZ, 1998). Esse antropomorfismo está relacionado a maneira de formular e tratar a Aprendizagem Organizacional como extensão da aprendizagem individual. Para Bastos, Gondim e Loiola (2004) essa pode ser considerada a principal tensão teórica na vertente de Aprendizagem Organizacional entre os pesquisadores acadêmicos. No qual, os autores que se restringem ao aprendizado no nível individual consideram que o indivíduo age e aprende na organização, sendo considerado, portanto a fonte primária de aprendizagem. Já os que enfatizam o aprendizado no âmbito organizacional, ao contrário, chamam a atenção para o fato de que esta é algo mais do que a soma das aprendizagens individuais (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Outro ponto de discordância com relação a conceituação deste construto recai em seu conteúdo que pode ser percebido como dividindo-se em duas classes: o desenvolvimento de cognição e o desenvolvimento de comportamento. Como o próprio nome indica, no processo de desenvolvimento de cognição, os padrões de associações cognitivas desenvolvidos pelos membros da organização compõem o conteúdo da aprendizagem. Já no processo de desenvolvimento do comportamento, os resultados comportamentais que refletem os padrões

ou as associações cognitivas desenvolvidas compõem o conteúdo da aprendizagem (CABRAL, 2001).

O terceiro aspecto divergente considerado na conceituação dessa temática é a sua concepção como um processo ou resultado. Essa visão é compartilhada por Huysman (1999), que afirma que a maioria da literatura sobre Aprendizagem Organizacional a define muito mais em termos de seus resultados do que do seu processo. Assim como, a maioria das abordagens não relaciona processos e resultados, o que faz com que permaneçam sem especificação, de tal forma que, não se consegue especificar que processos de aprendizagem conduzem para que tipo de conhecimento (HUBER, 1991).

Na sequência, no quarto aspecto, discute-se o resultado do Aprendizagem Organizacional, e a sua associação com a melhoria do desempenho. No qual, há tendência de acreditar que a aprendizagem sempre traz benefícios para a organização, tais como: adaptação à mudança, redução do estresse, melhoria das decisões, aumento da eficiência no desempenho, diminuição dos erros organizacionais, ampliação do potencial de mudança comportamental e aumento da eficácia e da ação estratégica (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Essas divergências que envolvem o conceito de Aprendizagem Organizacional podem ser consideradas reflexos da conceituação da temática segundo a perspectiva de diferentes disciplinas (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 1999). Por exemplo, para os psicólogos, a Aprendizagem Organizacional é vista como um processo, levando em conta as habilidades e competências das pessoas que participam das organizações; os economistas a percebem como melhorias que possam ser mensuráveis nas atividades desenvolvidas pelas organizações; e os administradores a consideram uma fonte de vantagem competitiva (DOGSON, 1993).

Essas disciplinas tendem a agir como comunidades de prática separadas, isto é, têm seus próprios periódicos, que apoiam perspectivas distintas sobre Aprendizagem Organizacional (EASTERBY-SMITH, 1997). No qual, quando considera-se o ponto de vista da multidisciplinaridade, estes diferentes pontos de vista representam possibilidades de uma compreensão do fenômeno muito mais rica, no sentido de que as limitações de uma determinada disciplina, podem ser eliminadas ou reduzidas pelas contribuições de outras áreas (MARTINS-PALHANO, 2002).

Ainda, conforme já mencionado, a polarização de duas nítidas tendências de investigação na área- a de Aprendizagem Organizacional e de organizações que aprendem- pode ser considerada como outro ponto contribuinte para as divergências que envolvem a conceituação de Aprendizagem Organizacional. Onde, de um lado, tem-se a Aprendizagem

Organizacional, mais acadêmica, normativa e voltada para questões relacionadas às dificuldades de implementação da aprendizagem em organizações; e de outro, organizações de aprendizagem, mais prescritiva e orientada a prática (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

Considerando que a aprendizagem no contexto organizacional é representada e influenciada por inúmeros fatores e práticas de gestão que podem atuar facilitando ou dificultando esse processo, o tópico seguinte deste referencial buscará apontar e discutir alguns destes fatores, de modo a possibilitar o entendimento da possível influência destes na capacidade de Aprendizagem Organizacional.

2.1.2 Como as organizações aprendem: discussão dos fatores facilitadores e geradores de aprendizagem

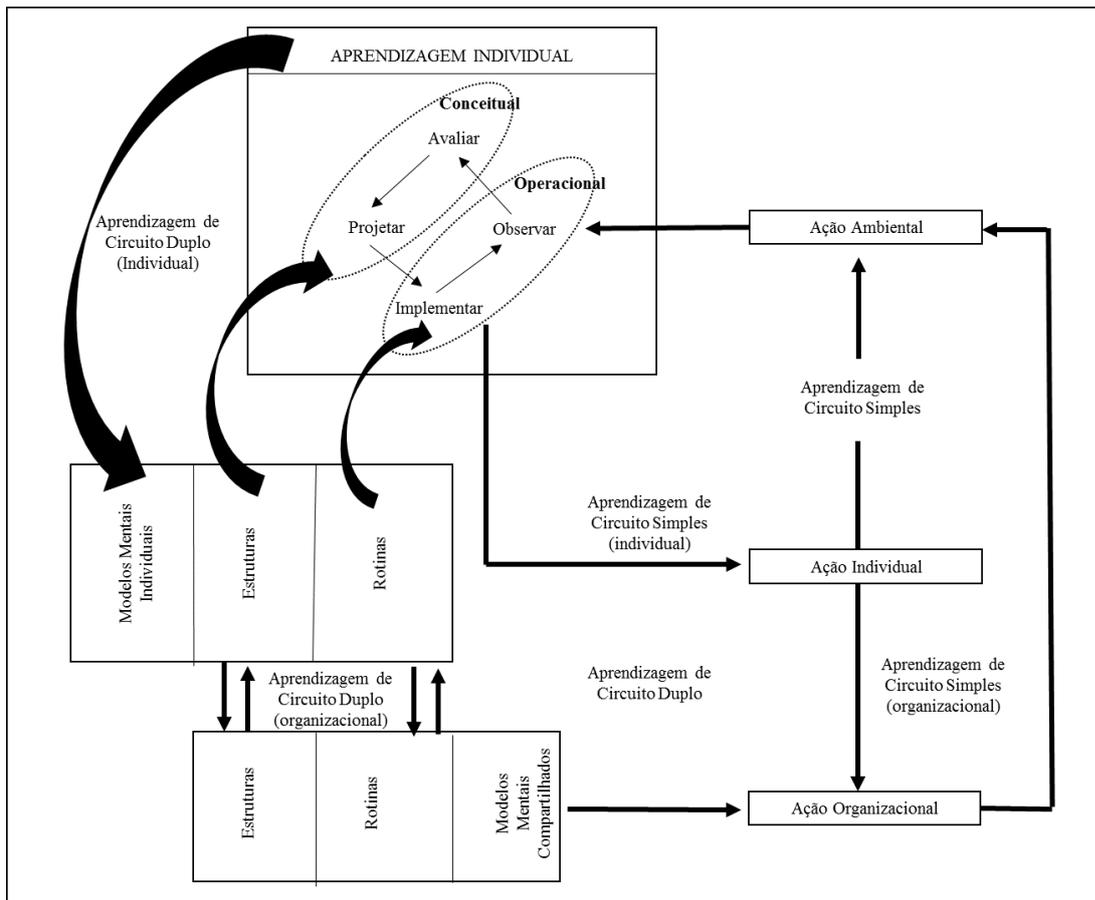
O disseminado entendimento da importância dos processos de aprendizagem para as organizações coloca a questão sob o foco de como promover a aprendizagem (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001). A Aprendizagem Organizacional é o produto da aprendizagem individual e de grupo aplicada para à realização de visão e alcance de objetivos da organização, no qual, certas práticas de gestão e determinadas condições internas podem ajudar ou atrapalhar esse processo (DUNCAN; WEISS, 1979; SENGE, 1990; GARVIN, 1993). Deste modo, considera-se fundamental conhecer os fatores que podem atuar como facilitadores do processo de Aprendizagem Organizacional.

Argyris (2001), quando descreve a organização que aprende, aponta que são as pessoas, as responsáveis pela Aprendizagem Organizacional. Da mesma forma, no entender de Bitencourt e Souza (2003), a aprendizagem consiste em um processo intrinsecamente relacionado à vontade do indivíduo, de modo que a consistência sobre a importância de se buscar desenvolvimento contínuo, gerenciar o desenvolvimento de competências e da carreira são ações do indivíduo.

As organizações até podem criar um ambiente propício ao aprendizado, mas são as pessoas que têm a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo, transformando dados e informações em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Isto posto, inicialmente, destaca-se que um dos desafios críticos para as organizações desenvolverem o aprendizado, consiste em entender como o conhecimento e aprendizado individual (modelos mentais) são transferidos e incorporados (compartilhados) na memória da organização (KIM, 1998).

Buscando explicar essa relação, Kim (1998) desenvolveu o modelo integrado de Aprendizagem Organizacional, o qual denominou OADI-SMM (Observar, Avaliar, Projetar, Implementar - Modelos Mentais Compartilhados), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Kim (1998).

O modelo integrado de Aprendizagem Organizacional de Kim (1998) caracteriza-se pela inclusão dos modelos mentais compartilhados, ou seja, pelo fato de que os esquemas de entendimento (estruturas cognitivas) e rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhadas de modo coletivo pelos membros da organização. Partindo desta ideia, o autor propõe os níveis de aprendizagem- conceitual e operacional. No qual, a aprendizagem conceitual refere-se à reflexão do motivo pelo qual as coisas são realizadas, ocorrendo um questionamento das concepções predominantes, que conduz a novas estruturas no modelo mental (aprendizagem em dois *loop*). Enquanto, a aprendizagem operacional refere-se apenas à aprendizagem em nível de procedimentos e de rotinas (aprendizagem em um único *loop*) (KIM, 1998).

O modelo de Kim (1998) incorpora as ideias de Argyris e Schön (1978), sobre aprendizagem em um único *loop* e em dois *loops*, tanto no nível individual quanto no organizacional. Argyris e Schön (1978) classificaram a aprendizagem em três níveis: aprendizagem de circuito simples (*single loop*), de circuito duplo (*double loop*) e de circuito triplo (*deutero learning*). A esta discussão sobre os níveis de aprendizagem acrescentam-se ainda as ideias dos estudos desenvolvidos, por Sweringa e Wierdsma (1995), que apresentaram o processo de aprendizagem coletiva, em três ciclos, denominados: regras, *insights* e princípios; os estudos de Probst e Büchel (1997) que distinguiram três diferentes níveis de aprendizagem: a adaptativa, a reconstrutiva e a processual; e o trabalho de Ciborra e Andreu (2002) que propuseram três níveis de aprendizagem denominados: rotinização, capacidades e estratégico.

O primeiro nível (aprendizagem de circuito simples) para Argyris e Schön (1978), refere-se ao “como fazer as coisas melhor”, por meio da experiência. Esse processo se inicia no contexto das regras; que determinam “o que se deve” e “o que se pode fazer” no contexto das organizações. Tais regras, podem ser explícitas e formalizadas, por meio dos manuais e de outros instrumentos organizacionais; ou implícitas, através das histórias e atitudes que orientam as ações dos indivíduos que compõem as organizações (SWERINGA; WIERDSMA, 1995).

Este nível de aprendizagem, está voltado para o aperfeiçoamento dos repertórios e estratégias de ação (ARGYRIS e SCHÖN, 1978); ou seja, está voltado para alteração nas rotinas e ao domínio dos recursos disponíveis, que dão origem a práticas de trabalho mais eficientes (CIBORRA; ANDREU, 2002). Deste modo, a partir de um processo de interação com o ambiente, os indivíduos que compõem a organização adquirem novas informações que os levam a modificar suas concepções da realidade e conseqüentemente a um processo de adaptação de seus comportamentos (PROBST; BÜCHEL, 1997). Ainda, Argyris e Schön (1978) apontam que este processo gera efeitos de curta duração e exerce um impacto parcial sobre a organização, uma vez que, não implica em mudanças paradigmáticas de valores, crenças e pressupostos dos atores organizacionais.

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 transformação dos valores e princípios que constituem as variáveis envolvidas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). No entender de Sweringa e Wierdsma (1995), esse processo ocorre no nível de *insights* (o que se sabe, o que se compreende), são portanto, as opiniões, ideias e conhecimentos a respeito da forma como a empresa deve ser gerenciada. As

consequências nesse nível são mais amplas, o número de envolvidos, direta ou indiretamente é maior e o processo de aprendizagem é mais longo. A aprendizagem de circuito duplo torna-se necessária, especialmente quando os sinais externos indicam que o ajustamento das regras, por si só, não é mais adequado (SWERINGA; WIERDSMA, 1995).

A partir disso, as normas que até então pareciam inquestionáveis precisam ser revistas, assim como os sistemas de valores precisam ser reconstruídos ou reestruturados (PROBST; BÜCHEL, 1997). Para que ocorra este questionamento, Sweringa e Wierdsma (1995) apontam que este 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; surgindo a necessidade de aprender no nível organizacional, onde esse nível de mudança leva a uma renovação (de comportamentos e regras organizacionais).

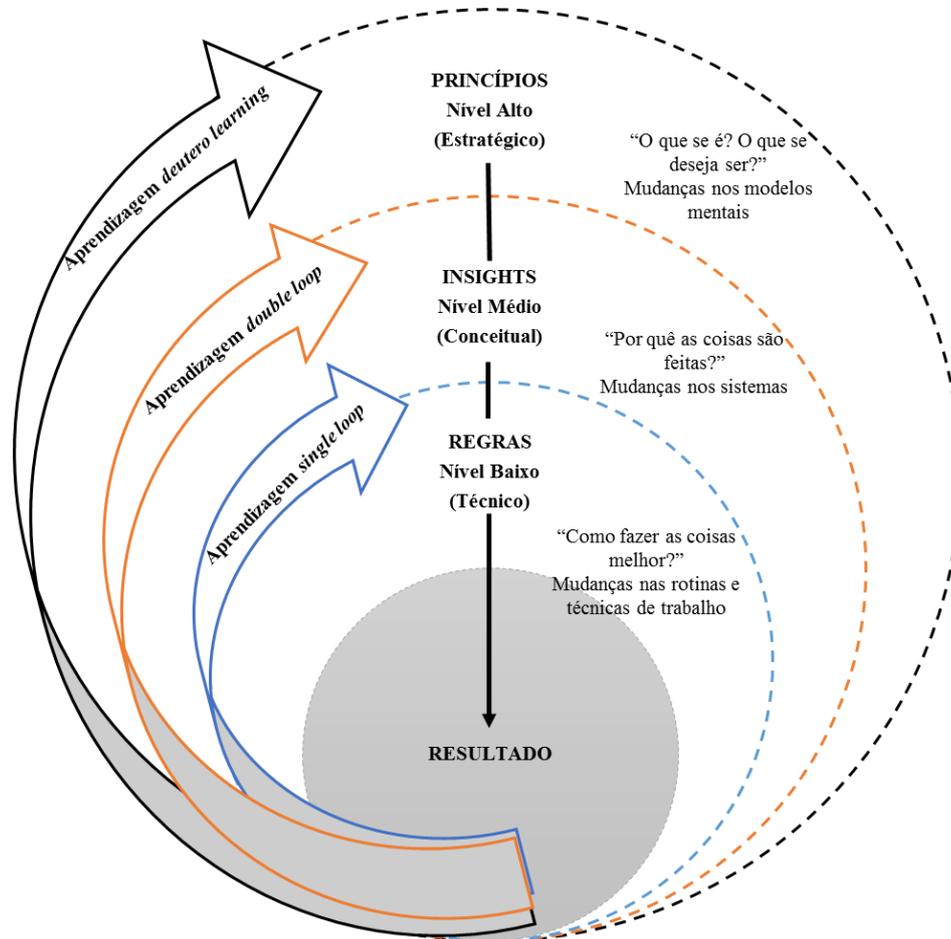
Portanto, na aprendizagem *double loop* novas práticas de trabalho são interiorizadas pelas organizações na forma de rotinas e, deste modo, se tornam parte das capacidades da organização. Estas capacidades se traduzem em novas rotinas organizacionais, que por sua vez, são combinadas com novas práticas de trabalho e assim, sucessivamente, em um processo cíclico (CIBORRA; ANDREU, 2002).

Por fim, o terceiro ciclo para Sweringa e Wierdsma (1995) refere-se aos princípios, ou seja, “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. Deste modo, a aprendizagem do tipo *deutero*, consiste numa mudança de postura por parte dos indivíduos que compõem as organizações; por meio deste processo, os integrantes das organizações aprendem a respeito dos contextos prévios para a aprendizagem, refletem e questionam os episódios prévios da Aprendizagem Organizacional e as falhas neste processo, bem como descobrem o que fizeram para inibir ou facilitar a aprendizagem. O nível *deutero learning* possibilita que os membros das organizações inventem, produzam e avaliem as novas estratégias de aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Probst e Büchel (1997) referem-se ao terceiro ciclo, como aprendizagem processual, que ocorre a um nível mais elevado, no qual, deve-se desenvolver a habilidade de “aprender a aprender”. Cujo o sucesso desse processo e a reconstrução de valores e normas podem ser avaliados de acordo com a utilidade e com o grau de aceitação das mudanças dentro da organização. Este nível, portanto assume uma dimensão estratégica, uma vez que as capacidades evoluem para capacidades centrais (a organização possui recursos valiosos, raros em relação a concorrência) que diferenciam estrategicamente uma empresa das demais de seu

setor, proporcionando uma vantagem competitiva (CIBORRA; ANDREU, 2002). A Figura 3, a seguir apresenta uma síntese dos níveis de aprendizagem anteriormente referenciados.

Figura 3 – Síntese dos níveis de aprendizagem



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Kim (1998); Argyris e Schön (1978); Sweringa e Wierdsma (1995); Probst e Büchel (1997); Ciborra e Andreu (2002).

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. Isso porque, as empresas tendem a criar sistemas- normas, objetivos e políticas básicas- que acabam por inibir a aprendizagem de circuito duplo. Diante disso, o maior desafio das organizações é conseguir com que sua aprendizagem torne-se de ciclo duplo, em função de alguns princípios organizacionais que facilmente obstruem esse processo (MORGAN, 1996). Dogson (1993) afirma que a transição da capacidade dos indivíduos de afetar, tanto a aprendizagem *double loop*, quanto a *deuterio learning* depende criticamente da cultura organizacional.

Corroborando esta ideia, Teare e Monk (2002) ressaltam a importância para as organizações de se criar uma cultura que valorize a aprendizagem e possibilite o gerenciamento do conhecimento adquirido, a fim de vencerem a postura voltada a “apagar incêndio” (reagir a problemas), postura esta característica da aprendizagem *single loop*, e tornarem a melhoria uma rotina organizacional, por meio da reflexão e conseqüentemente do aprendizado contínuo. Essa mudança de postura possibilitaria as organizações transitarem para os ciclos duplos e triplos de aprendizagem.

A cultura no âmbito organizacional 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 Aprendizagem 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.

Além de estar fundamentada sobre esses valores, é necessário que os pressupostos, crenças e fórmulas de sucesso tornem-se conscientes e visíveis aos indivíduos, pois somente assim, eles poderão ser postos à prova, podendo, então ser reforçados ou modificados. 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 melhor se esforçar para superar esta lacuna.

Para Probst e Büchel (1997), uma visão compartilhada da realidade depende, num 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. Goh e Richards (1997) acrescentam que a comunicação tem que ser clara, rápida e focada, permitindo que as informações cruzem os limites funcionais e as subunidades dentro da organização. Quando a informação é largamente distribuída na organização, fontes variadas

aparecem, os esforços são recompensados e é provável que mais indivíduos e unidades se capacitem para aprender (HUBER, 1991).

Evidencia-se, também a influência dos líderes no processo de Aprendizagem 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).

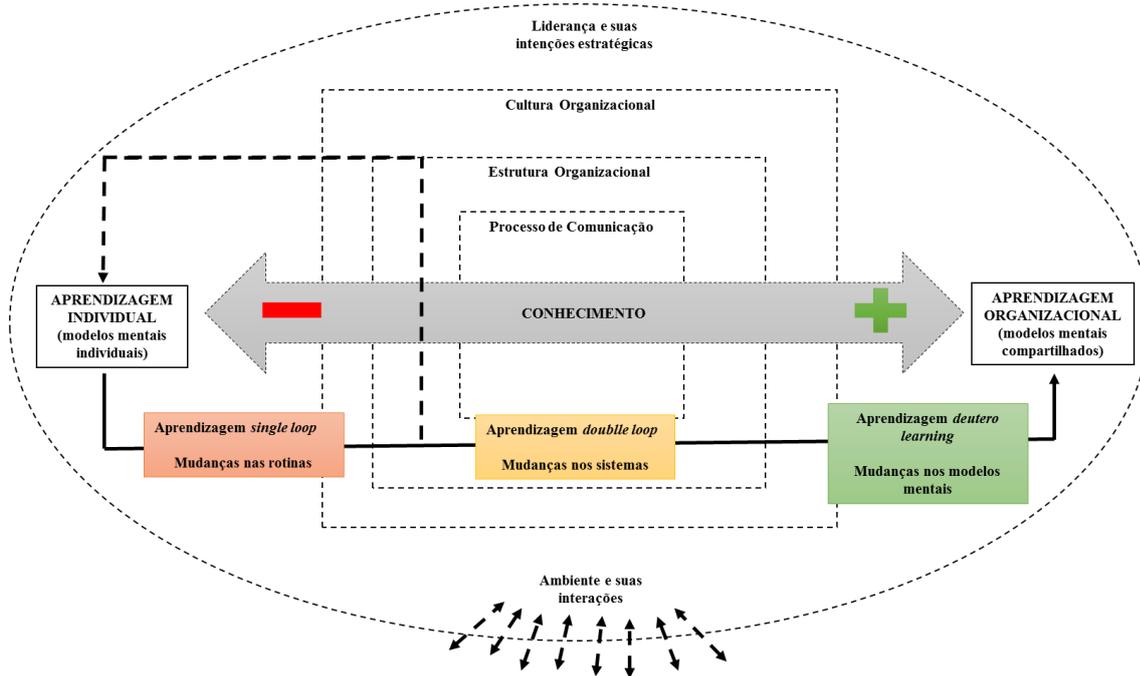
Para isso, os líderes precisam estar comprometidos com a realização dos objetivos da organização e com o objetivo de aprender, devem prover uma infraestrutura adequada à criação de um ambiente de interação entre os membros fornecendo a possibilidade de expansão de conhecimento, o sentimento de envolvimento e comprometimento com as ações, disseminar um clima de confiança e igualdade, ser acessíveis as pessoas e aceitarem o erro como parte do processo de aprendizagem (GARVIN, 1993; GOH; RICHARDS, 1997; ARGYRIS, 2001).

Assim é papel da liderança a propagação de uma cultura empresarial propícia à aprendizagem; que deve ser coerente com a Estrutura Organizacional adotada pela instituição. Quanto ao tipo de estrutura mais favorável à aprendizagem, Weick e Westley (1996) alertam que, de um lado a ênfase no desempenho pode reforçar a adoção de sistemas centrados na racionalidade, rigidez e mecanicismo, características dos modelos burocráticos, em que a ordem e a continuidade prevalecem, por outro, o reconhecimento da relevância dos atributos não financeiros aponta para a adoção de sistemas centrados na subjetividade, flexibilidade e organicidade, características dos modelos *adhocráticos* em que a inovação e a mudança proliferam mais facilmente. Individualmente cada organização precisa detectar o seu ponto de equilíbrio entre os extremos deste contínuo uma vez que o apego a apenas um dos polos não apenas inviabiliza o processo de aprendizagem, mas também leva a estagnação. Em consequência a organização torna-se incapaz de agir e de aprender.

Ainda, o ambiente, tanto interno quanto externo é apontado por Fiol e Lyles (1985) como outro fator que exerce influência no processo de Aprendizagem 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.

A Figura 4, apresenta uma síntese dos fatores mencionados aqui como possíveis influenciadores do Aprendizagem Organizacional.

Figura 4 – Síntese dos fatores potencializadores da Aprendizagem Organizacional



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Argyris e Schön (1978); Fiol e Lyles (1982); Senge (1992); Garvin (1993); Sweringa e Wierdsma (1995); Probst e Büchel (1997); Goh e Richards (1997); Kim(1998); Ciborra e Andreu (2002).

O propósito da figura é demonstrar de forma sintética que para ocorrer a transferência dos modelos mentais individuais (aprendizagem individual) para o âmbito organizacional (Aprendizagem Organizacional), o conhecimento precisa estar disponível, ser acessível transparente e integrado. Para isso, as estruturas e sistemas da organização precisam ser congruentes e apoiar uma cultura voltada a aprendizagem e que possibilite as organizações se anteciparem as pressões impostas pelo ambiente, ao invés de somente reagir. Assim, quanto mais os indivíduos percebem a fluidez das informações e conhecimentos, por meio 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, mais os indivíduos tendem a se sentir motivados e comprometidos com os propósitos organizacionais contribuindo, conseqüentemente, por meio da reflexão (nível *double loop*) e do aprendizado contínuo (nível *deuter learning*), para o alcance das metas organizacionais. De modo contrário, quanto menor a percepção dos indivíduos acerca destes fatores, menor tende a ser o seu envolvimento e intenção em contribuir para melhorias na organização, e maior tende a ser as chances de o Aprendizagem Organizacional permanecer no nível *single loop*.

A revisão da literatura, até então, apontou um conjunto de condições e práticas de gestão que são importantes para a construção de organizações voltadas para o aprendizado. Esse conjunto de condições e de fatores facilitadores apontados definem o perfil da capacidade de aprendizagem de uma organização. A capacidade de Aprendizagem Organizacional é definida por Goh e Richards (1997) como as características organizacionais e gerenciais ou os fatores que facilitam o processo de Aprendizagem Organizacional ou que permitem uma organização de aprendizagem. Assim, quanto maior a incidência desses fatores no ambiente organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Os fatores que facilitam a Aprendizagem Organizacional tem sido tradicionalmente descritos pelos modelos prescritivos, da literatura de organização de aprendizagem (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007). Conseqüentemente, os instrumentos para medir a capacidade de Aprendizagem Organizacional, baseiam-se, na literatura prescritiva para determinar as dimensões ou fatores facilitadores do Aprendizagem Organizacional (GOH; RICHARDS, 1997). O Quadro 2 resume algumas das características das escalas de Aprendizagem Organizacional.

Quadro 2 – Características das escalas que medem a capacidade de Aprendizagem Organizacional

(continua)

Autores	Instrumento de mensuração da Aprendizagem Organizacional	Objetivo	Fundo Conceitual
Goh e Richards (1997)	Escala de levantamento da Aprendizagem Organizacional (21 itens)	Capacidade	A Organização de Aprendizagem
Hult e Ferrell (1997)	Escala de capacidade de Aprendizagem Organizacional (23 itens)	Capacidade	A Organização de Aprendizagem
Pedler, Burgoyne e Boydell (1997)	Questionário Organização de Aprendizagem (55 itens), destinado a auditorias	Capacidade	A Organização de Aprendizagem
Tannenbaum (1997)	Escala de Ambiente de Aprendizagem (69 itens)	Capacidade	A Aprendizagem Individual
Hult (1998)	Capacidade de Aprendizagem Organizacional (17 itens)	Capacidade	A Organização de Aprendizagem
Hult et al. (2000)	Escala de Capacidade de Aprendizagem Organizacional (17 itens)	Capacidade	A Organização de Aprendizagem
Watkins e Marsick (2003)	Questionário das Dimensões de Aprendizagem Organizacional (43 itens)	Capacidade	A Organização de Aprendizagem
Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005)	Escala de Aprendizagem Organizacional (16 itens)	Capacidade	A Organização de Aprendizagem

(continuação)

Autores	Instrumento de mensuração da Aprendizagem Organizacional	Objetivo	Fundo Conceitual
Bontis et al. (2002)	Mapa de Avaliação Estratégica de Aprendizagem (23 itens)	Processos	Crossan et al. (1999); framework 4I
Templeton, Lewis e Snyder (2002)	Escala para Medir o Aprendizagem Organizacional (31 itens)	Processos	Huber (1991)
Tippins e Sohi (2003)	Aprendizagem Organizacional (29 itens)	Processos	Slater e Narver (1995); Huber (1991)
Chiva, Alegre e Lapidra (2007)	Capacidade de Aprendizagem Organizacional (14 itens)	Capacidade	Isaksen et al. (1999); Amabile et al. (1996); Pedler et al. (1997); Templeton et al. (2002); Hult e Ferrell (1997); Goh e Richars (1997)

Fonte: Baseado em Chiva, Alegre e Lapidra (2007).

Das escalas de Aprendizagem Organizacional, nota-se duas perspectivas principais que diferenciam seus objetivos e dimensões. A primeira perspectiva busca determinar se o processo de aprendizado está sendo realizado. Os instrumentos adotados por essa perspectiva são organizados de acordo com cada uma das fases do processo de Aprendizagem Organizacional, na tentativa de determinar a existência dessas fases dentro da organização, no qual, cada uma dessas fases é tida como dimensões da escala. A segunda perspectiva tem como objetivo determinar a propensão ou a capacidade de Aprendizagem Organizacional. De forma que, os instrumentos são organizados de acordo com os principais facilitadores da Aprendizagem Organizacional, os quais são tomados como dimensões (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007).

Este trabalho irá seguir a segunda perspectiva, objetivando determinar a propensão ou a capacidade de Aprendizagem Organizacional. Para tanto, será utilizada a escala proposta pelos autores Goh e Richard (1997), que será melhor detalhada no capítulo 3 deste trabalho. Esta escolha, justifica-se pelo fato de a escala se adequar ao objetivo de identificar os fatores potencializadores e dificultadores de Aprendizagem Organizacional, e pelo fato de já ter sido validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2003).

Assim, acredita-se que, a partir do reconhecimento do potencial de aprendizado e de cada uma das dimensões que compõem a escala será possível fazer distintas intervenções visando otimizar a capacidade de aprendizagem da organização investigada. Ainda, este trabalho pretende progredir nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito dos fatores que influenciam a capacidade de Aprendizagem Organizacional, perante uma perspectiva conjunta, de dois construtos: a Estrutura Organizacional e o estilo de liderança. Deste modo,

na sequência este referencial segue a discussão acerca desses dois construtos, apresentando inicialmente a Estrutura Organizacional.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A sociedade contemporânea, marcada por constantes transformações e pressões impostas pelo ambiente, acaba por exigir que as organizações sejam “construídas para mudar”, com o objetivo de que estejam preparadas para adaptar-se continuamente as diversas circunstâncias. Para isso, Worley e Lawler (2008) propõem que as empresas precisam repensar alguns pressupostos básicos de seu desenho organizacional, a fim de que passem a adotar estruturas flexíveis e reconfiguráveis, que permitam conectar o maior número possível de funcionários com o ambiente externo. Ao alcançarem este objetivo, tais organizações conseguem aumentar o foco externo de seus membros, trazer informações importantes sobre tendências e oportunidades e evitar que as pessoas tornem-se fossilizadas em seus papéis. Assim, quando se chega o momento de alterar a direção da organização, todos os membros se movem juntos com base em um entendimento comum da necessidade de mudança (WORLEY; LAWLER, 2008).

A Estrutura Organizacional, o desenho organizacional, o *design* organizacional ou a arquitetura organizacional, como vem sendo chamada, por analogia, significa as relações entre as partes de uma organização, ou seja, o todo organizado (FARIA; FISCHER, 2001). Que reflete o caminho em que a responsabilidade e o poder são alocados e os procedimentos de trabalho realizados entre os membros da organização (NAHM et al., 2003). Para Hao et al. (2012) o desenho organizacional trata-se de uma construção multidimensional em que evidencia-se a divisão do trabalho, dos papéis e responsabilidade, o grau de especialização, diferenciação ou departamentalização, a centralização ou descentralização dos mecanismos de comunicação ou coordenação, e ainda o grau de formalização, flexibilidade e complexidade.

Na visão de Hall (2004) as estruturas organizacionais possuem três funções básicas: i) produzir resultados e atingir metas organizacionais, ou seja, ser eficazes; ii) minimizar ou regular a influência das variações individuais na organização; e iii) determinar como o poder é exercido, como as decisões são tomadas e as atividades são realizadas. Diante dessas funções, o desenho de uma organização constitui-se como uma das maiores prioridades da administração, visto que o seu papel é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Pois, com a Estrutura Organizacional definida, sabe-se exatamente o que esperar de cada membro do grupo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos (OLIVEIRA, 2011).

Ao longo do tempo, muitas mudanças ocorreram na forma de estruturar e gerir as organizações. Em seus estudos, Cury (2005) observou que as organizações do século XX, na busca por maior desempenho e efetividade produtiva, têm evoluído, desde uma modelagem tradicional, legado de Taylor e Fayol, de caráter hierárquico, autoritário, burocrático e mecanicista passando por um modelo moderno caracterizado por um Quadro predominantemente sistêmico, orgânico e bastante influenciado pelas ciências comportamentais, até chegar a uma modelagem mais contemporânea que é construída sob a turbulência dos tempos de globalização, a significativa taxa de crescimento da tecnologia, além do acirramento da concorrência no esforço de melhor agradar aos clientes.

Diante disso, os modelos contemporâneos desenvolveram-se a luz da teoria da contingência que enfatiza a ideia de que não há um modelo único de Estrutura Organizacional que sirva para todas as empresas, assim como não existe uma fórmula única na gestão das organizações.

Portanto, cada organização deve buscar a sua melhor maneira de se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE; LORSCH, 1967). No qual, o *design* organizacional mais apropriado baseia-se em condições específicas do ambiente no qual as empresas operam (GALBRAITH, 1973). Para tal, os gestores devem estar preparados para identificar que, em algumas situações, estruturas mecanicistas estáveis podem ser mais apropriadas, ao passo que em outras situações, estruturas orgânicas flexíveis talvez sejam mais efetivas e eficazes (JONES; GEORGE, 2012).

A essência do desenho organizacional é, justamente a manipulação de uma série de parâmetros que irão determinar como o trabalho será dividido e coordenado para o alcance dos objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1979). Para Almeida, Neto e Giraldi (2006) a escolha desses parâmetros são influenciadas por inúmeros fatores contingenciais e vice-versa; entre eles, cita-se: idade e tamanho da organização, seu sistema técnico de produção, características do ambiente (estabilidade e complexidade) e o sistema de poder. No qual, todos esses elementos combinam-se para formar as configurações organizacionais.

Logo, cabe à organização avaliar estes elementos e combiná-los na escolha da Estrutura Organizacional que melhor se adapte a seu contexto e a seus objetivos, visto que, estes influenciam diretamente o comportamento e as atitudes dos funcionários, bem como, influenciam nos processos organizacionais da empresa, determinando a eficiência com que a organização atuará junto ao seu ambiente.

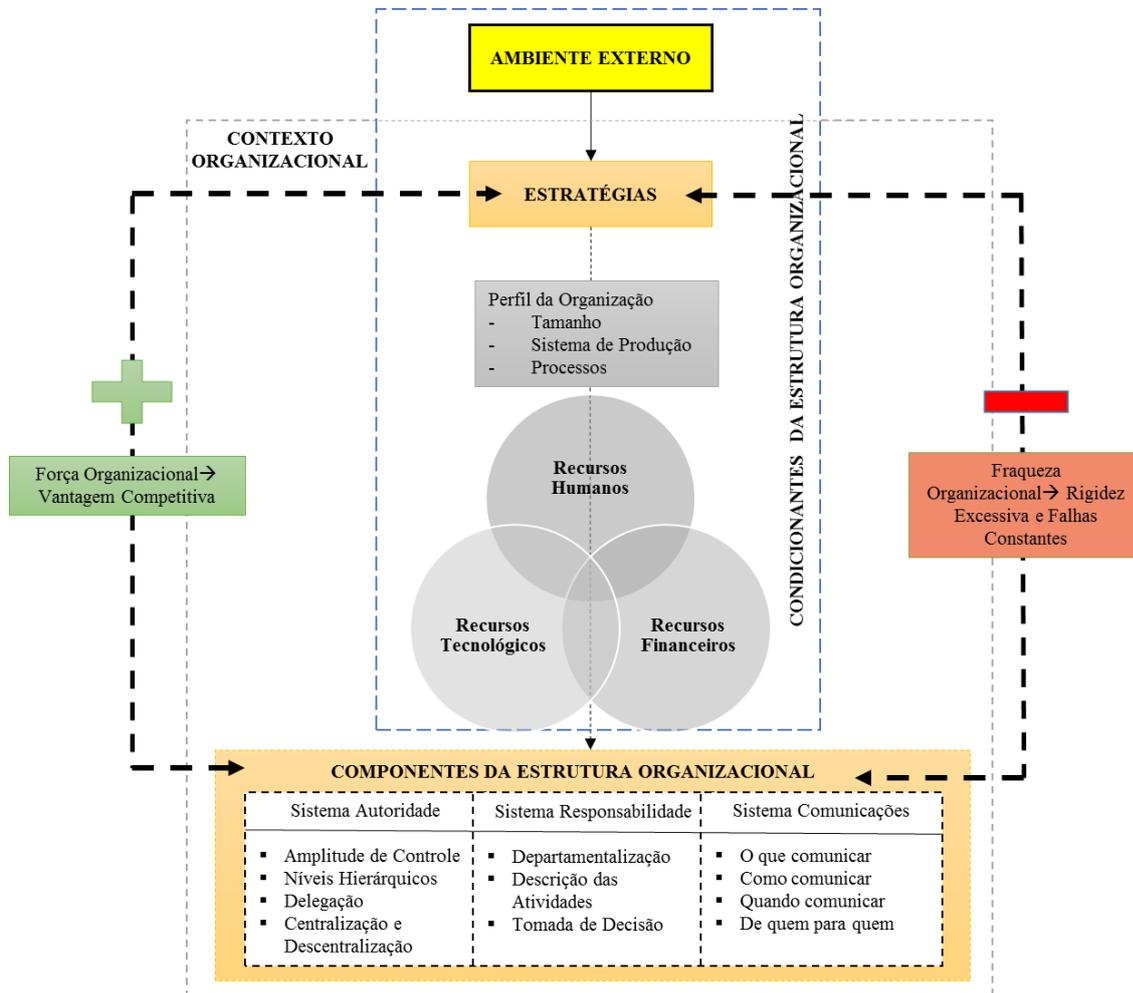
A estrutura deve ser desenhada, portanto visando facilitar a busca estratégica da empresa devendo, desta forma, seguir a estratégia. Para Chandler Jr. (1962) existem duas

razões principais pelo qual uma mudança na estratégia requer, também mudanças no modo pelo qual uma organização é estruturada. Primeiramente, porque a estrutura, em grande parte, dita como os objetivos e as políticas serão estabelecidos. E a segunda razão refere-se ao fato de a estrutura determinar como os recursos serão alocados. Da mesma forma, Chandler Jr. (1962) defende que a Estrutura Organizacional torna-se um limitante da estratégia, ao propor que as estratégias formuladas devem ser implementáveis; por isso, se uma nova estratégia requisitar grandes mudanças estruturais, ela não será considerada uma opção atraente. Nesse sentido, a estrutura pode moldar a escolha das estratégias. Assim, considera-se que se a estrutura for compatível com a mudança proposta na estratégia, então ela se torna uma força interna na organização.

No entanto, se a estrutura não for compatível nem com a estratégia atual nem com a estratégia proposta, ela se torna definitivamente uma fraqueza da organização e não permitirá que a estratégia seja implementada de forma correta (HUNGER; WHEELLEN, 1996). Quando a Estrutura Organizacional é estabelecida de forma adequada ela propicia a empresa a identificação das relações entre seus membros, a maneira como a informação e o conhecimento serão distribuídos na organização pelos sistemas de comunicações, bem como os recursos serão coordenados e distribuídos na empresa, afim de que a organização desenvolva suas funções visando o alcance de seus objetivos (CHEN; HUANG, 2007).

Entende-se que a combinação adequada entre estratégias e estrutura pode resultar uma vantagem competitiva para as empresas. Ao passo que, uma combinação ineficaz pode resultar em rigidez excessiva e falhas, dadas a complexidade e a necessidade de mudanças rápidas no novo ambiente competitivo em que as empresas operam (ALMEIDA; NETO; GIRALDI, 2006). Ainda, para Almeida, Neto e Giraldi (2006) a sobrevivência das empresas, diante de um mercado cada vez mais globalizado vai depender da capacidade e da rapidez com que estas vão conseguir se adaptar aos novos tempos. No qual, consideram que o futuro será mais promissor para as organizações que possuem estruturas leves, flexíveis e eficazes, capazes de adequar-se rapidamente às alternativas estratégicas mais compatíveis com as mudanças que estão ocorrendo em seu meio ambiente. A Figura 5 esquematiza os fatores condicionantes e componentes da Estrutura Organizacional, bem como a relação e influência existente entre a estrutura e estratégia organizacional.

Figura 5 – Fatores condicionantes e componentes da Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Galbraith (1973); Mintzberg (1991); Hunger e Wheelen (1996); Nahm et al. (2003); Almeida, Neto e Giraldi (2006); Chen e Huang (2007).

Em síntese, o ambiente externo exerce influência na definição das estratégias organizacionais, no qual, tais estratégias, alinhadas as pressões exercidas pelo ambiente devem levar em consideração uma série de parâmetros que circundam o contexto organizacional e condicionam a determinação e alinhamento dos componentes da estrutura- sistema de autoridade, sistema de responsabilidade e sistema de comunicação- a fim de auxiliar no alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Se os elementos que compõem a Estrutura Organizacional estiverem alinhados de forma positiva com a estratégia atual ou proposta, a estrutura torna-se uma força que dará suporte ao alcance dos propósitos organizacionais, oportunizando consequentemente vantagem competitiva. De modo contrário, se a estratégia proposta estiver desalinhada dos componentes da Estrutura Organizacional,

esta torna-se uma fraqueza para a empresa e diminui as chances do alcance do sucesso organizacional.

Portanto, a configuração da Estrutura Organizacional atua como um fator que pode impedir ou facilitar a capacidade da empresa para se adaptar as mudanças, para aprender, inovar ou para melhorar a sua capacidade de agregar valor a seus clientes (MARTINEZ-LEÓN; MARTINEZ-GARCIA, 2011). Diante disso, torna-se importante considerar que tipo de estrutura permitirá à organização a melhor gestão do trabalho para atingir os objetivos estratégicos. Sendo necessário considerar como a estrutura vai afetar e ser influenciada pela cultura, pelas políticas e pelo comportamento informal das pessoas que compõem a organização. Com base nisso, a sequência desse referencial objetiva apresentar os tipos de estrutura e suas características, bem como a evolução desses modelos para, posteriormente discutir as dimensões que compõem as estruturas e que devem ser levadas em conta ao considerarmos o desenho organizacional.

2.2.1 Evolução das estruturas organizacionais

Ao longo do tempo os modelos organizacionais foram evoluindo e se adaptando a cada nova realidade, mudando o comportamento das empresas e das pessoas para atender a economia de seus mercados e, assim sendo estruturada tradicionalmente ou focando em arquétipos mais modernos e contemporâneos.

Com o objetivo de apresentar a evolução das estruturas organizacionais, toma-se como referência para este trabalho, a proposta de Cury (2005), que classificou três modelos de estruturas organizacionais e de Anand e Daft (2007) que apresentam a evolução dos modelos organizacionais, dividindo-os em três diferentes Era.

A Era 1, para Anand e Daft (2007) teve início em meados de 1970, e considerava que a organização ideal deveria ser autossuficiente, ou seja, quase tudo o que fosse necessário durante o processo de transformação da produção deveria ser suprido internamente. A filosofia desta Era enfatizava a necessidade de se adaptar a diferentes contingências internas e a capacidade de controlar as diferentes partes da organização (ANAND; DAFT, 2007).

Para Cury (2005) nesse período desenvolveu-se as primeiras formas de se estruturar uma organização, as quais são classificadas como Modelos de Estruturas Tradicionais, que enfatizam a burocracia, a praticidade e a mecanização das tarefas. Enquadram-se nesse modelo as estruturas: linear ou militar, funcional, *staff-and-line* e colegiada. Tais modelos caracterizam-se pela estrutura hierárquica, que permite a coordenação e comunicação eficazes

das atividades da organização. Por meio da hierarquia, os diferentes níveis da organização transmitem o comando, as ordens e as instruções aos níveis mais baixos da Estrutura Organizacional (ALMEIDA; NETO; GIRALDI, 2006).

Estes modelos são influenciados pelos estudos da Escola Clássica, de Taylor, Fayol e Weber. No qual, Taylor (1911) a partir dos estudos de tempo e movimentos preconizava a ideia de haver uma melhor maneira de se organizar o trabalho (especialização), com o objetivo de melhorar o desempenho das tarefas e a produção. Assim como, Fayol (1949) enfatizou os princípios e funções da administração, enfocando a estrutura formal da empresa. E Weber (1947) concebeu as organizações como estruturas sociais (burocracias), reconhecendo a organização como uma unidade social e complexa onde ocorrem interações entre os grupos e dessa interação emergem conflitos, principalmente entre as necessidades da organização e a de seu pessoal.

A segunda Era dos modelos organizacionais começou na década de 1980 e acompanhou o crescimento de um mundo cada vez mais complexo, o qual refletiu em problemas para as organizações que passaram a perceber que a coordenação do trabalho baseada em autoridade tornava difícil os sistemas de comunicações dentro da organização e, que as estruturas verticais, muitas vezes tornavam-se ineficazes para criação de valor para os clientes. Ao mesmo tempo, o processamento de informações foi aos poucos sendo facilitado pelo uso de computadores pessoais e redes. A filosofia desta Era enfatizava a necessidade de reformular as fronteiras internas da organização, a fim de melhorar a coordenação e a comunicação (ANAND; DAFT, 2007).

Diante dessa complexidade, as empresas viram a necessidade de melhorar seus sistemas, de modo a se adequarem às instabilidades. Desta forma as desvantagens da estrutura hierárquica abrem espaço para o desenvolvimento de estruturas multidivisionais, as quais, compreendem um conjunto de divisões autônomas coordenadas por um escritório central, o qual tem a assistência de um apoio corporativo que fornece informações sobre o ambiente interno e externo. A estrutura multidimensional organiza-se por linhas de produtos, unidades de negócios relacionados, geografia ou tipo de cliente (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999). Ainda, para melhor adaptar a Estrutura Organizacional às necessidades de comunicação e visando provocar uma maior interação entre as áreas, surgiu a estrutura matricial que é organizada juntamente com dimensões múltiplas, podendo utilizar qualquer combinação de dimensões (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999).

Assim, esse período caracteriza-se pelo desenvolvimento dos Modelos de Estruturas Modernas, dentre os quais, classificam-se as estruturas: divisional, por território, por produto, por cliente, por processo, por projeto, matricial e mistas (CURY, 2005).

Por fim, os Modelos de Estruturas Contemporâneas surgiram na Era da Informação para gerir e disseminar o conhecimento na organização, com o intuito de adaptar as empresas às mudanças exigidas na nova sociedade. Dentro deste modelo encontram-se as estruturas: em hipertexto, de redes, invertida, teia de aranha e raios de sol (CURY, 2005).

Portanto, conforme Anand e Daft (2007) e corroborando Cury (2005), a terceira Era, originária na década de 1990, acompanhou as rápidas e crescentes melhorias na tecnologia de comunicação, sob a forma de Internet móvel e telefones, também a terceira Era coincide com a ascensão das economias emergentes, no qual os limites externos e internos da organização tornam-se mais abertos do que nunca. Ao contrário da primeira Era, na terceira, os gestores tornam-se cada vez mais à vontade com a ideia de que a sua organização não pode executar com eficiência todas as tarefas necessárias para transformação de seus produtos ou serviços (ANAND; DAFT, 2007).

Assim, verifica-se uma clara tendência à flexibilização das estruturas organizacionais, de forma que estas se tornem mais facilmente adaptáveis a ambientes instáveis. Desta forma, as estruturas convencionais abriram espaço para novos modelos de organização, baseados em processos e em equipes. Estas estruturas, menores e mais flexíveis dão conta da dinâmica do ambiente, compreendem melhor as necessidades do processo e concentram as competências necessárias para desenvolver esses processos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Deste modo, a hipótese desenvolvida pela Teoria Clássica de existir uma melhor maneira de organizar o trabalho foi contestada pelos estudos que abordavam e defendiam a Teoria Contingencialista, que explicava que a diversidade das formas organizacionais e suas variações deveriam se moldar às exigências do contexto (LAM, 2004). A Teoria da Contingência argumenta que a estrutura adequada para uma organização é a que melhor se adapta a uma dada contingência operacional (BLAU, 1970), a uma certa tecnologia (WOODWARD, 1965; PERROW, 1970) ou ao ambiente (BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967).

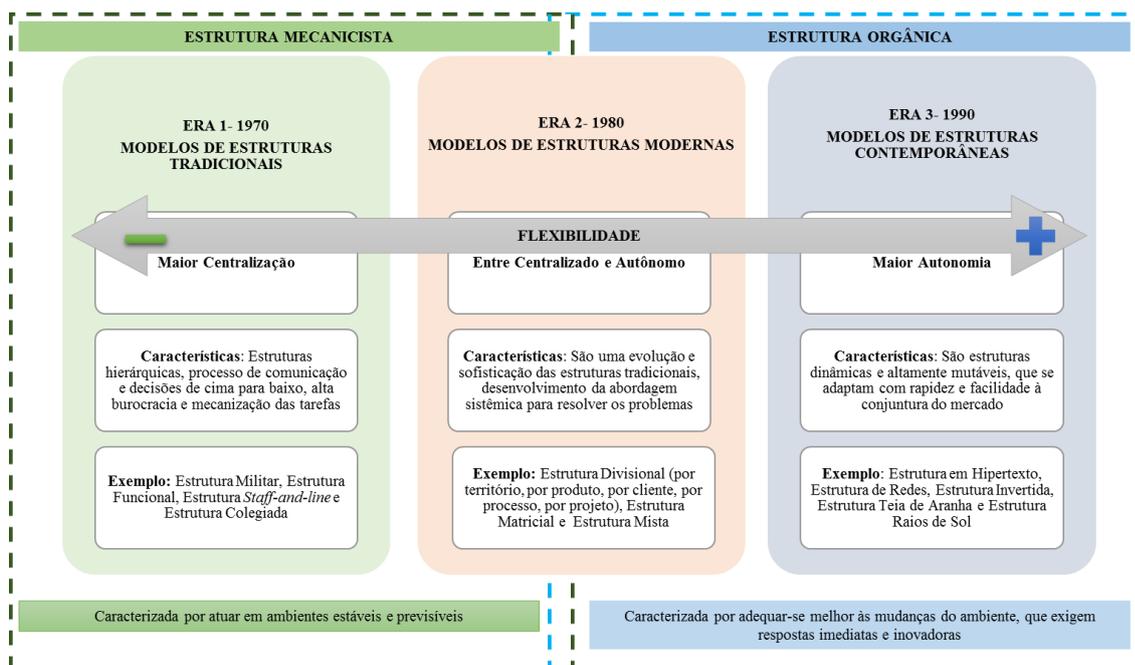
A ideia introduzida por Burns e Stalker (1961), de que as organizações se definem por meio de processos de adaptação às condições ambientais, é central para a Teoria da Contingência. Burns e Stalker analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o padrão de administração e desempenho econômico de vinte empresas britânicas e escocesas na atividade industrial, no anos de 1960. Baseando-se no exame das condições nas quais as empresas

operavam, eles definiram dois sistemas opostos de prática e estrutura administrativa: o sistema mecânico e o sistema orgânico, demonstrando como suas diferenças em relação à mudança e à complexidade afetam a estrutura e a gestão das organizações (SILVA, 2013).

A estrutura mecanicista para Burns e Stalker (1961) ajusta-se melhor a ambientes estáveis e previsíveis devido a suas características de rigidez, precisão na definição dos direitos, obrigações e métodos técnicos ligados às funções e estrutura hierárquica de autoridade, controle e comunicação vertical, no qual o conhecimento de toda a organização está localizado exclusivamente no topo da hierarquia, que possui maior importância e prestígio, experiência e habilidade. Já a estrutura orgânica é considerada mais adequada a ambientes mutáveis, que exigem respostas imediatas e inovadoras. Esta estrutura caracteriza-se por sua fluidez e flexibilidade às demandas da mudança ambiental, uma vez que, esse modelo encoraja a utilização das capacidades dos indivíduos. Os líderes são estimulados a adotar práticas que valorizem a motivação humana, a tomada de decisão e a responsabilidade dos funcionários, propagando, deste modo um compromisso com a organização como um todo. O conhecimento pode estar localizado em qualquer lugar, tornando-se o centro da autoridade e da comunicação (BURNS; STALKER, 1961).

A Figura 6 apresenta a Evolução dos Modelos de Estruturas Organizacionais relacionando as ideias apresentadas até o momento.

Figura 6 – Evolução dos modelos de Estruturas Organizacionais



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Burns e Stalker (1961); Cury (2005); Anand e Daft (2007).

Ainda, em consonância com a Teoria das Contingências, destaca-se o estudo de Mintzberg (2011) que propôs cinco tipos de arquétipos, dentre os quais, o autor argumenta que o sucesso do *design* organizacional está em projetar a estrutura de acordo com a situação, ou seja, de acordo com as contingências do ambiente. O primeiro arquétipo, Mintzberg (2011) classifica como Estrutura Simples, que caracteriza-se por utilizar pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Faz uso mínimo de planejamento, treinamento e formalização.

A burocracia mecanizada, segundo arquétipo, apresenta tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas, procedimentos (normas, regulamentos e comunicação) altamente formalizados e poder de tomada de decisão centralizado. O terceiro arquétipo, Burocracia Profissional, por sua vez, baseia-se na padronização das habilidades, no treinamento e na doutrinação das pessoas, por meio da contratação de profissionais especializados para o núcleo operacional, concedendo-lhes, posteriormente, controle sobre seu trabalho. Assim, tanto a Burocracia Mecanizada quanto a Burocracia Profissional possuem estruturas essencialmente burocráticas, a diferença é que, a primeira baseia-se na autoridade de natureza hierárquica- o poder do cargo- enquanto a segunda enfatiza a autoridade de natureza profissional- o poder do conhecimento especializado (*expertise*) (MINTZBERG, 2011).

O quarto arquétipo, Forma Divisionalizada, agrupa-se por divisões, focando o relacionamento entre o escritório central e as divisões, o que exige uma descentralização vertical e paralela. O escritório geral permite ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões e, depois monitora os resultados dessas decisões. Por fim, o último arquétipo, classifica-se como Adhocracia, que refere-se a uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento e especialização do trabalho horizontal. Esse modelo de estrutura é hábil em unir diferentes especialistas em equipes multidisciplinares de projeto *ad hoc* (MINTZBERG, 2011). O Quadro 3 sintetiza as Cinco Configurações Estruturais propostas por Mintzberg (2011).

Quadro 3 – As Cinco configurações estruturais

CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	CARACTERIZAÇÃO
ESTRUTURA MECANICISTA	
BUROCRACIA MECANIZADA	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Alto nível de especialização, padronização e controle centralizado. ➔ Possui uma orientação para tarefas rotineiras, por meio da formalização de habilidades e experiências de trabalho.
BUROCRACIA PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Uma organização descentralizada, que confere alto grau de autonomia para profissionais individuais. - Caracterizada por especialização individual e funcional, com uma concentração de poder e <i>status</i> nos “especialistas autorizados”.
ESTRUTURA ORGÂNICA	
ESTRUTURA SIMPLES	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Uma organização centralizada e controlada por uma pessoa, que pode responder rapidamente às mudanças do ambiente
FORMA DIVISIONADA	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Uma forma orgânica descentralizada, na qual entidades quase autônomas são acopladas junto a uma estrutura administrativa central.
ADHOCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Organização altamente flexível, projetada para lidar com a instabilidade e a complexidade. ➔ As equipes de resolução de problemas podem ser reconfiguradas rapidamente em resposta às mudanças e demandas do mercado.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mintzberg (2011).

Após a apresentação da evolução dos modelos de estruturas organizacionais, destaca-se a seguir as características das dimensões que compõe a Estrutura Organizacional.

2.2.2 Dimensões da Estrutura Organizacional

As organizações precisam ser estruturadas para que possam operar de modo eficaz (MINTZBERG, 2011; MARTINEZ-LEÓN; MARTINEZ-GARCIA, 2011). Como inúmeras alterações ocorrem no ambiente afetando diretamente o contexto organizacional, as empresas, por meio de iniciativas estratégicas precisam tomar decisões que lhes permitam o alcance de seus objetivos. Para isso, as organizações não podem deixar de considerar a sua Estrutura Organizacional, e se esta é compatível com a estratégia proposta. Uma vez que, estratégias eficazes serão, apenas possível se os vários elementos estruturais forem compreendidos e levados em consideração.

Para Mintzberg (2011) os elementos da Estrutura Organizacional devem ser selecionados, a fim de se obter uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização- seu tamanho, idade, tipo de ambiente em

que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante. A partir de uma revisão da literatura, Damanpour (1991) fornece uma lista de múltiplas dimensões (elementos) que devem ser levados em conta ao se pensar no desenho organizacional: especialização, diferenciação, formalização, centralização, amplitude de controle, comunicação interna e externa. Germain (1996) centra-se no grau de especialização, centralização e integração. A lista de Daft (2010) inclui: formalização, especialização, padronização, hierarquia de autoridade, complexidade e centralização.

Dentre essa variedade de dimensões e sub-dimensões que formam a Estrutura Organizacional, as três mais discutidas e que serão consideradas relevantes para este estudo referem-se a: Formalização, Centralização e Integração.

A formalização representa o “nível de formalidade” imposta aos processos organizacionais, por meio de regras, regulamentos, instruções e documentos (MARTINEZ-LEÓN; MARTINEZ-GARCIA, 2011), que irão reger as decisões e relações de trabalho, e contribuir para a redução da variabilidade do comportamento dos indivíduos na organização, bem como para prever e controlar tais comportamentos (MINTZBERG, 2011); orientando os funcionários a caminhar em direção a um objetivo comum.

Para Hage e Aiken (1967) a formalização pode ser sub-dividida em duas dimensões- padrões de trabalho e controle de regras. Padrões de trabalho é uma medida em relação a quantidade de regras que definem o que os ocupantes de posições devem fazer, ou seja, representa o grau em que as descrições de trabalho são especificadas; enquanto que o controle de regras diz respeito ao grau em que os ocupantes são supervisionados em relação a conformidade dos padrões estabelecidos pela codificação do trabalho, portanto referem-se ao emprego ou não das regras.

Da mesma forma, Robbins (1990) postula que a formalização está ligada a padronização e visa promover a coordenação, controle e regulação do comportamento dos indivíduos, tornado tal comportamento mais consistente e uniforme. A partir das normas expressas na documentação formalizada a organização especifica uma meta geral de desempenho a ser cumprida, atividades específicas a serem realizadas, rotinas comportamentais que devem ser seguidas- padrões de trabalho; bem como um conjunto de regras e sanções para os comportamentos fora dos padrões estabelecidos- controle das regras (ROBBINS, 1990).

Porém, apesar dos benefícios que proporciona as organizações, muitas vezes, a formalização é vista como uma burocracia, que atua para limitar a autoridade e *performance* dos indivíduos (TATA; PRASAD, 2004). No qual, o excesso de normas e rigidez podem

inibir a busca por novas fontes de informações, impedindo conseqüentemente a percepção das pessoas acerca das lacunas de desempenho da organização, não permitindo que os indivíduos visualizem a diferença entre o que a organização está fazendo e o que ela deveria fazer (BURNS; STALKER, 1961). Assim como, a formalização pode inibir a cooperação e a confiança, especialmente quando a base para tal confiança e cooperação está localizada nas relações interpessoais entre parceiros de troca, como fornecedores e/ ou clientes (MOORMAN; ZALTAN; DESHPANDE, 1992). Pois, ao obrigar os gestores e funcionários a cumprir com as políticas e regulamentos escritos, a organização pode promover a rigidez e inflexibilidade, ferindo conseqüentemente a integração com os parceiros externos (FOX, 1974).

A literatura proposta por Burns e Stalker (1961) divide a formalização em alta e baixa, onde um elevado nível de formalização está relacionado com uma estrutura mecânica e um baixo nível de formalização está relacionado com uma estrutura orgânica. Sendo que, a estrutura orgânica tem um maior potencial para coletar e processar informações para a tomada de decisão do que a estrutura mecanicista.

Porém, ao contrário da dicotomia proposta por Burns e Stalker (1961), estudos posteriores como os, de Dewar e Werbel (1979) e Miner (1982), revelaram que dependendo da natureza da formalização, esta pode ser restritiva ou apoiar a descentralização, flexibilidade e autonomia do trabalho. Como exemplo, cita-se o caso de empresas que seguem as normas ISO-9000, as quais contribuem para aumentar substancialmente a quantidade de formalização da organização, a partir da exigência de regras e procedimentos escritos; porém tal formalização contribui para a descentralização do poder de decisão dos níveis operacionais. Neste caso, a formalização torna-se uma ferramenta que auxilia aos gestores a lidar com problemas e questões, ao invés de limitar e prescrever soluções.

Com relação a centralização, esta refere-se a uma medida da distribuição do poder ou controle dentro da organização e do grau de participação na tomada de decisão (HALL, 2004). Sendo, portanto, muitas vezes operacionalizada como: o lócus da autoridade ou nível da hierarquia em que uma determinada decisão ocorre e o grau ou a extensão em que os indivíduos são permitidos a participar na tomada de decisão (LYSONSKI; LEVAS; LAVENKA, 1995).

Tendo como princípio o conceito de centralização, Hage e Aiken (1967) propõem que esta dimensão pode ser mensurada por duas variáveis, que a compõem: a participação na tomada de decisão e o grau de hierarquia de autoridade. A participação na tomada de decisão representa o quanto os ocupantes de várias posições participam em decisões sobre a alocação

de recursos e na determinação de políticas organizacionais. Já o grau de hierarquia de autoridade refere-se as decisões envolvendo o trabalho associado com cada posição social. Assim, se os ocupantes são autorizados a tomar suas próprias decisões no trabalho existe uma baixa dependência na hierarquia de autoridade para controle social. De modo contrário, se todas as decisões de trabalho precisam ser referenciadas pelo ocupante da posição imediatamente superior na cadeia de comando, há uma grande hierarquia de autoridade (HAGE; AIKEN, 1967).

Uma organização centralizada mantém um rígido controle e autoridade sobre o processo de tomada de decisão nos níveis superiores, enfatizando a comunicação num único sentido sobre o desenvolvimento de metas e estratégias, não permitindo, portanto a participação de níveis intermediários e inferiores nesse processo (HAGE, 1980). Ou seja, uma organização é considerada centralizada quando mantém elevada concentração de poder em um ponto organizacional (normalmente nos níveis superiores), de modo contrário a baixa concentração de tal poder é referido como descentralização (MILLER, 1983).

Inicialmente, as teorias burocráticas enfatizavam a alta centralização no topo da gestão, pois este nível concentrava o conhecimento necessário para produzir decisões de alta qualidade (FORD, 2002). Mais tarde, as teorias desenvolvidas pela Escola das Relações Humanas argumentavam que os níveis mais baixos de gestão deveriam participar da tomada de decisão, pois permitiria que um maior número de informações pudessem ser apresentadas, proporcionando, conseqüentemente uma decisão com qualidade ainda mais elevada; também uma maior participação poderia produzir melhor aceitação e apoio do grupo para o alcance das metas e objetivos traçados (VROOM; YETTON, 1973; FORD, 2002).

Ao encontro das ideias propostas pela Teoria Humanística, estudos posteriores evidenciaram que quanto maior autonomia os membros da organização possuírem, mais responsabilidade eles irão sentir sobre o trabalho (JANZ et al., 1997); além disso, quanto mais descentralizada for uma organização maiores são as trocas interpessoais e a interação social, incentivando a promoção de um clima de cooperação entre os membros da equipe, tornando os indivíduos mais inclinados a trabalhar em conjunto, partilhando e desenvolvendo o conhecimento tácito e tentando aumentar o desempenho e a promoção da aprendizagem (JANZ; PRASARNPHANICH, 2003). De modo contrário, a centralização de responsabilidade dificulta as oportunidades de Aprendizagem Organizacional, assim como torna mais difícil a implementação de inovações (ZAMMUTO; O'CONNOR, 1992), pois, ao restringir o fluxo de informações reduz a circulação de informações "críticas" para a organização (READ, 1962).

Por fim, a integração refere-se a interconexão do trabalho entre as várias divisões de uma organização (GERMAIN, 1996), por meio do agrupamento dos colaboradores de diferentes posições e unidades organizacionais em grupos funcionais especializados, equipes multifuncionais e/ ou comitês interdepartamentais (MINTZBERG, 2011). No qual, a existência de um alto grau de integração implica em um ambiente rico em colaboração e comunicação entre as pessoas e os departamentos, além de propiciar uma estrutura de trabalho integrado que propicia a troca de experiências e conhecimentos, e, conseqüentemente, oferece oportunidade de aprendizado às pessoas e a possibilidade de um melhor desempenho em termos de inovação e desenvolvimento de novos produtos (OLSON et al., 2001; JANZ; PRASARNPHANICH, 2003).

A integração pode ser subdividida em três variáveis: número de níveis hierárquicos, nível de integração horizontal e nível de comunicação.

O número de níveis hierárquicos diz respeito ao grau em que uma organização apresenta muitos ou poucos níveis de gestão. No qual, poucos níveis na hierarquia tende a ser uma característica das organizações orgânicas, que se caracterizam por possuir um fluxo mais eficiente e eficaz de informações e de tomada de decisão (BURNS; STALKER, 1961). Corroborando esta ideia, os estudos de Damanpour (1991) demonstraram que a existência de poucos níveis hierárquicos reduz o nível de pessoas envolvidas no processo de comunicação, aumentando a sua velocidade e precisão.

Por sua vez, o nível de integração horizontal determina o quanto os departamentos e os colaboradores são funcionalmente especializados (baixo nível de integração horizontal) *versus* integrados em seu trabalho, habilidades e treinamento (alto nível de integração horizontal) (WALTON, 1985; DOLL; VONDEREMBSE, 1991; DAVENPORT; NOHRIA, 1994).

A existência de altos níveis de integração horizontal reflete uma organização em que os departamentos e funcionários estão integrados em seu trabalho, em suas habilidades e formação (DOLL; VONDEREMBSE, 1991; DAVENPORT; NOHRIA, 1994). Desta forma, a integração horizontal torna-se interessante para enfrentar ambientes em rápida mudança. Uma grande variedade de especialistas, em uma organização horizontalmente integrada, pode fornecer uma ampla base de conhecimentos, aumentando a fertilização cruzada de ideias (AIKEN; HAGE, 1971).

Já o nível de comunicação caracteriza o quanto que a comunicação vertical e horizontal é lenta, difícil e limitada *versus* rápida, fácil e abundante (WALTON, 1985; DOLL; VONDEREMBSE, 1991). Aiken e Hage (1971) constataram que em organizações menos formais e descentralizadas a comunicação é maior do que em organizações formais e

centralizadas. O lócus de tomada de decisão tende a aumentar a comunicação, pois um ambiente de trabalho participativo facilita e incentiva a participação entre as pessoas, ao passo que a centralização reduz a participação dos colaboradores, diminuindo a comunicação. A tomada de decisão participativa estimula a comunicação e o fluxo de informações em toda a organização (KANTER, 1983). Assim, destaca-se que o fluxo de informações e a intensidade da comunicação dependem do nível de integração horizontal e do nível de hierarquia na organização. No qual, a comunicação tende a ser mais desenvolvida e fluída em organizações planas, que possuem poucos níveis hierárquicos e altos níveis de integração horizontal, em função do aumento do compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários (DAMANPOUR, 1991). Para fechar a discussão acerca das dimensões que compõe a organização, a Figura 7 apresenta uma relação das dimensões com os modelos de estruturas mecanicistas e orgânicos.

Figura 7 – Relação das dimensões da Estrutura Organizacional com o modelos de estrutura mecanicistas e orgânicos



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Burns e Stalker (1961); Aiken e Hage (1971); Damanpour (1991); Nahm et al. (2003).

Deste modo, conforme evidencia a Figura 8, quanto mais próximo de um modelo de estrutura orgânico, ou *Adhocrático*, maior tende a ser a flexibilidade e os níveis de integração na organização, bem como menor tende a ser o grau de formalização e centralização das decisões e comunicação. De modo contrário, quanto mais próximo de um modelo

Mecanicista, ou Burocracia Mecanizada, menor tende a ser a flexibilidade organizacional e os níveis de integração, e maior o grau de formalização e centralização.

Após a apresentação das dimensões que compõe a Estrutura Organizacional, o próximo tópico deste referencial apresenta as contribuições empíricas existentes na literatura, no que tange a influência da Estrutura Organizacional no Aprendizagem Organizacional.

2.2.3 Estrutura Organizacional e Aprendizagem Organizacional: contribuições empíricas

As organizações de hoje estão operando em um ambiente, no qual o aprendizado tornou-se peça chave e fundamental para o alcance de vantagem competitiva. Para Cantner, Joel e Schmidt (2009), na maioria das vezes, sustentar uma gestão voltada ao Aprendizagem Organizacional requer estruturas organizacionais bem sucedidas, não só para acomodar mas para abraçar de forma proativa iniciativas voltadas a aprendizagem. No entanto, até agora, pouca investigação empírica tem sido realizada para evidenciar o papel da Estrutura Organizacional no processo de Aprendizagem Organizacional.

Com esse objetivo, Martínez-León e Martínez-García (2011) desenvolveram um estudo para determinar que tipo de Estrutura Organizacional (grau de especialização, formalização e centralização) que fornece condições adequadas para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional (aquisição de informação, distribuição de informação, modelos mentais compartilhados e memória organizacional). Para isso, os autores desenvolveram um modelo de pesquisa e relações hipotéticas que foram empiricamente testadas utilizando a modelagem de equações estruturais. No total, quatro hipóteses foram testadas: H1- Baixa especialização horizontal e vertical terá um impacto positivo na Aprendizagem Organizacional; H2- Baixa formalização terá um impacto positivo na Aprendizagem Organizacional; H3- Alta autonomia terá um impacto positivo na Aprendizagem Organizacional e H4- Baixa centralização terá um impacto positivo na Aprendizagem Organizacional (MARTÍNEZ-LEÓN; MARTÍNEZ-GARCÍA, 2011).

Os resultados deste estudo demonstraram que, de um modo geral, se as características da Estrutura Organizacional estão mais próximos do modelo orgânico (menor centralização, especialização horizontal e formalização, sendo estas mais autônomas), os níveis de Aprendizagem Organizacional tendem a ser reforçados. De modo contrário, se a Estrutura Organizacional se aproxima de um modelo mecanicista, o nível de Aprendizagem Organizacional é menor (MARTÍNEZ-LEÓN; MARTÍNEZ-GARCÍA, 2011).

Ainda, Martínez-León e Martínez-García (2011) resumem as principais contribuições de seus estudos: i) um modelo linear simples é insuficiente para explicar a influência da Estrutura Organizacional no Aprendizagem Organizacional; ii) variáveis da Estrutura Organizacional dão diferenças no Aprendizagem Organizacional quando interagem, assim quando ocorre interação entre baixa especialização horizontal e baixa centralização com alta autonomia e socialização, as empresas aprendem mais do que quando o inverso disso ocorre; iii) alto nível de formalização é uma características comum em grandes empresas, porém este não representa um fator crítico para discriminar as diferenças de aprendizado entre as empresas; iv) as interações entre as variáveis que compõe a Estrutura Organizacional interagem de forma complexa e distinguem as estruturas entre mecanicistas e orgânicas, no qual, as características da Estrutura Organizacional quando se aproximam mais dos modelos orgânicos, tendem a apresentar maior nível de Aprendizagem Organizacional do que o perfil de empresas mecanicistas; e v) as variáveis críticas que facilitam a aprendizagem são centralização e socialização, sendo que as empresas com um elevado nível de Aprendizagem Organizacional tendem a possuir baixa centralização e alta socialização, enquanto que as empresas com baixo nível de aprendizado apresentam escores médios nestas duas variáveis.

Outro estudo que trabalhou com esta relação, foi o de Hao et al., (2012) que objetivou investigar a relação entre Estrutura Organizacional e desempenho, especialmente através da Aprendizagem Organizacional e inovação. Com base na literatura, os autores construíram hipótese que foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais. No geral, as hipóteses buscavam medir a influência da Estrutura Organizacional no desempenho; o impacto da estrutura na Aprendizagem Organizacional e na inovação, o efeito do Aprendizagem Organizacional no desempenho e na inovação; e o efeito da inovação no desempenho.

Os resultados reforçaram a posição importante da Estrutura Organizacional na performance e desempenho das empresas. Dentre as conclusões, primeiramente os autores reforçam que a Estrutura Organizacional tem mais efeitos sobre a Aprendizagem Organizacional do que na inovação. Posteriormente, destacou-se que a aprendizagem tem um efeito indireto sobre o desempenho, por meio da inovação. Também, os resultados demonstraram que nas empresas mais jovens, a aprendizagem é importante na relação da Estrutura Organizacional com o desempenho, porém em empresas mais antigas, a inovação é o mediador entre estrutura e desempenho (HAO et al., 2012).

Assim, conforme as evidências empíricas deste estudo, nota-se que a Estrutura Organizacional exerce influência sobre o Aprendizagem Organizacional, sendo este o fator

que leva as organizações a obterem melhores desempenhos, por meio da inovação de produtos e processos. Assim, os achados de Hao et al., (2012) vão ao encontro do proposto por Dibella et al. (1996), de que a Aprendizagem Organizacional possibilita a empresa a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos, que podem levar a um processo inovativo, que consequentemente trará benefícios significativos e maximizará o seu desempenho enquanto organização.

Já Steiger (2013) em sua dissertação de mestrado, teve como objetivo investigar a diferença entre os tipos de Estrutura Organizacional e percepção entre os níveis de gestão sobre as práticas de gestão de conhecimento dentro das organizações. Os resultados de seu trabalho indicaram que as práticas de transferência de conhecimentos, de gestão do conhecimento e filtragem de informações são influenciados pela Estrutura Organizacional. O que indica que existe uma necessidade de a administração realizar uma análise da estrutura de sua organização, a fim de identificar oportunidades para maximizar os esforços relacionados com práticas de gestão do conhecimento.

Ainda, o modelo de estrutura matricial foi o que apresentou níveis mais elevado com relação a percepção de transferência de conhecimento e informações, quando comparado à outros tipos de Estrutura Organizacional. Uma vez que, esse tipo de estrutura é fortemente associado com a autonomia, e a necessidade de compartilhar conhecimento e resolver problemas em grupos multidisciplinares (STEIGER, 2013). Essa conjuntura de trabalho em equipe é ressaltado por Rossetti e Morales (2007) como fundamental para a gestão do conhecimento de uma organização. Pois, o trabalho em grupo ajuda a instituir uma organização baseada na cooperação entre as pessoas, favorecendo mais rapidamente a inovação. Essa característica é uma filosofia contemporânea de gestão, que baseia-se no reconhecimento da necessidade de possuir qualidade, confiabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta em todos os níveis da organização (ROSSETTI; MORALES, 2007).

A contribuição desses três estudos torna claro que a Aprendizagem Organizacional irá variar de acordo com o tipo de estrutura adotado. Considerando os modelos propostos por Burns e Stalker (1961) quanto as tipologias de estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas e de acordo com os resultados empíricos demonstrados, evidencia-se que os modelos orgânicos são mais propício para a aprendizagem do que os modelos mecanicistas.

Ao considerarmos as características de um estrutura mecanicista temos um grande nível de hierarquia, onde a visão emana do topo e por meio de um processo de baixa comunicação atinge os funcionários; a divisão do trabalho é intensa o que gera alta especialização do trabalho, alto grau de diferenciação horizontal, implicando numa separação

rígida e departamental; alta formalização e centralização. Estes modelos tendem a desenvolver um controle hierárquico estabelecido em grande parte pelos gestores, que por meio de seus poderes e autoridade são responsáveis por criar grupos altamente formalizados de regras, protocolos e procedimentos.

Como consequência, esse tipo de estrutura é projetado para lidar com os problemas de rotina, diminuindo as chances da organização de lidar com a novidade ou mudança (LAM; LUNDVALL, 2006), o que inibe tais organizações de tomarem uma resposta rápida ao ambiente competitivo. Estas características de configuração estruturais são contraproducentes para criação de novos conhecimentos e, portanto, acabam por inibir o desenvolvimento de Aprendizagem Organizacional (NICOLINI; MEZNAR, 1995).

Já as estruturas orgânicas, caracterizam-se pelo trabalho multidisciplinar, onde a tomada de decisão vertical é substituída pela colaboração horizontal, com base na experiência e especialização do conhecimento; apresentam baixa formalização de comportamentos, garantindo a distribuição e coordenação efetiva da informação e conhecimento; são estruturas descentralizadas em termos de poder e autoridade, resultando em uma gestão participativa, com uma cultura aberta e baseada na confiança. Esses modelos de estrutura adequam-se melhor em ambientes caracterizados por um elevado dinamismo e complexidade, onde as organizações precisam ser guiadas para a mudança contínua, aprendizagem e inovação.

Assim, conforme Martínez-León e Martínez-García (2011) as estruturas orgânicas facilitam o cruzamento entre os níveis e fronteiras organizacionais, e da comunicação; conseqüentemente, o conhecimento e experiência relevante são distribuídos amplamente entre os membros do grupo dentro das organizações. Já a estrutura mecânica é menos propícia à aprendizagem eficaz, especialmente no ambiente contemporâneo, porque incentiva a diferenciação entre as unidades e sua dissociação em linhas de relatórios distintos.

Diante disso, a forma como se configura uma Estrutura Organizacional pode facilitar ou impedir a capacidade da empresa de aprender (MARTÍNEZ-LEÓN; MARTÍNEZ-GARCÍA, 2011). Uma vez que, a aprendizagem provém da interação existente entre diferentes indivíduos, e das informações que circulam a organização. No qual, essas condições serão delimitadas pela Estrutura Organizacional, que define a maneira pela qual ocorrerá tais processos de interação, assim como ocorrerá o fluxo de informações. A literatura evidencia o impacto significativo que a Estrutura Organizacional exerce sobre os processos de aprendizagem, porém são poucas as contribuições empíricas encontradas que evidenciem essa relação, especialmente no contexto brasileiro.

Em suma, este tópico do referencial abordou o papel e contribuição da Estrutura Organizacional no processo de aprendizado. Na sequência, visando alcançar os objetivos propostos neste estudo, discute-se o papel e a influência exercida pela liderança e seu estilo de gestão, também nesse processo.

2.3 LIDERANÇA

Com a revolução tecnológica e as mudanças crescentes, a liderança foi tornando-se cada vez mais crucial para a sobrevivência das organizações, na medida em que representa um elemento propulsor e responsável pelo processo bem sucedido de mudança (KOTTER, 1997). Uma vez que, a postura que o líder assume, numa época de incertezas e instabilidades, é de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objetivos aos quais a organização se propõe a realizar sejam atingidos, o que garantirá o sucesso ou o fracasso das mesmas (GRUBBER, 2001).

Diante desse contexto, a liderança vem sendo considerada, nos últimos anos, como um elemento de diferenciação potencialmente valioso para as organizações, o que tornou a temática foco de inúmeros estudos, sendo apontada como um dos assuntos de maior interesse de ser explorado e compreendido (ALVESSON; SPICER, 2012).

Para House (1971), a maioria dos autores referem-se à liderança como a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar seus seguidores para que eles contribuam na efetividade e no sucesso das organizações, das quais eles fazem parte. Assim sendo, liderança envolve a interação entre dois ou mais membros de um grupo para, frequentemente estruturar ou reestruturar uma situação e as percepções e expectativas dos membros para a realização de uma tarefa comum (BASS, 1985).

Porém, para Chemers (2000), a ajuda e o suporte de outros indivíduos para a consecução de tarefas serão alcançados se o líder desenvolver credibilidade na legitimação de sua autoridade, favorecer um relacionamento com subordinados capaz de mobilizá-los para alcançar metas, e usar conhecimentos, habilidades e recursos materiais para a conclusão da missão do grupo ou equipe. Ou seja, liderar envolve a conquista de pessoas, para que estas se doem, empenhem-se de coração, mente e espírito na busca pela excelência de um objetivo (HUNTER, 2006).

Yukl (1989) ao fazer uma revisão na literatura de liderança, apresenta as mais diversas conceituações sobre a temática. Reunindo os diversos conceitos identificados pelo autor tem-se que, liderança é o comportamento de um indivíduo ao orientar as atividades de um grupo, a

partir de um relacionamento de poder e influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através de um processo de comunicação para o alcance das diretrizes organizacionais. Nesse processo de comunicação, o líder apresenta uma informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornem convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada pela líder.

Para Padilha (2003) a principal característica de um líder é a sua capacidade de comunicação com a equipe de trabalho, pois somente assim que todos os interesses são compartilhados por meio do diálogo e colaboração mútua, estabelecendo uma política de franqueza e transparência com os colaboradores da organização. Porém, uma liderança ideal para Bowditch e Buono (1999) é algo difícil de ser definido, tendo em vista que o estilo de liderança adotado poderá ser totalmente inadequado. Por exemplo, um líder de presença marcante pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto espaço de tempo. Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia.

Assim, o estilo de liderança praticado pelo líder, ao mesmo tempo em que tem a capacidade de estimular, facilitar e agilizar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização pode, inversamente, promover a competição negativa até o desmembramento do grupo, como também a desmotivação e a falta de comprometimento e de envolvimento nas atribuições individuais, prejudicando, em algum nível a performance da empresa (VENDRAMINI, 2000).

Em suma, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. No qual, tais comportamentos permitem i) coordenação de atividades, buscando ter processos cada vez mais confiáveis e eficientes; ii) o relacionamento interpessoal, de forma a manter boas relações e aprimorar seus recursos humanos; e iii) a articulação da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação (YULK; LEPSINGER, 2004).

Por fim, destaca-se uma discussão recorrente nos estudos de liderança que envolve a concepção dessa temática como sinônimo de gerenciamento. Para Melo (2004), a liderança contempla práticas gerenciais, pois envolvem aspectos como influência e confiança, no qual líderes e gerentes, se efetivos, fixarão objetivos para os subordinados e darão suporte para sua consecução. Portanto, existe somente uma diferença na terminologia desses conceitos, onde, práticas de lideranças podem ser consideradas práticas de gestão, uma vez que, no cerne

desses conceitos observa-se a influência e a orientação para o alcance de metas e objetivos de grupos e organizações (TORRES, 1999). Com base nessa constatação, destaca-se que, o presente estudo abordará estilos de liderança como sinônimo de estilos gerenciais de acordo com Melo (2004) e Torres (1999). A Figura 8 apresenta uma síntese dos conceitos propostos acerca da temática liderança

Figura 8 – Síntese do conceito de liderança



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Yukl (1989); Chemers (2000); Padilha (2003); Melo (2004).

A Liderança de modo geral, representa a capacidade de um indivíduo de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos organizacionais. Desse modo, inicialmente deve-se considerar que a liderança envolve a interação entre dois ou mais membros de um grupo, no qual, de um lado tem-se o líder com suas características pessoais e de outro os membros de sua equipe, também com suas características, expectativas, conhecimentos e habilidades individuais. Diante desse conjunto, o líder deve ter a capacidade de perceber a sua equipe, e por meio do poder e autoridade, coordenar as atividades do grupo para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Quanto mais, o estilo de liderança praticado pelo líder estiver voltado para desenvolver credibilidade, confiança e comprometimento dos funcionários; bem como de promover uma comunicação transparente e abrangente, permitindo que os interesses individuais e organizacionais sejam compartilhados, maior tende a ser o empenho da equipe na busca pela excelência de um objetivo.

Nesse processo, o estilo de liderança, ou estilo gerencial pode tanto influenciar o modo como o trabalho será realizado pelo grupo, quanto o grupo, a partir de suas características, pode delinear a forma de atuação da liderança. Diante disso, evidencia-se a importância de se considerar qual o estilo de liderança permitirá à organização a melhor gestão do trabalho para atingir os objetivos propostos. Com base nisso, a sequência desse referencial objetiva apresentar a evolução dos estudos de liderança, e os tipos de estilo gerencial e suas características.

2.3.1 Evolução dos estudos em liderança

Para Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), a temática liderança é alvo de pesquisas publicadas em periódicos internacionais desde a primeira metade do século XX, no qual tais pesquisas podem ser classificadas em três grandes movimentos.

O primeiro movimento, surgiu com o advento da Escola das Relações Humanas, o qual, conforme Hersey e Blanchard (1986), na década de 20 e início dos anos 30, Elton Mayo e seus colaboradores sustentavam que o verdadeiro poder numa organização estava concentrado nas relações interpessoais desenvolvidas nas unidades de trabalho. Isso fez com que a liderança fosse estudada em termos de traços de personalidade, com o intuito de se identificar que indivíduos seriam mais apropriados para as funções de liderança. Melo (2004) destaca a teoria de liderança do “grande homem” proposta por Thomas Carlyle, que admitia o líder como uma pessoa dotada de qualidades hereditárias que o diferenciava das demais.

Nesta perspectiva, na teoria dos traços, a liderança é encarada como uma qualidade intrínseca ou inerente ao indivíduo, que faz parte da sua constituição única, nasce com ele. Assim, o líder possui um conjunto de características desde a mais primitiva formação de sua personalidade, sendo uma capacidade que ele tem e que tende a manifestar-se ao longo de sua vida, em todas as situações em que tal se propicia (PARREIRA, 2010). Esta capacidade resulta de uma estrutura pessoal, formada por um conjunto de características ou traços, como: inteligência, adaptabilidade, extroversão, ascendência, autoconfiança, sociabilidade, equilíbrio emocional, fluência verbal, ambição, iniciativa, instrução, senso de humor e demais

qualidades relacionadas ao carisma e fatores psicossociais (GHISELLI, 1971; STOGDILL, 1974). Assim, os pesquisadores, na procura das características mensuráveis da liderança, utilizaram duas abordagens: comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas normais e comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2002).

Deste modo, a abordagem da liderança pelos traços consiste na avaliação e seleção de líderes com base em suas características físicas, intelectuais, sociais e psicológicas, que discriminam o líder do não líder, de forma a prever comportamentos (TEIXEIRA, 1998).

Stogdill (1974) procedeu à revisão de 163 estudos de traços decorridos entre 1949 e 1970, tendo salientado a relevância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança. De acordo com o autor, as décadas de pesquisas neste domínio não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários; mas sim, de modo contrário permitiam supor que: i) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia; ii) a importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Da mesma forma, Sobral (2008) salienta que pesquisas que compararam traços de indivíduos comuns com traços de líderes demonstraram que realmente os líderes possuem determinados traços de personalidade, porém as pessoas que têm estes traços não são e não se tornam obrigatória e necessariamente líderes.

A partir dos resultados de alguns estudos que não comprovavam que os traços de personalidade prediziam um bom líder, esta teoria foi perdendo forças. Nesse momento pesquisadores como Lewin, Lippitt e White (1960), McGregor (1966), Likert (1975), Blake e Mouton (1976), Hersey e Blanchard (1986), Fiedler (1967), House (1971), Vroom e Yetton (1973), entre outros, isolaram as características de comportamento dos líderes na tentativa de descobrir o que eles faziam (como delegavam tarefas, como se comunicavam com os funcionários, como estimulavam a motivação dos seus subordinados) ao invés de determinar o que os líderes eram. Assim originaram-se as Teorias Comportamental/ Funcional e as Teorias Situacional e Contingencial da Liderança, marcando o segundo e terceiro movimento, respectivamente da evolução dos estudos desta temática.

O segundo movimento, teve seu apogeu nas décadas de 1950 e 1960, e privilegiava o estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitavam o exercício da influência ou do poder, no qual os padrões associados à alta produtividade ou à elevada moral da equipe eram buscados (CHEMERS, 2000). Ou seja, os pressupostos das teorias comportamentais enfatizavam que a produtividade, a motivação e a qualidade dos seguidores dependem do

estilo comportamental do líder. Nesse sentido, o que essas teorias buscavam investigar eram quais possíveis comportamentos específicos que categorizavam o comportamento de um líder (MELEIRO, 2005).

As Teorias Comportamentais/ Funcionais ganharam notoriedade com os estudos realizados na Universidade de Iowa, na Universidade Estadual de Ohio, na Universidade de Michigan, e com o Grid Gerencial de Blake e Mouton.

Os estudos na Universidade de Iowa foram conduzidos por Kurt Lewin e colaboradores, em meados de 1930, os quais enfatizavam os estilos de liderança do gerente: autocrático e democrático. No qual, o estilo autocrático caracteriza-se pelos comportamentos de decidir, dizer o que fazer e controlar diretamente os subordinados. Por outro lado, a liderança democrática busca encorajar seus subordinados a participarem das decisões, a conceberem o que deve ser feito e a favorecer uma supervisão aberta (LUSSIER; ACHUA, 2004).

Posteriormente as pesquisas desenvolvidas na Universidade Estadual de Ohio e os estudos na Universidade de Michigan foram desenvolvidos aproximadamente na mesma época e com um enfoque semelhante- identificar dimensões independentes do comportamento do líder (MELO, 2004). Na Universidade de Ohio os resultados mostraram dois estilos predominantes na maneira como o líder age: estrutura de iniciação e estrutura de consideração (HERSEY; BLANCHARD, 1986; LUSSIER; ACHUA, 2004; MELO, 2004).

A primeira dimensão, estrutura de iniciação refere-se a tendência de o gerente estruturar as tarefas para claramente definir relacionamentos entre grupos e canais de comunicação; em outras palavras, refere-se a extensão com o qual o líder inicia ou cria a estrutura do trabalho dos seguidores, a fim de alcançar objetivos e metas organizacionais, por meio da delegação de tarefas, estabelecimento de padrões de desempenho e estipulação de prazos (MELEIRO, 2005, ROBBINS, 2002; SILVA, 2013). Já a segunda dimensão, estrutura de consideração, refere-se à preocupação de gerentes em manter um relacionamento no trabalho, baseado na confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cautela com os sentimentos de todos (MELO, 2004; SILVA, 2013).

Segundo Melo (2004), as pesquisas realizadas na Universidade de Ohio revelaram que estas duas dimensões eram distintas, mas que não faziam parte de um *continuum*. Ou seja, uma nota alta numa dimensão não significava uma nota baixa na outra. Nesse sentido, a liderança poderia se direcionar tanto para uma direção quanto para a outra (MELO, 2004). Já os estudos na Universidade de Michigan, desenvolvidos entre as décadas de 40 e 50, foram empreendidos para identificar que estilos determinavam a efetividade da liderança, sob a

direção de Robert Likert (LUSSIER; ACHUA, 2004). Likert (1975) inclui uma graduação, ou *continuum* de liderança, que vai desde a participação e o envolvimento total do subordinado (orientação para o empregado), até o tipo de comportamento característico da falta de consulta em que o subordinado deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer, sem ao menos conhecer as razões e o porquê (orientação para a tarefa).

Likert (1975) identificou quatro tipos básicos de estilo de liderança: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo, conforme apresenta o Quadro 4.

Quadro 4 – Estilo de liderança

Estilo de Liderança	Descrição
Sistema 1- Autoritário Coercitivo	Decisões centralizadas no topo da organização, pouca comunicação, ênfase nas punições, com poucas recompensas materiais.
Sistema 2- Autoritário Benevolente	Poucas comunicações, algumas decisões descentralizadas, pouca interação pessoal e castigos potenciais.
Sistema 3- Consultivo	Clima de confiança não completo, mas com algumas recompensas e um pequeno envolvimento pessoal, interação moderada e alargamento de políticas objetivando algumas decisões na base.
Sistema 4- Participativo	Ambiente de completa confiança, onde os subordinados se sentem livres para agir, com ideias de uso construtivo, com participação e envolvimento grupal, e responsabilidade pessoal em todos os níveis.

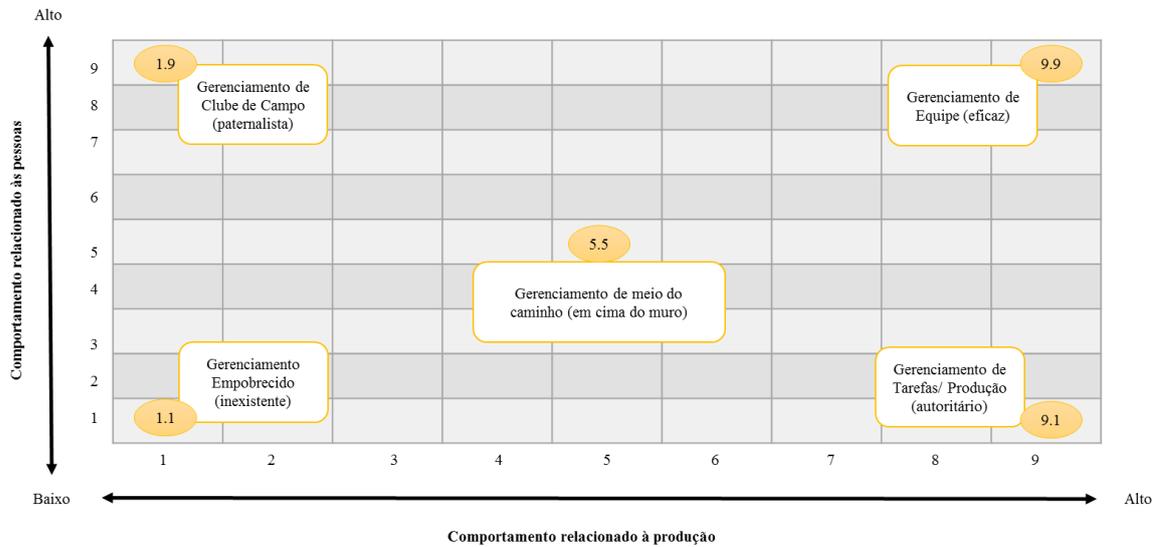
Fonte: Elaborado pela autora baseado em Likert (1975).

No qual, cada um dos sistemas corresponde a um estilo de gerenciamento e tem suas características próprias que os diferenciam, sendo influenciados por variáveis como: processo de decisão, forças motivacionais, processo de comunicação, interação pessoal, estabelecimento de objetivos e processos de controle de resultados (SILVA, 2013).

A recomendação feita por Likert (1975) é de que as empresas devem buscar passar dos sistemas 1 e 2, que são menos participativos, para os sistemas 3 e 4, nos quais, por envolver maior participação, obtêm-se custos menores, atitudes mais positivas por parte dos subordinados, gerando um clima de maior satisfação das pessoas e, conseqüentemente possibilitando a elevação dos padrões de produtividade.

Seguindo a evolução dos estudos de liderança, ainda na linha das Teorias Comportamentalistas, destaca-se os estudos de Blake e Mounon, em 1964, que desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no que eles denominaram de grade gerencial, ou *managerial grid*, que é uma tabela de dupla entrada que baseia-se na representação da preocupação do gerente com a produção (eixo X) e da preocupação com as pessoas (eixo Y) (MELO, 2004), conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 – Grade gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Adaptado de Melo (2004).

Esses dois eixos (X e Y) apresentam uma série contínua, que varia de 1 a 9 pontos, no qual o número 1 representa o menor grau de preocupação, enquanto que, o número 9 refere-se ao grau mais elevado de ênfase possível. Para Melo (2004), o cruzamento dos eixos no plano cartesiano resulta em um estilo gerencial, combinando a orientação para a tarefa e para as pessoas. O objetivo do estudo de Blake e Mouton era identificar o estilo ideal do líder, o qual, segundo a grade gerencial, era determinado pelo estilo 9,9, onde o líder volta-se para a estruturação e acompanhamento das tarefas, mas sem descuidar dos relacionamentos, representando, portanto um equilíbrio na ação gerencial (MELO, 2004).

Até então, o enfoque dos estudos de liderança recaem sobre as abordagens dos traços e comportamental. Cujas diferenças entre estas duas abordagens, está em suas premissas básicas. A teoria comportamental oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais. Porém, somente apontar determinadas características de personalidade, certos tipos de estilo de liderança e alguns motivos comportamentais do líder não são suficientes para determinar o melhor estilo de liderança que tenha a capacidade de atingir um elevado grau de eficácia em diferentes situações. Com base nessa crítica surgiram as teorias contingenciais ou situacionais, com o compromisso de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado.

Desta forma, as teorias contingenciais mudam o enfoque para tentar descobrir o estilo mais eficaz, de acordo com um determinado contexto (MELO, 2004). Sob a perspectiva da abordagem contingencial, destacam-se os modelos: o modelo *continuum* de liderança, de

Tannenbaum e Schmidt (1958), o modelo contingencial, de Fiedler (1967), o modelo caminho-meta de House (1971), modelo da troca líder-membro, de Graen (1973) e o modelo participação-líder de Vroom e Yetton (1973).

O modelo de Tannenbaum e Schmidt criado em 1958 e revisado em 1973 sugere um *continuum* de comportamentos de liderança possíveis para um gerente, dentro do qual diversas posturas de liderança podem ser adotadas. Em um dos extremos encontra-se a liderança centrada no chefe (autoritária), e no outro, está a liderança centrada nos subordinados (democrática). O *continuum* representa uma extensão de ações relativas ao grau de autoridade usado pelo gerente e para a área de liberdade disponível aos subordinados, no que se refere a tomada de decisão. A partir dessa abordagem os autores identificaram quatro estilos principais de liderança exercidos pelo gerente: 1) Comunicar- o gerente identifica um problema, escolhe uma decisão e anuncia aos subordinados, esperando que eles a implementem, sem oportunidade de participação; 2) Vender- o gerente tenta persuadir os subordinados a aceitar a sua decisão; 3) Consultar- o gerente identifica o problema, mas não escolhe a decisão até que o problema seja apresentado ao grupo e o gerente tenha ouvido as sugestões apresentadas; 4) Agrupar- o gerente define o problema e passa para o grupo o direito de tomar a decisão (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973).

Já o modelo contingencial, de Fiedler conjuga duas dimensões do comportamento do líder- Orientado para Tarefa e Orientado para o Relacionamento; e três critérios situacionais- Relações Líder-Membro (RLM), Estrutura da Tarefa (ET) e Poder da Posição (PP) (MELO, 2004). Onde, Relações Líder-Membro significa as relações interpessoais entre líder e liderados; estrutura da tarefa quer dizer o grau de estruturação da tarefa que o grupo deverá realizar; e poder de posição é o poder e autoridade que sua posição confere ao líder (FIEDLER, 1967).

Para Spector (2002), a Teoria de Fiedler preocupava-se com o poder e a influência que o líder tem sobre os subordinados, isto é, em verificar em que medida as ações do supervisor irão resultar em determinados comportamentos dos subordinados. Desta forma, Fiedler (1967) resumiu as situações de maior ou menor grau de favorabilidade (que se traduz na influência de controle do grupo) num Quadro, em que são apresentadas oito situações. Onde, o líder apresenta influência máxima, na situação 1 e a influência mínima, na situação 8.

Os resultados do seu trabalho levaram a duas grandes conclusões: i) em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para a tarefa será mais eficaz; b) em situações intermédias, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.

Na sequência, o modelo de Graen, da troca líder-subordinado foi desenvolvido em 1973, com o pressuposto de que as pessoas não recebem tratamento igual do líder (MELO, 2004). Para essa abordagem, o líder se relaciona de duas formas com os subordinados: com aqueles em que confia e que são influentes no grupo (grupo de dentro), o líder tende a se comportar de maneira participativa, enquanto que, com aqueles que têm pouca participação nas decisões (grupo de fora), o líder tende a agir de forma diretiva (SPECTOR, 2002).

Outra abordagem é a proposta por House (1971), o caminho- objetivo, que propõem que o trabalho do líder é ajudar e orientar seus subordinados a atingir as suas metas e fornecer a direção e apoio necessário para assegurar que as suas metas sejam compatíveis com o objetivos gerais do grupo ou organização (MELO, 2004). Em outras palavras, a teoria propõe que os líderes influenciam os subordinados ao tornar claro o que deve ser feito (o caminho) para obter recompensas que eles desejam (a meta) (SILVA, 2013). Para isso, os líderes podem adotar diferentes estilos de liderança em diferentes situações: liderança diretiva- aquela que enfoca as atividades de liderança na esquematização do trabalho, estabelecendo padrões de desempenho e esclarecendo expectativas relacionadas ao desempenho do empregado, liderança de apoio- enfoca a melhoria dos relacionamentos interpessoais, sendo geralmente de apoio, acessível e amigável, liderança participativa- comportamento do líder que caracteriza-se por incluir e envolver os empregados nas decisões relacionadas ao trabalho, e liderança orientada para a realização- comportamento que foca a elaboração da confiança do empregado, encorajando o seu desempenho e energizando os empregados de tal modo que eles tentarão fortemente alcançar as metas desafiadoras (HOUSE; TERENCE, 1974).

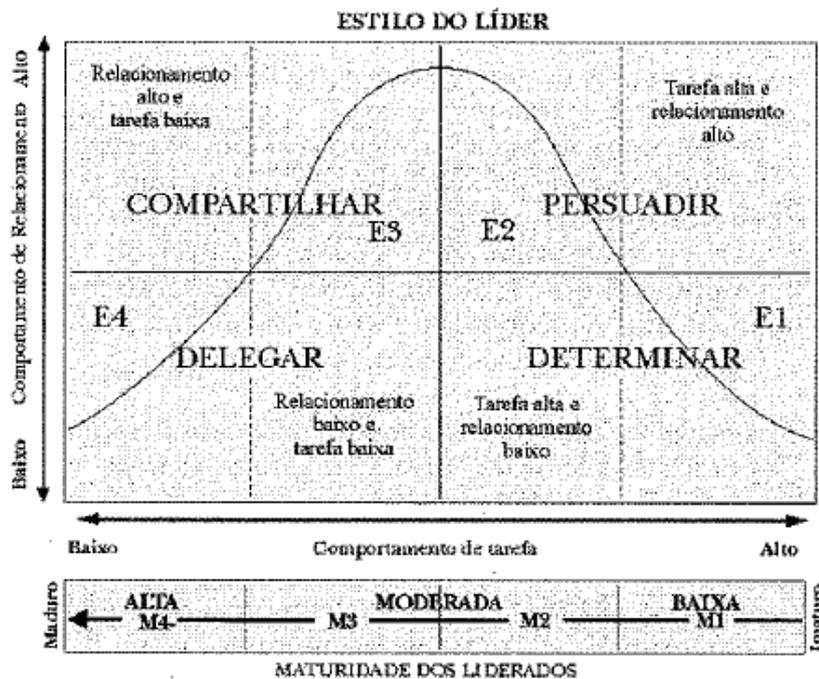
Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vroom e Yetton (1973) desenvolveram o modelo participação-líder, procurando relacionar o comportamento e a participação da liderança na tomada de decisão, no qual o líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa.

Este modelo, define uma série sequencial de regras (tipo árvore de decisões) que devem ser seguidas, a fim de se determinar a forma e o grau de participação desejados na decisão a tomar (VROOM; YETTON, 1973). Para isso, o modelo define sete questões para identificação de situações problema, no qual, para cada questão existe a resposta sim e não. Com isso formam-se 23 situações problema, sendo que ao final da última questão e dependendo da resposta, o estilo mais apropriado do líder é identificado (FIELD, 1979).

Em seguida do surgimento do modelo participação-líder de Vroom e Yetton, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um modelo de Liderança Situacional. Essa teoria baseia-se na interação de duas variáveis: comportamento do líder, baseados nas dimensões de liderança

de Fiedler (comportamento de tarefa e de relacionamento) e maturidade dos subordinados, as quais assemelham-se às classificações usadas pelos investigadores da Universidade de Ohio e por Blake e Mouton (TEIXEIRA, 1998). Assim, um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos colaboradores e a partir disso, adotar um estilo de liderança que mais se apropria (MELO, 2004). A Figura 10 apresenta o modelo de Liderança Situacional, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986).

Figura 10 – Modelo de liderança situacional



Fonte: Melo (2004).

O elemento situacional da abordagem refere-se a maturidade dos subordinados, que significa a extensão em que as pessoas têm a capacidade e a disposição de realizar uma tarefa específica. A maturidade dos liderados é definida em quatro estágios: M1- os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões; M2- os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas; M3- os subordinados são capazes, mas não estão motivados para fazer o que o líder pretende; M4- os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

A curva no modelo de Hersey e Blanchard, indica o estilo de liderança mais adequado para a situação, considerando a maturidade dos indivíduos, sendo chamada como curva prescritiva (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Partindo desta combinação, quatro estilos diferentes de liderança correspondem as quatro fases de maturidade dos colaboradores: E1)

Determinar- estilo no qual o líder define as funções e especifica o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas; E2) Persuadir- o líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem comportamentos desejáveis, de acordo com a direção dada pelo líder; E3) Compartilhar- estilo em que os líderes e liderados participam juntos na tomada de decisão, sendo que o líder atua como facilitador da tarefa e comunicação; E4) Delegar- o líder oferece pouca direção e pouco apoio aos liderados, permitindo que estes desenvolvam o projeto e decidam como, quando e onde fazer as coisas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Assim, a perspectiva contingencial ou situacional da liderança, considera os aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo, cujas principais variáveis situacionais identificadas são: a personalidade, a experiência passada do líder, as expectativas e o comportamento dos superiores, as características, expectativas e o comportamentos dos subordinados, as exigências do trabalho, as políticas e o clima da organização e as expectativas e o comportamento dos colegas (STONER; FREEMAN, 1985).

De modo geral, analisando as abordagens das teorias contingenciais percebe-se que não existe uma única e melhor forma de liderar, e que não pode ser verdadeira a afirmação de que um determinado estilo de liderança, independentemente da situação em que está atuando, será sempre eficaz (BENEVIDES, 2010). Ou seja, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. A opção situacional, torna-se, portanto, mais atrativa aos gerentes, uma vez que, aumenta as opções e possibilidades para se mudar a situação buscando adequá-la a um modelo de liderança, e vice-versa. Em suma, o verdadeiro líder é aquele capaz de ajustar-se a um grupo de pessoas sob condições extremamente variadas.

Outras abordagens mais recentes também buscaram definir a liderança, com foco na interação entre líderes e subordinados. A primeira delas é a Liderança Carismática, a qual preocupa-se em identificar comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não carismáticos (PINTO, 2005). Segundo Melo (2004), na liderança carismática, os subordinados fazem atribuições de capacidades heroicas ou extraordinárias do líder quando percebem certos comportamentos. Algumas características fundamentais são identificadas nos líderes carismáticos, como: visão, disposição para correr riscos, autoconfiança, sensibilidade tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibição de comportamentos diferentes dos comuns (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Para Spector (2002), a partir destas características, o líder carismático pode modificar as aspirações, necessidades, preferências e valores de seus seguidores, fazendo-os mais conscientes da importância dos resultados da tarefa.

A segunda abordagem mais recente é da teoria transformacional e transacional. No qual, para Melo (2004) os líderes transformacionais assemelham-se aos líderes carismáticos; enquanto que os líderes transacionais são similares àqueles tratados nos estudos da Universidade de Ohio, no modelo de Fiedler, na teoria caminho-objetivo, ou no modelo da liderança situacional de Hersey e Blanchard; ou seja, o que mais se aproxima da ação dos gerentes nas organizações. Esta teoria foi originalmente introduzido por Burns (1978) e Bass (1985), porém é na atualidade que ela vem ganhando destaque, sendo hoje considerada a mais popular teoria contemporânea de liderança (PICCOLO et al., 2012).

O estilo transformacional de liderança, refere-se aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (AVOLIO et al., 2009). Para Hater e Bass (1988), a liderança transformacional baseia-se no carisma, na consideração individualizada e na estimulação intelectual; ou seja, o líder transformacional transmite orgulho, confiança, respeito e senso de missão, delega projetos que estimulem experiências de aprendizagem individualizada e encoraja seus liderados para encontrarem novas maneiras de solucionar problemas e utilizarem o raciocínio antes de tomarem certo curso de ação.

Já a liderança transacional tem como foco a negociação de trocas e o uso de recompensas e punições contingenciais baseadas em performance (AVOILLO et al., 2009). Para Hater e Bass (1988), o estilo de liderança transacional baseia-se no comportamento do líder em recompensar o desempenho de seus subordinados, de acordo com contratos de trabalho e esforços necessários para a realização de tarefas, além de direcionar o trabalho de seus liderados para que se mantenham no caminho que leve ao alcance das metas. Para Salomão (2011), a liderança transformacional é caracterizada por meio de quatro componentes: i) influência idealizada; ii) motivação inspiracional; iii) estímulo intelectual; e iv) consideração individualizada; enquanto que a liderança transacional é caracterizada por dois fatores: i) recompensa contingente; e ii) gerenciamento por exceção.

Percebe-se que existem semelhanças entre a liderança transformacional e transacional, especialmente no que refere-se ao papel do líder enquanto motivador e de infusão de valores. Para Hater e Bass (1998), a liderança transformacional pode ser considerada um caso especial de liderança transacional, em virtude da ênfase na consecução de metas e objetivos organizacionais. Entretanto, tais estilos diferem-se no que se refere à ênfase do

comportamento do líder, ou seja, o líder transformacional age visando estabelecer relações de confiança com seus subordinados, motivá-los para a mudança e influenciar suas crenças e valores. Por outro lado, a liderança transacional tem um papel de orientar e apoiar seus subordinados para a realização das tarefas, além de gerenciar as recompensas e educar seus liderados para atingirem metas e objetivos estabelecidos.

Os estudos apresentados e as teorias que os originaram definem um panorama das pesquisas envolvendo a temática da liderança. Além disso, instigam investigações acerca da adequação das características de gestão do líder/gestor às atividades que exerce e aos processos que conduz. Desta forma, no tópico que segue, visa-se elucidar a importância de entender e conhecer o estilo de gestão dos gestores, bem como caracterizar os estilos de acordo com o modelo de Melo (2004), utilizado como base teórica e empírica nesta pesquisa.

2.3.2 Estilo de liderança

Pode-se definir estilo como os comportamentos e as atitudes habituais praticadas por um indivíduo na condução e exercício de atividades (WONG; LEE, 2012). No âmbito organizacional, aplicada ao contexto gerencial, estilo corresponde à abordagem utilizada pelos líderes nos processos de tomada de decisão (KLADIS; FREITAS, 1996).

Conforme evidenciado no tópico anterior, a caracterização do estilo gerencial de gestores, líderes ou gerentes, provém da evolução das teorias da liderança, no qual no decorrer do tempo inúmeros modelos foram desenvolvidos e propostos como meio de avaliação do estilo de liderança, variando de um enfoque voltado a tarefa ou relacionamento.

Para Melo (2004), as abordagens apresentadas não podem ser consideradas excludentes; e sim devem ser encaradas como complementares. Com base nisso, a liderança seria uma função das características dos líderes, dos comportamentos por eles apresentados e também das condições situacionais. A partir dessas premissas, Melo (2004) construiu e validou uma escala para a avaliação do estilo gerencial, capaz de medir os três estilos que vêm permeando a grande maioria dos estudos sobre liderança: o estilo voltado para o relacionamento; o estilo voltado para a tarefa; e o estilo voltado para a situação.

No qual, o fator tarefa refere-se ao papel do líder em estabelecer os objetivos e definir os papéis, ou seja, distribuir as tarefas aos indivíduos definindo quem faz o que, como deve ser feito e determinando prazos para a entrega desses resultados (HERSEY; BLANCHARD, 1986). O gestor com este estilo enfatiza o aspecto racional e prioriza, o exercício da técnica inerente à função desempenhada, os padrões, a comunicação, a hierarquia, o cumprimento de

prazos, regras, os procedimentos e métodos; assim como a realização das tarefas e a valorização do respeito à autoridade (MELO, 2004; MELEIRO, 2005).

O estilo gerencial orientado ao relacionamento, empenha-se em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, o que significa que os líderes ouvem seus subordinados e fornecem a eles apoio necessário para o alcance dos objetivos organizacionais (HERSEY; BLANCHARD, 1986). O líder com este estilo valoriza e considera mais a atenção, as expectativas, a compreensão, o interesse, a satisfação, a motivação, o compromisso de lealdade, a coesão da equipe, é estimulador, confiante, capaz de escutar o subordinado e buscar sempre o equilíbrio entre as pessoas (BLAKE; MOUTON, 1976; MELEIRO, 2005).

Por fim, o estilo gerencial voltado a situação refere-se, segundo Melo (2004) a capacidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho (situação) e adaptar o seu estilo as exigências desse ambiente. Deste modo, o líder que adota este estilo possui um comportamento flexível, a fim de variar o seu estilo de acordo com as necessidades e motivos de seus subordinados.

Após conhecido os estilos de liderança e suas características, na sequência apresenta-se as contribuições empíricas referentes aos estudos sobre estilos de liderança e Aprendizagem Organizacional.

2.3.3 Estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional: contribuições empíricas

No que tange a investigação, referente as relações existentes entre liderança e aprendizagem em organizações encontra-se uma maior contribuição empírica quando comparado com os estudos que investigam a influência da Estrutura Organizacional na aprendizagem. O maior número de estudos pode ser um reflexo do reconhecimento do papel da liderança para concretizar as atividades e metas de um grupo (RIAZ; HAIDER, 2010), sendo esta uma questão crucial, já que as organizações estão permanentemente em luta constante para tornarem-se cada vez mais competitivas.

De acordo com Sakiru et al. (2013), os líderes são responsáveis por influenciar o dia a dia das organizações criando condições para o desenvolvimento de processos de monitoramento, de ações de implementação e disseminação de conhecimentos, bem como servindo de modelo para os demais membros, afetando o comportamento dos subordinados e a cultura da organização.

Essa concepção é evidenciada nos estudos de Chang e Lee (2007) que tiveram como objetivo investigar a relação entre liderança, cultura organizacional, Aprendizagem

Organizacional e satisfação dos funcionários no trabalho. No qual, por meio de um trabalho quantitativo, os resultados da pesquisa indicaram que liderança e cultura organizacional influenciam positivamente o Aprendizagem Organizacional. E o aprendizado tem um efeito significativamente positivo sobre a satisfação no trabalho dos funcionários (CHANG; LEE, 2007).

Ou seja, o líder tem papel primordial 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, o que conseqüentemente pode contribuir para elevar o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários para o alcance dos propósitos organizacionais.

Outro trabalho que aborda esta relação é o de Young Oh (2009) que desenvolve e testa um modelo teórico que investiga as conexões entre comportamentos de liderança, características da Aprendizagem Organizacional e os princípios de gestão da qualidade, suas práticas e resultados. O modelo desenvolvido postula que comportamentos específicos de liderança são responsáveis pelo grau que uma organização é caracterizada pelos princípios subjacentes fundamentais da gestão da qualidade, ou seja, foco no cliente, trabalho em equipe e comprometimento com a melhoria contínua. Essas características organizacionais, por sua vez conduzem a práticas de gestão que dão suporte aos processos de qualidade. O modelo prevê ainda que essas práticas de gestão estão positivamente relacionadas com a realização da melhoria contínua e satisfação do empregado e que determinados comportamentos de liderança incentivam certas disciplinas de organização de aprendizagem.

Como resultados a pesquisa fornece uma evidência empírica de validade da teoria, preenchendo uma lacuna na literatura sobre liderança, gestão da qualidade e Aprendizagem Organizacional, a partir do desenvolvimento de um modelo conceitual integrador (YOUNG OH, 2009). Assim, mais uma vez, a liderança é apontada como essencial para o desenvolvimento de uma cultura voltada ao aprendizado, e especialmente para dar sustentação a modelos de gestão pela qualidade, por meio da melhoria contínua.

Com relação aos estilos de liderança, o estudo de Lam e Pang (2003) buscou identificar os efeitos destes sobre a aprendizagem em organizações. Dentre os principais resultados destaca-se que o estilo de liderança transformacional apresentou impacto positivo sobre a aprendizagem em termos de processo e resultados, pois contribuiu para aumentar as

habilidade de colaboração entre indivíduos; a satisfação no processo de aprendizagem, desempenho de grupo, entre tantos outros resultados positivos.

De modo semelhante, Amitay, Popper e Lipshitz (2005) buscaram identificar correlações entre estilos de liderança e aprendizagem em organizações. No qual, os resultados contribuíram para evidenciar não só o tipo de mecanismos e pré-condições culturais necessárias para a Aprendizagem Organizacional ocorrer e ser eficaz, mas também para mostrar claramente o impacto de certos comportamentos dos líderes sobre a Aprendizagem Organizacional. Especialmente, os resultados demonstraram que os comportamentos da liderança transformacional associaram-se de forma significativa e positivamente com os valores, como transparência, orientação para o problema e prestação de contas. Valores estes que propiciam o desenvolvimento de um clima para que ocorra o aprendizado.

A liderança transformacional, também foi testada no estudo de García-Morales, Loréns-Montes e Verdú-Jover (2008) que desenvolveram e testaram empiricamente um modelo que demonstra a interrelação entre liderança transformacional, conhecimento e inovação. Os autores concluem que a liderança transformacional estimula a geração de conhecimentos e encoraja a capacidade de absorção da organização; o que conduz ao processo de aprendizado nas organizações. Também, Zagorsek, Dimovski e Skerlavaj (2009), por meio de um estudo empírico e quantitativo, buscaram demonstrar a relação entre a liderança transacional e transformacional com o Aprendizagem Organizacional, para posteriormente verificar qual das abordagens é mais influente nos processos de Aprendizagem Organizacional. Os autores encontraram que a liderança transformacional possui um forte impacto nos quatro principais construtos de Aprendizagem Organizacional. Apesar disso, os autores concluem que a utilização de ambas as abordagens de liderança possibilitam o melhor desenvolvimento do aprendizado nas organizações.

Em relação ao vínculo com a aprendizagem, percebe-se que a análise da literatura revela que a liderança transformacional é uma perspectiva teórica determinante para os processos de aprendizagem. A Liderança Transformacional supre as necessidades das organizações que buscam equipes capacitadas e motivadas para ter sucesso em tempos de incerteza e envolve uma forma excepcional de influência que move os seguidores a realizar não só as tarefas, como também, mais do que é normalmente esperado deles. Nesse tipo de liderança, o líder busca vincular a identidade de seus seguidores à identidade coletiva da organização por meio de recompensas intrínsecas (NORTHOUSE, 2007).

Os liderados são inspirados pela motivação para o compromisso e engajamento de uma visão compartilhada da organização, além de serem estimulados a serem mais criativos e

inovadores. Esses aspectos contribuem para tornar a liderança determinante no desenvolvimento de estratégias, capacidades dinâmicas e competências. O líder assume o papel de facilitador e dá suporte aos seguidores na institucionalização de abordagens inovadoras para lidar com questões da organização, proporcionando assim um clima favorável a aprendizagem e fundamental nos processos de inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

De modo geral, evidencia-se que os líderes a partir de suas competências ou características pessoais de gestão podem se caracterizar como facilitadores ou inibidores do processo de Aprendizagem Organizacional. Essas características são definidas em termos de estilos, que configuram a atuação do gestor dentro da empresa e determinam como e onde ele exercerá suas atividades com eficiência e eficácia máxima.

O conjunto de concepções e evidências teóricas apresentadas estimulou uma tentativa de síntese e articulação dos conceitos apresentados neste estudo, a qual será apresentada no tópico seguinte.

2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

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. Desse modo, o Aprendizagem Organizacional passou a ser reconhecido como um importante instrumento para garantir a sobrevivência e manutenção de vantagem competitiva. Na medida em que, é por meio do Aprendizagem Organizacional que as empresas desenvolvem suas capacidades para exploração, criação, disseminação e utilização do conhecimento e os aplicam em novas tecnologias, processos produtivos, ferramentas e modelos de gestão, aumentando o potencial de inovação organizacional.

Conforme evidenciou o referencial teórico, os estudos voltados ao Aprendizagem Organizacional tiveram início na década de 60. Porém, é a partir da década de 90 que a temática passou a ocupar posição de destaque, tornando-se um instrumento estratégico para as organizações. Nesse momento, inúmeros autores passaram a apontar uma série de características comuns encontradas em organizações de aprendizagem e que devem estar presente em empresas que desejam a promover no ambiente organizacional, dentre as quais cita-se: ambiente e cultura voltados ao aprendizado contínuo; liderança comprometida com os resultados e aberta a mudanças; estímulo a experimentação; colaboração mútua; gestão participativa; resolução sistemática de problemas; processo de comunicação que permita o

compartilhamento e transferência de conhecimento e avaliação organizacional; dentre outras características.

O fato é que apenas conhecer e implementar essas características nas organizações não lhes garante a eficácia do processo. Pois, num primeiro momento, destaca-se que tais elementos devem estar alinhados com a estratégia da empresa e a estratégia deve estar alinhada com o modelo de Estrutura Organizacional adotado. Uma vez que, a estratégia da organização delimita quais são seus objetivos, ou seja, aonde a empresa quer chegar, e a Estrutura Organizacional irá determinar como a responsabilidade e o poder serão alocados; a centralização ou descentralização dos mecanismos de comunicação e coordenação, o grau de formalização, especialização e flexibilidade, determinando, o que se espera de cada membro para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Para acompanhar as mudanças impostas pelo ambiente, as formas de se estruturar e gerir as organizações foram evoluindo ao longo dos anos, passando de uma modelagem tradicional, legado de Taylor e Fayol, cujas características enfatizavam a hierarquia, subordinação e burocracia, para modelos modernos e contemporâneos, com baixa hierarquia, centralização e formalização, e alta integração e flexibilidade. Além disso, os modelos contemporâneos afirmam não existir um modelo único de Estrutura Organizacional eficaz que sirva para todas as empresas. Sendo assim, cada organização deve se estruturar levando em consideração condições específicas do ambiente, no qual operam.

Portanto, organizações que assumem o aprendizado como uma ferramenta estratégica devem atentar para a configuração de sua Estrutura Organizacional, pois dependendo de sua modelagem, ela pode atuar como um fator facilitador ou dificultador do Aprendizagem Organizacional.

Evidências empíricas apontam que quanto mais a Estrutura Organizacional se aproxima do modelo orgânico (menor centralização, especialização horizontal e formalização e maior autonomia) mais os níveis de aprendizagem tendem a ser reforçados. Assim como, o modelo matricial foi apontado como o que apresentou níveis mais elevados com relação a percepção de transferência do conhecimento e informações, quando comparado a outros tipos de Estrutura Organizacional.

Desse modo, os gestores possuem o desafio de delinear a forma estrutural mais adequada, de acordo com as circunstâncias de seu ambiente organizacional, de modo que o desenho organizacional possa permitir e reforçar um ambiente voltado ao Aprendizagem Organizacional.

Assim, o líder também pode exercer um importante papel em, além de criar estratégias e condições favoráveis para que o aprendizado ocorra, adotar um estilo de gestão alinhado a estas condições e que permita a organização atingir os objetivos propostos. O estilo de gestão refere-se à abordagem que será utilizada pelo líder a condução e exercício de suas atividades, sendo que, tal estilo depende de seus comportamentos e atitudes habituais. Os estudos de liderança evoluíram ao longo do tempo, no qual inúmeros modelos foram desenvolvidos para avaliação do estilo de liderança, variando de um enfoque voltado a tarefa ao relacionamento, ou então conforme postula as teorias contingenciais adequando o estilo, de acordo com o contexto ou situação.

As evidências empíricas constataam que a liderança influencia positivamente o Aprendizagem Organizacional. Assim como, certos comportamentos do líder impactam esse processo, no qual comportamentos associados a liderança transformacional são apontados por apresentar impactos mais positivos sobre a aprendizagem, quando comparados a liderança transacional.

Desse modo, entende-se que adotar um modelo estrutural condizente com a estratégia de aprendizado contínuo e um estilo de gestão alinhado a tais condições podem contribuir para potencializar os níveis de Aprendizagem Organizacional. Ou seja, quando a empresa adota uma Estrutura Organizacional com poucos níveis hierárquicos, em que o processo de tomada de decisão é descentralizado, apoia a integração entre as diferentes unidades, departamentos e níveis hierárquicos e, conseqüentemente permite que o conhecimento e informação estejam disponíveis para todos; e aliado a isso, os líderes assumem um estilo de gestão voltado a envolver os funcionários nas decisões, comunicam-se de forma clara com suas equipes, são abertos a críticas e incentivam a autonomia dos funcionários e experimentação de novos métodos de trabalho e processos, maiores são as chances de os indivíduos sentirem-se motivados e comprometidos com os propósitos organizacionais.

Pois, tais condições permitem que as pessoas, tenham um maior entendimento e clareza sobre os propósitos organizacionais e de suas atribuições e funções na organização, o que contribui para que elas tenham maiores condições de colaborar para o alcance dos objetivos estabelecidos. Quando isso acontece, maiores são as chances de que o modo como as coisas são feitas sejam questionados e isso leve a uma revisão e reestruturação dos processos (aprendizagem de circuito duplo); e de que haja uma reflexão sobre a razão de ser da organização e dos princípios nos quais ela se encontra alicerçada para que se avalie se o que está sendo feito hoje está de acordo com o que a organização deseja ser (aprendizagem de terceiro ciclo).

De modo contrário, quando a organização adota um modelo de estrutura altamente hierarquizado, com baixo nível de integração entre os diversos setores da empresa, que centraliza as decisões nos níveis hierárquicos mais elevados; e os gestores atuam de modo a delegar as tarefas e funções para os funcionários delimitando a forma como o trabalho deve ser realizado, e monitorar a entrega de resultados e prazos, atuando com autoridade, menores são as chances de que ocorra o comprometimento e envolvimento dos indivíduos em contribuir para melhorias na organização e assim, maiores são as chances de que o aprendizado permaneça no circuito simples, ou seja, no aperfeiçoamento dos processos e estratégias com resultados de efeito de curta duração.

Com base nas teorias revisadas, e na síntese descrita neste capítulo a Figura 11 apresenta o modelo de pesquisa, que serviu como base para responder ao objetivo deste estudo que busca analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no potencial de Aprendizagem Organizacional.

Figura 11 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, apresenta-se o capítulo de metodologia que descreve a caracterização deste estudo, bem como os passos que serão empreendidos para coleta, análise e descrição dos resultados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a arquitetura metodológica proposta a ser adotada na pesquisa com a finalidade de proporcionar o alcance dos objetivos do trabalho. A fim de, uma melhor compreensão, optou-se por apresentá-la em seis partes: (i) caracterização da pesquisa; (ii) etapas do processo da pesquisa; (iii) seleção do caso; (iv) unidade de análise e população alvo; (v) o plano e os instrumentos de coleta de dados; e (vi) o tratamento e a análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No intuito de atender aos objetivos delineados neste estudo, adotou-se um plano de pesquisa de caráter descritivo. Para Malhotra (2012), a pesquisa descritiva visa descrever as características e percepções em relação a determinado fato ou objeto, bem como determina em que grau estão associadas às variáveis em estudo. Neste estudo, a pesquisa descritiva foi utilizada para descrever as características da Estrutura Organizacional, do estilo de liderança e do Aprendizagem Organizacional de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade, bem como para determinar a relação e influência entre estes três construtos.

Quanto a abordagem do problema, este estudo configurou-se pela combinação dos métodos quantitativos e qualitativos de coleta e análise de dados. O método quantitativo é recomendado para o estudo de grandes aglomerados de dados e de conjuntos demográficos. Deste modo, tem uma maior aplicabilidade no levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões, bem como hábitos e comportamentos da mesma (MINAYO; SANCHES, 1993). Além disso, por meio do método quantitativo, Chiazotti (2003) afirma que é possível mensurar variáveis pré-determinadas buscando averiguar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

Por outro lado, a pesquisa qualitativa se caracteriza por aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem (VIEIRA, 2005). Deste modo, a abordagem qualitativa oferece uma ampla e progressiva compreensão do processo de análise e sua subjetividade, trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

Para Goldenberg (1997), a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas, permite ao pesquisador cruzar as conclusões obtidas, de modo a obter maior confiança de que os dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular. A

combinação dos métodos produz a triangulação metodológica que combina múltiplas observações, perspectivas teóricas e metodologias empregadas (AMARATUNGA et al., 2002). Para Minayo e Sanches (2005), a triangulação é uma estratégia de pesquisa que contribui para o aumento do conhecimento acerca de determinado tema, para o alcance dos objetivos definidos e também para observar e compreender a realidade em estudo.

Assim, a triangulação dos métodos permite que as relações sociais possam ser analisadas em seus diferentes aspectos, no qual a pesquisa quantitativa pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa (BRUGGEMANN; PARPINELLI, 2007).

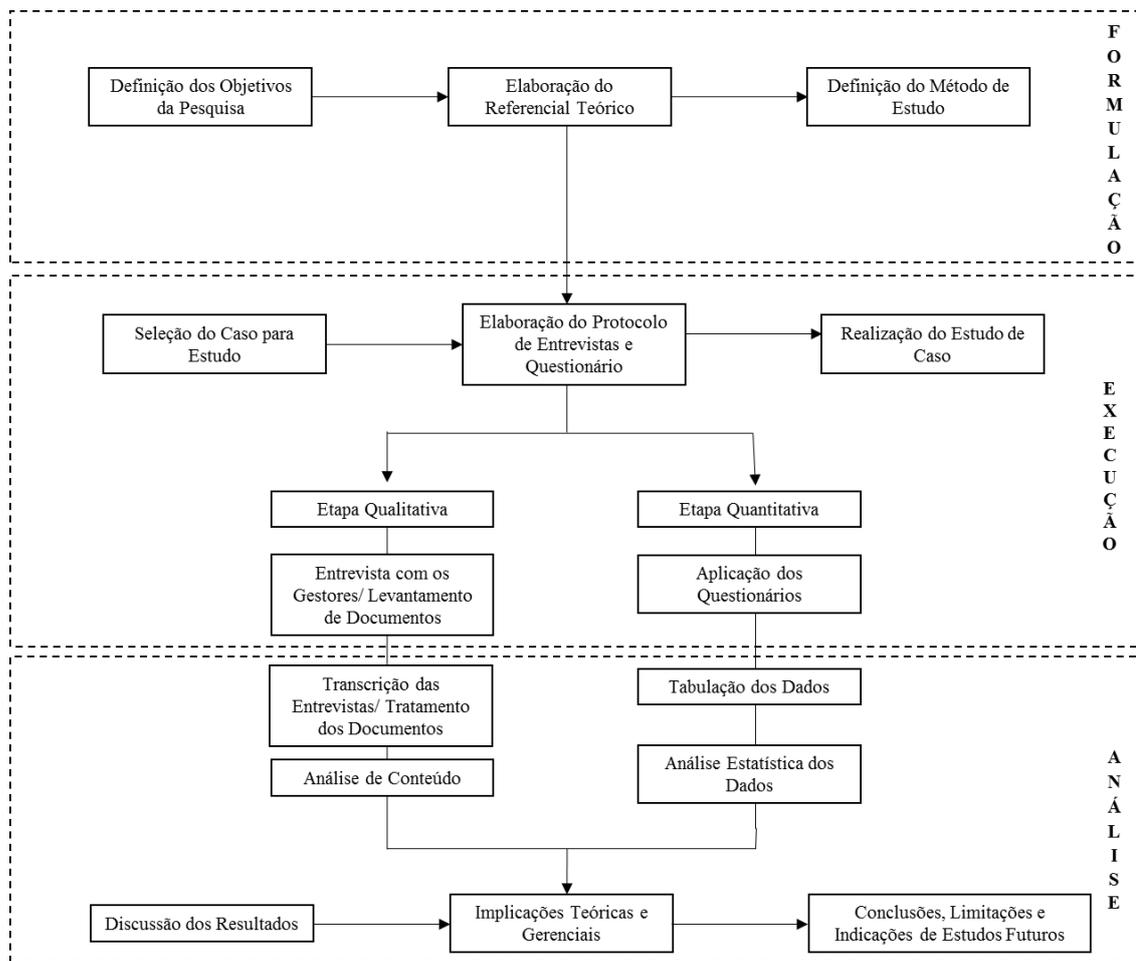
Por fim, como estratégia de pesquisa, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso, que conforme Yin (2010), trata-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda, para este autor opta-se pela estratégia de estudo de caso quando se faz questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo, no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2010). Ou seja, o estudo de caso é ideal para explorar processos novos ou que ainda são pouco compreendidos (AMARANTUGA et al., 2002).

Por fim, por meio de tais meios, essa investigação buscou analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no potencial de Aprendizagem Organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade. Para isso, os colaboradores foram envolvidos na etapa quantitativa respondendo a um questionário, enquanto os gestores envolveram-se na etapa qualitativa, por meio de uma entrevista semiestruturada.

3.2 ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA

A realização deste estudo será composto por três etapas com base no processo de pesquisa proposto por Hair et al. (2009), sendo estas: (i) formulação- definição da substância e do processo de pesquisa; (ii) execução- implementação do projeto; e (iii) análise- análise dos dados. A Figura 12 demonstra o processo de pesquisa do referido estudo.

Figura 12 – Etapas do processo de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A primeira etapa, refere-se a Formulação, que consiste na definição do tema e problema, dos objetivos e da justificativa da pesquisa, da busca na literatura do embasamento para as possíveis relações das variáveis em estudo e as possíveis influências de uma sobre a outra. E na definição do método, da estratégia de pesquisa, unidade de análise e a população-alvo. Na sequência, a etapa de Execução refere-se a construção do roteiro de entrevista, bem como do questionário e levantamento dos documentos para posterior coleta de dados. Por fim na etapa de Análise, são realizadas as análises dos dados correspondentes a cada etapa da pesquisa e posterior discussão dos resultados, e considerações finais.

3.3 SELEÇÃO DO CASO

Para Flick (2009) um aspecto fundamental na realização de estudos de casos é a identificação de um ou mais casos significativos para a questão de pesquisa. Ou seja, trata-se

de selecionar casos ou grupos de casos com critérios que digam respeito a seu conteúdo, de acordo com a relevância dos casos, e não em razão de sua representatividade.

Nesse sentido, a principal condição para seleção do caso foi a escolha de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ. No qual, acredita-se que as organizações que adotam o Modelo de Excelência de Gestão da FNQ, e são reconhecidas como Classe Mundial no PNQ possuem experiências relevantes e coerentes para análise do problema de pesquisa proposto.

3.3.1 O Aprendizado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade- PNQ

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de melhorar a qualidade de produtos e a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Nesse trabalho, foram encontrados valores organizacionais tidos como parte integrante da cultura daquelas organizações, sendo praticados pelas pessoas em todos os níveis. Tais valores foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada a resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do prêmio americano, denominado de Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), em 1987.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade foi desenvolvido, a partir de sua origem em 1991, alicerçado neste mesmo conjunto de Fundamentos, mantendo-se atualizado por meio de um processo de aprendizado sistemático com base nos principais prêmios e pelo uso incorporando os novos valores de gestão de organizações excelentes. Esses fundamentos são:

1. **Pensamento Sistêmico:** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. **Aprendizagem Organizacional:** Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3. **Cultura de Inovação:** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, a experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4. **Liderança e Constância de Propósitos:** Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.

5. **Orientação por Processos e Informações:** Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados.

6. **Visão de Futuro:** Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.

7. **Geração de Valor:** Alcance de Resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. **Valorização das Pessoas:** Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

9. **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

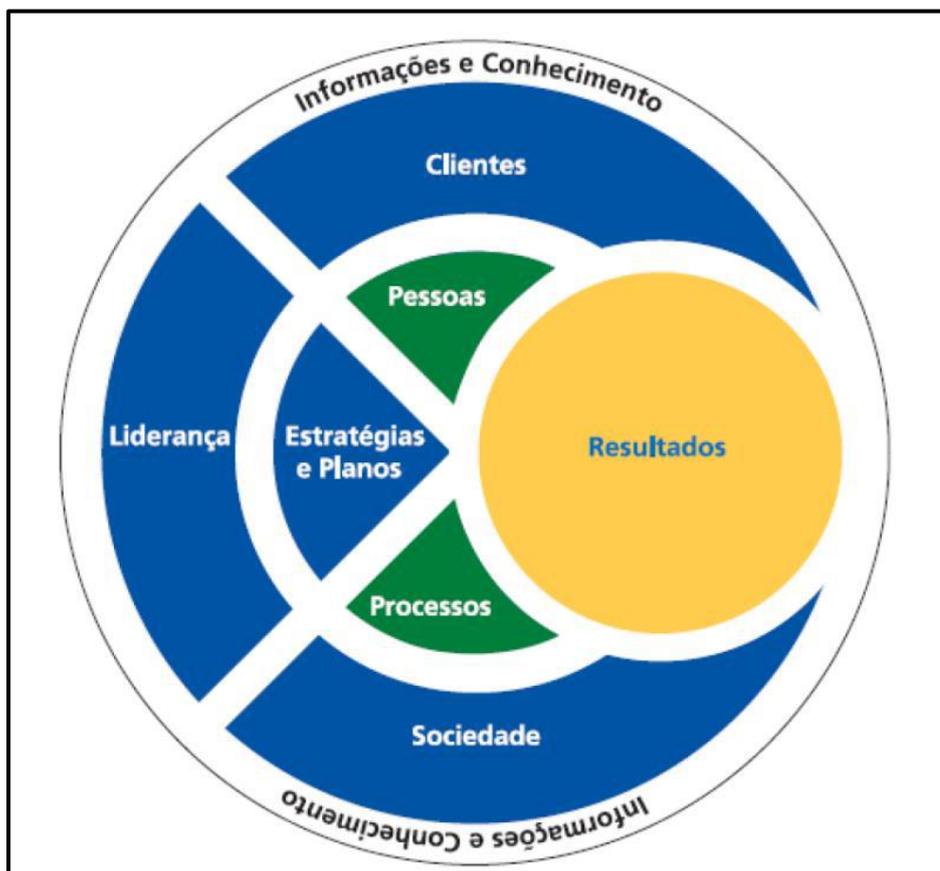
10. **Desenvolvimento de Parcerias:** Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunto, e buscando benefícios para as partes envolvidas.

11. **Responsabilidade Social:** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos e com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Além de ser baseado nesses 11 Fundamentos da Excelência, o Modelo de Excelência de Gestão- MEG é colocado em prática por meio de 8 Critérios de Avaliação: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processo e Resultados, conforme mostra a Figura 13. No modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente,

por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitação de informações específicas. Esses requisitos são agrupados em itens em cada um dos oito critérios, descritos acima.

Figura 13 – Modelo de Excelência de Gestão (MEG)



Fonte: Adaptada da Fundação Nacional da Qualidade (2011).

A figura representativa dos Critérios de Avaliação simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltadas para a geração de Resultados. Porém a melhor descrição da figura utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check, Learn*).

A etapa do Planejamento do ciclo PDCA da organização estaria ligada a quatro critérios: Clientes, Sociedade, Liderança e Estratégias e Planos. A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão relacionados diretamente à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e

utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquista-los e retê-los. Por outro lado, a organização deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

A liderança de posse dessas informações estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, e a partir de seu exemplo, impulsiona a cultura da excelência na organização. As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar sua posição competitiva. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação de curto e longo prazo. Recursos são alocados para assegurar sua implementação. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas.

Já a etapa referente à Execução está associada ao critério Pessoas. Pois, as pessoas que compõem a força de trabalho devem ser capacitadas e comprometidas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. Quanto à etapa referente ao Controle no ciclo do PDCA, são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o Aprendizado Organizacional. Nesse momento, conclui-se a etapa referente ao Aprendizado do Ciclo PDCA. Corroborando esta ideia, Silva (2001) destaca que em todos os Critérios encontra-se um subitem intitulado aprendizado, no qual as organizações devem descrever como são avaliadas e melhoradas, de forma integrada, as práticas associadas aos respectivos itens dos critérios, bem como destacar os tópicos principais. Essa ênfase no aprendizado reforça a ideia de melhoria contínua apresentada por Deming, no Japão, e posteriormente espalhada para o ocidente, que propõe a avaliação contínua dos processos organizacionais e posterior melhoria, criando um ciclo contínuo, ou seja, sempre após uma avaliação é possível melhorar e aprimorar algum processo dentro da organização.

Desse modo, ao se analisar os Critérios de Excelência do PNQ, segundo a sua estrutura de concepção, identifica-se que as relações com o Aprendizado Organizacional ocorrem sob três diferentes aspectos: i) o critério enfatiza o aprendizado sistêmico da gestão como um todo; ii) o critério enfatiza o aprendizado das práticas e dos processos de gestão em

geral; e iii) o critério solicita aprendizado para tópicos específicos de itens das práticas de gestão ou demanda por aspectos de infraestrutura ou viabilizadores para que o aprendizado se estabeleça na organização.

Para disseminar os Fundamentos e Critérios de Excelência, de modo que estes se tornem sustentáveis, cooperativos e gerem valor para a sociedade, estimulem e apoiem as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, anualmente é realizado o ciclo de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade para reconhecer empresas nível classe mundial.

Ao se candidatar ao PNQ, a organização realiza uma profunda análise de sua gestão, que é efetuada por avaliadores treinados e capacitados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética. Ao final do processo, a empresa obtém um amplo Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), com comentários que sinalizam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, assim como os eixos potencializadores e fragilizadores da gestão. O processo de avaliação dura em torno de quatro meses, no qual posteriormente é realizado o anúncio das organizações reconhecidas pelo PNQ.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO-ALVO

Para a presente proposta de pesquisa tomou-se como critério de escolha de unidade de análise empresas premiadas no Ciclo 2015 do Prêmio Nacional da Qualidade. Como população-alvo definiu-se os gestores e colaboradores da organização selecionada.

Ressalta-se que a organização escolhida como unidade de análise para esta pesquisa, será denominada neste trabalho como Empresa “Alfa”. A escolha desta empresa, justifica-se inicialmente, devido a acessibilidade a organização, e devido ao fato desta empresa ser premiada pelo terceiro ano consecutivo (2009 - 2012 - 2015) no Prêmio Nacional da Qualidade, apresentando melhorias constantes desde que passou a adotar o Modelo de Excelência de Gestão e a se comprometer com a Cultura de Excelência. A empresa foi contatada final de outubro de 2015 e final de dezembro recebeu-se o aceite da companhia para participar do estudo. Porém, devido ao prazo para coleta de dados desta pesquisa e período de férias coletivas da empresa, a Unidade de Caminhões (maior unidade da empresa, com aproximadamente 2500 funcionários) não conseguiria contribuir com a pesquisa dentro do prazo estipulado. Assim, apenas a Unidade de Equipamentos de Construção, que conta com aproximadamente 70 funcionários e 15 lideranças participou da coleta de dados deste estudo.

3.5 PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se entra em contato com as informações para registrar os dados que definirão a mesma (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007). A coleta dos dados desta pesquisa ocorreu no mês de janeiro de 2016, no qual a etapa quantitativa ocorreu via e-mail dos dias 14/01 à 25/01. Enquanto que, a etapa qualitativa ocorreu no dia 28/01, na sede da empresa em Curitiba- PR. A seguir detalham-se cada uma das etapas.

3.5.1 Etapa quantitativa

Nesta etapa a coleta de dados ocorreu, por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto de quatro partes. A primeira parte correspondeu a identificação do perfil do respondente, composta por questões sociodemográficas e profissionais. A segunda parte caracterizou-se pela mensuração da capacidade de Aprendizagem Organizacional, a partir do instrumento *Organizational Learning Scale* (OLS) de Goh e Richard (1997), traduzido para o português e validado por Angelim e Guimarães (2003). O instrumento é composto de 21 itens agrupados em cinco categorias (clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento, trabalho e resolução de problemas em grupo) que buscam identificar características e práticas gerenciais consideradas essenciais para a Aprendizagem Organizacional. As afirmações são avaliadas por meio de uma escala do tipo *Likert*, atribuindo-se valores de 1 a 7 (discorda fortemente a concorda fortemente).

Na validação do questionário no Brasil, por Angelim e Guimarães (2003), o instrumento foi aplicado a uma amostra de 206 respondentes de organizações participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público- PQSP. O processo de validação contou com uma etapa de tradução e retro tradução, análise semântica e, posteriormente, análise fatorial e de consistência interna. Na pesquisa, foi excluído o item 7 do instrumento: “Nesta organização os gestores resistem a mudança e novas ideias” para melhor adequação da análise fatorial. Devido ao fato, de esta questão ser a única com conteúdo negativo, os autores sugerem que esta frase seja reescrita na forma positiva, a fim de evitar equívoco aos respondentes. Por essa razão, neste estudo, este item será reformulado para: “Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas ideias”.

O Quadro 5 apresenta as dimensões que compõem a Escala de Aprendizagem Organizacional, bem como as suas respectivas definições e questões.

Quadro 5 – Dimensões da escala de Aprendizagem Organizacional

Dimensões	Definições	Questões
Clareza de Propósito e Missão	Diz respeito ao grau de entendimento que os funcionários possuem da missão e dos propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance.	2, 18, 19 e 20
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.	7, 8, 13, 15 e 17
Experimentação	Relativo ao grau de liberdade dos funcionários em experimentar novos processos e métodos de trabalho.	3, 6, 10, 11 e 12
Transferência de Conhecimento	Capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os departamentos bem como captá-lo do ambiente externo.	1, 4, 9 e 16
Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	Corresponde ao nível de trabalho em grupo na organização para resolução de problemas e criação de ideias inovadoras.	5, 14 e 21

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Goh e Richard (1997); Angelim e Guimarães (2003).

A terceira parte do questionário visa mensurar as características da Estrutura Organizacional, com base no instrumento utilizado por Gaspary (2014), que baseou-se nos estudos de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003), autores que desenvolveram e validaram esse construto. Das 31 questões originais, Gaspary (2014) utilizou 27 questões, divididas em sete dimensões. Da mesma forma, para este estudo optou-se por manter as 27 questões, por julgá-las mais adequadas ao contexto da pesquisa.

As sete dimensões foram medidas por meio de uma escala de cinco pontos, em que o respondente pode informar sua percepção a respeito das características organizacionais, informando seu grau de concordância com as afirmações, sendo (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

O Quadro 6 apresenta as dimensões que compõem a Escala de Estrutura Organizacional, bem como as suas respectivas definições e questões.

Quadro 6 – Dimensões da escala de Estrutura Organizacional

Dimensões	Definições	Questões
Centralização- Tomada de Decisão	Mede o grau de participação dos indivíduos na tomada de decisão.	1, 2, 3 e 4
Centralização- Hierarquia de Autoridade	Representa o quanto os ocupantes de várias posições participam nas decisões.	5, 6, 7 e 8
Formalização- Padrões de Trabalho	Refere-se a quantidade de regras que definem o que os ocupantes de posições devem fazer.	9, 10, 11, 12 e 13
Formalização- Controle de Regras	Medida que diz respeito ao emprego ou não das regras.	14 e 15
Integração- Níveis Hierárquicos	Relativo ao grau em que uma organização possui muitos ou poucos níveis de gestão	16, 17, 18 e 19
Integração- Integração Horizontal	Refere-se ao grau em que os departamentos e os colaboradores são funcionalmente especializados (baixo nível de integração horizontal) ou integrados em seu trabalho, habilidades e treinamento (alto nível de integração horizontal).	20, 21 e 22
Integração- Comunicação	Relativo ao grau em que a comunicação vertical e horizontal é lenta, difícil e limitada ou rápida, fácil e abrangente.	23, 24, 25, 26 e 27

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Hage e Aiken (1967); Nahm et al. (2003); Gasparly (2014)

Por fim, a quarta parte do questionário visa identificar o estilo gerencial, a partir da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, desenvolvida por Melo (2004). A escala é composta por 19 afirmações que permitem, a partir da percepção dos colaboradores avaliar, por meio de uma escala de cinco pontos (que variam de 1= nunca age assim a 5= sempre age assim) o estilo gerencial de seu gestor, cujo foco de atuação pode ser voltado a tarefa, ao relacionamento ou depender das situações, sendo estas as 3 dimensões que compõem esse construto.

O Quadro 7 apresenta as dimensões, definições e o número das questões que as compõe.

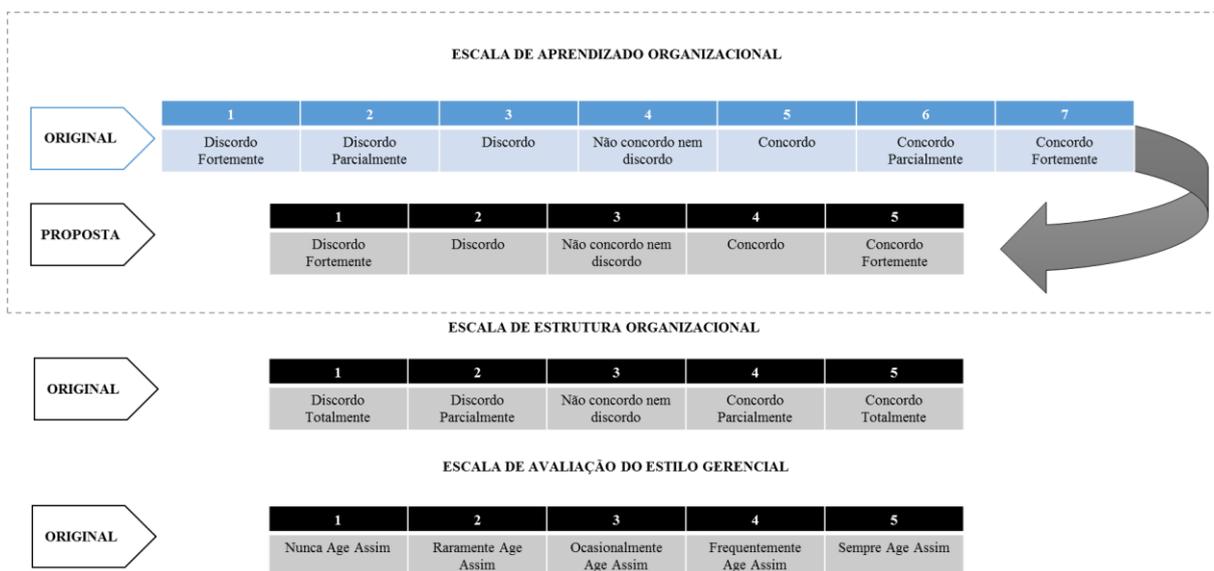
Quadro 7 – Dimensões da escala de avaliação do estilo gerencial

Dimensões	Definições	Questões
Tarefa	Mede o grau em que o líder tende a priorizar o trabalho, o exercício da técnica inerente a função desempenhada, os padrões, a comunicação, a hierarquia, o cumprimento de prazos, regras, procedimentos e métodos de trabalho, a realização das tarefas e a valorização da autoridade.	4, 7, 8, 11, 13 e 17
Relacionamento	Representa o quanto o líder volta-se as relações interpessoais baseadas no apoio, orientação e facilitação.	1, 2, 5, 6, 9, 10, 12, 15 e 16
Situacional	Refere-se a habilidade do gestor em identificar a realidade do ambiente de trabalho e, assim adaptar o seu estilo às necessidades desse ambiente.	3, 14, 18 e 19

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Melo (2004).

Ainda, ressalta-se a necessidade de alteração do instrumento que mede o Aprendizagem Organizacional, cuja escala original utiliza uma gradação de 7 pontos, destoando das demais escalas, de Estrutura Organizacional e do estilo de liderança, que possuem 5 pontos. Essa modificação, justifica-se, pois conforme a visão de Viera e Dalmoro (2008) deve-se evitar a utilização de escalas diferentes no mesmo instrumento de pesquisa. Também, estes autores advertem que a complexidade da tomada de decisão pode inferir nos resultados do estudo e em questionários que envolvem um grande número de questões, como o deste trabalho, tornando-se mais apropriado eleger escalas menores para diminuir o número total de opções a serem analisadas. A Figura 14 evidencia as escalas de cada um dos instrumentos e a adaptação realizada.

Figura 14 – Escalas dos instrumentos utilizados na pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Goh e Richard (1997); Gaspary (2014); Melo (2004).

Diante do exposto, o instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A) desta pesquisa foi composto por 21 afirmações referentes ao potencial de Aprendizagem Organizacional, 27 afirmações que visam identificar as características da Estrutura Organizacional e 19 afirmações que avaliam o estilo gerencial, totalizando 67 afirmações.

3.5.2 Etapa qualitativa

Pode-se conduzir uma pesquisa que visa a obtenção de dados qualitativos de variadas formas, para tanto, nesta pesquisa, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas

semiestruturadas e análise de documentos. As entrevistas foram realizadas com quatro gestores da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em Curitiba- PR, no dia 28 de janeiro, com duração média de 45 minutos cada. A escolha dos gestores deve-se ao fato, destes serem ponderados como os representantes formais da organização em relação aos demais colaboradores (EISENBERGER et al., 2002).

Os questionamentos, que compõem esta etapa envolveram a percepção dos entrevistados quanto ao processo de aprendizado nas organização, bem como quanto as características e dimensões da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança, procurando complementar os achados da etapa quantitativa.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foi composto de três blocos de perguntas, referindo-se às variáveis centrais do estudo, elaboradas com base no referencial teórico, ou seja, basearam-se nas pressuposições teóricas da pesquisa (FLICK, 2009). O primeiro bloco de perguntas abordou questionamentos referentes a capacidade de Aprendizagem Organizacional, incluindo as dimensões: clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento e times de trabalho e resolução de problemas em grupo. No segundo bloco, os entrevistados foram questionados sobre questões referentes as características da Estrutura Organizacional e suas dimensões (formalização, centralização e integração). Por fim, o último bloco abordou questionamentos referentes ao estilo de liderança (tarefa, relacionamento e situacional).

Além das entrevistas, também foram coletados dados secundários sobre a empresa. Dados secundários são aqueles que já existem e podem ser acessados para consulta, como livros, documentos, relatórios e registros internos mantidos pela empresa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esses dados foram obtidos mediante o acesso ao *website* da empresa e foram utilizados para caracterização da empresa e descrição das suas práticas relacionadas aos três construtos investigados. Ressalta-se que os documentos foram analisados tomando-se por base as questões do roteiro de entrevista e as categorias de análise definidas previamente.

O conjunto de categorias de análise que compuseram o protocolo de pesquisa e respectivos autores de referência é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias de análise

Bloco	Variável	Categorias de Análise	Autores de Referência
1º Bloco	Aprendizagem Organizacional	- Clareza de Propósito e Missão - <i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança - Experimentação - Transferência de Conhecimento - Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	Goh e Richard (1997) Angelim e Guimarães (2003)
2º Bloco	Estrutura Organizacional	- Modelo de Estrutura - Formalização - Centralização - Integração	Hage e Aiken (1967) Nahm et al. (2003) Gaspary (2014)
3º Bloco	Estilo de Liderança	- Tarefa - Relacionamento - Situação	Melo (2004)

Fonte: Elaborado pela autora

A utilização de fontes múltiplas de dados permite a realização da triangulação de dados e contribuem para estabelecer a confiabilidade dos resultados. Conforme Yin (2010), um ponto muito importante da coleta de dados em um estudo de caso é a utilização de fontes diferentes de evidências. De acordo com o autor qualquer descoberta em um estudo de caso será mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação (YIN, 2010).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que a pesquisa fez uso de dados de cunho qualitativos e quantitativos a análise dos dados consistiu-se de duas etapas, distintas.

3.6.1 Etapa quantitativa

O processo inicial para tratamento e análise dos dados obtidos por meio dos questionários, consistiu na tabulação, ou seja, na codificação e representação dos dados por indicadores numéricos que irão formar um banco de dados, organizados no *software* Microsoft Excel®. Posteriormente, estes dados foram transpostos para o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 20.0*”, onde realizou-se as análises estatísticas para mensuração, organização e cruzamento das variáveis levantadas.

Para traçar o perfil dos respondentes foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas (variáveis gênero, idade, escolaridade e estado civil) e profissionais (setor de atuação, tempo de empresa, cargo ocupado) pesquisadas.

Posteriormente, realizou-se a análise fatorial, que conforme Hair et al. (2009), visa analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis e definir uma série de dimensões subjacentes comuns, conhecidas como fatores. Ou seja, a partir da análise fatorial foram obtidos os fatores dos modelos estudados. Após a análise fatorial mediu-se a confiabilidade dos fatores obtidos. A confiabilidade refere-se ao grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (HAIR et al., 2009). Feito isso, na sequência foram construídos os fatores tendo por base as médias das variáveis com carga fatorial satisfatória para cada fator.

Também, foram realizados testes T e ANOVA com o objetivo de determinar se a percepção dos pesquisados diferiu quando consideradas às variáveis sociodemográficas e profissionais. Na sequência, estabeleceu-se as relações entre os fatores referentes ao Aprendizagem Organizacional, a Estrutura Organizacional e ao estilo de liderança. Para tal, foi empregado o coeficiente de Correlação de Pearson, que para Hair et al., (2009) indica a força de associação entre as variáveis pesquisadas.

Por fim, com a intenção de responder ao objetivo central deste estudo- analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no potencial de Aprendizagem Organizacional- foram concretizadas as análises de regressão múltiplas. Esta técnica, para Fávero et al. (2009) busca verificar, mensurar e avaliar a influência de um conjunto de variáveis explicativas métricas sobre uma única variável dependente métrica que representa um fenômeno sobre o qual há interesse de estudo. Sendo que, neste estudo a variável dependente refere-se ao Aprendizagem Organizacional, ao passo que a Estrutura Organizacional e o estilo de liderança referem-se as variáveis independentes. Destaca-se que as análises referentes a regressão foram realizadas no *software Statistica 9.1*.

3.6.2 Etapa qualitativa

Para análise qualitativa da pesquisa, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) que consiste em um tipo de análise que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos, isto por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Uma característica essencial da análise de

conteúdo é a utilização de categorias que são obtidas, por meio de modelos teóricos. Essas categorias são levadas para o material empírico e são constantemente avaliadas em contraposição a esse material, sendo inclusive modificadas, se necessário (FLICK, 2009). Ou seja, inicialmente será elaborado um protocolo de pesquisa com base nas categorias do referencial teórico consultado, e após a coleta de dados os materiais produzidos serão avaliados segundo a perspectiva dessas categorias e ainda podendo ser identificados categorias que não tinham sido previamente elaboradas, mas que emergiram dos dados.

Bardin (2011) sugere três fases da análise de conteúdo: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nesta pesquisa, a pré-análise compreendeu, num primeiro momento, na seleção de documentos relacionados a empresa e que poderiam ser relevantes aos objetivos do estudo, sem ainda explorá-los a fundo. Também, nesta etapa foram realizadas as leituras dos materiais- documentos e entrevistas transcritas.

Na etapa seguinte, explorou-se em profundidade os materiais coletados, interpretando o significado dos textos e entrevistas e codificando-as de acordo com as categorias teóricas previamente definidas, sem desconsiderar que novas categorias podem emergir. Destaca-se que nessa fase, contou-se com a colaboração de outros quatro pesquisadores que ajudaram na transcrição, exploração e codificação do material.

Já, na última etapa foi realizado o tratamento dos resultados obtidos para posterior interpretação dos mesmos. É nesse momento que o pesquisador pode propor inferências e interpretações acerca dos objetivos propostos, ou que digam respeito a descobertas inesperadas que a pesquisa tenha proporcionado (BARDIN, 2014). Ou seja, na presente pesquisa, nesta etapa foram feitas as análises crítica e reflexiva da pesquisa, que consistiu na interpretação e comparação dos dados com as categorias descritas no referencial teórico, sintetizando e discutindo os resultados encontrados.

Em síntese, o Quadro 9 contempla um resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados de acordo com cada objetivo proposto neste estudo, com suas respectivas categorias de análise e os autores que embasaram as construções.

Quadro 9 – Síntese do método

Objetivos	Categorias de Análise	Coleta de Dados	Análise de Dados
Descrever e Analisar as dimensões da Estrutura Organizacional	<u>Características e Dimensões da Estrutura Organizacional:</u> - Modelo de Estrutura - Formalização - Centralização - Integração	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte III)- Instrumento de Estrutura Organizacional <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas e Análise de Documentos	<u>Quantitativa:</u> - Análise Fatorial - <i>Alpha de Cronbach</i> - Análise descritiva (média e desvio padrão) - Testes T/ ANOVA <u>Qualitativa:</u> Análise de Conteúdo
Investigar o estilo de liderança dos gestores	<u>Estilo de Liderança:</u> - Tarefa - Relacionamento - Situação	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte III)- Escala de Avaliação do Estilo Gerencial <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas e Análise de Documentos	<u>Quantitativa:</u> - Análise Fatorial - <i>Alpha de Cronbach</i> - Análise descritiva (média e desvio padrão) - Testes T/ ANOVA <u>Qualitativa:</u> Análise de Conteúdo
Verificar os fatores potencializadores e dificultadores da Aprendizagem Organizacional	<u>Fatores e práticas gerenciais potencializadoras de Aprendizagem Organizacional:</u> - Clareza de Propósito e Missão - <i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança - Experimentação - Transferência de Conhecimento - Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II)- Organizational Learning Scale <u>Qualitativa:</u> Entrevistas semiestruturadas e Análise de Documentos	<u>Quantitativa:</u> - Análise Fatorial - <i>Alpha de Cronbach</i> - Análise descritiva (média e desvio padrão) - Testes T/ ANOVA <u>Qualitativa:</u> Análise de Conteúdo
Estabelecer as relações entre Aprendizagem Organizacional, Estrutura Organizacional e estilo de liderança.	- Aprendizagem Organizacional (fatores) - Estrutura Organizacional (fatores) - Estilo de Liderança (fatores)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II, III e IV)	<u>Quantitativa:</u> Correlação de Person
Analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no potencial de Aprendizagem Organizacional.	- Aprendizagem Organizacional (fatores) - Estrutura Organizacional (fatores) - Estilo de Liderança (fatores)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II, III e IV)	<u>Quantitativa:</u> Regressão Múltipla

Fonte: Elaborado pela autora.

4 O ESTUDO DE CASO

Fundada em 1927, na Suécia, a empresa Alfa é um dos maiores fabricantes mundiais de veículos comerciais e soluções para o transporte. Em todo o mundo, a companhia conta com o trabalho de mais de 115 mil empregados, distribuídos em suas unidades industriais localizadas em 19 países da América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia. Atualmente, o Grupo Alfa concentra-se na produção e comercialização de produtos relacionados ao transporte comercial: caminhões, ônibus, equipamentos de construção, motores marítimos e industriais. O Grupo engloba, além da marca Alfa, negócios de tradicionais marcas do segmento de transportes como Renault Trucks, UD Trucks, Mack Trucks, Eicher e, no segmento de equipamentos de construção, também a SDLG. Além disso, a organização, atua na área de serviços financeiros, no qual oferece linhas de financiamento, consórcio e seguros.

Os primeiros veículos da empresa Alfa desembarcaram na América Latina em 1934, quando chegaram ao continente caminhões e ônibus que se consagraram por apresentar soluções inovadoras para os desafios da época. Mas, foi a partir da instalação da fábrica no Brasil, em 1977, na Cidade Industrial de Curitiba (PR), que os caminhões e ônibus Alfa proporcionaram um avanço ao transporte de cargas e passageiros no continente latino-americano.

A marca tornou-se uma das principais montadoras do continente, e ao longo de sua história introduziu veículos e serviços que sempre trouxeram novos conceitos ao mercado de transporte e, com isso, ajudaram a desenvolvê-lo. No Brasil, a Alfa possui duas unidades fabris. A fábrica de Curitiba, onde está a sede do Grupo e em Pederneiras, interior de São Paulo.

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. O Quadro 10, apresenta a trajetória da empresa e os principais marcos de cada período.

Quadro 10 – Trajetória da empresa Alfa no Brasil

(continua)

ANOS 70 - O PONTO DE PARTIDA	
1977	<ul style="list-style-type: none"> • Data de constituição da empresa: 24 de outubro de 1977.
1979	<ul style="list-style-type: none"> • Início das atividades nas novas instalações, na Cidade Industrial de Curitiba. • Nesse ano, começa a produção da Alfa no Brasil com motores e chassis de ônibus B58, com motor central entre-eixos, caixa automática e opção de chassi articulado.
ANOS 80 - A MARCA GANHA FORÇA NO BRASIL	
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração oficial da nova fábrica na Cidade Industrial de Curitiba, pelo presidente da República, João Figueiredo, no dia 4 de dezembro de 1980. • Começa a ser produzido o caminhão pesado N10, com motor de 10 litros e, um ano mais tarde, iniciou-se a produção do caminhão pesado N12, com motor de 12 litros, formando a base da linha de produtos oferecida pela marca ao mercado brasileiro para atender as necessidades de transporte rodoviário de cargas no Brasil.
1981	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Voar – Serviço de Atendimento Rápido (em junho de 1981), oferecendo atendimento emergencial, 24 horas por dia, para todos os veículos da marca, em qualquer ponto do País. • Criação do Banco de Ideias, experiência pioneira de um modelo de gestão participativa.
1983	<ul style="list-style-type: none"> • Foi lançado o Velox, sistema de entrega emergencial de peças de reposição que propunha entregar peças em qualquer capital do País em prazos reduzidos. • Foi lançado o motor TD100G, com maior potência e torque, e menor consumo de combustível. • Outro lançamento importante foi o dos ônibus B58E 4x2 e 6x2. Tratava-se de uma versão mais moderna do B58, que atendia os níveis de emissões exigidos pela legislação ambiental do País para os próximos anos - por isso o "E", de "ecológico".
1984	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento na linha de caminhões de uma linha composta por três faixas de aplicação: os caminhões N10 e N12 passavam a receber novas identificações que os classificavam em "H" (heavy), "XH" (extra heavy) e "XHT" (extra heavy tandem). • Na Brasil Transpo - maior feira especializada em transporte do país foi lançado o primeiro caminhão pesado a álcool do País - um N10 XHT demonstrando a versatilidade da marca para adequar seus produtos às necessidades do Brasil.
1985	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da série F de motores, equipando a nova linha de caminhões Intercooler. O Intercooler (resfriador do ar de admissão do turbo para o motor) foi uma das diversas inovações tecnológicas que a Alfa trouxe ao País, induzindo outros fabricantes a adotar soluções semelhantes em seguida.
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Em dezembro de 1986, foi apresentado o chassi de ônibus B10M, ônibus mundial, agora produzido no Brasil; não havia outro veículo que se comparasse a ele no mercado brasileiro.
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Para comemorar seus dez anos de instalação no País, a empresa lança o Programa de Segurança nas Estradas. • Nesse mesmo ano, a empresa fez uma associação mundial com a Michigan e a Euclid, dando origem à Unidade de Equipamentos de Construção, que já tinha fábrica em Pederneiras, SP.
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro empresa, nasce a Primeira Comissão de Fábrica das empresas da Cidade Industrial de Curitiba. No início de 1988, foram eleitos os integrantes da Comissão, que passaria a ser o principal porta-voz dos empregados nas negociações trabalhistas com a empresa.
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Em 1989, aconteceu o lançamento da linha de caminhões NL, formada pelos caminhões NL10 e NL12. • Criação da Fundação Solidariedade, instituição que mantém dezenas de jovens adolescentes em uma área próxima de Curitiba, oferecendo-lhes casas-lares, com "pais-sociais", educação e preparo para ingresso na vida profissional e na vida adulta.

(continuação)

ANOS 90 - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NO TRANSPORTE DO PAÍS	
1991	<ul style="list-style-type: none"> Nesse ano, entram em operação os ônibus B58 Ligeirinhos. O modelo de embarque em plataforma aboliu as escadas dos ônibus e diminuiu muito o tempo de embarque e desembarque dos passageiros.
1992	<ul style="list-style-type: none"> Com 25 metros de comprimento e capaz de transportar 250 passageiros por viagem, os biarticulados deram um novo fôlego ao sistema de transporte de passageiros de Curitiba. Inicialmente desenvolvidos sobre chassis B58 e mais tarde sobre os B10M e B12M. Com sua grande capacidade, os biarticulados melhoraram a qualidade de vida das grandes cidades, por meio de um transporte mais eficiente. Além disso, trouxeram ganhos ambientais, pois diminuíram a emissão de poluentes por passageiro transportado.
1993	<ul style="list-style-type: none"> Com a abertura às importações, a empresa anunciou a chegada dos caminhões FH12 de cabine avançada da Suécia. Com isso, foi a primeira montadora a introduzir caminhões com motor eletrônico no Brasil. Ainda em 93, a empresa adquiriu o Transbanco (Banco de Investimentos S.A.) a fim de operar na captação de recursos para o financiamento de produtos da marca. Esse foi o embrião da atual Unidade de Serviços Financeiros, que mais tarde assumiu o controle daquela instituição financeira.
1994	<ul style="list-style-type: none"> Com o sucesso do FH12, a empresa decidiu importar também o moderno chassi de ônibus B12, o primeiro da montadora com motor traseiro.
1995	<ul style="list-style-type: none"> Em uma decisão histórica, em maio, a empresa foi pioneira em todo o País ao adotar a jornada de trabalho de 40 horas semanais para empregados da produção. Da mesma forma, foi a primeira montadora brasileira a definir um sistema de participação dos empregados nos resultados. Nesse ano, a empresa comprou a totalidade da participação e deu origem à Alfa Equipamentos de Construção. No Brasil, os negócios de equipamentos de construção da marca eram divididos entre Campinas, SP (comercial) e Pederneiras, SP (industrial).
1996	<ul style="list-style-type: none"> Em 1996, a empresa lançou a linha de caminhões EDC - Electronic Diesel Control em três faixas de potência: 320, 360 e 410 CV. Seu novo gerenciador eletrônico de injeção de combustível garante maior desempenho, economia de combustível, menor custo operacional e menor emissão de poluentes. A certificação ISO 9000 foi obtida também em 1996, ano em que o programa de formação e treinamento de mecatrônicos - mecânicos com profundos conhecimentos em eletrônica - estendeu-se para toda a América do Sul, com profissionais treinados pela fábrica para assegurar perfeita manutenção dos novos caminhões eletrônicos.
1997	<ul style="list-style-type: none"> Foi lançado o ônibus B12B, uma versão especial para o mercado brasileiro do B12, originalmente importado até então. Foi lançado o programa Factory 99- para aprimorar o sistema de gestão Foi inaugurada a fábrica de cabines de Curitiba, a terceira do grupo no mundo, possuía a mais moderna tecnologia, incluindo 12 robôs na linha de produção, moderno sistema de pintura e utilização de materiais nobres, como aços leves e de alta resistência, além de tintas ambientalmente adequadas.
1998	<ul style="list-style-type: none"> A nacionalização dos caminhões FH12, que passaram a ser produzidos no Brasil em 1998, marcou uma nova fase na história da empresa. Os produtos brasileiros passaram a ter exatamente a mesma plataforma tecnológica da Europa. A Unidade Construction Equipment brasileira passou a ser responsável pelos negócios na área de equipamentos da marca, em toda a América do Sul. A novidade vinha acompanhada da introdução das motoniveladoras, ocorrida com a compra da canadense Champion em 1997, e de escavadeiras, a partir da aquisição da coreana Samsung Heavy Industries, em 1998. Na fábrica de Curitiba, foi introduzido o conceito de Equipes Autogerenciáveis - EAGs: grupos com autonomia para coordenar as atividades do dia-a-dia, com um mínimo de supervisão.

ANOS 90 - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NO TRANSPORTE DO PAÍS	
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado o NH12, versão "nariguda" do FH12, completando a atualização da linha de produtos iniciada um ano antes. Os modelos da "linha H" eram caminhões com a mais avançada tecnologia de eletrônica embarcada. Foram os primeiros a ter computador de bordo, com uma tela que informava ao motorista todos os dados sobre o veículo. • Em 1999, a fábrica de motores, em Curitiba, foi totalmente modernizada. A planta era a única a produzir os motores da marca fora da Suécia. • Nesse ano, a área comercial Equipamentos de Construção foi transferida de Campinas, SP para Curitiba, PR, integrando-se definitivamente à estrutura de negócios da Alfa do Brasil. O mesmo aconteceu com a Unidade Penta, do Rio de Janeiro. • A Unidade de Serviços Financeiros realizou suas primeiras operações de Leasing.
ANOS 2000 - O BRASIL SEGUE CRESCENDO COM A ALFA	
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer "test-drive", antes de adquirir um equipamento de construção das empresa tornou-se possível a partir da inauguração do Centro de Demonstrações da empresa em Curitiba. • Surge também o Centro de Entregas: os proprietários - ou seus motoristas - retiram seus novos caminhões diretamente na fábrica, onde recebem cursos de direção segura e direção econômica, além de conhecer a produção e fazer "test-drive" nos veículos em pistas de demonstração. • Outra ferramenta lançada em 2001 foi o Trip Manager, um software que permite ao frotista baixar dados do computador de bordo dos caminhões para os computadores (PCs) da empresa. • Nesse ano, o Grupo comprou a Renault e a Mack Caminhões, criando uma estrutura global multimarcas.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • A fábrica de Curitiba introduziu, pela primeira vez, conceitos de manufatura enxuta, otimizando processos, diminuindo estoques e gerando espaços na área fabril. Era o embrião do Production System, conceito que viria a ser adotado globalmente mais tarde. • Surgia nesse ano o primeiro seguro de fábrica para caminhões, um produto da Unidade de Serviços Financeiros
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Numa mudança de posicionamento de mercado, a empresa decide ampliar sua linha de caminhões, introduzindo os semipesados VM 17 e VM 23, ambos com chassi rígido, nas versões 4x2 e 6x2. • Em ônibus, a introdução do chassi B12R levou muita eletrônica embarcada para as estradas, com a introdução do computador de bordo e do software trip manager para ônibus. • A linha de caminhões pesados foi inteiramente renovada, com a introdução de novas versões do FH, NH e FM. • Em equipamentos de construção, as novidades eram o caminhão articulado A30D e a carregadeira L220D. • Na Unidade de Serviços Financeiros uma nova opção de Leasing Operacional passou a ser oferecida.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse ano, a empresa lançou o maior ônibus do mundo: o B12M biarticulado com 27 metros de comprimento e capacidade para 270 passageiros. • Baseada em sua tecnologia eletrônica, a empresa lançou um sistema de rastreamento via satélite original de fábrica, que permite acompanhar e comandar remotamente a operação dos veículos. Através da internet, pode-se verificar a posição exata de qualquer caminhão da transportadora em tempo real, interagindo com o veículo e o motorista em situações emergenciais.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • O caminhão FM 8x4, dirigido a segmentos de mineração e construção, foi lançado no segundo semestre de 2005, quando também foram introduzidos os novos VM cavalo mecânico 4x2 e rígido 6x4.

(continuação)

ANOS 2000 - O BRASIL SEGUE CRESCENDO COM A ALFA	
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Nova renovação na linha FH/FM, com novos motores mais potentes e econômicos e nova transmissão I-Shift, para 60t. É a linha Total Performance. • A linha de escavadeiras ganhou um novo modelo: a EC700B é a maior da marca, com capacidade para 70t. • A linha de motoniveladoras também foi atualizada, com a introdução da série G900. • Destaque também para um novo modelo de carregadeiras: L150E. • Em Pederneiras, foi construída novas linhas de montagem de eixos e escavadeiras.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • A linha de equipamentos de construção foi ampliada com a introdução das minicarregadeiras, produzidas em Pederneiras-SP para o mundo todo. • Em ônibus, houve o lançamento do B9R, que introduziu um nível de eletrônica embarcada e segurança jamais vistos em ônibus no continente. • Destaque para o câmbio automatizado I-Shift, que passou a estar disponível também no B12R. • Foi lançado também o caminhão FM10x4, que transporta até 50t em operações de construção e mineração, projetado especialmente para a Vale. 104 unidades foram vendidas para a mineradora.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa ampliou mais uma vez a sua linha de equipamentos com a introdução de uma família de compactadores para pavimentação de ruas, pátios e estradas. • Em setembro a companhia foi eleita como "A melhor empresa para trabalhar no Brasil", pelo prestigiado ranking das revistas Exame - Você S/A, da editora Abril.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Com o lançamento de uma linha de miniescavadeiras e retroescavadeiras a empresa consolida sua participação no segmento de equipamentos de construção compactos. • Em ônibus, o destaque do ano foi a venda de 100 biarticulados B9SALF para a cidade de São Paulo. Com piso totalmente baixo, estes veículos não têm degraus para embarque e desembarque, trazendo muito mais segurança e conforto aos passageiros. • Em caminhões, a empresa introduziu revolucionárias tecnologias de segurança jamais vistas em veículos comerciais no país. Destaque para o controle eletrônico de estabilidade (ESP), que reduz a possibilidade de derrapagem e capotagem; piloto automático inteligente (ACC), que freia o caminhão sozinho para evitar colisões e monitoramento da faixa de rodagem (LKS), que alerta o motorista caso o veículo saia da faixa de rodagem por desatenção. • 2009 encerrou com a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o mais importante reconhecimento à excelência em gestão no Brasil.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • No segmento de ônibus rodoviários a empresa passa a oferecer uma nova versão 8x2 do chassi B12R, especial para carrocerias "double-decker". • Outro destaque foi a importação de um ônibus híbrido 7700 para demonstrações nas cidades de Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro. O veículo, que poderá ser produzido no Brasil no futuro, utiliza dois motores – um elétrico e um diesel – numa tecnologia que permite reduzir o consumo de combustível em até 35% e as emissões em até 90%, em comparação com os ônibus atuais. • Em caminhões, as novidades são a série especial "Athor", do caminhão VM, e o caminhão fora de estrada FMX, projetado para operações severas, como construção, mineração e cana de açúcar.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa torna-se o primeiro fabricante de veículos em todo o mundo a assinar um compromisso de redução de emissões com o WWF. • A empresa foi eleita pela segunda vez a melhor empresa para se trabalhar no Brasil de acordo com o Guia Exame- Você S/A
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia a produção dos ônibus híbridos no Brasil. • A empresa venceu pela segunda vez o PNQ.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa introduz no Brasil os testes com o caminhão movido a GNL (gás natural liquefeito) e a diesel. • Tem início o processo de captação de energia eólica e solar na fábrica de Curitiba.

ANOS 2000 - O BRASIL SEGUE CRESCENDO COM A ALFA	
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do ônibus elétrico híbrido 7900. • Eleita no Brasil a empresa mais sustentável do setor de Autoindústria pelo Guia Exame de Sustentabilidade 2014. • Implanta a Visão Zero Acidentes no Brasil. • A empresa assina convênio com a Prefeitura de Curitiba para iniciar os testes com o ônibus elétrico híbrido articulado dentro do projeto global City Mobility. • Os compromissos globais estabelecidos no Programa Defensores do Clima da WWF (2009-2014) foram superados e novos objetivos foram estabelecidos para o período 2015-2020.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa vence pela terceira vez o PNQ.

Fonte: Site da Empresa e Relatório de Sustentabilidade 2015.

Conforme evidencia o Quadro 11, a trajetória da empresa Alfa é marcada por uma bagagem inovadora, a empresa ao longo dos anos vem inovando em vários aspectos, 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. Além disso, constata-se que a empresa foi pioneira em muitas iniciativas. Foi a primeira montadora brasileira a implantar a jornada semanal de 40 horas. Foi também, 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. Formadas por grupos de pessoas que têm corresponsabilidade pelo seu trabalho, com menor supervisão direta, as equipes autogerenciáveis têm autonomia para desempenhar diversos papéis na gestão: participação no planejamento de atividades da área, sugestão e implementação de melhorias e coordenação de reuniões.

Além disso, desde a sua fundação a empresa trabalha guiada pelos valores: segurança, qualidade e respeito ao meio ambiente. Para a empresa, segurança é fundamental tanto para quem trabalha na fabricação dos veículos quanto para quem vai dirigi-los. Com relação a emissão de poluentes, a empresa declara abertamente *“Somos parte do problema, mas também da solução”*. Com essa premissa em mãos, a empresa tem hoje como visão: tornar-se líder mundial em soluções de transporte sustentável.

Para a empresa, um sistema de transporte sustentável é essencial para o desenvolvimento econômico e social das nações. Uma vez que, os veículos geram emissões, congestionamentos e acidentes. Como uma das organizações líderes globais em soluções de transporte, a empresa está comprometida em criar propostas mais inteligentes de mobilidade; e consciente da importância de conduzir seus negócios de forma ética, transparente e responsável agregando valor para seus clientes e para a sociedade como um todo.

Já a qualidade é um valor que move o dia a dia da empresa que, tem como objetivo estratégico figurar como líder em qualidade entre os fornecedores mundiais de produtos e serviços relacionados com transportes. Esse forte compromisso requer a utilização das mais modernas metodologias de gestão e melhoria contínua envolvendo todo o ciclo de desenvolvimento e gerenciamento de produtos: do projeto inicial ao serviço de pós-venda. Desde 2003, a Alfa adota o Modelo de Excelência de Gestão (MEG)[®] desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o mais completo referencial sobre gestão empresarial, que se propõe a analisar a organização de uma forma ampla e integrada. Na Alfa, foram criados os Conselhos de Excelência, formados por líderes e representantes de todas as áreas, com a finalidade de refletir, discutir e propor oportunidades para melhorar a gestão da empresa.

Na primeira avaliação, em 2003, a empresa conquistou aproximadamente 400 pontos, de um total de 1.000. Em 2004, quando a empresa criou os Conselhos de Excelência, a pontuação subiu para 533 pontos. Em 2005, a pontuação chegou a 632 pontos e, em 2006, a 653 pontos, reconhecendo a pertinência das estratégias implantadas pela Alfa com a finalidade de aprimorar continuamente o seu Sistema de Gestão. Uma gestão profissional que foi agraciada, em 2009, 2012 e 2015 com o Prêmio Nacional da Qualidade, concedido pela FNQ, que é o maior reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. Com a conquista do prêmio, a empresa tornou-se a primeira montadora de caminhões a receber essa distinção, três anos consecutivos em 20 anos de existência da avaliação no País. Mais que um troféu, o que a conquista do prêmio traz à organização são vários avanços de gestão conquistados ao longo de vários anos de um sistemático trabalho em busca da excelência.

Desse modo, a escolha da Alfa do Brasil, como estudo de caso, deste trabalho deve-se ao fato, além da trajetória inovadora da empresa, de ter conquistado por três anos consecutivos o Prêmio Nacional da Qualidade e por entender que organizações com esse nível de excelência apresentam um nível de aprendizado diferenciado em relação as demais.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados e as análises das informações geradas pelas pesquisas quantitativa e qualitativa, alinhados com os objetivos propostos no capítulo introdutório. Para tanto este capítulo subdivide-se em seis seções. A primeira seção apresenta o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes do estudo, tanto da etapa quantitativa, quanto da qualitativa.

A segunda, a terceira e a quarta seção apresentam os resultados com relação a Estrutura Organizacional, o Estilo de Liderança e o Potencial de Aprendizagem Organizacional, respectivamente. Para tanto, essas três seções encontram-se subdivididas em: Etapa Quantitativa; Etapa Qualitativa e Síntese dos Resultados. Desse modo, primeiramente encontram-se os resultados obtidos na etapa quantitativa, na sequência os resultados da etapa qualitativa que envolveu a análise de documentos e entrevistas, e por fim apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos com os dois métodos de análise.

Após analisar separadamente os resultados referentes a Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Aprendizagem Organizacional, a quinta seção visa estabelecer as relações entre estes três construtos pesquisados. Na sequência, visando alcançar o objetivo central deste estudo - Analisar a influência da Estrutura Organizacional e do Estilo de Liderança no Aprendizagem Organizacional, apresenta-se a análise de regressão.

5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Em relação a amostra pesquisada, na etapa quantitativa, participaram da pesquisa 50 colaboradores pertencentes a diferentes níveis hierárquicos da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa do Brasil. Em conjunto, os dados da Tabela 1 e da Tabela 2 apresentam o perfil dos pesquisados.

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados (idade)

Variável	Média (anos)	DP (anos)
Idade	37,42	10,383

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi composta por 68,0% de homens e 32,0% de mulheres, os quais possuem, em média, 37,42 anos. Conforme informações contidas no Relatório de

Sustentabilidade 2015 da empresa, na Alfa predominam funcionários do sexo masculino. A empresa justifica que a indústria automotiva é um setor onde ainda predominam os profissionais deste gênero. Porém, para mudar esse Quadro, há alguns anos, a Alfa vem adotando políticas para aumentar o número de mulheres tanto na produção, quanto em cargos administrativos. Ainda, a média de idade obtida neste estudo está de acordo com a média das idades dos funcionários de modo geral da Alfa, unidade de Curitiba- PR. No qual, dos 3.776 funcionários, que trabalhavam na empresa no ano de 2014, 1.782 destes encontravam-se na faixa etária entre 30 e 39 anos.

Quanto a escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui Especialização/Pós (50,0%), seguido de 3º Grau Completo (24,0%).

Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (sexo, escolaridade, estado civil)

Variáveis	Pesquisados	Frequência	%
Sexo	Masculino	34	68,0%
	Feminino	16	32,0%
Escolaridade	2ª Grau Completo	1	2,0%
	3º Grau Incompleto	6	12,0%
	3º Grau Completo	12	24,0%
	Especialização/ Pós	25	50,0%
	Mestrado	6	12,0%
Estado Civil	Solteiro	14	28,0%
	União Estável	3	6,0%
	Casado	30	60,0%
	Divorciado	3	6,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o estado civil, constatou-se que 60,0% dos colaboradores são casados, sendo, também significativa a parcela de solteiros (28,0%). A respeito do perfil profissional, os dados da Tabela 3 e da Tabela 4 fornecem em conjunto, o perfil dos pesquisados. Primeiramente analisou-se o tempo de serviço do funcionário na organização, no qual verificou-se que os colaboradores possuem em média 8,70 anos de atuação na Empresa.

Tabela 3 – Perfil profissional dos pesquisados (tempo de empresa)

Variável	Média (anos)	Desvio (anos)
Tempo de Empresa	8,70	8,200
Tempo Cargo (atual)	3,58	4,016

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à distribuição dos sujeitos pesquisados nos setores de atuação da Empresa, a maior parte está alocado 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 de em média 3,58 anos.

Tabela 4 – Perfil profissional dos pesquisados (setor de atuação e cargo ocupado)

Variáveis	Pesquisados	Frequência	%
Setor de Atuação	Controladoria	7	14,0%
	Logística	1	2,0%
	Comercial	16	32,0%
	Pós- Venda	18	36,0%
	Compras	2	4,0%
	Comunicação	2	4,0%
	Treinamento	1	2,0%
	Inteligência de Mercado	1	2,0%
	Auxiliar Administrativo	1	2,0%
	Marketing	1	2,0%
	Cargo Ocupado	Estagiário	4
Analista		13	26,0%
Representante Comercial		6	12,0%
Coordenador		3	6,0%
Gerente		10	20,0%
Diretor		6	12,0%
Comprador		2	4,0%
Técnico		4	8,0%
Consultor		1	2,0%
Assistente		1	2,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na etapa qualitativa, foram investigados 4 gestores de diferentes áreas 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 Tabela 5 contempla os dados de perfil dos entrevistados.

Tabela 5 – Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistado	Idade (anos)	Sexo	Escolaridade	Setor Atuação	Cargo Ocupado	Tempo no Cargo (anos)	Tempo de Empresa (anos)
E1	45	Masculino	Especialização/Pós Graduação	Pós-Vendas	Diretor	1 ano e meio	1 ano e meio
E2	42	Masculino	Especialização/Pós Graduação	Comercial	Diretor	3 anos	14 anos
E3	29	Masculino	Especialização/Pós Graduação	Comercial	Gerente	5 anos	8 anos
E4	30	Masculino	Especialização/Pós Graduação	Pós-Vendas	Coordenador	1 ano	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Tabela 5 permite identificar que a faixa etária dos gestores entrevistados varia de 29 a 45 anos, sendo todos do sexo masculino. No que tange, a escolaridade todos possuem Especialização/Pós Graduação. Quanto 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. E 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 à 5 anos atuando nos atuais cargos.

Após realizar a caracterização do perfil dos pesquisados, na sequência apresenta-se os resultados referentes a Estrutura Organizacional.

5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção são apresentados os resultados referentes ao modelo de Estrutura Organizacional adotado na empresa Alfa, e as características desse modelo- grau de centralização, formalização e integração- segundo a percepção dos colaboradores e gestores. A fim de, uma melhor compreensão esta seção subdivide-se em: Etapa Quantitativa, Etapa Qualitativa e Síntese dos Resultados. Na Etapa quantitativa, apresenta-se os dados obtidos, por meio da aplicação da Escala de Estrutura Organizacional, com base no instrumento de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003). A Etapa Qualitativa apresenta os resultados da análise de documentos e análise das entrevistas. Por fim, exibe-se uma síntese, a partir da discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas relativas a Estrutura Organizacional.

5.2.1 Etapa quantitativa

Essa seção apresenta os resultados com relação a Estrutura Organizacional, segundo a percepção dos colaboradores da organização. Para isso, inicialmente realizou-se a técnica estatística da análise fatorial exploratória das 27 variáveis que compõem o instrumento Escala de Estrutura Organizacional de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003).

Segundo Hair et al. (2009) a análise fatorial visa avaliar a estrutura das interrelações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. No entanto, o emprego da análise fatorial requer a

realização de testes estatísticos iniciais que confirmem a adequação do conjunto de dados à referida técnica.

Os testes iniciais das análises fatoriais incluíram: o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que mede a adequação dos dados, no qual valores próximos a 1 são considerados adequados e inferiores a 0,5, inaceitáveis (HAIR et al, 2009); e o teste de esferecidade de *Bartlett*, que avalia a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas das variáveis. A análise fatorial sobre o instrumento de Estrutura Organizacional gerou uma medida de KMO de 0,719 e teste de esferecidade de *Bartlett* significativa (sig 0,000), conforme apresenta a Tabela 6. Tais resultados são considerados satisfatórios para se dar sequência a aplicação desta técnica.

Tabela 6 – Teste KMO e Esferecidade de Bartlett para Estrutura Organizacional

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esferecidade de Bartlett	
0,719	Qui-Quadrado	815,714
	Df	300
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto que deve ser observado refere-se à avaliação das comunalidades, as quais representam a quantia de variância explicada pela solução fatorial de cada variável. Para este estudo, adotou-se o critério estabelecido por Field (2009) que faz uma associação do tamanho da amostra e o valor da comunalidade, o qual determina que para amostra menores do que 100, todas as comunalidades devem ser maiores que 0,6.

Com a realização dessa avaliação, foram extraídas as questões 14 e 22 do instrumento, as quais apresentaram valores de comunalidades inferiores a 0,6. Com a exclusão, o instrumento passou a ter 25 questões.

A partir dessa exclusão, os dados passaram por um novo processo de rotação, obtendo-se um conjunto de variáveis que atende aos pressupostos necessários. Na sequência os dados foram submetidos à análise fatorial de componentes principais, com normalização *Kaiser* e método de rotação *varimax*. Como critério de decisão para retenção dos itens no fator, avaliou-se: o valor do autovalor (*eigenvalue*), o qual corresponde ao quanto cada fator consegue explicar a variância e considera apenas os valores superiores a 1,0 (HAIR et al., 2009), o percentual de variância explicada, que deve atingir valores de no mínimo 60% da variância acumulada (HAIR et al., 2009); as cargas fatoriais, que representam a correlação de cada variável com o fator, no qual para amostras menores de 100, a menor carga fatorial a ser

considerada significativa é de +/- 0,30 (HAIR et al., 2009); e a semelhança do conteúdo semântico entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator.

Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com sete fatores. Porém, o fator 7 apresentou somente uma variável com carga significativa para este fator. Também, a maioria das variáveis apresentava cargas altas em mais de um fator, sendo recomendado a exclusão dessas variáveis, uma vez que cada variável deve obter carga fatorial próxima a 1,00 em um fator e nos demais próximas a 0,00 (HAIR et al., 2009).

Desse modo, optou-se por realizar uma nova rotação, testando a extração de três, quatro, cinco e seis fatores. A partir dos resultados procurou-se observar, além dos critérios anteriormente citados, a semelhança do conteúdo semântico entre as variáveis que compunham o fator e o índice de consistência interna, por meio do *Alpha de Cronbach*. A partir destes testes, a solução com seis fatores mostrou-se a mais adequada. Portanto, ressalta-se que todos os resultados apresentados nesta seção, referem-se a rotação com extração de seis fatores. A Tabela 7 exibe a variância total explicada obtida com a solução de seis fatores.

Tabela 7 – Autovalores e percentual da variância explicada (escala de Estrutura Organizacional)

Fator	Total	Autovalores % da Variância	% Acumulado
Fator 1	7,758	31,032	31,032
Fator 2	3,546	14,183	45,214
Fator 3	2,451	9,802	55,017
Fator 4	1,951	7,803	62,820
Fator 5	1,493	5,973	68,793
Fator 6	1,286	5,144	73,937

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 indica que a análise fatorial com extração de seis fatores, explica 73,94% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 31,03% da variância total. Em seguida, para medir a consistência interna dos fatores obtidos fez-se uso do teste de *Alpha de Cronbach*, o qual segundo Hair et al. (2009), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. A Tabela 8 demonstra os índices encontrados.

Tabela 8 – Confiabilidade dos fatores (escala de Estrutura Organizacional)

Fator	Número de Variáveis	Alpha de Cronbach	Intensidade da Associação
Fator 1	4	0,926	Excelente
Fator 2	6	0,835	Muito Boa
Fator 3	5	0,883	Muito Boa
Fator 4	3	0,819	Muito Boa
Fator 5	5	0,780	Boa
Fator 6	2	0,810	Muito Boa

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 8, apontam que todos os fatores apresentaram índices de confiabilidade significativos. De acordo com a classificação sugerida por Hair et al. (2009), os índices obtidos nos fatores 2, 3, 4 e 6 apresentaram consistência interna “Muito boa” (0,8 a <0,9), o fator 1 consistência interna “Excelente” (>0,9) e o fator 5 consistência interna Boa (0,7 a <0,8).

A seguir, a Tabela 9 apresenta a composição de cada fator criado, em relação as suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas, a nomeação dos fatores obtidos, bem como o fator correspondente no modelo original.

Tabela 9 – Análise fatorial da escala de Estrutura Organizacional

Variável	Descrição	Fator Original	Carga
Fator 1: Centralização - Tomada de Decisão			
1	A Gestão nesta empresa não busca informações e feedbacks dos funcionários no processo de tomada de decisões importantes.	Centralização - Tomada de Decisão	,786
2	A Gestão nesta empresa não solicita informações e feedbacks dos funcionários especialmente em decisões que afetam os serviços e o bem-estar dos funcionários.	Centralização - Tomada de Decisão	,796
3	Os funcionários desta empresa não são incentivados a se envolver na tomada de decisões.	Centralização - Tomada de Decisão	,847
4	Não são dadas oportunidades aos funcionários desta empresa para envolver-se na tomada de decisões.	Centralização - Tomada de Decisão	,784
Fator 2: Centralização - Hierarquia de Autoridade			
5	Aqui podem ser feitas poucas coisas até que um supervisor aprove a decisão.	Centralização - Hierarquia de Autoridade	,529
6	Uma pessoa que queira tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajada.	Centralização - Hierarquia de Autoridade	,585
7	Mesmo as pequenas coisas precisam ser encaminhadas para alguém hierarquicamente superior para uma resposta final.	Centralização - Hierarquia de Autoridade	,661
8	Eu tenho que perguntar ao meu chefe antes de fazer qualquer coisa.	Centralização - Hierarquia de Autoridade	,692
15	Eu me sinto como se eu tivesse sendo constantemente vigiado para ver se eu obedeco a todas as regras.	Formalização - Controle de Regras	,774
16	Existem muitos níveis de gestão entre o menor e o maior nível hierárquico da empresa.	Integração - Níveis Hierárquicos	,654

(conclusão)

Variável	Descrição	Fator Original	Carga
Fator 3: Integração - Comunicação			
23	Na empresa em que trabalho há muita comunicação entre os gestores.	Integração - Comunicação	,387
24	O processo de comunicação entre os funcionários é facilmente realizada.	Integração - Comunicação	,582
25	As decisões estratégicas são rapidamente repassadas aos principais grupos de trabalho.	Integração - Comunicação	,760
26	A comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa ocorre com facilidade.	Integração - Comunicação	,800
27	Os funcionários podem facilmente encontrar e se comunicar com a diretoria da empresa.	Integração - Comunicação	,767
Fator 4: Integração - Níveis Hierárquicos			
17	Existem poucos níveis na nossa hierarquia organizacional.	Integração - Níveis Hierárquicos	,916
18	Somos uma empresa enxuta.	Integração - Níveis Hierárquicos	,743
19	Existem poucos níveis de gestão entre o menor e o maior nível hierárquico da empresa.	Integração - Níveis Hierárquicos	,870
Fator 5: Formalização - Padrões de Trabalho			
9	Eu sinto que eu sou meu próprio chefe antes de fazer qualquer coisa.	Formalização - Padrões de Trabalho	,638
10	Uma pessoa pode tomar suas próprias decisões sem verificar com mais ninguém.	Formalização - Padrões de Trabalho	,670
11	A decisão sobre como as coisas são feitas é deixada com a pessoa que faz o trabalho.	Formalização - Padrões de Trabalho	,460
12	As pessoas aqui estão autorizadas a fazerem o que quiserem.	Formalização - Padrões de Trabalho	,863
13	A maioria das pessoas aqui faz suas próprias regras no trabalho.	Formalização - Padrões de Trabalho	,784
Fator 6: Integração - Integração Horizontal			
20	As tarefas na empresa em que trabalho são realizadas através de equipes multifuncionais.	Integração - Integração Horizontal	,862
21	Os funcionários são constantemente designados para trabalhar em equipes multifuncionais.	Integração - Integração Horizontal	,816

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial da Escala de Estrutura Organizacional indicaram a estrutura com seis fatores como a mais adequada, um fator a menos em relação ao modelo original, totalizando 25 questões. De modo geral, observa-se que as questões se agruparam conforme os construtos originais de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003), com exceção do fator 2 que além de agrupar as questões referentes a dimensão “Centralização - Hierarquia de Autoridade”, também agrupou as questões 15 e 16, pertencentes as respectivas dimensões: Formalização- Controle de Regras; e Integração- Níveis Hierárquicos.

Porém, optou-se por manter a denominação original “Centralização - Hierarquia de Autoridade”, devido a predominância das variáveis dessa dimensão e devido a análise semântica das questões 15, “*Eu me sinto como se eu tivesse sendo constantemente vigiado para ver se eu obedeco a todas as regras*” e 16, “*Existem muitos níveis de gestão entre o*

menor e o maior nível hierárquico da empresa” apresentarem coerência entre estas e o sentido do fator.

Os resultados da análise fatorial no estudo de Gaspary (2014) apesar de agrupar as questões em sete fatores, conforme os construtos originais de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003) acabou posteriormente excluindo um dos fatores de sua análise (Formalização- Controle de Regras) devido ao *Alpha de Cronbach* não ter alcançado valor adequado. A Tabela 10 apresenta um comparativo dos resultados deste estudo com os obtidos por Gaspary (2014).

Tabela 10 – Comparativo dos resultados

Resultados deste estudo			Resultados Gaspary (2014)		
Fator	Número de Variáveis	Alpha de Cronbach	Fator	Número de variáveis	Alpha de Cronbach
Fator 1: Centralização - Tomada de Decisão	4	0,926	Fator 2: Centralização - Tomada de Decisão	5	0,874
Fator 2: Centralização - Hierarquia de Autoridade	6	0,835	Fator 3: Centralização - Hierarquia de Autoridade	4	0,824
Fator 3: Integração - Comunicação	5	0,883	Fator 1: Integração - Comunicação	4	0,872
Fator 4: Integração - Níveis Hierárquicos	3	0,819	Fator 5: Integração - Níveis Hierárquicos	5	0,775
Fator 5: Formalização - Padrões de Trabalho	5	0,780	Fator 4: Formalização - Padrões de Trabalho	4	0,748
Fator 6: Integração - Integração Horizontal	2	0,810	Fator 6: Integração - Integração Horizontal	3	0,693
Fator 7	-	-	Fator 7: Formalização - Controle de Regras	2	0,506

Fonte: Dados da pesquisa; Gaspary (2014).

A partir deste comparativo evidencia-se que a exclusão das questões 14 e 22 e agrupamento das variáveis em seis fatores, mostrou-se mais adequada, de acordo com os indicadores obtidos de *Alpha de Cronbach*, que predominaram nos níveis considerados satisfatórios. Enquanto que o agrupamento em sete fatores apresentou dois fatores com *Alpha de Cronbach* abaixo de 0,7. Destaca-se que o estudo de Gaspary (2014) foi realizado na 3M do Brasil, empresa de tecnologia, com uma amostra de 39 funcionários da área de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa.

Após ter sido avaliada a análise fatorial, procedeu-se a verificação das médias e desvio padrão, tanto para as variáveis individuais quanto para os seis fatores encontrados, conforme pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 11 – Média e desvio padrão da escala de Estrutura Organizacional

Var.	Descrição	N	Média	Desvio
Fator 1: Centralização - Tomada de Decisão				
1	A Gestão nesta empresa não busca informações e feedbacks dos funcionários no processo de tomada de decisões importantes.	50	2,48	1,111
2	A Gestão nesta empresa não solicita informações e feedbacks dos funcionários especialmente em decisões que afetam os serviços e o bem-estar dos funcionários.	50	2,18	1,119
3	Os funcionários desta empresa não são incentivados a se envolver na tomada de decisões.	50	2,34	1,136
4	Não são dadas oportunidades aos funcionários desta empresa para envolver-se na tomada de decisões.	50	2,30	1,129
Total			2,33	1,124
Fator 2: Centralização - Hierarquia de Autoridade				
5	Aqui podem ser feitas poucas coisas até que um supervisor aprove a decisão.	50	2,14	1,107
6	Uma pessoa que queira tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajada.	50	1,94	,935
7	Mesmo as pequenas coisas precisam ser encaminhadas para alguém hierarquicamente superior para uma resposta final.	50	2,00	1,195
8	Eu tenho que perguntar ao meu chefe antes de fazer qualquer coisa.	50	1,60	,833
15	Eu me sinto como se eu tivesse sendo constantemente vigiado para ver se eu obedeço a todas as regras.	50	1,70	1,035
16	Existem muitos níveis de gestão entre o menor e o maior nível hierárquico da empresa.	50	2,60	1,229
Total			2,00	1,056
Fator 3: Integração - Comunicação				
23	Na empresa em que trabalho há muita comunicação entre os gestores.	50	3,34	1,171
24	O processo de comunicação entre os funcionários é facilmente realizada.	50	3,64	1,045
25	As decisões estratégicas são rapidamente repassadas aos principais grupos de trabalho.	50	3,34	1,239
26	A comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa ocorre com facilidade.	50	3,44	1,128
27	Os funcionários podem facilmente encontrar e se comunicar com a diretoria da empresa.	50	3,72	1,089
Total			3,50	1,134
Fator 4: Integração - Níveis Hierárquicos				
17	Existem poucos níveis na nossa hierarquia organizacional.	50	2,68	1,168
18	Somos uma empresa enxuta.	50	3,18	1,424
19	Existem poucos níveis de gestão entre o menor e o maior nível hierárquico da empresa.	50	2,92	1,226
Total			2,93	1,273
Fator 5: Formalização - Padrões de Trabalho				
9	Eu sinto que eu sou meu próprio chefe antes de fazer qualquer coisa.	50	2,92	1,175
10	Uma pessoa pode tomar suas próprias decisões sem verificar com mais ninguém.	50	2,58	1,052
11	A decisão sobre como as coisas são feitas é deixada com a pessoa que faz o trabalho.	50	2,82	1,024
12	As pessoas aqui estão autorizadas a fazerem o que quiserem.	50	1,76	,822
13	A maioria das pessoas aqui faz suas próprias regras no trabalho.	50	1,72	,757
Total			2,36	0,966
Fator 6: Integração - Integração Horizontal				
20	As tarefas na empresa em que trabalho são realizadas através de equipes multifuncionais.	50	3,50	,909
21	Os funcionários são constantemente designados para trabalhar em equipes multifuncionais.	50	3,34	,939
Total			3,42	0,924

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a obtenção das médias foi possível realizar a análise das dimensões da Estrutura Organizacional, segundo a percepção dos funcionários da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. Ressalta-se que as variáveis foram avaliadas seguindo a seguinte escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Não Concordo nem Discordo; (4) Concordo Parcialmente; e (5) Concordo Totalmente.

No que diz respeito, a Estrutura Organizacional, as dimensões relacionadas a Integração obtiveram as maiores médias: Comunicação (3,5); Integração Horizontal (3,42); e Níveis Hierárquicos (2,93). O que revela que, a empresa possui uma comunicação facilitada e fluída entre as pessoas e entre os diferentes níveis hierárquicos, um alto nível de atuação/trabalho por meio de equipes multifuncionais, e que a empresa possui poucos níveis de gestão; o que a caracteriza como altamente integrada. Vale ressaltar que, o desvio padrão para essas dimensões ficou alto: Comunicação (1,134); Integração Horizontal (0,924); e Níveis Hierárquicos (1,273), o que caracteriza certa divergência entre a opinião dos respondentes.

Segundo Janz e Prasarnphanich (2003) uma estrutura de trabalho integrada oferece oportunidades de aprendizado às pessoas. Pois, ao se trabalhar em conjunto, informações são compartilhadas, o que permite a construção de canais de comunicação e de coordenação para a troca de experiências e conhecimentos. É, por meio da integração desses conhecimentos aos níveis coletivos que a organização cria eficiências e vantagens competitivas (HERSCHEL; JONES, 2005).

O aumento das interações entre os agentes nas atividades de uma empresa podem levar ao desenvolvimento de conhecimento comum, capital social, e uma identidade coletiva que por sua vez irá criar um contexto favorável para melhorar o desempenho organizacional (CHOO, 2005). Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) e Todorova e Durisin (2007), mostram que as capacidades de socialização das organizações são positivamente relacionadas às capacidades de transformação e exploração, bem como de aquisição e assimilação do conhecimento, respectivamente. Nesse sentido, os mecanismos de integração social quando presentes influenciam de diferentes formas em todas as etapas da absorção do conhecimento. Engelman et al. (2010), afirmam que organizações com altos níveis de Capacidade Absortiva tendem a ser mais proativas e explorar melhor as oportunidades do ambiente.

Enfim, quanto maior o grau de integração, a informação no ambiente é sensibilizada e interpretada, e o conhecimento criado proporcionam à organização ambiente e contextos apropriados para a tomada de decisões, resolução de problemas, aprendizagem e atuações (BLESS et al., 2004).

Ao analisar as médias da dimensão Centralização- Tomada de Decisão (2,33) e Hierarquia de Autoridade (2,00), percebe-se que os gestores buscam informações e *feedbacks* dos funcionários, e procuram envolvê-los nas decisões importantes da empresa. O que caracteriza a empresa Alfa como uma empresa descentralizada. Ainda, os respondentes acreditam que a hierarquia de autoridade na empresa é baixa, ou seja, existe autonomia. Desse modo, os funcionários concordam que na maioria das vezes não são dependentes dos seus superiores para a tomada de decisão e resolução de problemas.

Segundo sugere Koufteros et al. (2007) o número de níveis hierárquicos de uma organização devem ser poucos não apenas para reduzir o número de funcionários e reduzir os custos, mas para criar um ambiente em que a tomada de decisão pode ser empurrada para baixo para que as pessoas possam resolver problemas de forma rápida e eficaz. Em organizações descentralizadas, os indivíduos são expostos a um maior número de opiniões e quantidades de informações, o que facilita a espontaneidade, a experimentação, a liberdade de expressão, e a circulação de ideias, que representam a força vital de criação do conhecimento (LEE; CHOI, 2003).

Além disso, o incentivo a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão faz com que estes encontrem mais significado em cada tarefa realizada, tornando-os mais responsáveis sobre o trabalho desempenhado (SARROS et al., 2002; JANZ; PRASARNPHANICH, 2003).

Por fim, quanto a formalização, segundo a opinião dos respondentes, na empresa Alfa existe um nível intermediário de regras e padrões de trabalho (2,36). Com relação as questões voltadas à forma de realização do trabalho, os funcionários afirmaram que possuem bastante autonomia para decidir como as atividades serão realizadas. Apesar disso, concordam que na empresa existem regras que guiam a execução dos trabalhos.

Como aponta Mintzberg (1979) a formalização é comum em grandes organizações, porque eles têm de controlar o comportamento de seus funcionários, com o objetivo de reduzir a variabilidade dos comportamentos e tentar prever e controlar as ações dos funcionários. Desse modo, a formalização representa as margens, na qual uma equipe pode agir, permitindo que os membros saibam o que eles podem ou não decidir. Ou seja, existe uma autonomia com limites, cujos limites são apresentados pela formalização (SEIBERT et al., 2004).

Além disso, a formalização conforme evidenciou os trabalhos de Meirovich, Brender-Ilan, e Meirovich (2007) e Beckmann, Otto, Schaarschuch e Schrodter (2007) está positivamente correlacionada com a qualidade dos produtos ou serviços que a empresa

oferece. A este respeito, a formalização constitui-se como uma dimensão que pode facilitar a criação de conhecimento, sua disseminação e sua aplicação em processos, produtos ou serviços, buscando sempre melhorar a posição competitiva da empresa.

Para testar as diferenças estatísticas significativas entre as médias das respostas relacionadas a Estrutura Organizacional, determinou-se como método a análise da variância para comparar as amostras de uma variável dependente (AAKERM; KUMAR; DAY, 2007). Os procedimentos incluem o teste T para situações de dois grupos e a ANOVA para situações que envolvem três ou mais grupos definidos por duas ou mais variáveis independentes (HAIR et al., 2009).

Assim, para identificar se a percepção dos funcionários em relação a Estrutura Organizacional difere quando consideradas a variável “gênero”, realizou-se o teste T para amostras independentes. Previamente a esta análise é necessário realizar o teste F conforme recomenda Agresti e Finlay (2012) para testar a hipótese de variâncias iguais nos grupos analisados, com o objetivo de decidir se o teste T deve ser homocedástico ou heterocedástico. Para os Fatores 1, 2, 3, 4 e 6 da Estrutura Organizacional aceitou-se a hipótese de igualdade de variância, aplicando-se o teste T homocedástico, enquanto que o Fator 5 apresentou diferença de variância, aplicando-se o teste T heterocedástico. Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 12.

Tabela 12 – Teste T de diferenças de médias para os fatores de Estrutura Organizacional (gênero)

Fator	Masculino		Feminino		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
EO1: Centralização - Tomada de Decisão	2,48	1,024	1,98	0,942	1,654	,105
EO2: Centralização - Hierarquia de Autoridade	2,07	0,862	1,83	0,593	1,005	,320
EO3: Integração - Comunicação	3,31	0,930	3,88	0,854	-2,093	,042
EO4: Integração - Níveis Hierárquicos	3,02	1,074	2,70	1,140	,967	,339
EO5: Formalização - Padrões de Trabalho	2,37	0,623	2,33	0,899	,133	,895
EO6: Integração - Integração Horizontal	3,35	0,702	3,56	1,108	-,813	,420

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciam os resultados, considerando o gênero dos pesquisados, obteve-se diferença significativa (Sig. < 0,05) para as percepções com relação a Integração-Comunicação. Desse modo, pode-se afirmar, com 95% de confiança, que os colaboradores do sexo feminino atribuem média superior a este fator (3,88) se comparadas aos do sexo masculino (3,31).

Dando seguimento as análises, foram realizados testes paramétricos (ANOVA), com a finalidade de testar a existência de diferenças entre os fatores da Estrutura Organizacional quando consideradas as variáveis idade, escolaridade, cargo ocupado e tempo de empresa. Considerando um nível de significância de 5%, os testes não apresentaram diferenças de média para os fatores da Estrutura Organizacional segundo o cargo ocupado e tempo de empresa, bem como para as variáveis demográficas idade e escolaridade.

A fim de aprofundar as análises, optou-se por realizar o teste T para amostras independentes, considerando a posição em cargo de liderança. Assim definiu-se os grupos “Não Líder” e “Líder”. No grupo Líder foram incluídos os cargos de diretor, gerente e coordenador; os demais ficaram agrupados no grupo Não Líder. E ainda, considerou-se a variável tempo de empresa, os grupos “Até 5 anos” e “Mais de 5 anos”. A partir das análises, apenas o teste T para o grupo “Não Líder” e “Líder” apresentou diferença média significativa, conforme apresenta a Tabela 13.

Tabela 13 – Teste T de diferenças de médias para os fatores de Estrutura Organizacional (não líder x líder)

Fator	Não Líder		Líder		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
EO1: Centralização - tomada de decisão	2,48	1,121	2,065	0,776	1,555	,127
EO2: Centralização - Hierarquia de Autoridade	1,98	0,715	2,01	0,916	-,145	,885
EO3: Integração - Comunicação	3,40	0,992	3,67	0,840	-,986	,329
EO4: Integração - Níveis Hierárquicos	2,66	1,095	3,35	0,978	-2,230	,030
EO5: Formalização - Padrões de Trabalho	2,42	0,750	2,26	0,656	,262	,458
EO6: Integração - Integração Horizontal	3,43	0,892	3,40	0,792	,163	,871

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciam os resultados, considerando a posição de liderança dos pesquisados, obteve-se diferença significativa (Sig. < 0,05) para as percepções com relação a Integração- Níveis Hierárquicos. Desse modo, pode-se afirmar, com 95% de confiança, que os colaboradores que assumem posição de liderança, sendo considerado nessa avaliação os diretores, gerentes e coordenadores, atribuem média superior a este fator (3,35) se comparadas aos demais funcionários (2,66).

Após conhecer a percepção dos funcionários com relação as características da Estrutura Organizacional, na sequência são apresentados os resultados referentes a Etapa Qualitativa, que envolveu a análise de documentos e entrevistas.

5.2.2 Etapa qualitativa

A fim de ampliar a compreensão acerca dos achados da pesquisa quantitativa, concretizou-se uma fase qualitativa que envolveu a análise de documentos e análise de entrevistas realizadas com colaboradores que ocupam cargos de gestão na Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. Para isso, os resultados dessa seção foram subdivididos em quatro partes, primeiramente apresentam-se os resultados referentes ao Modelo de Estrutura Organizacional adotado pela empresa e na sequência os resultados referentes a Centralização, Formalização e Integração.

5.2.2.1 Modelo de Estrutura Organizacional

Para descrever o Modelo de Estrutura Organizacional adotado pela empresa Alfa recorreu-se a análise de documentos, cujos documentos utilizados para esta análise encontram-se contextualizados no Quadro 11.

Quadro 11 – Análise de documentos (Modelo de Estrutura Organizacional)

(continua)

CATEGORIA DE ANÁLISE: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Documento Analisado	Contextualização
Políticas e Práticas de RH	Documento de 28 páginas desenvolvido pela empresa Alfa. O documento apresenta inicialmente sobre o Grupo Alfa, a cultura da Alfa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> , o foco da empresa nas pessoas e os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas. O documento não apresenta o ano em que foi desenvolvido, nem o responsável por desenvolvê-lo.
Relatório Socioambiental 2007	O documento desenvolvido em 2007 apresenta sobre: o Grupo Alfa, no mundo e no Brasil; desenvolvimento sustentável e o compromisso público assumido pela Alfa e reconhecimentos socioambientais; estratégia de gestão e governança corporativa; as principais práticas e políticas em termos de diálogo com os públicos estratégicos; comunidade interna; externa e meio ambiente; e os principais resultados socioambientais da empresa no ano de 2006. O documento foi editado pelo Departamento de Comunicação Corporativa da empresa; e pelos Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos e Gerente de Comunicação Corporativa.
Relatório Socioambiental 2008	O documento desenvolvido em 2008, apresenta o perfil e história da Alfa; a cultura corporativa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> ; as principais ações em termos de desenvolvimento sustentável; estratégia e gestão; forma de diálogo com os públicos estratégicos, principais políticas em relação ao meio ambiente e os resultados obtidos em 2007 em termos socioambiental. O documento foi editado pelo Departamento de Comunicação Corporativa da empresa Alfa; e pelos Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos e Gerente de Comunicação Corporativa.

CATEGORIA DE ANÁLISE: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Livro: O Lado Humano do Sucesso - Como a Alfa Se Tornou Uma Empresa de Classe Mundial.	O livro foi escrito por um Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos da empresa Alfa. O livro foi publicado em 2012 e a partir de uma linguagem simples e direta, conta a história e trajetória da empresa.
Dissertação: A orientação das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho – um estudo de caso na Alfa	A dissertação de autoria de Carlos Ogliari, que já atuou como gerente de Recursos Humanos da empresa Alfa, foi publicada no ano de 2009, pela Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial. No capítulo 3 do trabalho é apresentado sobre a história do Grupo Alfa e a Alfa do Brasil.
Site do Grupo Alfa e Alfa do Brasil	O site apresenta informações sobre o Grupo Alfa, e as empresas do Grupo. No site da Alfa do Brasil é possível ter acesso a uma série de documentos (disponíveis na opção: Sustentabilidade) e informações sobre a empresa, seus produtos e serviços oferecidos, e sua história e trajetória ao longo dos anos.
<i>Corporate Governance</i> 2014	Documento publicado pelo Conselho de Administração, responsável pela Governança Corporativa, o documento publicado em 2015 refere-se aos resultados do Grupo de 2014. O documento é elaborado de acordo com a Lei de Cotas Anuais.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Estrutura Organizacional da empresa Alfa está baseada no conceito de *Joint Company*, ou seja, uma entidade legal corporativa que congrega em regime de condomínio, diversas áreas e unidades de negócios do Grupo Alfa. A Alfa do Brasil é considerada um dos maiores complexos industriais do Grupo e o único que congrega todas as operações:

- **Caminhões e Ônibus:** Fábrica localizada em Curitiba (PR); Produz caminhões, motores, cabines e chassis de ônibus; Exporta componentes para outras unidades do Grupo Alfa e atende toda a América do Sul, além de países da África, Oriente Médio e Ásia; É a única fábrica de motores da marca Alfa fora da Europa e uma das três unidades de produção de cabines de caminhão do Grupo Alfa mundial.
- **Equipamentos de Construção:** Fábrica localizada em Pederneiras (SP); Produz a mais diversificada linha de equipamentos de construção entre as unidades industriais da Alfa *Construction Equipment*- caminhões articulados, pás carregadeiras, motoniveladoras e minicarregadeiras, além da montagem de escavadeiras sobre esteiras; A produção mundial de minicarregadeiras está concentrada em Pederneiras (SP), de onde são exportadas para o mercado mundial. A unidade industrial fabrica também componentes para utilização interna, assim como cabines, chassis e eixos para outras fábricas da Alfa CE no mundo; A unidade de negócios da Alfa *Construction Equipment* situada em Curitiba (PR) tem como foco de atuação o mercado da América Latina, contando ainda com outros três centros (*hubs*) no México, no Chile e no Peru. Essa unidade é responsável por comercializar a linha mundial de equipamentos de construção da Alfa em toda a região.

- **Alfa Serviços Financeiros:** Unidade de negócios sediada em Curitiba (PR); Responsável pelos financiamentos Alfa (Brasil), o Consórcio Alfa, a Alfa *Leasing* e os seguros Alfa; A Alfa Serviços Financeiros trabalha em sintonia com as demais unidades de negócios para oferecer soluções integradas aos clientes.
- **Alfa Penta:** Unidade de negócios sediada no Rio de Janeiro (RJ); Responsável pela importação e comercialização de motores marítimos e industriais; A Alfa Penta é líder mundial na produção de motores a diesel para barcos de lazer.

A Entidade Legal engloba todos os negócios do Grupo na América Latina. Além da parte fiscal e legal, a empresa tem a responsabilidade, também pela consolidação dos resultados e das informações e divulgação destas ao público externo.

O conceito de “condomínio corporativo” surgiu após mudanças na Estrutura Organizacional da empresa, que anteriormente era liderada por um presidente, ao qual todas as áreas se reportavam. Com a mudança a empresa passou a adotar uma estrutura matricial, dividida em Áreas de Negócios e Unidades de Negócios. Dessa forma, em vez de o presidente responder por todas as operações da Alfa do Brasil perante a Suécia, passou-se a ter executivos se reportando diretamente a algum chefe lá fora e não mais ao presidente local.

A figura do presidente da Alfa do Brasil continuou existindo, mas como responsável pela *joint company* e porta-voz da organização local e dos demais negócios do Grupo na América Latina. Para esse papel, a matriz tem apontado o principal executivo da divisão de Caminhões, por ser a área de maior relevância econômica no Brasil. Porém, ele não tem mais a responsabilidade pelo resultado operacional de cada negócio. Responde apenas pelo resultado operacional da divisão de Caminhões.

A Estrutura Organizacional do Grupo Alfa, hoje matricial está baseada em áreas de negócios, fundamentalmente relacionadas a seus produtos (caminhões, equipamentos de construção, ônibus, motores marítimos e industriais, turbinas e propulsores para uso aéreo, e serviços financeiros), e em várias unidades de negócios, relacionadas às atividades de suporte, tais como: planejamento e desenvolvimento de produtos e compras (Alfa 3P); desenvolvimento e manufatura de trens de força (Alfa *Powertrain*); serviços e peças para o pós-venda (Alfa *Parts*); desenvolvimento e soluções em transporte e logística (Alfa *Logistics*); desenvolvimento de novas tecnologias e conceitos comerciais (Alfa *Technology*); provedor de soluções em TI (Alfa *Information Technology*) (Figura 15).

Figura 15 – Estrutura de negócio do Grupo Alfa

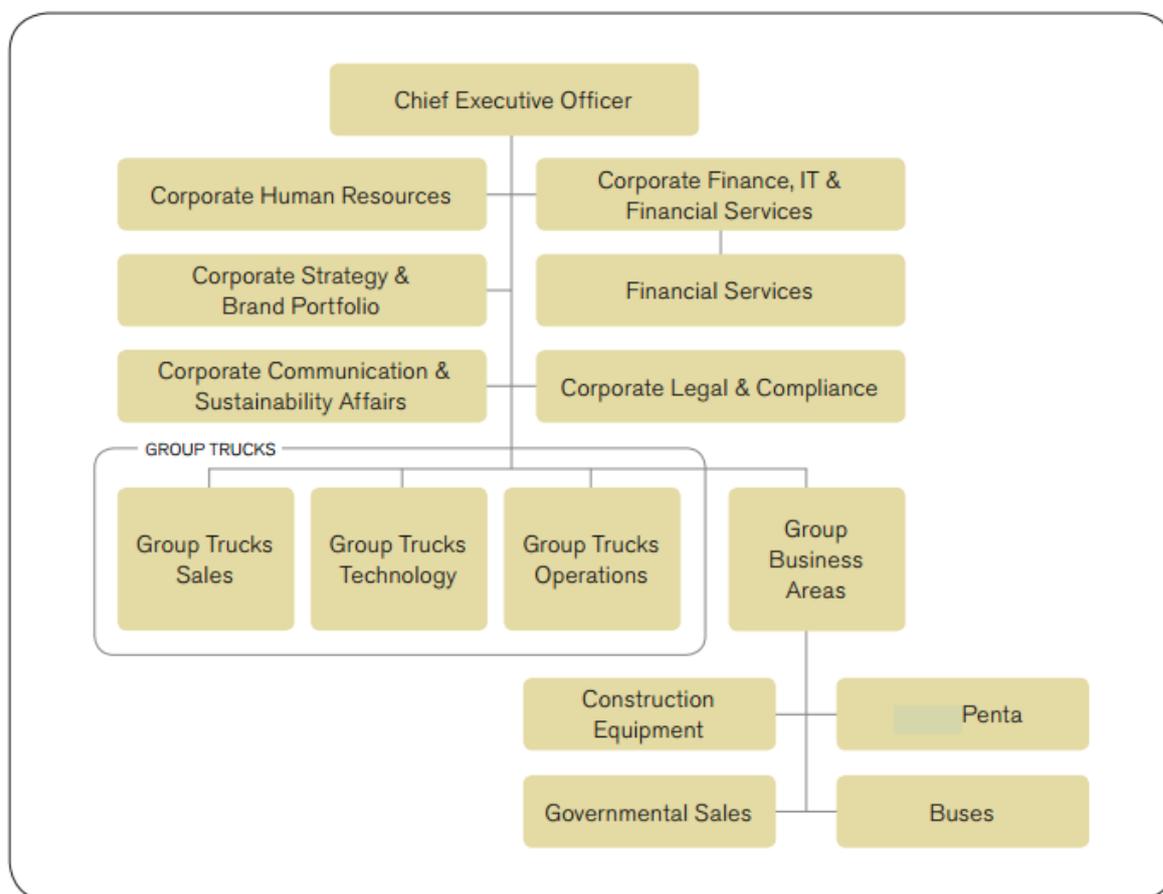


Fonte: Relatório de sustentabilidade (2010).

Este modelo organizacional permite à empresa trabalhar muito próxima a seus clientes, bem como melhor utilizar seus recursos, talentos e competências. Estas áreas e unidades de negócios possuem abrangência global e foram criadas de forma a consolidar expertises em áreas-chave e prover economias de escala.

A Estrutura Organizacional do Grupo Alfa (Figura 16) conta com uma equipe executiva composta pelo CEO, e os vice-presidentes executivos das três divisões de Caminhões (*Alfa Group Trucks Sales; Alfa Group Trucks Operations; Alfa Group Trucks Technology*); das Áreas de Negócios (*Construction Equipment; Buses; Alfa Penta; Governmental Sales; Alfa Financial Services*) e das cinco funções corporativas (*Corporate Human Resources, Corporate Communication & Sustainability Affairs, Corporate Finance, IT & Financial Services, Corporate Legal & Compliance and Corporate Strategy & Brand Portfolio*).

Figura 16 – Estrutura Organizacional Grupo Alfa



Fonte: Governance Corporative (2014).

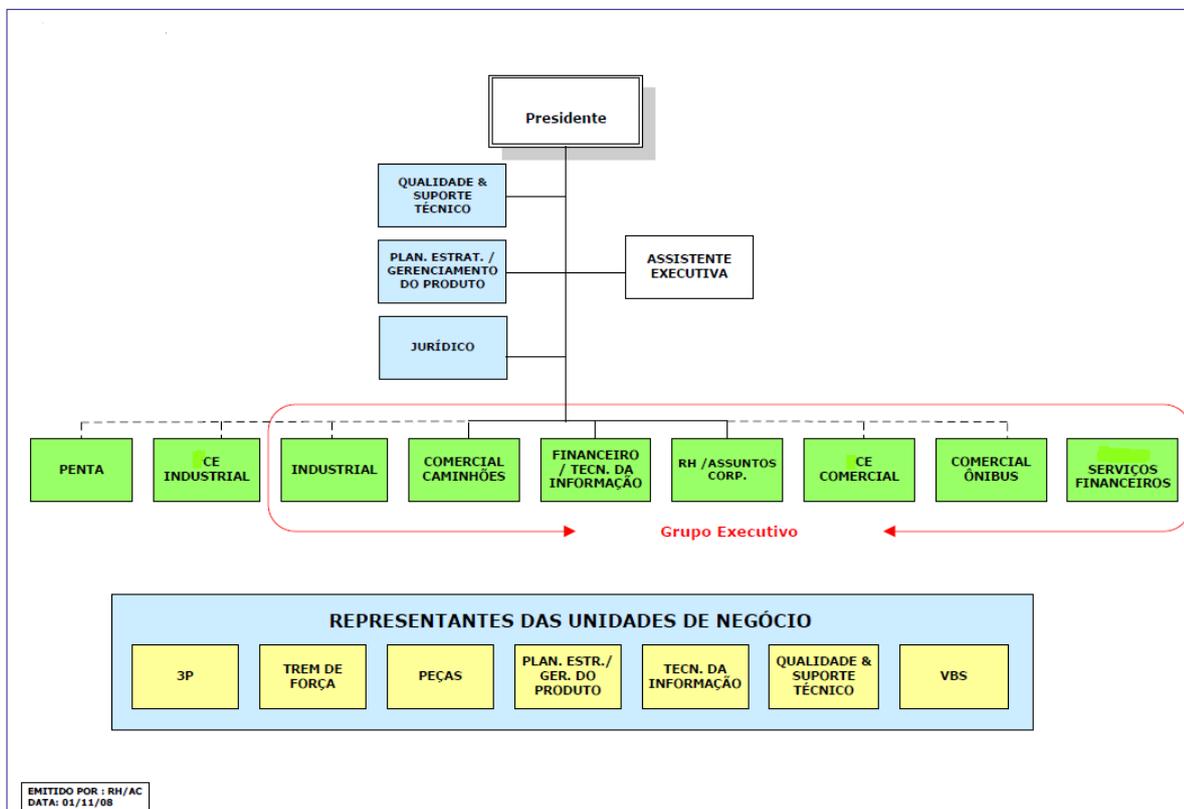
O CEO é responsável por gerenciar as operações do dia a dia do Grupo Alfa e está autorizado a tomar decisões sobre questões que não requerem aprovação da Diretoria. Ele lidera as operações do Grupo, principalmente, por meio da Equipe Executiva, mas também, por meio de acompanhamentos individuais com os respectivos membros da equipe do Grupo Executivo e os chefes das áreas de negócio não representados na Equipe Executiva do Grupo.

Os vice-presidentes executivos das três divisões de Caminhões gerenciam a operação diária das divisões por meio de suas respectivas Equipes de Gestão Executiva. Além de tomar decisões sobre assuntos relacionados apenas à própria divisão, a Equipe de Gestão Executiva de Caminhões (com a participação de partes interessadas de outras funções) tomam decisões também sobre as questões que têm um impacto sobre ou requer o envolvimento das demais Divisões de Caminhões, Área de Negócios e/ou função do Grupo.

Na Estrutura Organizacional da Alfa do Brasil (Figura 17) o presidente e CEO acumula, também a posição de Diretor Comercial de Caminhões, e conta com uma equipe

executiva composta por mais oito diretores que representam as áreas de Finanças, Tecnologia da Informação (IT), Recursos Humanos & Assuntos Corporativos, Industrial, Comercial Ônibus, Comercial Equipamentos de Construção, Alfa Penta, Equipamentos de Construção Industrial e Alfa Serviços Financeiros. Essa equipe trabalha em sintonia com seis representantes de unidades e áreas de negócio: Alfa 3P, *Powertrain*, Alfa *Parts*, Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Produtos, Tecnologia da Informação e Qualidade e Suporte Técnico.

Figura 17 – Estrutura Organizacional Alfa Brasil



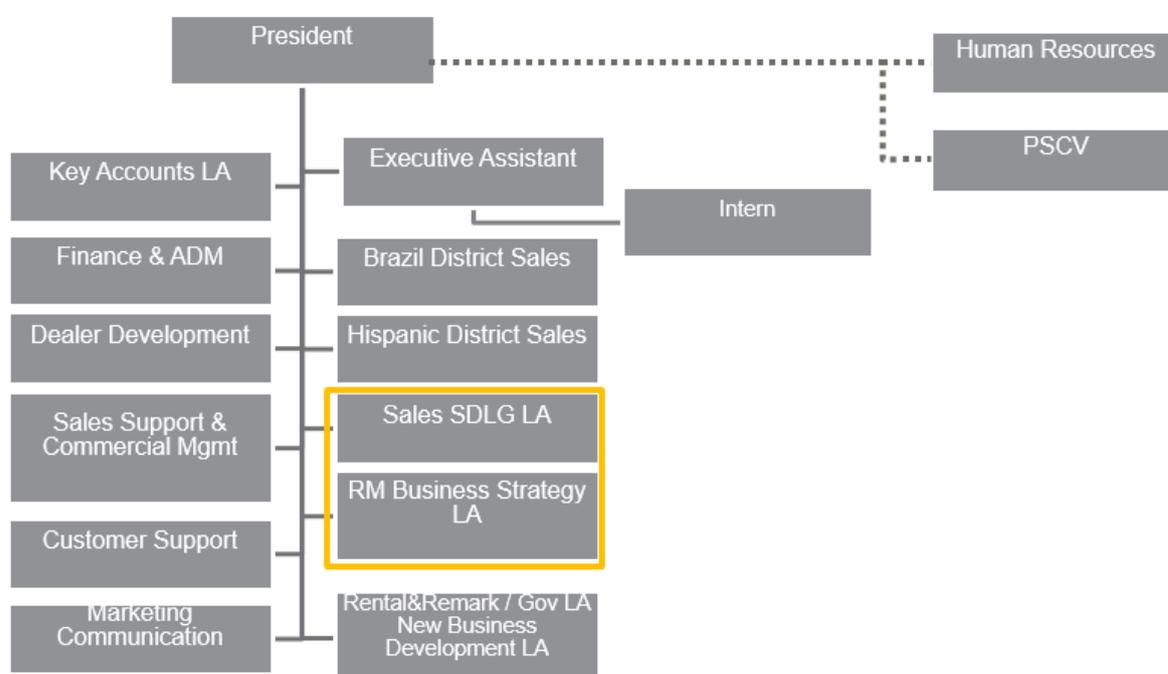
Fonte: Ogliari (2009).

Como, na Alfa do Brasil toda as atividades ocupam o mesmo espaço físico, não faria sentido cada Área ou Unidade de Negócio sair tomando decisões e concentrando serviços para suprir necessidades que eram comuns às demais. Desse modo o conceito de “condomínio corporativo” passou a ser adotado, no qual o condomínio administra os serviços que são utilizados por todas as áreas- dos mais simples aos mais estratégicos. É responsável, também pelas políticas corporativas que são válidas para toda a organização, bem como os assuntos relacionados ao público externo são igualmente tratados corporativamente. Dessa forma, o

responsável por cada área ou Unidade de Negócios presta contas globalmente pelo resultado final da sua operação, mas não pelas questões corporativas, que são definidas e aprovadas pela diretoria local. Com isso foi possível evitar que cada Área ou Unidade de Negócio fizesse coisas em duplicidade, criasse seu próprio castelo e entrasse em competição com as demais. O modelo de “condomínio” adotado pela empresa é considerado o maior diferencial no mundo Alfa.

Na sequência a Figura 18 apresenta a estrutura da Unidade Equipamentos de Construção Comercial.

Figura 18 – Estrutura Organizacional - unidade de equipamentos de construção



Fonte: Fornecido pelo departamento de RH da Alfa do Brasil.

Conforme pode-se ver, a equipe executiva da Alfa Equipamentos de Construção (CE) conta com o Presidente e mais quatorze lideranças. O presidente da Alfa CE responde pela unidade na equipe executiva da estrutura da Alfa do Brasil, além de reportar-se a estrutura global. Ainda, o presidente recebe suporte da área de Recursos Humanos e Pós Vendas.

Um exemplo, dentro desse “modelo de condomínio”, é o modelo de RH da Alfa, reconhecido como referência na gestão de pessoas. O modelo atual, que atende diretrizes globais, organiza o RH em três funções ou papéis fundamentais: HRBP (consultores internos de RH responsáveis pelo atendimento às áreas de negócios); HRCoE (centro de expertise em políticas e práticas de RH) e HRSC (centro de serviços de RH, conhecido como RH

Serviços). Todo esse conjunto forma o conceito de 1RH ou, como é conhecido usualmente em inglês, *One HR* (1HR). O modelo permite uma visão clara das funções de RH, bem como seus objetivos e responsabilidades.

As questões funcionais ficam a cargo do RH Serviços; área responsável por todas as ações da chamada “administração de pessoal”, ou seja, as atividades operacionais relacionadas ao recrutamento e seleção, operacionalização de alguns benefícios, administração de logística de treinamento, processamento da folha de pagamento de salários, administração e atendimento dos expatriados, bem como o setor de administração de viagens.

Já o RH Corporativo envolve-se com a criação, o desenvolvimento e a implementação das estratégias, políticas e programas de RH, focando no suporte às lideranças. Parte da equipe do RH Corporativo é conhecida como HRBP, ou RH Business Partner. Entre as funções do HRBP estão o alinhamento com as lideranças sobre o melhor desenvolvimento do capital humano de suas equipes, o apoio ao desenvolvimento futuro da área e do negócio sob a ótica de RH e o suporte para a liderança na gestão de pessoas. A execução da estratégia e da prática de gestão de pessoas, no entanto, é uma responsabilidade das lideranças da empresa.

Por fim, o Centro de Expertise de RH (HRCoE) é formado por uma equipe de profissionais de recursos humanos especializada em analisar, desenvolver e indicar as melhores políticas e práticas de gestão de pessoas. Ficando sob sua responsabilidade, também as relações da empresa com sindicatos e com os representantes dos funcionários.

Os resultados em relação à Estrutura Organizacional da Alfa do Brasil indicam que a mesma adota um modelo de estrutura matricial. Conforme Patah (2004), a estrutura matricial combina a estrutura funcional e por projetos para formar uma estrutura híbrida com características das duas “estruturas mãe”. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gerentes de projetos. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. Estes passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o gerente funcional e o gerente do projeto.

Dentro de uma estrutura matricial, padronização e formalização são baixos, enquanto autonomia e doutrinação são elevados. A natureza não restritiva da estrutura não só melhora a capacidade de aprender, como também aumenta o grau de experimentação (JACOBIDES, 2007). No que diz respeito à centralização, a estrutura de matriz é tanto centralizada quanto descentralizada, ou seja combina o grau de prestação de contas e de liberdade dada aos

funcionários (ASHKENAS et al., 2002). Na sequência apresenta-se os resultados qualitativos referentes a dimensão Centralização.

Após conhecido o modelo de Estrutura Organizacional adotado pelo Grupo Alfa e pela Alfa do Brasil, na sequência apresenta-se a análise do nível de centralização na empresa, segundo a percepção dos gestores.

5.2.2.2 Centralização

Para analisar o grau de centralização das decisões na Alfa do Brasil, buscou-se na etapa qualitativa compreender o processo de tomada de decisão na empresa. Destaca-se que esta categoria de análise (Centralização) subdivide-se em: Tomada de Decisão e Hierarquia de Autoridade. Os documentos utilizados para análise do grau de centralização são apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Análise de documentos (centralização)

Categoria de Análise: Centralização	
Subcategorias: Tomada de Decisão e Hierarquia de Autoridade	
Documento Analisado	Contextualização
Classe Mundial - Questão de Excelência	Documento publicado pela Fundação Nacional da Qualidade- FNQ em 2015, o qual visa apresentar e divulgar 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.
<i>Corporate Governance</i> 2014	Documento publicado pelo Conselho de Administração, responsável pela Governança Corporativa, o documento publicado em 2015 refere-se aos resultados do Grupo de 2014. O documento é elaborado de acordo com a Lei de Cotas Anuais.
Livro: O Lado Humano do Sucesso - Como a Alfa do Brasil Se Tornou Uma Empresa de Classe Mundial.	O livro foi escrito por um Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos da Alfa do Brasil. O livro foi publicado em 2012 e a partir de uma linguagem simples e direta, conta a história e trajetória da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral com relação ao processo de tomada de decisões na Alfa, os entrevistados percebem que o processo ocorre de forma organizada *“Eu acho que o processo é um processo organizado, o processo funciona, atende aquilo que a empresa define como governança em tomada de decisões”* (E1); é um processo democrático *“Eu diria que a Alfa, nesse ponto (tomada de decisão) é uma das empresas mais democráticas* (E2); consensual *“De modo geral a Alfa sempre preza pelo consenso. Dificilmente a gente tem que fazer algum tipo de votação, é sempre na base do consenso, convencimento e discussão* (E3); e que deve

alcançar todos os níveis hierárquicos “*O pedido é que essa estratégia ou as decisões que sejam tomadas em função dessa estratégia possam chegar, possam alcançar todos os níveis organizacionais*” (E1).

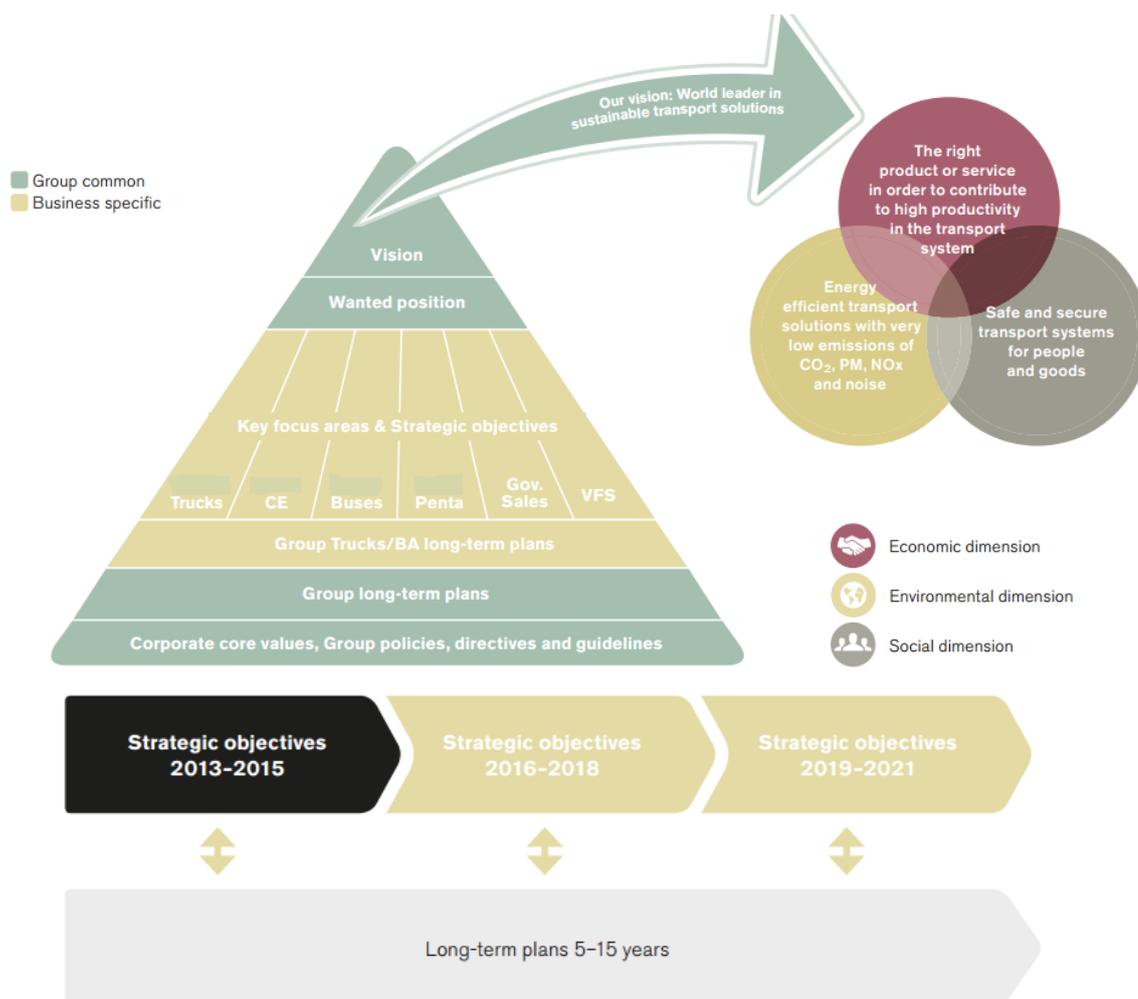
O Entrevistado 3, ressalta ainda que devido ao fato de a empresa prezar pelo consenso algumas decisões acabam demorando um tempo maior para serem tomadas, porém as decisões são mais alinhadas entre os diferentes departamentos e pessoas na organização: “*Talvez por isso a gente leva mais tempo do que deveria para tomar algumas decisões, mas, por outro lado, as decisões são mais alinhadas entre os diferentes departamentos e diferentes pessoas*”.

No que tange, as decisões estratégicas na Alfa do Brasil, o processo têm início na AB Alfa, matriz sueca. As decisões são tomadas em um fórum global, em que definem-se as metas e visão de longo prazo do Grupo e as estratégias e planos, cujo objetivo é contribuir para atingir as metas e visão da Alfa. Para alcançar a visão e as metas financeiras são definidos planos de longo prazo para as diferentes áreas, tais como o posicionamento da marca, desenvolvimento de produtos, finanças e TI, e definem-se objetivos estratégicos de curto prazo, com uma duração de três anos (Figura 19). Com foco no mercado, nas capacidades e disposições internas para o crescimento e visão de futuro de onde se quer chegar, o processo de definição dos indicadores é integrado ao processo de definição dos objetivos estratégicos em períodos de três anos.

Nesse processo, mesmo os planos em que foram aplicadas uma abordagem de longo prazo deverão ser atualizados continuamente. Ao longo do período de três anos, *follow-ups* mensais e trimestrais dos objetivos estratégicos são relatados para os grupos de cada área de negócio/ divisão de gestão. Ainda, os potenciais riscos de não se alcançar os objetivos são identificados e discutidos numa fase precoce, permitindo o ajuste eficiente ou ação. A visão e estratégias, assim, tornam-se instrumentos de gestão e de governança para o Grupo.

Essas diretrizes devem chegar a campo (unidades locais do Grupo Alfa) e se transformar em metas e objetivos mensuráveis. No qual, define-se o Plano de Negócios da empresa e da respectiva área para posteriormente o desdobramento chegar ao nível individual, onde cada funcionário passa a ter o seu Plano de Negócios individual, alinhado ao plano macro da companhia.

Figura 19 – Definição das decisões estratégicas do Grupo Alfa



Fonte: Governance Corporative (2014).

Tais evidências levantadas a partir da análise de documentos, são confirmadas nos relatos dos entrevistados, que ao serem questionados sobre o processo de tomada de decisão estratégica na empresa destacaram que a estratégia global nasce num fórum ou comitê global em que participam o primeiro nível de gestão: *"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"* (E1). No qual, são definidos os objetivos do ano: *"No nível estratégico global... isso vem de fora já... já vem falando se o objetivo do ano é diminuição de custos, aumento de vendas, ou se é determinada linha de produto, determinado foco, etc. Isso já vem de fora"* (E3).

Embora, a estratégia global seja definida apenas com a participação do primeiro nível de gestão, estas lideranças tem o papel de ao longo do ano compilar as informações de suas unidades locais- *inputs* que são levantados em alguns fóruns e comitês locais, e a partir da

demanda apontada pelos funcionários em reuniões- e levar para discussão no fórum global para que sejam tomadas e definidas as estratégias e diretrizes globais.

Hoje, do ponto de vista estratégico, tem alguns fóruns que a gente (liderança) participa, direciona essas demandas da unidade local através desses fóruns [...] é um sistema de governança compartilhado com as regiões e a gente costuma rodar na organização levantando as demandas e levar isso pra esse fórum pra tomada de decisões do ponto de vista mais estratégico. Do ponto de vista estratégico, pensando a mais largo prazo da companhia grande parte das decisões elas são se não compartilhadas elas são levantadas através dos funcionários [...] a gente costuma envolver todos os níveis de funcionário, se não na decisão pelo menos no levantamento das necessidades (E2).

Existe aqui uma discussão das ações. Eu diria que é uma mistura de um plano estratégico, um plano tático [...] que é discutida aqui pelos gestores com alguns inputs de alguns funcionários, representantes das equipes. Em tese os gestores têm as demandas dos funcionários e conseguem trazer para essas discussões. A gente chama de plano anual, onde você tem todas as determinações, tanto operacionais, comerciais, que definem o norte do ano (E3).

É, na verdade a estratégia global que a gente tem ela vem do input de todas as regiões, então uma vez por ano a gente manda os nossos planos, o que a gente tem de importante pra fazer, quais são os produtos, quais são os mercados que a gente vai investir nesse ano, a gente manda tudo isso pra eles e eles fazem uma estratégia global considerando todos esses inputs (E4).

Conforme mencionado nas entrevistas, os gestores participam de fóruns locais, no qual são discutidas questões estratégicas. Os documentos analisados revelam os principais fóruns e comitês para tomada de decisão da Alfa do Brasil, que definem o Sistema de Governança da empresa para tomada de decisões. Os quais, incluem:

- *Country Management Team* (CMT), fórum mensal, no qual participa o presidente e CEO que acumula a posição de Diretor Comercial de Caminhões, e mais oito diretores que representam as áreas de Finanças, Tecnologia da Informação (IT), Recursos Humanos & Assuntos Corporativos, Industrial, Comercial Ônibus, Comercial Equipamentos de Construção, Alfa Penta, Equipamentos de Construção Industrial e Alfa *Financial Services*. Nesse encontro são definidas a execução das operações e a revisão estratégica do negócio.
- *Extended Management Team*: Fórum mensal em que participam seis representantes de unidades e áreas de negócios da empresa- Alfa 3P, *Powertrain*, Alfa *Parts*, Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Produtos, Tecnologia da Informação e Qualidade e Suporte Técnico. Este grupo trabalha em sintonia com o *Country Management Team* na definição e execução das operações e a revisão estratégica do negócio.

O corpo diretivo é apoiado por uma série de comitês auxiliares, voltados a temas estratégicos, táticos e operacionais da organização, que se reúnem sistematicamente:

- **Comitê de Qualidade de Produtos** (*Product Quality Council*): Formado pelo Presidente e Diretores das divisões ligadas ao produto, que se reúnem mensalmente para acompanhar os projetos de produtos da Alfa do Brasil no mercado. Possui caráter decisório tanto para os projetos em andamento quanto para os indicadores de qualidade, tais como: custos de garantia, tempo despendido para solução de problemas de qualidade e acompanhamento da evolução de campanhas realizadas.
- **Comitê de Segurança de Produtos** (*Product Safety Committee*): Formado pelo presidente, Diretores e responsáveis pelas áreas Alfa 3P, *Powertrain* e Qualidade e Suporte Técnico. Seu objetivo é analisar e decidir sobre questões relacionadas à segurança do produto que envolvam comunicação ao mercado e aos clientes.
- *Steering Group* dos **Conselhos de Excelência**: Desde 2003, a Alfa adota no Brasil o Modelo de Gestão para Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Nesse sentido foram estruturados os Conselhos de Excelência, de forma a aprimorar a gestão em todos os critérios recomendados pela FNQ: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas processos e resultados. A Alfa conta com onze Conselhos e dez Subconselhos. O mais recente deles, o Conselho voltado à Inovação, foi criado em 2011 para fomentar um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implantação de ideias inovadoras que possam gerar um diferencial competitivo para a empresa.
- **Conselho de Sistemas de Gestão**: Participam o Presidente, os Diretores, o Representante da Direção e eventuais convidados. As reuniões são semestrais e voltadas para a análise crítica dos Sistemas de Gestão.

Pela fala de um dos entrevistados é destacado ainda a Reunião *Business Review*, uma reunião para revisão dos negócios que acontece no nível de diretoria e seus superiores. Nessa reunião são revistos os processos e indicadores e avaliados a sua efetividade. O entrevistado comenta ainda sobre a autonomia da diretoria para modificar os processos quando necessário, a fim de assegurar a execução da melhor maneira e com o menor recurso possível.

Nós temos algo aqui também que é a reunião business review, reunião de revisão de negócio, isso acontece no meu nível, no nível de diretoria, e no nível também do meu gestor. Então essa reunião, esse business review, é a oportunidade de você discutir o processo e não só os indicadores, então se o processo não funciona, ou ele não ta atendendo, nós temos autonomia de mudar esse processo por quê? Porque nós temos responsabilidade sobre os resultados, indicadores de negócio [...] nós temos

eu diria responsabilidade de garantir, a execução da melhor maneira possível, com menor recurso possível e no menor tempo possível (E1).

Também, questionou-se aos entrevistados sobre o processo de tomada de decisões operacionais e o grau de autonomia dos funcionários nesse processo. Os entrevistados concordam que para as decisões operacionais costumam dar liberdade para os funcionários, e que dependendo do impacto ou nível de decisão os gestores não precisam ser envolvidos. Os entrevistados destacaram, também que o grau de autonomia depende muito da experiência e confiança dos funcionários sobre o assunto.

Nas operacionais diretamente a gente costuma dar bastante liberdade para os funcionários tomarem a decisão na frente do cliente ou na frente do nosso distribuidor porque é uma demanda da nossa situação como companhia de vendas. [...] Existem níveis... de quando você falou de dinheiro, de investimento ou de gasto, existem níveis de aprovação. Esses níveis de aprovação eles são respeitados, mas normalmente o funcionário toma decisão mais próximo possível do cliente, na primeira função [...]. Alguma coisa ele acaba subindo, mas em geral, eu diria pra você que 80%, 90% das decisões eles são desenvolvidos para isso (E2).

Depende do tamanho do impacto. Decisões que a pessoa consegue tomar sozinha ela toma, muitas vezes os gestores não precisam se envolver. [...] É mais a questão da experiência mesmo e do quanto eles se sentem seguros (E3).

Eles têm autonomia total pra resolver. Então, o nosso maior objetivo, na verdade, é que os funcionários sejam o primeiro e o último nível do suporte, então, eles recebem as demandas dos distribuidores e tentam resolver com as ferramentas que eles tem aqui localmente (E4).

Da mesma forma, conforme análise dos documentos, evidencia-se que na linha de produção, o trabalho, também é organizado para que os funcionários tenham autonomia para tomar algumas decisões. No qual, são formadas 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. As equipes 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.

A análise dos documentos e as entrevistas com os gestores revelaram que a empresa pode ser considerada descentralizada, com baixa hierarquia de autoridade. De modo geral, a

empresa incentiva a gestão participativa e o diálogo aberto no ambiente de trabalho. O processo de tomada de decisões estratégicas pode ser visto como uma via de mão dupla, no qual, para que as decisões sejam tomadas a nível global, os funcionários devem alimentar o processo com as informações obtidas no dia a dia da empresa. E 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. Desse modo, a participação dos funcionários é incentivada, tanto para construção da estratégia global, quanto para o desdobramento dessa estratégia em ações, que permitirão a empresa alcançar seus objetivos estratégicos e visão.

Essas características ajudam a classificar a Estrutura Organizacional da Alfa do Brasil como orgânica. As organizações orgânicas de acordo com Burns e Stalker (1961) se caracterizam por um controle menos baseado no contrato de trabalho entre indivíduo e organização e mais no consenso do que é melhor para o grupo. A comunicação, além de vertical, é também horizontal, sendo que a tarefa individual muda constantemente, havendo maior interação entre os membros da empresa e a autoridade, variando de acordo com a capacidade para a realização da tarefa. De modo geral, as organizações orgânicas possuem reduzida hierarquia de autoridade e maior participação de todos na tomada de decisão (BURNS; STALKER, 1961).

Ainda, pelas análises foi possível constatar que a empresa possui um sistema de governança para tomada de decisões estruturado e organizado. Nesse sentido, existe uma série de fóruns e comitês que periodicamente se reúnem para avaliar, discutir e rever os indicadores, processos, estratégias da empresa e desse modo gerar informações que irão auxiliar e dar suporte as decisões estratégicas. A empresa incentiva a autonomia entre as pessoas e equipes de trabalho, especialmente em relação as decisões operacionais, os funcionários possuem liberdade para resolver os problemas no dia a dia de suas funções. Essa autonomia se estende ao chão de fábrica, no qual os funcionários trabalham em equipes com o mínimo de supervisão direta e que devem compartilhar responsabilidades e estar focado na melhoria contínua dos processos.

Mülbert et al. (2002) enfatizam o papel das organizações de desenvolverem estruturas organizacionais apropriadas ao novo contexto (dinâmico e competitivo), com características de descentralização, favorecimento à participação, à criatividade e à inovação. Segundo Correia e Sarmiento (2003), as organizações devem desenvolver uma gestão capaz de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo. Isto conseguido faz com

que as organizações estejam aptas e, portanto, capacitadas para aprender a aprender, envolvendo todos os membros nesse processo.

Rossetti et al., (2008) propõem um modelo de Estrutura Organizacional baseada no conhecimento, nesse modelo os autores defendem inicialmente o papel da alta gerência de dar suporte sociotécnico que deve perpassar toda a organização e agir como catalisador, para estimular a evolução do conhecimento. Tal apoio sociotécnico é indispensável tanto para implementar processos de gestão quanto para criar um ambiente de conhecimento. Isso requer que o conhecimento, principal ativo da organização, seja permanentemente gerido nas suas diversas dimensões: criação, aquisição, validação, conversão, apresentação, compartilhamento, distribuição, aplicação, até sua incorporação à memória organizacional.

Além disso, os autores argumentam o valor de se criar instrumentos que estimulem a participação, discussão e envolvimento de todos para construção de conhecimento, dentre estes citam, a importância de se estabelecer grupos temáticos, ou seja, grupos que congreguem profissionais do conhecimento, de mesma área, de áreas afins, ou até de áreas diferentes, que têm interesses comuns; que devem trabalhar na busca de soluções para problemas organizacionais, por meio de projetos ou outros meios, que eventualmente podem envolver conhecimentos de um, dois ou mais grupos ou até de outras organizações da rede de relacionamento (ROSSETTI et al., 2008).

Desse modo, quando as empresas trabalham com a descentralização das decisões e incentivo a participação de todos no processo, elas aumentam suas chances de que a informação chegue às pessoas certas no momento certo para que elas possam tomar decisões organizacionais mais acertadas com base nessas informações (BOSE, 2009). Especialmente as empresas que operam em um ambiente incerto devem delegar decisões para o nível onde os trabalhadores possam se ajustar rapidamente às situações de mudança e proporcionar valor aos seus clientes. Assim, quando existe um alto grau de incerteza, as decisões estratégicas podem ser centralizadas, mas as operacionais devem ser descentralizadas (NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2002).

Esse modelo de estrutura baseia-se no reconhecimento da necessidade de possuir qualidade, confiabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta em todos os níveis da organização, em especial, em se conseguir que a organização ofereça um serviço que atenda às necessidades e expectativas de seus clientes (CHONG et al., 2011).

Após conhecido o processo de tomada de decisões na Alfa do Brasil, e o grau de centralização dessas, na sequência apresenta-se a análise do nível de formalização na empresa, segundo a percepção dos gestores.

5.2.2.3 Formalização

Para analisar o nível de formalização na Alfa do Brasil, recorreu-se a análise de documentos e entrevistas, a fim de identificar processos, regras, regulamentos que regem as decisões e relações de trabalho na empresa, bem como para conhecer os meios utilizados na empresa para prever e controlar o comportamento dos funcionários, assegurando que os funcionários irão caminhar em direção a um objetivo comum. Esta categoria de análise (Formalização) subdivide-se em: Padrões de Trabalho e Controle de Regras.

Os documentos utilizados para análise do nível de formalização são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Análise de documentos (formalização)

Categoria de Análise: Formalização Subcategorias: Padrões de Trabalho e Controle de Regras	
Documento Analisado	Contextualização
Classe Mundial - Questão de Excelência	Documento publicado pela Fundação Nacional da Qualidade- FNQ em 2015, o qual visa apresentar e divulgar 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.
Relatório Socioambiental 2015	O documento publicado em 2015 refere-se aos exercícios de 2013-2014. No documento encontram-se 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 e atuação responsável; resultados e indicadores dos anos de 2013 e 2014.
Livro: O Lado Humano do Sucesso - Como a Alfa do Brasil Se Tornou Uma Empresa de Classe Mundial.	O livro foi escrito por um Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos da Alfa do Brasil. O livro foi publicado em 2012 e a partir de uma linguagem simples e direta, conta a história e trajetória da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

As relações de trabalho na Alfa do Brasil são baseadas nas diretrizes estabelecidas pelo Grupo (AB Alfa). 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 reforçada por políticas estratégicas nas áreas de Qualidade, Meio Ambiente e de Segurança, Saúde e Bem-estar no Trabalho. Existe na empresa um conjunto de

práticas que visam garantir uma atuação responsável, a conformidade com os requisitos legais e regulamentares e com as diretrizes de governança:

- Manual de Conduta - Criado em 2004 e distribuído a todos os funcionários, tem como base o Código de Conduta do Grupo Alfa e expressa os valores empresariais e o modelo de conduta a ser seguido pela organização no Brasil.
- Políticas internas de gestão - Regulamentam práticas de gestão envolvendo áreas como Recursos Humanos, Comunicação, Finanças, Meio Ambiente, Tecnologia, Saúde e Segurança, Qualidade, entre outras. Também estabelecem níveis de autoridade para aprovação de despesas, compras, investimento, preços, representação da empresa, etc.
- Políticas de gestão econômico-financeiras
- Alfa Group Attitude Survey - Pesquisa anual realizada com todos os funcionários do Grupo para mapear o clima organizacional, o nível de engajamento, a eficiência das lideranças na gestão de pessoas e a efetiva disseminação dos princípios e valores estabelecidos pela organização.
- Contrato Social - Documento que contém a descrição de responsabilidades específicas para cada diretoria.
- Auditorias externas dos sistemas de gestão
- Auditorias internas
- Comissão de Fábrica - Desde 1988, a empresa conta com uma Comissão de Fábrica que atua como facilitadora nas negociações entre os funcionários e a diretoria da empresa. Ela é formada por representantes de todas as áreas da Alfa, eleitos por períodos pré-estabelecidos.
- Equipes Autogerenciáveis - Na fábrica, os funcionários são organizados em Equipes Autogerenciáveis (EAGs) compostas por grupos que variam entre 12 e 16 pessoas. Nas equipes, os funcionários têm autonomia para planejar o próprio trabalho, sugerir melhorias, coordenar reuniões e atividades administrativas. O sistema ajuda a agilizar os processos dentro da empresa, além de estimular a proatividade e a criatividade.
- Conflito de interesses - Declaração atualizada anualmente por todos os funcionários. Os potenciais conflitos de interesse são analisados pelas lideranças, pela área de Recursos Humanos e pela auditoria interna.
- Comitê de Ética- Criado em 2006, o Comitê é um canal de fácil acesso para que funcionários, fornecedores, clientes e demais partes interessadas possam manifestar

suspeitas de fraude/ corrupção, além de realizar sugestões e reclamações relacionadas a questões éticas e/ou às políticas do Grupo Alfa.

- Política Anticorrupção- O Grupo Alfa não tolera nenhum tipo de corrupção em seus negócios. No Código de Conduta estão estabelecidos os princípios da sua política anticorrupção, cuja disseminação fica a cargo da área de *Compliance* da AB Alfa. Todas as unidades de negócios do Grupo Alfa no Brasil estão sujeitas a avaliações anticorrupção conduzidas pela área de Auditoria. A organização demanda que todos os funcionários das áreas administrativas participem a cada três anos de treinamentos de *Compliance*, realizados de forma presencial e virtual.

Desse modo, esse conjunto de práticas descreve como deve ser a atuação e conduta dos funcionários no dia a dia da empresa. Ou seja, essa governança determina como devem ser as relações de trabalho e define ferramentas para monitoramento, tais como os canais para denúncias de comportamentos que desviem os padrões estabelecidos e auditorias para verificar o grau de conformidade da empresa com os requisitos legais e regulamentares e as diretrizes da governança.

Da mesma forma, os processos na Alfa no Brasil seguem as diretrizes da corporação global, que, há vários anos, estabelece grupos formados por responsáveis pelos macroprocessos (AB Alfa), os quais atuam como fóruns de discussão internos, com o objetivo de coordenar o desenvolvimento comum dos principais processos do negócio. Dessa forma, os processos da organização são definidos por estes grupos temáticos corporativos e seguem os macroprocessos – *Develop Product & Aftermarket (DVP)*; *Market & Sell Total Offer (MAS)*; *Produce & Distribute Products (PRD)*; e *Deliver & Develop Customer Loyalty (DCL)*. Aplicados nas diversas áreas, os processos são classificados em *management process*, *main process* e *suport process*.

Além de estar orientada conforme esses macroprocessos, a Alfa do Brasil 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, e especialmente os processos referentes ao fluxo de produção, desenvolvimento de produtos estes seguem os padrões definidos no sistema global. Porém, a empresa tem autonomia para criar processos específicos de acordo com as demandas locais.

Existem bastantes processos globais, a Alfa é uma empresa muito processual, [...] então você acaba indo pra uma forma de gestão onde existem processos globais que você tem que apresentar aqui. [...] Então, assim ao mesmo tempo que a gente tem a liberdade de fazer a implementação da forma mais adequada, a gente precisa respeitar alguns processos que vem de fora, não tem como escapar, principalmente quando se refere a produto e processos de qualidade e etc. Não dá pra inventar muito não (E2).

É uma mistura, nós temos processos globais, sistemas que são globais. Se você for olhar, por exemplo, o fluxo de produção de um equipamento, ele segue uma linha global, mas como a gente tem mercados específicos, têm muitos processos que são mais específicos. [...] Do ponto de vista global o ideal é que você possa comparar, que as bases sejam comparáveis, que falem a mesma língua para que se possa ter parâmetro da performance (E3).

Tem muito processo global, de desenvolvimento dos produtos, esse tipo de coisa, a gente segue o processo global. Agora pra processo de suporte, de atendimento, isso sim os processos são locais e aí também é a mesma coisa dos problemas. 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).

Ainda, foi mencionado a existência de uma governança de projetos, que trabalha matricialmente com as demais áreas e tem por responsabilidade avaliar as necessidades e recursos para o desenvolvimento de novos projetos, a fim de atender as estratégias do negócio. Na fala do Entrevistado 1 foi exemplificado o processo para desenvolvimento de um projeto. No qual, após aprovado monta-se uma equipe de trabalho que irá operar até o momento da implementação do processo. Após implementado, este torna-se uma rotina na empresa e deverá ser entregue um kit de operação com a descrição do processo que servirá de guia para os funcionários:

Então existe uma governança que vê ou que define projetos, necessidades em tê-los ou não para que a estratégia seja atendida de cima a baixo. [...] Essa área aqui de projetos trabalha de uma forma matricial [...] são responsáveis em mensurar o quão importante esse projeto é para cumprimento, para eficácia de determinada estratégia, claro, isso tem que trazer pra empresa retorno e sabendo disso, montar uma equipe de suporte de projeto, de programa, que vai suporta as minhas áreas, vai ter o líder, vai ter o gerente de projeto, de programa [...] é muito importante que exista várias interações, então aí nós vamos ter naquele grupo o cara da garantia, o cara da qualidade, o cara do serviço [...] Então é necessário na maioria das vezes que exista discussões, interações, pilotos, e dentro dessa governança do projeto isso significa que eventualmente nós tenhamos que mudar algumas coisas, tenhamos que trazer mais gente pra discussão, envolver mais gestores, menos gestores. [...] Aquele projeto depois de... foi implementado, existe um timeline, que começa e termina e nesse momento ele vira uma rotina na empresa e passa a ser seguido pelos funcionários. [...] depois do programa ser implementado, depois que a coisa funcionou, ele recebe aquele kit de operação, que é o processo, que são as pessoas, que é o input, que é o output que vai ser seguido.

Um exemplo de projeto interno desenvolvido na Alfa do Brasil e que passou a ser implementado nas demais unidades fabris do Grupo é o PS (*Alfa Production System*). O Sistema Industrial da Alfa do Brasil (SI) 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 da linha de caminhões VM, o PS 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.

Com relação ao controle dos padrões os entrevistados afirmam que a empresa possui uma área de Controles Internos, responsável por realizar auditorias para verificação dos processos *“São feitos processos de auditoria, a gente tem uma área chamada Controles Internos, que se envolve bastante na verificação desses processos”* (E3). Também, foi citada a ISO e o aprendizado do 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).

Também, foi ressaltado que a verificação dos padrões ocorre no dia a dia da empresa, no qual é responsabilidade do dono de cada processo, além de cuidá-los e monitorá-los, identificar problemas e trazer para discussão. Ainda, o próprio sistema de gestão da empresa, permite que o operador de um processo inclua sugestões de melhorias dentro do processo. Outro ponto ressaltado na entrevista foi quanto a liberdade do funcionário para adequação dos processos conforme as necessidades dos clientes. A preocupação da empresa é com o resultado final, que deve ser constantemente monitorado, e não se a execução dos processos foi seguida exatamente conforme o descrito nos formulários.

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 são os responsáveis por operar os processos. No próprio sistema de gestão existem formas de você incluir sugestões de melhorias dentro daquele processo, então o processo é um processo que eu opero, eu sou um analista, eu opero processo e eu estou vendo que ele não está funcionando, então além de ter abertura pra conversar com o dono do processo existem no próprio sistema de gestão uma forma que você entra e faz uma sugestão de melhoria, olha esse processo não está funcionando eu sugiro aqui, eu mando um documento pra revisão e ele vai cair novamente na mão do dono do processo (E2).

A gente nem sempre verifica se todo o caminho foi seguido, como descrito, porque tem muito imprevisto, mas a questão fim tem que ser verificada [...] Mas no dia a dia o funcionário tem liberdade para seguir ou de certa maneira ajustar o processo por causa da necessidade do cliente (E3).

O monitoramento do resultado final, foi mencionado, também na fala do Entrevistado 1 que destacou o papel da governança em medir e avaliar os indicadores de processos e sua eficácia em gerar resultados para o alcance das estratégias. Existem reuniões quinzenais para monitoramento e ajuste desses processos e indicadores. Ainda o Entrevistado destaca a importância de questionar os processos e sua existência, pois muitas vezes pode se estar

perdendo tempo ou recurso em algo que não está alinhado com a estratégia, mesmo os resultados sendo positivos.

Para que esse processo seja implementado, de uma maneira eficaz e traga resultados eu preciso de uma governanças que meça-os, que meça os indicadores, que percebam né, se ele ta integrando aquilo que ele se propôs, se ta trazendo os resultados pro negocio que ele se propôs, hoje, o que acontece, quando eu tenho algo, um projeto implementado, um processo interno, nós temos reuniões aqui a cada 15 dias com todo o grupo, nós temos indicadores de desempenho pra cada um do processos né?! [...] O que nos fazemos aqui, dentro dos nossos encontros das nossas reuniões nos temos que ajustar esses indicadores né?! [...] pra que nós não tenhamos só no final do mês ou só no final do quartio ou só no final do ano os resultados. Nós temos que ter uma gestão sobre os outputs de cada processo, [...] então eu questiono muito né?! [...] 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 qualquer, mas ele deixou de ser importante. Então, assim, existem os fóruns e eles tem que ser geridos com pessoas com gestores que tenham esse perfil né, pra não só ver o resultado mas pra ver como as coisas tão sendo encaminhadas no dia a dia, por quê? Porque se tem gente perdendo tempo ou recurso em algo que não tá alinhado com a estratégia ou gerando resultado e que não é aquilo que a empresa precisa [...] o fato de eu ter o resultado alinhado, o resultado verde, o resultado positivo não quer dizer que os meus processos são os melhores processos; eu posso tá gerando um resultado positivo por uma simples causalidade, eu posso tá gerando um resultado positivo porque o meu objetivo tava muito baixo então... e a eficácia né, o resultado não é eficiência é eficácia, então é necessário que o gestor esteja próximo do processo e das pessoas e avalie isso.

Outro ponto destacado por um dos entrevistados foi quanto ao excesso de formalização, que inicialmente pode parecer atrapalhar, mas que no longo prazo traz um retorno positivo para a empresa pelo fato de facilitar o entendimento de novos funcionários sobre a organização do trabalho na empresa:

Eu acho que no começo pode parecer que atrapalha (tantos processos, formalização), mas eu acho que isso no longo prazo ajuda bastante, porque principalmente quando você tem uma rotatividade um pouco maior [...] você ter esses processos bem desenhados ajudam as novas pessoas a se integrarem melhor e quando o processo ele está desenhado é mais fácil pros outros também entenderem como que a gente trabalha, porque que a gente faz daquele jeito e qual o processo que a gente segue. Então, é mais fácil de todo mundo se encaixar e chegar num denominador comum no final das pontas.

Em relação a formalização, a empresa possui um nível elevado de padrões de trabalho, no entanto, as pessoas tem bastante autonomia para decidir como irão executar as suas tarefas diárias, desde que obedecidas as normas e regras internas da organização (os princípios básicos, as regulamentações e legislações do ambiente externo). A partir, das análises percebeu-se que a Alfa possui um *compliance* muito forte, ou seja um conjunto de práticas e diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da organização. A própria filosofia

da empresa expressa no *The Alfa Way*, direciona e move todos os processos da empresa e descreve como deve ser o modo de trabalho para que os objetivos sejam concretizados.

A empresa acredita que não basta se ter uma estratégia boa definida, é essencial que a empresa mostre, também aonde se quer chegar, e para isso são necessários os processos, eles que irão sustentar a estratégia da empresa. No Manual de Políticas da Qualidade, Ambiente e Segurança, a empresa ressalta que a identificação, documentação, visualização e melhoria contínua de seus processos são o caminho para se obter a excelência em Qualidade.

Portanto, os processos na Alfa do Brasil são necessários para guiar o dia a dia, facilitar o entendimento e mostrar aonde a empresa quer chegar. Porém, ao executarem os processos os funcionários possuem autonomia para adequá-los de acordo com as necessidades dos clientes, distribuidores, entre outros. Ainda, as pessoas são incentivadas a constantemente monitorar os processos, pelo qual são responsáveis e propor melhorias, contribuir com sugestões de novas ideias e novas formas de trabalho.

A formalização representa o nível de formalidade imposta aos processos organizacionais, por meio de regras oficiais e regulamentos, instruções escritas, e documentos oficiais, tais como descrições de cargos e especificações de desempenho (MARTÍNEZ-LEÓN; MARTÍNEZ-GARCÍA, 2011). Ou seja, a formalização auxilia, no esclarecimento da gama de comportamentos admissíveis das pessoas e fornece uma compreensão de como a organização opera. Dependendo da natureza da formalização, esta pode ser restritiva, ou apoiar a descentralização, a flexibilidade e a autonomia do trabalho (MINER, 1982).

Nesse sentido, ao se considerar as organizações orgânicas, a formalização deve estar voltada a determinar um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação, dentre estas, destaca-se a habilidade de aprender a aprender. Associado a estas habilidades e comportamentos, é necessário a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços (TEECE, 2009). No qual, os processos fornecem a estrutura de trabalho, contém todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, isso inclui: especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos de trabalho. Enquanto que, as rotinas são os padrões de comportamentos repetíveis na organização, que são projetadas juntamente com o processo de trabalho ou que podem emergir de forma independente na medida em que os atores encontrem meios mais eficazes de desempenhar suas tarefas. Desse modo, as rotinas representam a execução dessa estrutura (GERARD, 2011).

Na Alfa, além das rotinas e processos, a empresa apresenta mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que dão suporte ao processo de decisões organizacionais. Esse conjunto de governança que guia e molda o comportamento dos funcionários pelo caminho esperado pela organização para o alcance de seus objetivos e estratégias.

Após conhecido as diretrizes e políticas que guiam o comportamento dos funcionários na Alfa do Brasil, e determinam o seu grau de formalização, na sequência apresenta-se a análise do nível de integração na empresa, segundo a percepção dos gestores.

5.2.2.4 Integração

Para analisar o grau de integração de trabalho na Alfa do Brasil, buscou-se com as análises de documentos e entrevistas identificar as ações, práticas e políticas da empresa quanto ao trabalho em equipes multifuncionais e/ ou comitês interdepartamentais e sobre o processo de comunicação interna na empresa. Esta categoria de análise (Integração) subdivide-se em: Níveis Hierárquicos, Integração Horizontal e Comunicação.

Os documentos utilizados para análise do grau de integração são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 – Análise de documentos (integração)

Categoria de Análise: Integração Subcategorias: Níveis Hierárquicos, Integração Horizontal e Comunicação	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Relatório Socioambiental 2007	O documento desenvolvido em 2007 apresenta sobre: o Grupo Alfa, no mundo e no Brasil; desenvolvimento sustentável e o compromisso público assumido pela Alfa e reconhecimentos socioambientais; estratégia de gestão e governança corporativa; as principais práticas e políticas em termos de diálogo com os públicos estratégicos; comunidade interna; externa e meio ambiente; e os principais resultados socioambientais da empresa no ano de 2006. O documento foi editado pelo Departamento de Comunicação Corporativa da Alfa do Brasil; e pelos Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos e Gerente de Comunicação Corporativa.
Relatório Socioambiental 2008	O documento desenvolvido em 2008, apresenta o perfil e história da Alfa; a cultura corporativa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> ; as principais ações em termos de desenvolvimento sustentável; estratégia e gestão; forma de diálogo com os públicos estratégicos, principais políticas em relação ao meio ambiente e os resultados obtidos em 2007 em termos socioambiental. O documento foi editado pelo Departamento de Comunicação Corporativa da Alfa do Brasil; e pelos Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos e Gerente de Comunicação Corporativa.
Relatório Socioambiental 2015	O documento publicado em 2015 refere-se aos exercícios de 2013-2014. No documento encontram-se 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 e atuação responsável; resultados e indicadores dos anos de 2013 e 2014.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o documento “*The Alfa Way*”, que descreve a cultura, os valores e os comportamentos que devem ser compartilhados por todos do Grupo Alfa é possível perceber que a empresa preza pela integração entre as diferentes unidades, áreas e pessoas no Grupo. Dentre os comportamentos descritos nesse documento, destaca-se: sinergia, diálogo aberto e trabalho em equipe.

- Sinergia: “Combinar nossa expertise em um Grupo coeso cria economias de escala em desenvolvimento de produto, produção, logística, financiamento e suporte pós-vendas.

Reforçar a colaboração nesta empresa global cria novas oportunidades para compartilhar conhecimento e aprender com as melhores práticas. Cooperação, integração e processos compartilhados se concentram em transformar volumes maiores, eficiência operacional e capacidade de organização em aumento de valor para o cliente, fluxo de caixa e rentabilidade”.

- Diálogo Aberto: “Nós nos comunicamos de modo constante e dinâmico. O diálogo aberto nos permite contribuir com melhorias significativas. Saber ouvir ativamente e trocar experiências, ideias e perspectivas promove o entendimento e a colaboração entre diferentes equipes e funções. As mensagens são claras, oportunas e relevantes. Os líderes se comunicam de modo frequente e pró ativo com todos os funcionários, especialmente em momentos de mudanças e condições corporativas desafiadoras. Reuniões presenciais e reuniões em equipe são usadas para encorajar o diálogo franco”.
- Trabalho em equipe: “Fazemos parte de uma grande equipe que trabalha com metas de negócios em comum. Como integrantes de uma ou várias equipes, temos responsabilidades que vão além do papel formal ou das descrições de trabalho. É dessa forma que nos envolvemos, contribuimos para o desempenho da equipe inteira e apresentamos resultados. Acreditamos que o trabalho em equipe seja a melhor forma de aprimorar a qualidade, os resultados e a produtividade. Trabalhar juntos como uma só equipe, portanto, se aplica a todo o Grupo Alfa, da alta gerência às equipes multifuncionais. Um ótimo trabalho em equipe em todos os níveis se baseia em confiança mútua, relações sólidas e cooperação para trabalharmos juntos e atingirmos objetivos corporativos em comum. Ao nos unirmos em equipe, combinamos e aproveitamos os diferentes pontos fortes e habilidades com mais eficácia. Para criar um Grupo Alfa de alto desempenho, precisamos de trabalho em equipe eficaz entre funções, negócios e culturas nacionais. A colaboração dentro e entre equipes melhora o alinhamento e o comprometimento e eleva o nível de energia e responsabilidade em todo o Grupo”.

Nas entrevistas foi possível constatar esses comportamentos. Ao serem questionados sobre o trabalho em equipes multifuncionais, os entrevistados afirmaram que o trabalho em equipe é algo natural e inevitável dentro da empresa “*Eu diria que é algo natural... inevitável trabalhar com equipes multifuncionais*” (E4), e que as interações e sinergia do Grupo é importante para que sejam criadas novas oportunidades:

Nós não só entendemos como sabemos como é muito importante que exista várias interações [...] e na maioria das vezes quando a gente tem várias pessoas conversando sobre uma potencial ideia alguma necessidade é onde a gente acaba criando a oportunidade da gente 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 que? Da interação que os gestores têm que promover nas áreas (E1).

Na área administrativa, o trabalho em equipes multifuncionais normalmente ocorre quando é necessário se criar um projeto para auxiliar no alcance das estratégias, para desenvolver um novo produto e quando existem problemas que não conseguem ser resolvidos somente com as pessoas de uma determinada área.

Na minha área o pessoal recebe as demandas dos distribuidores e tentam resolver com as ferramentas que eles tem aqui localmente. Eles envolvem as outras áreas quando é algum problema que não é específico do nosso. Então, considerando o trabalho em grupos multidisciplinares, por exemplo, você tem um processo de desenvolvimento de produto... área de vendas vai ter que chamar nós para estudar a logística do equipamento, vai ter que chamar o financeiro para calcular a rentabilidade, o comercial pra ver níveis de venda, vai ter que chamar o pós-vendas, então, não tem como fazer diferente. Mas se é pra fazer, por exemplo, uma campanha comercial, aí ou somos nós, dependendo do que for, na parte mais... ou é a área comercial (E4).

Com relação ao processo de comunicação, a empresa entende que quanto mais eficiente for a sua comunicação, maior será a credibilidade da companhia. Dessa forma, a Alfa apresenta diversos canais de comunicação para dialogar com seus públicos estratégico. Toda a informação prestada pela empresa deve sempre seguir cinco premissas básicas:

- Verdade: as informações divulgadas precisam ser verdadeiras, proporcionando uma visão real sobre a empresa;
- Consistência: as comunicações precisam ser coerentes, evitando dar margem a erros e interpretações ambíguas;
- Abertura: a transparência e o incentivo ao diálogo no processo de comunicação inspiram confiança e promovem o entendimento;
- Relevância: foco em informações importantes e que agreguem valor ao seu destinatário;
- Prontidão: as informações devem ser fornecida de forma ágil e prestativa.

Quando questionados sobre o processo de comunicação e compartilhamento de informações e conhecimento na empresa, os entrevistados destacaram que na unidade CE, especificamente, existem reuniões mensais no auditório da empresa com a participação do presidente e todos os funcionários da unidade; e comunicações parciais de cada líder com suas

equipes. Também, foi citada a reunião mensal das lideranças de todas as áreas e unidades da empresa com a diretoria.

Existem as reuniões mensais, então toda a área de construção tem uma reunião mensal, toda a equipe, nós támo falando de mais ou menos 100 pessoas no auditório e o nosso presidente durante uma ou 2 horas fala um pouquinho do negócio cada um dos gestores apresenta os resultados e discutem os principais eventos, o que acontece de importante né, que precisa ser compartilhado; isso é uma reunião mensal que você tem o presidente se comunicando com a área como um todo. Existem algumas comunicações parciais minha, por exemplo, com a minha área também como grupo. Existe uma reunião de comunicação do grupo Alfa aqui, nós somos parte de um condomínio, construção, ônibus, caminhões, então existe uma reunião de lideranças mensal também no auditório que conecta os negócios ne, então isso é bastante importante, nós temos processos aqui que são compartilhados, nosso processo produtivo (E1).

Ainda, foi ressaltado que a maioria das reuniões que são realizadas na empresa envolvem pessoas de diversos departamentos; devido ao desenvolvimento dos processos que na maioria das vezes é feito em conjunto com diferentes áreas. Porém, a comunicação entre os departamentos ocorre de modo espontâneo, no dia a dia, não existe um canal oficial, estruturado de compartilhamento de informações interdepartamental, sendo destacado por um entrevistado, inclusive como uma oportunidade de melhoria.

Interdepartamental ela (comunicação) ocorre de uma forma mais espontânea, não é tão estruturada, cada uma de suas áreas divulgam de uma forma diferente, você vai nos murais e existem newsletters de algumas áreas, de outras não existem. Nós fazemos reuniões de comunicação periódicas, onde os diretores e os gerentes costumam trazer assuntos de interesse coletivo. Então a comunicação é tranquila, ela é aberta, mais estruturada do ponto de vista corporativo e espontâneo do ponto de vista do dia a dia (E2).

Eu diria que mais da metade das reuniões que são feitas aqui, sobre “n” assuntos, são feitas com pessoas de departamentos diferentes. Nós temos muito a participação de várias áreas, nos processos, é difícil que você tenha um único processo que esteja dentro de uma única área, de um único departamento, então todas as reuniões são compartilhadas e o desenvolvimento acaba sendo conjunto. Então não tem algo oficial assim, mas ele acontece através do dia a dia, através dessas reuniões o pessoal vai conversando, trocando ideias sobre o que mudou. Se numa área, como a minha, a gente quer mudar alguma coisa, a gente tem que consultar muitas pessoas de outras áreas para saber se vai valer a pena ou se vai atrapalhar. E assim vão se trocando ideias [...]Não tem nenhum canal oficial de compartilhamento de informações. Aqui a gente tem um gap bem grande entre as diferentes áreas de negócio. Essa é uma oportunidade que é listada todos os anos, mas na prática ainda está bem tímido esse desenvolvimento (E3).

Com relação as formas de comunicação mais estruturadas, foi destacado que existe na empresa um Departamento de Comunicação, responsável pela comunicação corporativa e comercial. Foram citadas algumas ferramentas utilizadas para comunicação interna, dentre

elas: *websites*, *intranet*, reuniões de comunicação e divulgações, panfletos, televisão no refeitório com notícias variadas, murais com notícias de jornal, manchetes gerais.

Existem algumas formas de comunicação mais estruturadas, nós temos um departamento de comunicação e eles são responsáveis tanto pela comunicação corporativa como pela parte comercial em relação ao mercado, internamente com os funcionários, como te disse, existem várias ferramentas, websites, reuniões de comunicação, divulgações, panfletos, essa parte é uma parte muito estruturada (E2).

No refeitório tem uma televisão que vai passando notícias e aí são variedades. No mural você tem aqui algumas notícias de jornal, algumas manchetes, são mais gerais. As comunicações mais específicas sobre o negócio acontecem pela *intranet*, onde a gente consegue desenvolver as informações estratégicas para o grupo, neh, o que está acontecendo, e o pessoal acompanha, e principalmente, pela reunião mensal que o presidente faz com as equipes. Nesta reunião tem muito material falando sobre o mercado, sobre como estão as vendas, sobre como está o Market share, então aí ele faz uma pincelada geral no negócio para as pessoas que não tem muito proximidade acabar absorvendo essas informações (E3).

No que tange o processo de comunicação interna, a empresa entende que toda a informação, que gera conhecimento, deve ser tratada na empresa com extrema atenção, a fim de contribuir para a construção da cultura interna da Alfa. Desse modo, por meio da comunicação a empresa incentiva o desenvolvimento de seus empregados, a liberdade de expressão e o alinhamento estratégico.

A empresa conta com vários canais coletivos de comunicação que atendem a todos os empregados, tanto da área administrativa como da área fabril. Dentre eles, está a revista “O Viking”, de circulação mensal, uma das mais antigas revistas internas do país, criada em 1977, chamada *O Viking*, agora com uma versão digital, que pode ser acessada em *tablets*, computadores e até em *smartphones*, por meio de um aplicativo disponível gratuitamente na *Apple Store* ou *Google Play*. É o carro-chefe de uma família de produtos de comunicação corporativa, que conta, ainda, com murais, para informações diárias e semanais, internas e externas, espalhados em 40 pontos na fábrica.

Já *O Viking On Line* traz informações pontuais da semana, como visitas realizadas, lançamentos, entre outras. Para as informações mais extraordinárias, a Alfa conta com *O Viking Especial*, que serve para divulgações urgentes e que mereçam atenção especial. O “*Viking Repórter*” utiliza a linguagem audiovisual para divulgar de forma mais aprofundada, em programas especiais, assuntos de interesse para a organização. Além do *O “Viking Família”*, informativo enviado à residência dos funcionários, com informações sobre saúde familiar e práticas saudáveis para a melhoria na qualidade de vida.

Outro meio eficaz de comunicação é a *Intranet* onde são disponibilizadas inúmeras informações corporativas e relativas às áreas internas. Por meio da *Intranet*, todos os

empregados podem ter acesso, também a informações atualizadas sobre os resultados do negócio e o impacto mensal destes no cumprimento das metas estabelecidas. Além dos canais pontuais de comunicação, há ainda um número significativo de informes especiais que são gerados para dar suporte a campanhas internas relacionadas ao meio ambiente, à segurança no trânsito, à saúde e a outros temas relevantes. Diversos eventos internos também são realizados como forma de se abordar assuntos e temas educativos e comemorativos (ex: Dia do Trabalhador, Dia Mundial do Meio Ambiente, Semana Nacional do Trânsito, Dia do Livro, entre outros).

Além dos, canais coletivos de comunicação, os funcionários da área fabril, organizados em equipes autogerenciáveis, reúnem-se semanalmente com seus líderes para discutir os principais temas que afetaram a Alfa e o seu trabalho no período.

Há ainda na Alfa um Grupo de Comunicação, composto pelas lideranças das várias áreas administrativas e fabris, que, a cada três meses, se reúne com a diretoria, para saber quais informações devem ser repassadas às suas equipes para compartilhar informações sobre resultados, projetos, tendências e outros assuntos estratégicos que, na sequência, serão repassados a todos os funcionários, promovendo um cascadeamento de informações.

No que tange as informações estratégicas, anualmente a Alfa compartilha o Plano de Negócios (ferramenta já mencionada anteriormente) com todos os funcionários, consolidando objetivos anuais e estabelecendo conjuntamente diretrizes e metas estratégicas para o próximo ano.

Um dos entrevistados destacou ainda a importância de uma comunicação abrangente e clara para que a estratégia seja executada de modo eficaz: *“Quão eficaz nós seremos nessa comunicação, na execução desse plano?! Quão melhor for nossa capacidade de comunicar a todo mundo que faz parte dessa cadeia esses elementos”* (E1). Nesse sentido, citou o PBP (já explicado anteriormente) como uma ferramenta importante de comunicação da estratégia da empresa que permite que a visão macro dos objetivos da empresa seja desdobrado em planos e ações em todos os níveis organizacionais.

E a parte de comunicação, tem uma bem importante, que é bem feita é a comunicação da estratégia, de você trazer aquilo lá de cima que é uma visão bem macro dos objetivos da empresa e trazer isso pra nossa realidade aqui, você vê lá: ter uma cultura de alta performance. É um nome bonito, mas o que significa no nosso dia a dia né. Então, ir quebrando isso nesses vários níveis e trazer até a realidade quando a gente coloca isso no PBP de cada um pra que eles comecem a seguir e tentar realmente mudar (E4).

A partir das análises foi possível constatar que a Alfa do Brasil possui uma alta integração horizontal, um alto nível de comunicação e poucos níveis hierárquicos. Para dar suporte a estrutura de negócios da empresa, existe uma grande diversidade de pessoas, conhecimentos e funções. Desse modo, a empresa incentiva a integração entre as diferentes áreas e unidades, por meio do trabalho em equipes multifuncionais. O próprio conceito de condomínio corporativo, adotado pela companhia brasileira demonstra a preocupação da empresa em trabalhar de forma sinérgica e enxuta com a visão do todo.

Outro ponto, que merece ser destacado é o alto nível de comunicação organizacional, que incentiva a interação das pessoas, a troca de ideias e o compartilhamento de informações tornando a comunicação fluída e cruzada por toda a organização. Pelas análises fica evidente que a Alfa preza por uma boa comunicação e principalmente que o conhecimento transite entre áreas e pessoas.

Argyris e Schön (1976) já destacavam a importância das interações dos indivíduos no processo de aprendizagem individual e o compartilhamento da aprendizagem nos níveis coletivo, grupal e organizacional. Para esses autores, as organizações aprendem quando os indivíduos vivem uma situação problemática, quando questionam o comportamento da organização, percebem a diferença entre o esperado e o observado decorrente das ações, agem para modificar suas imagens da organização e reestruturam suas atividades.

Para isso, a Estrutura Organizacional da empresa deve estar voltada para que ocorra a integração e compartilhamento de informações e conhecimento entre as pessoas, níveis hierárquicos e diferentes áreas e departamentos organizacionais. O compartilhamento de conhecimento é definido por Lin (2007) como uma cultura de interação social, envolvendo trocas de conhecimentos, experiências e habilidades entre funcionários, por meio da organização, que constitui um conjunto compartilhado de entendimentos relacionados, proporcionando aos funcionários acesso a informações relevantes e à construção e utilização de redes de conhecimento dentro das organizações.

Este processo é caracterizado por colaborações formais e informais (FRIESL; SACKMANN; KREMSER, 2011) de disseminação de conhecimento entre pessoas, grupos ou organizações (FORD; STAPLES, 2010). O compartilhamento de conhecimento formal é feito por canais criados especificamente para o propósito de criar e trocar conhecimento, e o informal é feito por mecanismos que facilitam, mas que não são criados para se dedicar a essa atividade. (KHAN, 2010).

Destaca-se, inclusive que na Alfa, devido a sua estrutura matricial e forma de trabalho por meio, de equipes, muitas vezes o processo de comunicação e troca de informações e

conhecimentos, acontece de modo informal, conforme foi destacado na fala de um dos entrevistados. Essa característica acaba sendo um fator limitante, pois algumas informações importantes podem não estar sendo repassadas para todos. Inclusive na entrevista, o gestor destacou que essa comunicação entre as áreas, unidades e equipes de projetos seria um ponto a melhorar, que está sendo discutido e trabalhado na organização.

Em suma, a integração tem um efeito positivo e significativo na capacidade da empresa aprender e inovar, pelo fato dela oferecer a chance da empresa informar as suas diferentes áreas e departamentos sobre oportunidades que o ambiente, tanto interno quanto externo oferece e transformar essas oportunidades em inovações bem sucedidas, provocando uma troca efetiva de conhecimento (AKMAN; YIMAZ, 2008).

Para finalizar o tópico referente a Estrutura Organizacional, na sequência apresenta-se uma síntese dos resultados qualitativos e quantitativos.

5.2.3 Síntese dos resultados

O emprego das técnicas de análise de dados, quantitativa e qualitativa permitiu ampliar a compreensão acerca do modelo de Estrutura Organizacional adotado pela Alfa do Brasil, bem como as características referentes ao seu grau de centralização, formalização e integração, de acordo com a visão de seus colaboradores e gestores. A partir, das análises desprende-se que os dados obtidos na etapa quantitativa foram corroborados, por meio das entrevistas com os gestores e, análise de documentos da empresa.

A Alfa do Brasil está baseada no conceito de *Joint Company*, entidade que congrega em regime de condomínio, diversas áreas e negócios do Grupo Alfa. A entidade engloba todos os negócios do Grupo da América Latina, tem responsabilidade pela parte fiscal e legal e, também pela consolidação dos resultados e das informações para divulgação ao público externo. O modelo de Estrutura Organizacional adotado pelo Grupo, refere-se ao matricial, baseado em áreas de negócios relacionadas aos seus produtos, e em várias unidades de negócios que congregam as atividades de suporte. Dentro dessa estrutura, a empresa trabalha com oito níveis hierárquicos: Presidentes, Diretores, Gerentes, Coordenadores, Administrativos, Técnicos, Vendedores e Operacionais. Existe ainda, na empresa as categorias Aprendizes e Estagiários.

Esse modelo permite que a empresa trabalhe próxima a seus clientes, bem como utilize da melhor forma possível seus recursos, talentos e competências. Na Alfa do Brasil, o conceito de “condomínio corporativo” adotado justifica-se pelo fato de a empresa concentrar

no mesmo espaço físico todas as áreas e negócios. Desse modo, o “condomínio” é responsável por administrar todos os serviços que são comuns as áreas- dos mais simples aos mais estratégicos. Com a adoção dessa estratégia foi possível evitar a duplicidade de funções e atividades, e fazer com que a empresa trabalhasse de forma sinérgica e enxuta com a visão do todo.

Com relação ao processo de tomada de decisão, no que tange as decisões estratégicas, estas tem início na AB Alfa (matriz sueca), e nascem num fórum global, no qual são definidas as metas e visão de longo prazo do Grupo, bem como os objetivos estratégicos de curto prazo, com duração de 3 anos. Essas diretrizes chegam nas unidades locais do Grupo Alfa, onde são definidos 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 individual, alinhado ao plano macro da companhia.

Esse processo pode ser visto como uma via de mão dupla, pois anteriormente a realização do fórum global, as informações necessárias para tomada de decisão estratégica são levantadas pelos *inputs* fornecido pelos funcionários, de acordo com as demandas obtidas no dia a dia da empresa. E após definida as diretrizes, pelo primeiro nível de gestão, essa estratégia deve ser discutida e desdobrada em todas as unidades e níveis hierárquicos. De modo geral, constatou-se que a empresa possui um modelo de governança para tomada de decisões estruturado e organizado. A empresa trabalha com uma série de fóruns e comitês que se reúnem periodicamente com o objetivo de avaliar, discutir, rever indicadores, processos e estratégia, identificar riscos, e desse modo gerar informações que irão dar suporte as decisões estratégicas tomadas pelo corpo diretivo.

No que tange, as decisões operacionais os funcionários possuem autonomia (dependendo da experiência e confiança do funcionário) para tomar decisões e resolver problemas de sua rotina organizacional. Conforme o impacto ou nível da decisão os superiores não precisam ser consultados e envolvidos. Da mesma forma, na linha de produção identifica-se essa autonomia, por meio do trabalho em equipes autogerenciáveis, que atuam com mínima supervisão direta e comprometidos com o compartilhamento de responsabilidades e com a melhoria contínua dos processos.

A partir, das informações quali e quanti foi possível constatar que a empresa pode ser considerada descentralizada, com baixa hierarquia de autoridade. E ainda, constatou-se um incentivo a gestão participativa e diálogo aberto no ambiente de trabalho.

Com relação a formalização, a análise quantitativa evidenciou a existência de um nível alto de regras e padrões de trabalho. A partir, da análise das entrevistas e documentos da

empresa corroborou-se a percepção dos funcionários, no qual conclui-se que a empresa possui um sistema de governança que determina como devem ser as relações de trabalho e define ferramentas para monitoramento do grau de conformidade da empresa com os requisitos legais. As diretrizes da empresa são definidas pelo Grupo (AB Alfa) e sua atuação guiada pelo “*The Alfa Way*” - documento que expressa a cultura corporativa- e pelo código de conduta- que revela a conduta que deve ser seguida pelos funcionários da empresa- e reforçada ainda, por políticas estratégicas nas áreas de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança, Saúde e Bem estar no trabalho.

Da mesma forma, os macroprocessos seguem as diretrizes da corporação global, e a Alfa do Brasil estabelece os seus subprocessos, de acordo com as particularidades locais. Porém, na execução dos processos, os funcionários possuem autonomia para adequá-los de acordo com as demandas do dia a dia. Ainda, os funcionários são incentivados a constantemente monitorar os processos pelo qual são responsáveis, a fim de garantir a melhoria contínua.

Por fim, com relação a análise da Estrutura Organizacional, a empresa pode ser considerada altamente integrada, conforme evidenciou a pesquisa quantitativa e qualitativa. A cultura da empresa expressa a importância de um trabalho com sinergia, diálogo aberto e em equipe. Desse modo, a empresa incentiva a integração entre as diferentes áreas e unidades da empresa, por meio do trabalho em equipes multifuncionais. Também, a pesquisa revelou que a empresa possui um sistema de comunicação que permite que as informações e conhecimentos perpassem todos os níveis hierárquicos, tornando a comunicação fluída e cruzada por toda a organização. Na pesquisa quantitativa, todos os fatores que compõem a dimensão Integração apresentaram as maiores médias. Ainda, nessa dimensão foi possível constatar diferença de média significativa na percepção com relação ao processo de comunicação, entre o sexo feminino e masculino. No qual, as funcionárias do sexo feminino atribuíram média superior para o Fator Comunicação quando comparadas aos funcionários do sexo masculino. Esses dados podem estar relacionados aos cargos e setores de atuação dos funcionários do sexo feminino, que nesta pesquisa, se concentram em Administrativo e Comercial, e inclusive no setor de Comunicação.

Também, evidenciou-se diferença de percepção entre funcionários que assumem posição de liderança e os demais, com relação ao Fator 4- Integração: Níveis Hierárquicos. Nesse fator, os líderes tem uma percepção mais positiva quanto a empresa ser enxuta e possuir poucos níveis de hierarquia, quando comparado aos funcionários que não assumem posição de liderança. Tal evidência pode se justificar pelo fato de as lideranças possuírem um

maior entendimento da estrutura da organização e estarem mais próximos e em maior contato com os níveis superiores, tanto no que tange a estrutura no Brasil, quanto a estrutura global.

Apresenta-se no Quadro 15 a síntese dos resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa em relação à Estrutura Organizacional.

Quadro 15 – Síntese dos resultados

Estrutura Organizacional	
Categorias de Análise	Características da Empresa
Modelo de Estrutura Organizacional	A empresa adota o modelo de estrutura matricial baseado em áreas de negócios relacionadas aos seus produtos, e em várias unidades de negócios que congregam as atividades de suporte. Dentro dessa estrutura, a empresa trabalha com oito níveis hierárquicos: Presidentes, Diretores, Gerentes, Coordenadores, Administrativos, Técnicos, Vendedores e Operacionais. Existe ainda, na empresa as categorias Aprendizes e Estagiários.
Centralização	Descentralizada, com baixa hierarquia de autoridade. O processo de tomada de decisão ocorre numa via de mão dupla, onde os funcionários contribuem com o levantamento de informações do dia a dia de trabalho que irão basear as decisões estratégicas tomadas pelo corpo diretivo. No dia a dia, os funcionários possuem autonomia para executar as atividades e tarefas que compõem sua rotina organizacional
Formalização	Nível intermediário de padrões de trabalho. A empresa possui um conjunto de políticas, práticas e processos que guiam a conduta de trabalho, estabelecidos pela matriz sueca. Porém, a Alfa do Brasil possui autonomia para desenvolver subprocessos que atendam as demandas locais. No geral, apenas o resultado final é monitorado, e não a execução do processo na sua íntegra.
Integração	A empresa apresenta alto nível de integração horizontal, alto nível de comunicação e poucos níveis hierárquicos. A Alfa apresenta uma série de canais de informação para garantir que o conhecimento perpassa todos os níveis hierárquicos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, são apresentados os resultados referentes as análises quantitativas e qualitativas no que se refere ao Estilo de Liderança dos gestores.

5.3 ESTILO DE LIDERANÇA

A fim de, identificar o Estilo de Liderança predominante na Alfa do Brasil, apresenta-se nesta seção, em um primeiro momento, a análise quantitativa dos dados obtidos por meio da aplicação da Escala de Estilo Gerencial desenvolvida por Melo (2004). Em seguida, apresenta-se os resultados qualitativos, referentes a análise de documentos e das entrevistas realizadas com os gestores, no qual buscou-se evidências sobre a atuação das lideranças na Alfa. Para finalizar esta seção, exibe-se uma síntese, a partir da discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas relativas ao Estilo de Liderança.

5.3.1 Etapa quantitativa

Para identificar a visão dos colaboradores com relação ao Estilo de Liderança predominante na Alfa do Brasil, realizou-se, inicialmente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das 19 variáveis que compõem o instrumento Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, desenvolvida por Melo (2004).

Inicialmente realizou-se os testes estatísticos iniciais, a fim de verificar a adequação do conjunto de dados à referida técnica. Os testes iniciais das análises fatoriais incluíram: o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esferecidade de *Bartlett*, que geraram medidas satisfatórias, 0,779 e sig 0,000 respectivamente, como pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14 – Teste KMO e Esferecidade de Bartlett para estilo de liderança

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esferecidade de Bartlett	
0,779	Qui-Quadrado	355,959
	Df	78
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto observado refere-se à avaliação das comunalidades. A partir dessa análise, seis variáveis foram excluídas, por apresentar valores menores que 0,6. As variáveis excluídas foram: 1- “É atencioso (a) no relacionamento com os funcionários”; 4- “Coloca o trabalho em primeiro lugar”; 5- “Interessa-se pelos sentimentos dos funcionários”; 7- “É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos”; 8- “Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” e 11- “Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um”. Ressalta-se que iniciou-se a exclusão pela variável que apresentou menor valor de comunalidade, rodou-se novamente os dados e seguiu-se sucessivamente as análises até obter um conjunto de variáveis que atendessem aos pressupostos necessários. Com a exclusão, o instrumento passou a ter 13 questões.

Na sequência os dados foram submetidos à análise fatorial de componentes principais, com normalização *Kaiser* e método de rotação *varimax*. Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com cinco fatores. Porém os fatores 4 e 5 apresentaram cada um, somente uma variável com carga significativa. Além disso, algumas variáveis apresentaram cargas altas em mais de um fator, no qual segundo Hair et al. (2009) quando isso acontece é recomendado que a variável seja excluída da análise. Desse modo, realizou-se uma nova rotação, no qual forçou-se a extração de três fatores, e após confirmar

valores satisfatórios para os testes de KMO e *Bartlett* (valores apresentados na Tabela 14), comunalidades, variância total explicada, e cargas fatoriais, observou-se a semelhança do conteúdo semântico entre as variáveis que compunham o fator e o índice de consistência interna, por meio do *Alpha de Cronbach*. A partir destes testes, a solução com três fatores mostrou-se a mais adequada. A Tabela 15 exibe os resultados obtidos com a extração de três fatores.

Tabela 15 – Autovalores e percentual da variância explicada (escala de avaliação do estilo gerencial)

Fator	Total	Autovalores % da Variância	% Acumulado
Fator 1	5,610	43,156	43,156
Fator 2	1,680	12,924	56,080
Fator 3	1,479	11,380	67,460

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 indica que a análise fatorial com extração de três fatores, explica 67,46% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 43,16% da variância total. Em seguida, para medir a consistência interna dos fatores obtidos fez-se uso do teste de *Alpha de Cronbach*, o qual segundo Hair et al. (2009), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. A Tabela 16 demonstra os índices encontrados.

Tabela 16 – Confiabilidade dos fatores (escala de estilo gerencial)

Fator	Número de Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>	Intensidade da Associação
Fator 1	8	0,883	Muito Boa
Fator 2	2	0,734	Boa
Fator 3	2	0,630	Moderada

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 16, apontam que o Fator 1 apresentou consistência interna mais satisfatória (0,883), enquanto que o Fator 3, devido ao valor abaixo de 0,7 apresenta uma moderada associação (0,630).

No trabalho de validação da escala de Estilo Gerencial, de Melo (2004), a análise dos componentes principais, também apontou a existência de cinco agrupamentos principais de itens com *eigenvalues* superiores a 1,0, explicando 65,94% da variância total. Após, submeter os 5 componentes à rotação oblíqua (*oblímin*), a avaliação da interpretabilidade dos fatores

evidenciou que os agrupamentos não apresentaram uma boa explicação. Apenas, três componentes revelaram condições de interpretabilidade. Desse modo, foi realizada a extração de três fatores, no qual os itens se agruparam permitindo a interpretabilidade de acordo com os conceitos que orientaram a elaboração da escala (relacionamento, tarefa e situacional). A Tabela 17 apresenta um comparativo dos resultados obtidos neste estudo com os de Melo (2004).

Tabela 17 – Comparativo dos resultados

Resultados deste estudo			Resultados de Melo (2004)		
Fator	Número de Variáveis	Alpha de Cronbach	Fator	Número de variáveis	Alpha de Cronbach
Fator 1: Relacionamento	8	0,883	Fator 1: Relacionamento	9	0,940
Fator 2: Situacional	2	0,734	Fator 3: Situacional	6	0,820
Fator 3: Tarefa	2	0,630	Fator 2: Tarefa	4	0,720

Fonte: Dados da pesquisa.

No trabalho de Melo (2004) a consistência interna do fator tarefa, embora tenha apresentado valor mais alto (0,720) que o encontrado neste estudo (0,630), também foi a dimensão com menor consistência interna. Inclusive, o autor recomenda que novos itens devem ser incorporados para o seu aprimoramento, uma vez que os comportamentos das chefias relacionados a dimensão Tarefa são mais diversificados. Além disso, ressalta-se que a diferença nos resultados deste estudo quando comparados ao de Melo (2004) podem ser em consideração da amostra pesquisada. No qual, o estudo de Melo foi aplicado em uma amostra de 328 sujeitos empregados de uma empresa pública com sede no Distrito Federal. Nas organizações públicas, normalmente o trabalho está voltado a uma rotina mais operacional, com as tarefas e modos de execução definidos. Enquanto que, a amostra do presente estudo compreendeu 50 respondentes de uma empresa do setor automotivo, no qual predomina uma rotina dinâmica, cujas tarefas mesmo sendo determinadas e formalizadas, podem ser adequadas conforme as demandas do contexto.

A seguir, a Tabela 18 apresenta a composição de cada fator criado, em relação as suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas, a nomeação dos fatores obtidos, bem como o fator correspondente no modelo original.

Tabela 18 – Análise fatorial da escala de estilo gerencial

Variável	Descrição	Fator Original	Carga
Fator 1: Relacionamento			
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos funcionários	Relacionamento	,762
6	Demonstra respeito pelas ideias dos funcionários	Relacionamento	,705
9	Estimula os funcionários a darem opiniões sobre o trabalho	Relacionamento	,602
10	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	Relacionamento	,640
12	Demonstra confiança nos funcionários	Relacionamento	,814
15	Encontra tempo para ouvir os funcionários	Relacionamento	,655
16	Mostra-se acessível aos funcionários	Relacionamento	,543
18	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa.	Situacional	,828
19	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	Situacional	,730
Fator 2: Situacional			
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	Situacional	,841
14	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	Situacional	,824
Fator 3: Tarefa			
13	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras	Tarefa	,845
17	Valoriza o respeito à autoridade	Tarefa	,760

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial da Escala do Estilo Gerencial indicaram a estrutura com três fatores como a mais adequada, totalizando 13 questões. De modo geral, observa-se que as questões se agruparam conforme os construtos originais de Melo (2004), com exceção do fator 1 que além de agrupar as questões referentes a dimensão “Relacionamento”, também agrupou as questões 18 e 19, pertencentes a dimensão “Situacional”.

Porém, optou-se por manter a denominação original “Relacionamento”, devido a predominância das variáveis dessa dimensão e devido a análise semântica das questões 18, “Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa” e 19, “Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada” apresentarem coerência entre estas e o sentido do fator.

Após ter sido avaliada a análise fatorial, procedeu-se a verificação das médias e desvio padrão, tanto para as variáveis individuais quanto para os seis fatores encontrados, conforme pode ser visto na Tabela 19.

Tabela 19 – Média e desvio padrão da escala de estilo gerencial

Var.	Descrição	N	Média	Desvio
Fator 1: Relacionamento				
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos funcionários	50	4,26	,694
6	Demonstra respeito pelas ideias dos funcionários	50	4,44	,611
9	Estimula os funcionários a darem opiniões sobre o trabalho	50	4,18	,800
10	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	50	4,26	,777
12	Demonstra confiança nos funcionários	50	4,22	,708
15	Encontra tempo para ouvir os funcionários	50	3,84	1,076
16	Mostra-se acessível aos funcionários	50	4,30	,647
18	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa.	50	4,46	,542
19	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	50	4,26	,694
Total			4,25	0,732
Fator 2: Situacional				
23	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	50	4,18	,720
24	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	50	3,96	,880
Total			4,07	0,8
Fator 3:Tarefa				
17	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras	50	4,08	,853
18	Valoriza o respeito à autoridade	50	4,10	,863
Total			4,09	0,858

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a obtenção das médias foi possível realizar a análise das dimensões do Estilo de Liderança na Alfa na Unidade de Equipamentos de Construção. Ressalta-se que as variáveis foram avaliadas seguindo a seguinte escala: (1) Nunca Age Assim; (2) Raramente Age Assim; (3) Ocasionalmente Age Assim; (4) Frequentemente Age Assim; e (5) Sempre Age Assim.

No que diz respeito ao estilo de liderança, a dimensão Relacionamento apresentou a maior média 4,25. O que representa, que de modo geral, as lideranças encontram tempo para ouvir os funcionários; demonstram confiança e são compreensivo com as suas falhas e erros; estimulam a apresentação de novas ideias e demonstram respeito pelas ideias dadas pelos funcionários; dão autonomia de trabalho aos funcionários que se mostram motivados e seguros para executar as tarefas. Dentre as variáveis, apenas a 15 “Encontra tempo para ouvir os funcionários” apresentou desvio padrão mais elevado (1,076), o que indica uma heterogeneidade nas respostas, quanto a avaliação desta questão.

O estilo gerencial orientado ao relacionamento, ao enfatizar a qualidade das relações a nível interpessoal, tende a gerar melhores resultados organizacionais, na medida em que, por meio do incentivo à participação dos colaboradores, promove níveis mais elevados de desempenho. Além disso, ao demonstrar confiança nos colaboradores isso faz com que se desenvolva um clima harmônico na organização e que pode ocasionar um ritmo progressivo e seguro de trabalho (CLEMENTEA; ALMEIDA, 2012).

Na sequência o estilo voltado a Tarefa apresentou média 4,09, representando que as lideranças na empresa valorizam o respeito à autoridade e pedem que os membros sigam regras e normas; seguido do estilo Situacional com média 4,07 que demonstra que as lideranças dão maior ou menor autonomia aos funcionários conforme percebem a disposição e competência para realizar as tarefas.

O estilo voltado a tarefa pode ser relacionado com o denominado “líder autocrático”, que fixa diretrizes sem qualquer participação dos colaboradores de sua equipe, o que pode fazer com que a união e satisfação dos mesmos fiquem diminuídas e, conseqüentemente haja uma tensão e/ou frustração da equipe (SILVA, 2009; SÁ SILVA, 2010). Porém, de acordo com as análises realizadas as questões voltadas a distribuição de tarefas e cobrança de prazos referentes a este estilo foram excluídas. As duas questões, que neste estudo explicam este fator remetem ao respeito a autoridade e cobrança aos funcionários para o cumprimento de normas e regras. O que pode indicar que as lideranças quando atuam orientadas ao estilo tarefa preocupam-se com os resultados e a execução das tarefas de acordo com as diretrizes estabelecidas pela empresa.

Já o estilo situacional é visto como uma postura temporal e dinâmica do gerente, que de, acordo com situações específicas, se adequa às pessoas e, principalmente, ao seu contexto de trabalho (SVENINGSSON; LARSSON, 2006). Esse estilo de liderança denota a importância da adaptabilidade e flexibilidade do comportamento da liderança.

De modo geral, os três estilos de liderança apresentaram médias altas, todas acima de 4,0, que segundo a escala de avaliação indica que os líderes frequentemente agem de acordo com os comportamentos propostos nas variáveis. Ressalta-se, que o desvio padrão dos três estilos de liderança variou de 0,732 a 0,858. O que demonstra uma homogeneidade nas respostas.

A fim de, verificar se há diferenças estatísticas significantes acerca da percepção do Estilo de Liderança dos gestores quando consideradas as variáveis sociodemográficas (gênero, idade e escolaridade) e profissionais (cargo ocupado e tempo de empresa), realizaram-se procedimentos que incluem o teste T e a ANOVA. No qual, não foram evidenciadas

diferenças significativas de médias para ambos os testes, inclusive quando considerado o teste T para verificar a diferença de percepção entre os grupos de Líderes e Não Líderes e o tempo de empresa, Até 5 anos e Mais de 5 anos. Isto denota que a percepção dos pesquisados acerca do Estilo de Liderança não difere quando consideradas tais variáveis.

5.3.2 Etapa qualitativa

A fim de ampliar a compreensão acerca dos achados da pesquisa quantitativa, concretizou-se uma fase qualitativa que envolveu a análise de documentos e análise de entrevistas realizadas com colaboradores que ocupam cargos de gestão na Unidade de Equipamentos de Construção da Alfa do Brasil. Os resultados dessa seção serão apresentados em conjunto, no qual ao longo das análises buscou-se conhecer o estilo de liderança predominante na organização. As categorias, quanto aos estilo de liderança utilizadas para embasar as análises forma: Tarefa, Relacionamento e Situacional.

Os documentos utilizados para análise do estilo de liderança são apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Análise de documentos (estilo de liderança)

Categorias de Análise: Tarefa, Relacionamento e Situacional	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Livro: O Lado Humano do Sucesso - Como a Alfa do Brasil Se Tornou Uma Empresa de Classe Mundial.	O livro foi escrito por Carlos Morassutti, Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos da Alfa do Brasil. O livro foi publicado em 2012 e a partir de uma linguagem simples e direta, conta a história e trajetória da empresa.
Políticas e Práticas de RH	Documento de 28 páginas desenvolvido pela Alfa do Brasil. O documento apresenta inicialmente sobre o Grupo Alfa, a cultura da Alfa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> , o foco da empresa nas pessoas e os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas. O documento não apresenta o ano em que foi desenvolvido, nem o responsável por desenvolvê-lo.

Fonte: Dados da pesquisa.

No documento, *The Alfa Way*, que expressa a cultura corporativa da Alfa e como devem ser os comportamentos de seus funcionários no dia a dia, é declarado o papel da liderança em desenvolver estratégias, estabelecer metas e diretrizes de trabalho orientadas aos negócios e envolver os funcionários no processo de tomada de decisão. É ressaltado ainda, que o gerenciamento das equipes deve ser com base em objetivos, e sempre que necessário o líder deve oferecer apoio aos funcionários para traduzir isso em metas, objetivos e ações adequadas. Desse modo, os líderes devem garantir que as metas individuais e em equipe estejam alinhadas à direção estratégica do Grupo.

Além disso, a cultura da empresa determina que as lideranças estejam voltadas a promover mudanças, tenham um entendimento profundo do negócio, sejam comunicativos, saibam ouvir, motivar, dar informações precisas relacionadas ao trabalho e decisões, devem incentivar a cooperação, gerenciar conflitos dentro e entre as equipes, estar orientados a reconhecer as conquistas e a dar um “*feedback*” honesto e construtivo, de modo frequente.

A partir das entrevistas, foi possível buscar evidências sobre as características das lideranças da Alfa, a fim de constatar a predominância dos comportamentos expressos no *The Alfa Way*. Inicialmente, buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados sobre a forma de atuação das lideranças em relação a distribuição de tarefas e cobrança de prazos. Pelo relato dos entrevistados foi possível perceber que na Alfa não é comum a cobrança e pressão das lideranças com prazos, o que existe é um monitoramento dos resultados e acompanhamento quanto a execução das tarefas. De modo geral, a questão do prazo costuma ser conversada, discutida e acompanhada com as equipes e cobradas de modo flexível pelas lideranças, com exceção dos processos em que ocorre um reporte global, estes sim apresentam um prazo fixo que deve ser respeitado e a cobrança para a execução desses processos é maior.

Em geral a Alfa é uma empresa um pouco mais tranquila, não existe tanta pressão em termos de prazos. Mas, como nós estamos falando de processos [...] que tem um relacionamento direto com cliente, precisa sim fazer um monitoramento bem próximo do cumprimento das tarefas. Então eu, por exemplo, na minha equipe eu faço acompanhamentos semanais de vendas e mensais em termos de participação no mercado, rentabilidade. E no dia a dia busco ter o feedback das outras áreas, das outras pessoas sobre a performance da equipe [...] eu acabo conversando com os distribuidores, perguntando como está o atendimento, se estamos respondendo no prazo... (E2).

Sou flexível em relação a prazos, claro, também... depende muito da razão [...] As vezes a gente percebe que foi por displicência ou coisa assim, mas não acontece muito na verdade [...] geralmente o pessoal vem e diz o porquê de as coisas estarem atrasadas, e como a gente está conversando sempre no dia a dia, você percebe se isso é real ou não (E3).

Depende muito da etapa do processo que a gente está fazendo. Quando a gente tem um reporte pro global pra mostrar como estão nossas vendas, os produtos e tal. Então, isso é um pouco inflexível em questão de prazos, então, a gente tem um prazo fixo e a gente não pode atrasar porque se não outras análises que vem dali pra frente atrasam (E4).

Apesar de a cobrança quanto aos processos globais ser mais inflexível, o Entrevistado 4 explica que estes processos são comunicados e na maioria das vezes existe a participação dos funcionários na determinação dos prazos para execução, no qual são levadas em consideração as atividades e prioridades de outras tarefas desempenhadas por eles: *“Mas, isso já está muito bem determinado desde o começo, as pessoas sabem quais que são os prazos e elas participam também, na maioria das vezes, sempre que a gente tem essa autonomia, na definição do prazo e quanto tempo isso vai demorar, de acordo com as atividades e as prioridades que eles tem das outras tarefas”*.

Com relação a distribuição de tarefas, a fala de um dos entrevistados demonstra a preocupação do líder em distribuir as tarefas de acordo com o perfil de cada membro da equipe, e de dar autonomia para que eles resolvam as atividades conforme lhes convém. A autonomia é ressaltada pelo entrevistado como algo fundamental, pois os funcionários são os detentores de maior conhecimento sobre suas funções, e além disso permite que a tomada de decisão seja descentralizada.

Eu passo as tarefas e distribuo de acordo com o perfil de cada um. E aí depois a pessoa tem autonomia total pra fazer isso. Praticamente não tem nenhuma interferência durante esse prazo, só quando a pessoa nos busca pra perguntar alguma coisa específica. Mas esse é um modelo que eu gosto de atuar assim, dá autonomia pras pessoas pra que elas decidam porque no final das contas eles que tem o conhecimento maior dos produtos, dos processos, dos contatos, então, pra eles é muito mais fácil do que se eu pegar e trazer tudo isso pra mim e monopolizar a tomada de decisão ou alguma coisa do tipo, isso é bem democrático (E4).

A preocupação com a distribuição de tarefas de acordo com o perfil do funcionário demonstra um estilo de gestão situacional. O modelo de liderança situacional tem como base uma interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo (maturidade) (McGINN; WILSON, 2006).

Com a finalidade de corroborar a predominância de um estilo de gestão situacional nas lideranças da Alfa, questionou-se aos entrevistados se a forma de atuação das lideranças costuma ser igual para todos os funcionários. O Entrevistado 4 que já havia mencionado sobre

sua postura em delegar atividades de acordo com o perfil da equipe, destacou a sua preferência por exercer uma liderança situacional:

Se fala muito de gestão situacional, eu tento fazer um pouco disso porque tem gente que lida melhor com cobrança, tem gente que não lida tão bem, tem uns que lidam melhor com prazo, tem outros que não, tem alguns que precisam de mais argumentos no começo pra fazer o trabalho, então isso vai muito de cada um! (E4).

Ainda, na fala dos entrevistados, foi ressaltado o papel do líder em conhecer o perfil de sua equipe e utilizar as ferramentas oferecidas pela empresa em termos de treinamento e desenvolvimento, a fim de assegurar que exista um alinhamento entre perfil e ação para que a execução das ações necessárias para o alcance das estratégias sejam realizadas de modo eficaz.

Existe um perfil de pessoas que trazem de... gostar de desafios, resolver problemas, ou que são, vamos dizer assim, elas são motivadas para apresentar ou pra buscar, e isso tem que ser muito claro com cada gestor [...] existe um perfil que nós sabemos qual é. [...] a gente tem umas série de ações dentro do processo de desenvolvimento [...] pra gente criar meios em treinamento, em capacitação, então isso é importante: que o gestor conheça o perfil dos seus liderados e que, vamos dizer assim, gere, crie um ambiente propício a execução das tarefas [...] das ações necessárias pra implementar estratégia” [...]o que que eu busco ter pessoas que estejam alinhadas com isso que eu comentei pra que a ação e toda essa estratégia não seja algo que tá num lugar e o perfil tá em outro (E1).

A própria cultura da Alfa, foi mencionada, por pregar pelo respeito aos funcionários e o papel do líder em atuar de acordo com a maturidade de sua equipe, ou seja de perceber quando um funcionário demanda um maior ou menor monitoramento das lideranças.

Em geral, a Alfa como ela é uma empresa que prega muito respeito pelo funcionário, os nossos próprios gestores eles são treinados ou desenvolvidos pra adaptar-se de acordo com a maturidade do funcionário. Então, se você muda um funcionário de função ele perde a maturidade imediatamente, começa do zero praticamente. Ai você precisa fazer um monitoramento mais próximo. Agora quando você tem um funcionário mais sênior, você acaba deixando ele tomar as próprias decisões e monitorar os seus próprios prazos (E2).

Desse modo, para assegurar que as lideranças estejam preparadas para atuar e coordenar suas equipes, a empresa investe continuamente em programas para treinamento e desenvolvimento de suas lideranças.

Inicialmente a identificação de potenciais líderes em cada área é feita anualmente por meio de uma prática global denominada *Talent Review*. Nesse processo, os líderes devem avaliar os funcionários de suas equipes e apontar aqueles com potencial de liderança e justificar sua indicação apresentando informações sobre os principais resultados apresentados, os pontos fortes, as oportunidades de desenvolvimento e os futuros cargos que poderiam ser

ocupados por aqueles profissionais. A partir desta escolha e após aprovação da diretoria, os indicados iniciam ou intensificam o seu processo de desenvolvimento, por meio do Programa de Desenvolvimento de Liderança Alfa (PDL).

Este Programa foi desenvolvido na empresa no ano de 2001, e no ano de 2012 passou por uma reformulação, quando passou a moldar a estrutura de treinamento de líderes ao conceito de “*Leadership Pipeline*”, no qual o Grupo Alfa definiu as doze competências que considerava essenciais para sua liderança, baseado no livro *Pipeline de Liderança- O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* de Ram Charam. Essa nova metodologia passou a considerar diferentes conjuntos de competências para cada classificação de liderança- Líder Emergente, Líder de Pessoas, Líder de Líderes e Líder de Negócios- relacionando habilidades, capacidades e atitudes com as diferentes complexidades da função. As competências estão subdivididas em cinco áreas: Planejamento Estratégico, Liderança Inspiradora, Coragem & Integridade, Execução e Autogerenciamento.

A cada fase, novas competências precisam ser desenvolvidas pela liderança, de forma que resultem nas competências requeridas pelo novo nível de complexidade. Para orientar os líderes nesse processo, uma grade indicativa de classificação detalha de forma bastante clara não apenas os quatro níveis de liderança, como também a matriz das competências requeridas do líder Alfa. A partir daí, para cada nível do *Pipeline*, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças se desdobra em Programas de Desenvolvimento Individual (PDI), que comporta treinamentos específicos, e Programas de Desenvolvimento Compartilhado (PDC), um rol de treinamentos comuns relacionados às competências requeridas da liderança Alfa.

O plano de desenvolvimento de lideranças determina que ao longo de dois anos, conforme cada nível, o líder deve desenvolver um projeto para a companhia a fim de cumprir o processo de desenvolvimento. Os Líderes Emergentes, os Líderes de Pessoas e os Líderes de Líderes deverão, com base nos conhecimentos adquiridos no processo, entregar ao final desse estágio de desenvolvimento um Projeto de Inovação para a Alfa, quer seja atrelado a produtos, processos ou serviços.

Diante disso, percebe-se que existe uma preocupação da empresa com o treinamento e desenvolvimento das lideranças para que estas estejam aptas a assumir e coordenar equipes da empresa. E ainda, que todas as lideranças tenham uma formação comum sobre as competências que a empresa julga necessário para estes cargos.

As competências organizacionais são definidas como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional. Tais competências são necessárias para que a

organização e as equipes de trabalho realizem os objetivos organizacionais (CARBONE, 2005). Nesse sentido, as competências individuais devem estar alinhadas com as competências essenciais da organização. Ao definir a sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função (FLEURY; FLEURY, 2001). Para tanto, as empresas necessitam desenvolver seus funcionários, proporcionando uma capacitação alinhada à estratégia empresarial, a fim de atender às suas necessidades de negócios, (TARAPANOFF; ALVARES, 2011).

Também buscou-se por meio das entrevistas evidências quanto ao estilo de gestão voltado ao relacionamento, no qual foi questionado aos entrevistados sobre a forma de atuação da liderança em relação a tomada de decisões, e as ações realizadas para identificar as expectativas e necessidades dos membros de sua equipe.

A ferramenta *Personal Business Plan* (PBP), foi citada como um instrumento que permite as lideranças conhecer o perfil de cada funcionário de sua equipe. A ferramenta que deve ser preenchida a partir do diálogo entre o superior imediato e os membros da equipe compreende quatro etapas: a compreensão dos objetivos da unidade de negócio/corporativos; o estabelecimento dos seus objetivos no início do ano; avaliação do progresso na metade do ano e avaliação de desempenho no final do ano. Ou seja, este instrumento, além de permitir um acompanhamento da execução da estratégia, permite que as lideranças façam um acompanhamento do desenvolvimento individual dos membros de suas equipes e que por meio do diálogo conheçam as necessidades e expectativas dos funcionários, com o objetivo de direcioná-los conforme suas ambições e plano de carreira.

Conforme dados relatados no documento de Políticas e Práticas de RH, em média, cada funcionário, com base nas necessidades descritas em seu Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional recebe anualmente mais de 40 horas de treinamento e desenvolvimento que são realizados de forma interna e/ou externa.

Nós temos uma ferramenta de desenvolvimento que traz elementos de complemento, de objetivos, objetivos de negócio, junto com perfil pessoal né, ferramenta baseada no modelo rei, de carreira e avaliação. [...] a ferramenta prevê que cada colaborador tem um perfil que o gestor conhece esse perfil e conhece o perfil adequado pra executar aquela função que vai gerar estratégia que vai gerar o resultado no cumprimento [...] então eu particularmente prefiro começar por aí (conhecendo o perfil) e depois falar dos objetivos de negócio porque se eu não tiver o perfil das pessoas, ou seja, o perfil como é né, como é hoje, [...] eu não consigo chegar lá [...] (E1).

No caso do PBP pra cada cargo você tem uma descrição de competências normais e você 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 pro desenvolvimento

individual. Então, da mesma forma que ele vai propor desenvolvimentos em relação a 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 relacionado ao desenvolvimento que ele acha que ele tem que ter, mas você como líder pode puxar ele pras deficiências que ele tem, os gaps que ele tem que preencher dentro da posição atual (E2).

Ainda, o Entrevistado 1 em seu relato, afirma que mesmo a ferramenta PBP não ser recomendada para ser usada com estagiários ele como líder, busca chamar cada um destes funcionários que estão sob sua responsabilidade na empresa para identificar suas necessidades e expectativas.

Embora não posso utilizar a ferramenta (PBP) para os estagiários, eu tive né um bate papo, uma conversa, com cada um dos estagiários não formalmente dentro da ferramenta, [...] eu chamei cada um pra gente conversar sobre esse ciclo de desenvolvimento [...] que que você tá fazendo, como é que você se vê, o que você gosta de fazer, e isso é importante né pra que eles percebam que eles fazem parte da estrutura (E1).

Essa preocupação em integrar e compreender os interesses dos funcionários na organização evidencia um estilo de gestão voltado ao relacionamento. Os líderes com esse estilo mantêm relações de trabalho baseadas em confiança mútua e amizade com seus subordinados, enfatizando a busca da satisfação dos membros do grupo. As relações interpessoais orientam a atuação do gestor (MELO, 2004).

O estilo de liderança voltado ao relacionamento, também foi identificado na fala de outros entrevistados, como por exemplo, o Entrevistado 3, que relatou que com a sua equipe são realizadas reuniões individuais, denominadas Sessão de *Feedback*, a cada dois ou três meses para passar atividades, acompanhar o andamento de projetos, discutir, avaliar e identificar oportunidades de melhorias.

Eu faço reuniões periódicas individuais que a gente chama de Sessão de feedback, e hoje o pessoal está acostumado a isso. No começo o pessoal ficava meio receoso, achando que era algum tipo de repreensão, ou bronca. Mas hoje é bem tranquilo, são reuniões em que eu passo atividades, e são as reuniões nas quais eu passo para eles e eles passam para mim também o que está acontecendo e as oportunidades de melhoria. Então a gente discute bastante, verifica as atividades, existe um lado de atividades descritas e também projetos que as pessoas realizam e a gente vai avaliando, se está andando de acordo, o que está atrasando, de que forma a gente pode fechar aquele assunto. Essas reuniões eu faço a cada dois ou três meses, com cada um (E3).

Com relação a tomada de decisões, os líderes afirmaram que buscam incentivar que os funcionários tragam as informações de suas atividades e problemas identificados no dia a dia na execução de suas tarefas para que juntos com a equipe discutam e tentem primeiramente chegar a uma solução sozinhos, sem envolver a diretoria, e para que sejam criadas novas oportunidades para o negócio.

Eu gosto muito de incentivar as pessoas, os colaboradores, a discutir sempre assim de uma maneira bastante aberta aquilo que parece não ter aderência num primeiro momento muitas vezes acaba vindo num momento seguinte e na maioria das vezes quando a gente tem várias pessoas conversando sobre uma potencial ideia alguma necessidade é onde a gente acaba criando a oportunidade da gente fazer alguma coisa (E1).

O tempo inteiro costumo estar incentivando os funcionários, a minha equipe é uma fonte muito rica de inputs do campo, então o distribuidor não está satisfeito vem através deles, não está satisfeito o pós-venda vêm através deles. Não só incentivo que eles tragam o problema, como incentivo que eles resolvam o problema também, porque é muito fácil você trazer o problema e levar pra diretoria, tragam, escutem e já chamem a responsabilidade de resolver o problema (E2).

De modo geral, pela análise das entrevistas e documentos é possível perceber que predomina na empresa uma atuação das lideranças voltadas ao estilo relacionamento e situacional. Tanto o estilo relacionamento quanto o estilo situação apresentam maneiras de gerenciar que privilegiam ações voltadas para as pessoas, para as condições que podem facilitar a realização do trabalho do subordinado e o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. São, portanto, maneiras de gerenciar que podem se complementar (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Após conhecido a percepção dos gestores e colaboradores com relação ao Estilo de Liderança predominante na empresa Alfa, na sequência apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos nas etapas quantitativas e qualitativas.

5.3.3 Síntese dos resultados

Por meio, da análise das entrevistas e documentos da empresa foi possível corroborar os achados na pesquisa quantitativa. Demonstrando uma congruência entre a percepção dos gestores e funcionários com relação a forma de atuação das lideranças. Na etapa quantitativa, de modo geral, apesar de o Estilo de Liderança voltado ao Relacionamento apresentar a maior média dentre os estilos, os três estilos indicaram médias altas.

Na etapa qualitativa foi possível constatar que existe pouca predominância do estilo de liderança voltado a tarefa, pois segundo a fala dos entrevistados não existe cobrança e pressão

das lideranças com prazos, e sim um monitoramento dos resultados e acompanhamento quanto a execução das tarefas. Em relação a distribuição das tarefas, foi possível verificar a predominância do estilo situacional, no qual as lideranças procuram distribuir as tarefas de acordo com o perfil de cada funcionário, de modo que estes possam ter autonomia para resolver as atividades. A partir, da fala dos entrevistados foi possível evidenciar que a própria cultura da empresa preza por uma atuação das lideranças de acordo com a maturidade de sua equipe. Desse modo, a empresa investe continuamente em programas para treinamento e desenvolvimento de suas lideranças, de modo que os líderes tenham as competências organizacionais necessárias para assumir e coordenar equipes da empresa.

Também, a empresa fornece ferramentas globais, como o *Personal Business Plan*, que permite as lideranças identificar o perfil de cada funcionário, estabelecer os objetivos individuais e desse modo acompanhar o desenvolvimento individual, e a execução da estratégia e plano de carreira dos funcionários.

O estilo de liderança voltado ao relacionamento, também foi identificado na fala dos entrevistados, pois de modo geral, os líderes buscam manter um diálogo aberto com suas equipes, e atuar de modo a envolve-los nas decisões. Inclusive, para preencher a ferramenta PBP, as lideranças precisam ter uma conversa com os membros de sua equipe que permita identificar as necessidades e expectativas dos funcionários, para que posteriormente seja feito o acompanhamento do desempenho individual e *feedbacks* para avaliar e identificar melhorias.

De modo geral, pelas análises qualitativas e quantitativas, apesar de as lideranças apresentarem características dos três estilos, a forma de atuação baseada no relacionamento e situacional predomina na organização. O Quadro 17 apresenta a síntese dos resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa em relação ao Estilo de Liderança.

Quadro 17 – Síntese dos resultados

Estilo de Liderança	
Categorias de Análise	Características da Empresa
Tarefa	Esse Fator apresentou a segunda maior média na análise quantitativa, porém as questões que compõem essa dimensão, após análise fatorial enfatizam o respeito a autoridade e o papel do líder em verificar o cumprimento de normas e regras por parte dos funcionários. Tais características foram constatadas na fala dos entrevistados que afirmaram ser flexíveis com a cobrança de prazos, mas que existe um monitoramento quanto a execução das atividades.
Relacionamento	Este fator apresentou a maior média na etapa quantitativa, e nas análises qualitativas foi possível constatar a presença e predominância desse comportamento e forma de atuação por parte das lideranças.
Situacional	O estilo situacional apresentou a menor média na análise quantitativa, porém por meio das entrevistas verificou-se que a cultura da empresa preza por um estilo de liderança que se adeque as demandas/ perfis das equipes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, são apresentados os resultados referentes as análises quantitativas e qualitativas, com relação ao Aprendizagem Organizacional.

5.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A fim de identificar o potencial de Aprendizagem Organizacional na Alfa do Brasil apresenta-se nesta seção, em um primeiro momento, a análise quantitativa dos dados obtidos por meio da aplicação da Escala de Aprendizagem Organizacional, instrumento desenvolvido por Goh e Richard (1997) e validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003). Em seguida, apresenta-se os resultados qualitativos obtidos por meio da análise de documentos e das entrevistas realizadas com os gestores, buscando-se evidências sobre o processo de Aprendizagem Organizacional na Alfa. Para finalizar esta seção, exibe-se uma síntese, a partir da discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas relativas ao Aprendizagem Organizacional.

5.4.1 Etapa quantitativa

Para identificar a visão dos colaboradores com relação ao Aprendizagem Organizacional, realizou-se, inicialmente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das 21 variáveis que compõem o instrumento de Aprendizagem Organizacional, desenvolvido por Goh e Richard (1997) e validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003).

Os testes iniciais das análises fatoriais para confirmar a adequação do conjunto de dados à realização dessa técnica de análise foram o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, cujos resultados 0,878 de KMO e sig 0,000 de *Bartlett* (Tabela 20) foram considerados satisfatórios para se dar sequência a aplicação desta técnica.

Tabela 20 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Aprendizagem Organizacional

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	
0,878	Qui-Quadrado	558,647
	Df	153
	Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto que deve ser considerado é o valor das comunalidades, no qual foram excluídas as questões 1, “Na empresa em que trabalho os funcionários têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros funcionários sobre experiências de trabalho bem sucedidas”; 14, “Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da empresa”; e 19, “Os funcionários tem oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais” por apresentarem valores inferior a 0,6. Com a exclusão, o instrumento passou a ter 18 questões.

A partir dessa exclusão, os dados passaram por um novo processo de rotação, obtendo-se um conjunto de variáveis que atende aos pressupostos necessários. Na sequência os dados foram submetidos à análise fatorial de componentes principais, com normalização *Kaiser* e método de rotação *varimax*.

Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com cinco fatores. Porém, o fator 5 apresentou somente uma variável com carga significativa para este fator, além disso, algumas variáveis apresentaram carga alta em mais de um fator, o que indicaria a exclusão destas da análise. E ainda, o índice de consistência interna dos fatores foram baixos.

Desse modo, realizou-se uma nova rotação, com a extração de dois, três e quatro fatores, procurando-se analisar os critérios anteriormente citados, além de observar a semelhança do conteúdo semântico entre as variáveis que compunham o fator e o índice de consistência interna, por meio do *Alpha de Cronbach*. A partir destes testes, a solução com quatro fatores mostrou-se a mais adequada. A Tabela 21 exhibe os resultados obtidos com a solução de quatro fatores.

Tabela 21 – Autovalores e percentual da variância explicada (Escala de Aprendizagem Organizacional)

Fator	Total	Autovalores % da Variância	% Acumulado
Fator 1	8,939	19,840	19,840
Fator 2	1,386	17,930	37,769
Fator 3	1,265	17,121	54,891
Fator 4	1,148	15,876	70,767

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 21 indica que a análise fatorial com extração de quatro fatores, explica 70,77% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 19,84% da variância total. Em seguida, para medir a consistência interna dos fatores obtidos fez-se uso do teste de *Alpha de Cronbach*, o qual segundo Hair et al. (2009), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. A Tabela 22 demonstra os índices encontrados.

Tabela 22 – Confiabilidade dos fatores (Escala de Aprendizagem Organizacional)

Fator	Número de Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>	Intensidade da Associação
Fator 1	6	0,876	Muito Boa
Fator 2	4	0,875	Muito Boa
Fator 3	3	0,767	Moderada
Fator 4	5	0,844	Muito Boa

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados apontam que três dos fatores da Escala de Aprendizagem Organizacional apresentaram consistência interna classificadas como “Muito Boa”, ou seja valores entre 0,8 a 0,9. E apenas o fator 3 apresentou intensidade de associação considerada “Moderada”, devido ao valor do *Alpha de Cronbach* ficar entre 0,7 a 0,8.

A seguir, a Tabela 23 apresenta a composição de cada fator criado, em relação as suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas, a nomeação dos fatores obtidos, bem como o fator correspondente no modelo original.

Tabela 23 – Análise fatorial da escala de Aprendizagem Organizacional

Variável	Descrição	Fator Original	Carga
Fator 1: Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias			
6	Os novos funcionários são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado nesta empresa.	Experimentação	0,736
7	Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,631
8	Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,718
10	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa.	Experimentação	0,724
12	Na empresa em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.	Experimentação	0,612
17	Nesta empresa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,614
Fator 2: Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo			
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
13	Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,759
15	Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,666
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.	Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	0,768
Fator 3: Clareza de Propósito e Missão			
2	Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na empresa.	Clareza de Propósito e Missão	0,704
11	Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	Experimentação	0,745
18	Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada.	Clareza de Propósito e Missão	0,547
Fator 4: Interação com o Ambiente Externo Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento			
3	Os funcionários podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da empresa em que trabalho.	Experimentação	0,805
4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa.	Transferência de Conhecimento	0,440
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.	Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	0,342
16	Na empresa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	Transferência de Conhecimento	0,706
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

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial da Escala de Aprendizagem Organizacional indicaram a estrutura com quatro fatores como a mais adequada, totalizando 18 questões. As quatro dimensões de fatores e práticas gerenciais potencializadoras da Aprendizagem Organizacional, foram denominadas considerando o seu conteúdo, como: Fator 1, “Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias”;

Fator 2, “Incentivo da Liderança a 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”.

As questões que compõem o Fator 1, assumem variáveis que abordam quanto ao incentivo ao questionamento e a experimentação e a abertura da liderança a novas ideias e mudanças organizacionais. Portanto, por concentrar questões relativas a experimentação e incentivo a sugestões e novas ideias, denominou-se o Fator 1 de **“Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias”**. As variáveis do Fator 2 abordam sobre a transferência de conhecimento e informações; a participação dos funcionários na tomada de decisão; gestores abertos a crítica; e resolução de problemas em equipes multifuncionais, no qual o contexto das questões estão voltadas ao incentivo a participação na tomada de decisão. Sendo assim, o Fator 2 denominou-se: **“Incentivo da liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo”**.

O Fator 3 manteve a denominação **“Clareza de Propósito e Missão”**, proposto por Goh e Richard (1997), devido ao fato deste fator manter duas das questões propostas no modelo original e por te agrupado a questão 11, *“Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho”*, que no modelo original está agrupada no Fator Experimentação, mas que neste estudo adequou-se ao Fator 3, devido ao seu conteúdo tratar sobre o compartilhamento de visão comum entre chefia e lideranças. Por fim, o Fator 4 agrupou questões que abordam sobre a transferência de conhecimento interorganizacional, trabalho em grupos para discussão, *feedbacks* e resolução de problemas, denominando-se deste modo como: **“Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento”**. O Quadro 18 apresenta os principais elementos de cada dimensão encontrada na literatura e sua base teórica.

Quadro 18 – Denominação e descrição das novas dimensões dos fatores de Aprendizagem Organizacional

Fator	Fatores e práticas gerenciais associadas ao potencial de AO	Categorias semelhantes descritas na literatura	Denominação das novas dimensões	Descrição das novas dimensões
1	Cultura de incentivo ao questionamento e a experimentação; Abertura da liderança a novas ideias e mudanças organizacionais;	Cultura que promova a investigação, a abertura e a confiança (LIPSHITZ, POPPER e FRIEDMAN, 2002); Experimentação e Recompensas (GOH e RICHARDS, 1997; CHIVA, ALEGRE e LAPIEDRA, 2007)	Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias	Grau em que a cultura da empresa incentiva ao questionamento e sugestão de novas ideias; e promove a experimentação de novos processos e práticas de gestão
2	Transferência de conhecimento e informações; Participação dos funcionários na tomada de decisão; gestores abertos a crítica; resolução de problemas em equipes multifuncionais.	Processo de comunicação eficaz (PROBST e BÜCHEL, 1997); Liderança comprometida com a realização dos objetivos organizacionais e com o aprendizado (GOH e RICHARDS, 1997). Diálogo e Tomada de decisão participativa (CHIVA, ALEGRE e LAPIEDRA, 2007)	Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo	O papel dos líderes na organização de promover uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisão.
3	Conhecimento da missão organizacional e do seu papel no alcance das metas da organização, visão comum entre funcionários e chefias sobre os objetivos organizacionais	Clareza de Propósito e Missão (GOH e RICHARD, 1997)	Clareza de Propósito e Missão	Grau em que os empregados têm um entendimento claro da visão / missão organizacional e de como eles podem contribuir para o seu sucesso e realização
4	Transferência de conhecimento interorganizacional, trabalho em grupos para discussão, <i>feedbacks</i> e resolução de problemas.	Interação com o ambiente externo (CHIVA, ALEGRA e LAPIEDRA, 2007); Capacidade Absortiva (COHEN e LEVINTHAL, 1990); Transferência de Informação e Conhecimento (GOH e RICHARD, 1997); Socialização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e Integração (PROBST e BÜCHEL, 1997).	Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento	Capacidade da empresa de absorver informações do ambiente externo, transferir para a organização e por meio de discussões em grupos multidisciplinares propor soluções a problemas organizacionais e contribuir com sugestão de novas ideias.

Fonte: Cohen e Levinthal (1990); Goh e Richards (1997); Nonaka e Takeuchi (1997); Probst e Büchel (1997); Lipshitz, Popper e Friedman (2002); Chiva, Alegre e Lapedra (2007).

No estudo de Angelim e Guimarães (2003), os autores identificaram três fatores potencializadores de Aprendizagem Organizacional, que apesar de não agrupar as mesmas variáveis, de modo geral produziram agrupamentos cujas características assemelham-se às encontradas neste estudo. Os fatores encontrados por estes autores tiveram como conteúdo: Fator 1, “Práticas organizacionais ou atitudes de gestores de apoio à liberdade de atuação dos funcionários”; Fator 2, “Trabalho em Grupo”; e Fator 3, “Compreensão, compartilhamento da missão institucional”.

Após ter sido avaliada a análise fatorial, procedeu-se a verificação das médias e desvio padrão, tanto para as variáveis individuais quanto para os seis fatores encontrados, conforme pode ser visto na Tabela 24.

Tabela 24 – Média e desvio padrão da escala de Aprendizagem Organizacional

Var.	Descrição	N	Média	Desvio
Fator 1: Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias				
6	Os novos funcionários são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado nesta empresa.	50	3,54	1,073
7	Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	50	3,80	,926
8	Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	50	4,16	,866
10	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa.	50	3,82	1,063
12	Na empresa em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.	50	3,86	,808
17	Nesta empresa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	50	3,76	,797
Total			3,82	0,922
Fator 2: Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo				
9	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a empresa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os funcionários.	50	3,70	,909
13	Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.	50	3,40	1,050
15	Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	50	3,44	,993
20	Na empresa em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por funcionários de distintas áreas ou setores.	50	3,66	1,022
Total			3,55	0,994
Fator 3: Clareza de Propósito e Missão				
2	Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na empresa.	50	3,94	,843
11	Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	50	3,74	,876
18	Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada.	50	3,94	,913
Total			3,87	0,877
Fator 4: Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento				
3	Os funcionários podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da empresa em que trabalho.	50	3,40	,990
4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa.	50	4,32	,683
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.	50	3,70	,931
16	Na empresa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	50	3,28	,970
19	A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam	50	4,06	,978
Total			3,75	0,910

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a obtenção das médias foi possível avaliar o potencial de Aprendizagem Organizacional da Alfa do Brasil, segundo a percepção dos funcionários da Unidade de Equipamentos de Construção. Para tanto, realizou-se a análise das dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional, cujas variáveis foram avaliadas seguindo a seguinte escala: (1) Discordo Fortemente; (2) Discordo; (3) Não Concordo nem Discordo; (4) Concordo; e (5) Concordo Fortemente.

De modo geral, os quatro fatores apresentaram valores médios próximos, variando de 3,55 (Fator 2- Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo) à 3,94 (Fator 3- Clareza de Propósito e Missão). Conforme pode-se perceber o Fator 3- Clareza de Propósito e Missão apresentou a maior média, o que representa que os funcionários percebem que na Alfa do Brasil, os funcionários e gestores compartilham de uma visão comum, e possuem clareza e entendimento da visão / missão organizacional e de como eles podem contribuir para o seu sucesso e realização.

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.

Ou seja, quanto maior o grau de clareza e entendimento dos funcionários com relação aos propósitos organizacionais, e quanto mais a visão estiver clara e compartilhada entre indivíduos e lideranças, mais eles tendem a se comprometer em alcançar os objetivos e estratégias delineados.

Na sequência, o Fator 1, “Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias” apresentou média 3,82. Nesse fator, merece destaque a questão 8, “*Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho*” que, de modo geral foi a segunda variável que apresentou a maior média (4,16). O que demonstra que os funcionários percebem as lideranças da organização como incentivadores a experimentação de novos processos e práticas de gestão, bem como quanto a sugestão de novas ideias. No geral, o Fator 1 demonstra que a Alfa possui uma cultura que

promove a investigação, abertura e confiança a novas ideias e incentiva a experimentação e recompensa ideias inovadoras.

Um dos principais fatores para que a organização esteja motivada a aprender é possuir uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem que reforce uma postura aberta a experimentação, a inovações, a riscos calculados, ao reconhecimento de seus erros e falhas e a necessidade de aprender com elas. A experimentação está associada ao comportamento da empresa voltado para a busca, descoberta e assunção de risco. Essas atividades estão ligadas a estruturas orgânicas, mudanças de trajetória, improvisação, autonomia, tecnologias emergentes e outras características que norteiam o aprendizado e inovação organizacional para uma ruptura com os padrões estabelecidos (HE; WONG, 2004).

O Fator 4- Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento, apresentou a terceira maior média (3,75). Neste fator, evidencia-se as variáveis 4, “Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa” e 19, “A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam”, as quais apresentaram médias 4,32 (maior média das variáveis) e 4,06 (terceira maior média das variáveis), respectivamente. O que evidencia que os funcionários conhecem os valores da organização, concordam com tais valores e conseqüentemente os praticam no dia a dia organizacional. E ainda, reconhecem a cultura da empresa de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias ao concordar que a empresa lida com fracassos de forma construtiva, ou seja, ela permite que os funcionários experimentem novos processos e práticas de gestão e em caso de fracassos incentiva a discussão e aprendizado.

Porém, neste fator obteve-se, também 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 trazer novas ideias para dentro da empresa. Tais questões, estão relacionadas a capacidade absorptiva da empresa, que refere-se a sua habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais. Ou seja, está relacionada a capacidade de se obter conhecimento externo, combiná-los com conhecimento interno e absorve-lo para uso interno da organização (WANG; AHMED, 2007).

Por fim, o Fator 2- Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo, apresentou a menor média (3,55). Apesar de ser a menor média, a avaliação ainda permite concluir que os funcionários concordam que os líderes na empresa estão atuando de forma a promover uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisão. Para Scott-Ladd e Chan (2004) 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).

Na sequência realizou-se a análise de comparação entre médias para todos os fatores do construto Aprendizagem Organizacional: o teste T para o gênero; e o teste ANOVA para a idade, a escolaridade, o cargo ocupado e o tempo de empresa. Os resultados não demonstraram diferenças significativas para essas variáveis. A fim de, aprofundar as análises realizou-se o teste T considerando os grupos: posição em cargos de liderança ou não; e o tempo de empresa até 5 anos, ou mais de 5 anos.

Apenas a análise para o tempo de empresa apresentou resultado significativo para um dos Fatores de Aprendizagem Organizacional, conforme apresenta a Tabela 25.

Tabela 25 – Teste T de diferenças de médias para os fatores de Aprendizagem Organizacional (tempo de empresa: até 5 anos ou mais de 5 anos)

Fator	Até 5 anos		Mais de 5 anos		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
AO1: Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias	3,64	0,811	4,01	0,590	-1,814	,076
AO2: Incentivo a liderança e participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo	3,41	0,796	3,64	0,589	-1,164	,250
AO3: Clareza de Propósito e Missão	3,69	0,753	4,07	0,652	-1,885	,065
AO4: Interação com o ambiente externo, capacidade absorptiva e transferência de conhecimento	3,53	0,747	3,98	0,624	-2,274	,028

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciam os resultados, considerando o tempo de empresa “Até 5 anos” ou “Mais de 5 anos” dos pesquisados, obteve-se diferença significativa (Sig. < 0,05) para as percepções com relação ao Fator 4 de Aprendizagem Organizacional: Interação com o ambiente externo, capacidade absorptiva e transferência de conhecimento. Desse modo, pode-se afirmar, com 95% de confiança, que os colaboradores que estão na empresa há “Mais de 5 anos”, atribuem média superior a este fator (3,98) se comparadas aos funcionários que estão na empresa “Até 5 anos” (3,53). Essa diferença de média, talvez possa ser justificada pelo fato de que os funcionários que estão na empresa há mais tempo possuem maior conhecimento das práticas de gestão que estimulam a criação e aquisição de conhecimento, seja por meio de

cursos ou participação em eventos externos; e quanto a aplicação e transferência dos conhecimentos adquiridos no contexto organizacional.

5.4.2 Etapa qualitativa

A fim de ampliar a compreensão acerca dos achados da pesquisa quantitativa, concretizou-se uma fase qualitativa que envolveu a análise de documentos e análise de entrevistas realizadas com colaboradores que ocupam cargos de gestão na Unidade de Equipamentos de Construção da Alfa Brasil. Os resultados referentes a essa etapa foram divididos em cinco sessões, conforme as categorias de análise desse construto: Clareza de Propósito e Missão; *Empowerment* e Comprometimento da Liderança; Experimentação; Transferência de Conhecimento; e Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo.

5.4.2.1 Clareza de propósito e missão

Para analisar a Clareza de Propósito e Missão na Alfa do Brasil, recorreu-se a análise de documentos e das entrevistas, a fim de identificar as ações, práticas e políticas da empresa que visem assegurar o entendimento e comprometimento dos funcionários para com os propósitos organizacionais.

Os documentos utilizados para análise Clareza de Propósito e Missão são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Análise de documentos (clareza de propósito e missão)

continua

Categoria de Análise: Clareza de Propósito e Missão	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Livro: O Lado Humano do Sucesso - Como a Alfa do Brasil Se Tornou Uma Empresa de Classe Mundial.	O livro foi escrito por Carlos Morassutti, Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos da Alfa do Brasil. O livro foi publicado em 2012 e a partir de uma linguagem simples e direta, conta a história e trajetória da empresa.

Categoria de Análise: Clareza de Propósito e Missão	
Documento Analisado	Contextualização
Políticas e Práticas de RH	Documento de 28 páginas desenvolvido pela Alfa do Brasil. O documento apresenta inicialmente sobre o Grupo Alfa, a cultura da Alfa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> , o foco da empresa nas pessoas e os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas. O documento não apresenta o ano em que foi desenvolvido, nem o responsável por desenvolvê-lo.
Relatório Socioambiental 2015	O documento publicado em 2015 refere-se aos exercícios de 2013-2014. No documento encontram-se 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 e atuação responsável; resultados e indicadores dos anos de 2013 e 2014.

Fonte: Dados da pesquisa.

No documento que expressa a cultura corporativa da Alfa- *The Alfa Way*- está descrito sobre a necessidade de se ter objetivos claros na organização e engajamento e envolvimento de todos na definição da direção dos negócios e na implementação das estratégias. De modo geral, a empresa visa um diálogo aberto sobre planos, decisões e alterações que afetam o trabalho, atribuições da equipe ou metas de negócios. A empresa acredita que ao permitir o envolvimento e participação de todos, os funcionários passam a ter responsabilidades individuais e coletivas para atender os objetivos e metas acordados. Desse modo, os objetivos e planos de negócios estratégicos devem ser desenvolvidos com a interação de todos os níveis da empresa, numa via de mão dupla entre executivos e funcionários. Para criar uma linha de visão clara a empresa alinha as metas individuais e de equipes à direção geral da empresa o que contribui para melhorar o entendimento do papel e da atribuição de cada funcionário.

Para constatar o discurso expresso no documento sobre a cultura corporativa da Alfa, questionou-se aos entrevistados sobre as ações/ estratégias desenvolvidas pela organização para assegurar que exista um entendimento e comprometimento dos funcionários para com os propósitos organizacionais.

De modo geral, os entrevistados percebem que apresentar uma estratégia clara, uma comunicação ampla e momentos para discussões e alinhamento de ações para o alcance dos objetivos organizacionais são os principais pontos que contribuem para que haja entendimento dos funcionários da missão e propósitos organizacionais.

Eu diria de uma maneira mais resumida, mais simples, é responsabilidade da empresa definir uma estratégia clara e os elementos necessários para o seu cumprimento [...] e comunicar bem pra que isso seja executado, né?! (E1).

Eu acho que o primeiro passo é a comunicação direta e aberta sobre quais são os resultados, os objetivos da companhia (E2).

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 pra 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 pros próximos anos (E4).

Além de apresentar uma estratégia clara, o Entrevistado 1 em seu discurso, reforça a importância de que essa estratégia seja desdobrada e entendida por todos para que se possa executá-la com eficácia. Caso não haja esse entendimento, as pessoas tendem a executar as suas tarefas por obrigação, sem se comprometer em contribuir com melhorias para a empresa:

A percepção, a experiência nos diz que quando a estratégia começa a tornar a coisa muito complexa, tanto pra explica, quanto pra executa, você deve rever aquela estratégia ou aquelas ações pra torná-la realidade. [...] Para implementação ser eficaz é necessário que haja entendimento do objetivo, é necessário que muitas pessoas trabalhem em diferentes áreas conectadas pra gerar que tenha resultado. [...] Se essa visão não estiver compartilhada, se não tiver esse entendimento dificilmente isso vai gerar resultado. É muito importante que cada célula, cada unidade, cada agente, consiga enxergar o todo, consiga enxergar onde tá a estratégia, como ela se desdobra e como é importante a minha atuação pra que essa engrenagem funcione bem. Quando isso não existe, a tendência é: eu executo algo porque alguém mandou, eu faço isso aqui porque eu tenho que receber o meu salário [...] hoje em dia, o dia a dia da empresa, ele é muito dinâmico, ele traz elementos quando você busca essa interação, quando você busca de tá contribuindo.

No Manual de Políticas e Práticas de RH, é ressaltado que internamente, todo o processo de comunicação é feito de forma que o funcionário se veja integrado no todo. Por meio de um consistente processo de comunicação, a Alfa promove o envolvimento de todos nas decisões sobre os rumos a serem tomados pela organização. Além de informar, a comunicação interna visa estimular a reflexão e o entendimento das estratégias de negócio. Isso se traduz em comprometimento e proatividade, pois cada funcionário percebe sua real capacidade de influenciar o destino da companhia. O grande objetivo da Alfa é fazer com que as pessoas compreendam de fato as estratégias da empresa e delas participem.

Dois dos gestores destacaram em sua fala que o processo de comunicação ocorre abertamente e é reforçado diariamente pelas lideranças e canais de comunicação interna 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 [...]. Então, aí tem um reforço muito forte em relação à parte de comunicação, o que que gente precisa mostrar pra organização (E2).

[...] Tem a intranet, existem reuniões mensais do presidente com a equipe para passar informações, as estratégias (E3).

Ainda, foram citadas a Pesquisa de Clima- GAS (*Alfa Group Attitude Survey*) e o PBP (*Personal Business Plan*) como ferramentas que geram um *feedback* para organização e auxiliam na verificação periódica do que está sendo entendido e cumprido pelos funcionários.

[...] tem a pesquisa de clima que tem perguntas voltadas se eles entendem, se a comunicação dos líderes está sendo eficaz. Talvez aí seja uma forma de identificar se a mensagem está sendo passada, se eles estão satisfeitos com a forma que a liderança se comunica (E2).

[...] tem uma coisa muito importante que acontece uma vez por ano que é o Vegas, que é uma pesquisa de clima, satisfação, que os funcionários respondem e ali você consegue sentir de maneira bem explícita, numérica até, 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 gente tem algumas ferramentas que ajudam a gente a fazer essa gestão, então a gente recebe uma estratégia fixa [...] que a Alfa cria, então, quais são os principais produtos, as principais áreas que a gente vai focar. E a gente trás, depois [...] essas estratégias e vai jogando elas nas atividades do dia a dia. A gente pega essa 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 pra 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 pros próximos anos, então tem uma ferramenta que a gente chama de PBP (*Personal Business Plan*) que a gente usa pra colocar os objetivos, os prazos, quais são as atividades que a gente vê que vão contribuir pra estratégia. [...] Então, a gente coloca ali ações específicas que aquela pessoa pode ter pra ajudar a atingir aquele objetivo, então isso vem depois de a gente enviar todos os inputs de ele ser mastigado lá em cima, isso vai descendo em cada um dos níveis até chegar no nível operacional. (E4)

O *Alfa Group Attitude Survey*, é a pesquisa de clima organizacional, instituída em 1999 com o objetivo de medir, classificar e, principalmente, gerar oportunidades de melhoria na organização, a partir da percepção dos funcionários. A participação dos funcionários é voluntária, mas, desde que a pesquisa é realizada, o índice de participação dos funcionários brasileiros é superior a 95%. As duas principais métricas dessa pesquisa são o Índice de Engajamento do Empregado (EEI), que mede o comprometimento do funcionário, e o Índice de Excelência em Desempenho (PEI), para medir a excelência em desempenho, velocidade na execução e qualidade. A Figura 20 apresenta os resultados do VGAS, nos últimos anos.

Figura 20 – Resultados da Alfa Group Attitude Survey (GAS), nos últimos 3 anos

	2012		2013		2014	
Pesquisa de Clima	Brasil	Global	Brasil	Global	Brasil	Global
Índice de Engajamento do Empregado (EEI)	90%	76%	90%	76%	88%	81%
Índice de Excelência em Desempenho (PEI)	87%	74%	87%	76%	86%	83%

Fonte: Relatório de sustentabilidade (2015).

As últimas edições da pesquisa realizadas com os funcionários da Alfa no Brasil registraram resultados acima da média do Grupo Alfa. Destaca-se ainda que, 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.

Já o PBP (*Personal Business Plan*), Plano de Negócios Pessoal, conforme já mencionado anteriormente é uma ferramenta aplicada em todo o Grupo Alfa com base no diálogo entre a liderança e os funcionários, com a finalidade de que seja alinhado 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. Além disso, a PBP está ligada diretamente a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), no qual após definidos os objetivos individuais e os de departamento, divisão, área de negócios e corporativos, estes serão incluídos no PLR de todos, em diferentes blocos.

Entre os objetivos corporativos que são válidos para toda a organização, dois deles assumem grande importância: o resultado financeiro e o resultado da avaliação do nível de

excelência da gestão da empresa. Essa avaliação poderá ser realizada por auditores independentes ou pela FNQ uma vez que a empresa utiliza os critérios de excelência dessa entidade e passa pelo processo de avaliação toda vez que se candidata ao Prêmio Nacional da Qualidade. Ou seja, a Alfa acredita que para o processo dar certo é necessário a mobilização de toda a empresa para assegurar que cada um irá fazer a sua parte.

A partir das análises foi possível constatar que a empresa demonstra grande preocupação com o entendimento dos funcionários com relação a visão e propósitos organizacionais. Para isso investe no processo de comunicação, e faz uso de ferramentas que auxiliem tanto no processo de tornar claro as estratégias e planos para todas as unidades, áreas e níveis hierárquicos, quanto para monitorar o entendimento e comprometimento dos funcionários.

Ao analisar as barreiras e incentivo à aprendizagem, Caldeira e Godoy (2011) apontam o aprendizado em níveis como um fator que pode potencializar ou limitar a aprendizagem, desse modo resumem que a habilidade de aprender a aprender, de compreender o que se aprendeu em ciclo simples e duplo e de promover incrementos constitui a aprendizagem de ciclo triplo. Enquanto a aprendizagem de ciclo simples propicia um ajuste das ações para o alcance dos resultados desejados e a de ciclo duplo conduz à transformação dos modelos mentais para a geração de novos significados e ações, a de ciclo triplo resulta no entendimento e criação de novos modelos mentais.

Kim (1998) já assinalava que o ciclo de aprendizagem nas organizações pode ser interrompido quando as crenças e as ações dos indivíduos não se conectam; quando os indivíduos mudam seu próprio comportamento, mas não conseguem persuadir os demais a mudarem regras comportamentais da organização; quando os indivíduos tiram conclusões incorretas do impacto da ação organizacional sobre o ambiente ou quando as mudanças desse ambiente não são identificadas.

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 transformação dos modelos mentais.

Os resultados obtidos por Dirani (2009) em sua pesquisa apontou uma forte correlação entre a cultura da organização de aprendizagem, trabalho, satisfação e comprometimento organizacional, refletindo o ponto de vista da literatura existente de que a construção de uma organização de aprendizagem é fundamental para melhorar o desempenho.

Isso posto, percebe-se que criar uma cultura de aprendizagem que estimule a partilha e a colaboração entre os funcionários de diferentes níveis permite que a aprendizagem ocorra no nível organizacional, resultando, ainda, em maior comprometimento e satisfação entre os funcionários. Tal comprometimento se reflete em melhor desempenho organizacional.

Na sequência apresenta-se as análises referentes ao papel da liderança no Aprendizagem Organizacional na Alfa do Brasil.

5.4.2.2 *Empowerment e comprometimento da liderança*

Para analisar o *Empowerment* e Comprometimento da Liderança na Alfa do Brasil para com o Aprendizagem Organizacional, recorreu-se a análise de documentos e das entrevistas, a fim de identificar o papel do líder na promoção de um clima de aprendizagem e uma cultura de mudança na empresa.

Os documentos utilizados para análise do *Empowerment* e Comprometimento da Liderança são apresentados no Quadro 20.

Quadro 20 – Análise de documentos (Empowerment e comprometimento da liderança)

Categoria de Análise: Empowerment e Comprometimento da Liderança	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Políticas e Práticas de RH	Documento de 28 páginas desenvolvido pela Alfa do Brasil. O documento apresenta inicialmente sobre o Grupo Alfa, a cultura da Alfa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> , o foco da empresa nas pessoas e os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas. O documento não apresenta o ano em que foi desenvolvido, nem o responsável por desenvolvê-lo.
Classe mundial- Questão de Excelência	Documento publicado pela Fundação Nacional da Qualidade- FNQ em 2015, o qual visa apresentar e divulgar 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.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise qualitativa sobre o Estilo de Liderança, já havia sido citado o papel da liderança, expresso no *The Alfa Way*, em atuar voltado a promoção de mudanças na empresa, ser comunicativo, saber ouvir, motivar, dar informações precisas relacionadas ao trabalho e

decisões, incentivar a cooperação, estar orientados a reconhecer as conquistas e a dar um “*feedback*” honesto e construtivo, de modo frequente.

Ainda, o documento reforça o papel da mudança em um mercado altamente competitivo, ressaltando a importância de a empresa atuar de modo ágil, flexível e dinâmico, a fim de atender a novos desafios comerciais, regulatórios e tecnológicos mais rápido que qualquer um de seus concorrentes. Desse modo, o espírito de mudança deve prevalecer e unir as equipes na busca de novos desafios e na construção de um novo futuro. A Alfa espera que todos os funcionários estejam focados na melhoria contínua e que, a partir de um trabalho em equipes multifuncionais alavancam-se oportunidades e atue-se de forma a identificar e solucionar problemas.

A fim de, compreender as ações e verificar o comprometimento das lideranças com o Aprendizagem Organizacional foi questionado aos entrevistados de que modo as lideranças da organização contribuem para a promoção de um clima de aprendizagem contínua e uma cultura voltada a mudança.

De modo geral, os entrevistados acreditam que o papel da liderança está, primeiramente em conhecer o perfil das pessoas e utilizar as ferramentas que a empresa oferece para essa finalidade, 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 prepara-lo para ocupar novas posições na organização.

É muito importante que nós conheçamos o perfil das pessoas, seja dos gestores, seja dos colaboradores, e que nós utilizemos as ferramenta que a empresa proporciona, que são as ferramentas muito boas pra isso, ferramentas que funcionam muito bem, pra que esses perfis sejam melhor utilizados, né?! [...] Então a empresa dá ferramentas pra que isso aconteça, porém é de responsabilidade do gestor estar perto, conhecer e entender como utilizar essas ferramentas pra gerar esse potencial, esse crescimento profissional. [...] Então a empresa tem que gera oportunidades, a empresa tem que ter líderes e processos que garantam a execução dessas oportunidades e principalmente ter muito claro pras pessoas em termos de comunicação, em termos de oportunidades de treinamento, o que que ela precisa fazer pra sair daqui, onde ela tá hoje e ir pra outro lugar (E1).

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

Além disso, os entrevistados acreditam que o incentivo a participação dos funcionários nas decisões é um fator que contribui para promover melhorias na empresa. No qual, foi destacado que diariamente os líderes estimulam suas equipes a avaliar os processos, identificar problemas, discutir, buscar soluções e oportunidades de melhorias.

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 neh?! (E3).

O tempo inteiro costumo estar incentivando os funcionários [...] Não só incentivo que eles tragam o problema, como incentivo que eles resolvam o problema, também! (E2).

Os entrevistados foram questionados, também quanto ao processo de implementação de mudanças na organização. Todos os entrevistados relataram que o processo ocorre de modo organizado, cuidadoso e que deve seguir uma série de elementos e etapas para assegurar que a informação chegue a todos os níveis organizacionais. Normalmente a mudança é comunicada pelos principais executivos da empresa, por meio de um vídeo ou texto explicativo no idioma da pessoa e posteriormente reforça-se a informação utilizando a comunicação corporativa. Quando necessário, é realizada uma reunião no auditório com a presença do presidente para explicar o processo e responder a perguntas. Também, elabora-se uma lista de perguntas e respostas que será entregue aos líderes para que as informações sejam disseminadas em suas equipes. É responsabilidade das lideranças garantir que as informações chegarão a todos os níveis hierárquicos.

A Alfa se preocupa muito em como implementar mudança do ponto de vista da pessoa, que é quem aceita ou rejeita a ideia. Por melhor que seja a intenção da empresa esse processo é muito cuidadoso, então cada um dos gestores [...] tem que atender a uma série de elementos... [...] isso tem que se muito bem cuidado né em termos de tempo, em termos de mensagem para que a gente ou a empresa não coloque a coisa a perder, então existe todo uns modos operante, ou seja, de comunicar verbalmente uma coisa, depois de um certo tempo se publicar aquilo seja num meio escrito regional ou global e depois de um certo tempo isso ser

mencionado numa reunião de comunicação ou numa reunião de revisão de negócio do nosso presidente aqui de américas ou global que eventualmente venha a fazer. Então existe toda uma forma de se fazer as coisas e nós somos muito [...] solicitados a cumprir à risca isso, porque isso põe a perder a melhor das iniciativas, a melhor ideia possível, o melhor resultado [...] (E1).

É aconteceu ontem uma mudança a nível global dentro da companhia, ela é comunicada de uma forma muito estruturada, ou seja, pensada, gravada, geralmente mudanças importantes são comunicadas pelos principais executivos através de um vídeo ou texto explicativo no idioma das pessoas, português, espanhol, sueco e tudo. Depois o que nós fazemos é dar um reforço usando a comunicação corporativa. A gente elabora uma lista de perguntas e respostas, divulga pras lideranças, se for necessária a gente faz uma reunião no auditório, onde o Afrânio que é nosso presidente explica pra todo mundo e abre pra perguntas. Se não for necessário cada líder tem uma incumbência de fazer isso de uma forma mais individual com a equipe. Mas ela é feita de uma forma [...] de ter a certeza de que ela atingiu todos os níveis (E2).

Um dos entrevistados destacou que o processo de implementação de mudanças depende muito do nível de impacto destas. No qual, existem casos que é necessário a empresa recorrer a dinâmicas, fóruns de discussões e em outras situações é melhor apenas comunicar e seguir os elementos necessários para que isso aconteça:

Diria que depende da mudança. [...] Dependendo do impacto da mudança você tem que recorrer a dinâmicas, fóruns de discussão, e outras é melhor ser curto e grosso... comunicar e seguir os elementos para não ficar remoendo muito tempo, aí depende da mudança. Algumas mudanças acontecem e o pessoal não entende bem qual vai ser o impacto, existe uma expectativa (E3).

Diante das evidências, percebe-se a empresa apresenta um cultura voltada a mudanças e melhorias contínuas. Além disso, as lideranças possuem clareza de seus papéis de comunicadores e incentivadores desse processo. Constata-se ainda no documento Classe Mundial, desenvolvido pela FNQ que, desde que a empresa se comprometeu com o objetivo de se tornar Classe Mundial, inúmeras melhorias foram implementadas nos últimos anos, contribuindo para sua trajetória de excelência. Dentre os benefícios conquistados, cita-se: o uso de referenciais comparativos, a gestão do capital intelectual, o maior alinhamento de indicadores de qualidade com os objetivos estratégicos da companhia, a definição de um modelo de aprendizado, o estímulo contínuo à inovação, a criação dos Conselhos de Excelência, a própria participação no PNQ e a criação de um prêmio interno de estímulo e reconhecimento às boas ideias, o Prêmio Alfa Inovação.

Mesmo diante das conquistas dos últimos anos, a empresa possui consciência de que a busca pela excelência é constante; e essa questão está inserida no planejamento estratégico. No qual, por meio de um trabalho permanente a empresa deve buscar sempre integrar novas

práticas, acompanhar e se antecipar as mudanças do mundo, e conseqüentemente desenvolver a empresa de forma sustentável.

A melhoria de processos tornou-se uma necessidade presente na rotina das organizações, uma vez que é preciso que ocorram melhorias, de forma contínua, para que a organização sobreviva e evolua em mercados de intensa concorrência. Porém, conforme Murray e Chapman (2003) para que ocorra o comprometimento e a ação coordenada de todos os indivíduos da organização frente aos programas de melhoria, é necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem.

Os resultados obtidos por Gonzalez e Martins (2011) reforçam essa ideia ao indicar que a implementação da melhoria contínua nas empresas é muito mais do que um simples treinamento em ferramentas de solução de problemas. Ela deve ser tratada como um processo de aprendizagem contínua, sustentado pela criação de um contexto social que estimule a aprendizagem, o desenvolvimento de competências pelos indivíduos e mecanismos de armazenagem e disseminação das lições aprendidas. Caso contrário, os programas de melhoria contínua, acabam terminando com a mesma rapidez com que se iniciaram (GONZALEZ; MARTINS, 2007).

Jager et al., (2004) sugerem um modelo para a prática da melhoria contínua, sustentado pelo lado humano e cultural que envolve tal processo. Os autores definiram quatro pilares essenciais em seu modelo: entendimento, competências, habilidades e comprometimento. Ou seja, inicialmente, o modelo requer o entendimento do 'por que' a melhoria é importante e exatamente 'como' se dá a contribuição individual para êxito dessa atividade. Também, é necessário que as pessoas possuam competências e conhecimentos para a solução de problemas, habilitando a participação por meio de ideias, sugestões e execuções. Finalmente, os indivíduos devem estar motivados em colocar esforço extra a fim de melhorar os processos.

O termo competência pode assumir dois significados: o primeiro assume um nível organizacional e refere-se às competências essenciais, que, segundo Prahalad e Hamel (1990), são aquelas que definem a vantagem competitiva de uma empresa; e, o segundo significado, num nível individual, diz respeito à mobilização contextualizada do conhecimento e *know how* dos funcionários a fim de gerar valor econômico à organização e valor social a si próprio (FLEURY; FLEURY, 2002).

Corroborando tais constatações, os resultados obtidos por Gonzalez e Martins (2011) apontam que para a contribuição dos funcionários promover resultados realmente positivos, é necessário que estes não utilizem as ferramentas de melhoria de forma mecânica, isto é, sem a

compreensão do por que e como utilizá-las. Para tanto, as organizações precisam desenvolver competências técnicas, específicas dos processos; competências de gestão; e também competências humanas, referentes ao relacionamento em grupos.

Ainda, os autores reforçam que a criação e a manutenção de um ambiente que estimule a aprendizagem é um importante aspecto relacionado à sustentabilidade dos programas de melhoria. A formação de grupos de trabalho, tanto de rotina quanto de melhoria, promove o desenvolvimento de uma linguagem comum entre os indivíduos que compõem os grupos, aumentando o potencial de assimilação e geração de novos conhecimentos, intensificando o potencial para o desenvolvimento de melhorias (GONZALEZ; MARTINS, 2011).

Diante disso, ressalta-se o importante papel das lideranças e de que estas estejam preparadas para lidar com essa complexidade, e desse modo atuem como fomentadoras dessas mudanças. Para que isso ocorra, faz-se necessário uma reavaliação do papel das lideranças, que devem estimular o desenvolvimento das potencialidades das pessoas, propiciando o aprendizado contínuo, a troca de informações, a autonomia, a cooperação, comunicação, conectividade e a busca de autoconhecimento. Além disso, é preciso ainda buscar a complementaridade de competências e ter a capacidade de vislumbrar o futuro da organização e, assim, dar sustentação aos processos de mudança que garantirão esse futuro (SENGE, 1990; ROBBINS, 2004; ARAÚJO, 2006).

Na sequência apresenta-se os resultados qualitativos referentes a categoria de análise Experimentação, segundo a análise dos documentos e entrevistas.

5.4.2.3 Experimentação

Para analisar o grau de liberdade dos funcionários em experimentar novos processos e métodos de trabalho na Alfa do Brasil, recorreu-se a análise de documentos e das entrevistas, a fim de identificar as ações, práticas e políticas da empresa que incentivem os funcionários a experimentação.

Os documentos utilizados para análise da Experimentação são apresentados no Quadro 21.

Quadro 21 – Análise de documentos (experimentação)

Categoria de Análise: Experimentação	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Relatório 2007	O documento desenvolvido em 2007 apresenta sobre: o Grupo Alfa, no mundo e no Brasil; desenvolvimento sustentável e o compromisso público assumido pela Alfa e reconhecimentos socioambientais; estratégia de gestão e governança corporativa; as principais práticas e políticas em termos de diálogo com os públicos estratégicos; comunidade interna; externa e meio ambiente; e os principais resultados socioambientais da empresa no ano de 2006. O documento foi editado pelo Departamento de Comunicação Corporativa da empresa; e pelos Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos e Gerente de Comunicação Corporativa.
Relatório 2008	O documento desenvolvido em 2008, apresenta o perfil e história da Alfa; a cultura corporativa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> ; as principais ações em termos de desenvolvimento sustentável; estratégia e gestão; forma de diálogo com os públicos estratégicos, principais políticas em relação ao meio ambiente e os resultados obtidos em 2007 em termos socioambiental. O documento foi editado pelo Departamento de Comunicação Corporativa da empresa Alfa; e pelos Diretor de Recursos Humanos e Assuntos Corporativos e Gerente de Comunicação Corporativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para investigar o incentivo da empresa com relação a sugestões e experimentação de novos processos e métodos de trabalho pelos funcionários, questionou-se aos entrevistados quais os principais mecanismos que a organização e líderes utilizam para apoiar e incentivar a contribuição dos funcionários com novas ideias. Dentre os programas existentes na empresa foi citado os *business case*, oportunidades onde 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. O Prêmio de Inovação, promovido pela Alfa do Brasil, competição no qual participam todos os funcionários da companhia prestando ideias inovadoras que serão avaliadas e posteriormente será feito o reconhecimento das melhores ideias. Também, foram citados dois programas específicos da Alfa Equipamentos de Construção: *Operation Development* (trabalho em equipes multifuncionais para discutir e

solucionar problemas específicos) e *Inovation Insights* (programa para sugestões de melhorias em qualquer área da empresa).

Existem fóruns na Alfa Constrution, que você apresenta esse trabalho (business case) e esse trabalho tem visibilidade global,[...] existe um comitê que avalia esse projeto. Normalmente é um grupo de trabalho ne, é um grupo [...] que se forma, esse grupo apresenta para um comitê que avalia o trabalho, avalia o resultado que vai gera pra empresa existem premiações existem uma série de meios de se fazer isso de uma maneira de reconhecimento ne (E1).

Existem alguns processos, a gente pode chamar até de eventos, como o prêmio de inovação dentro da companhia, que é promovido pela Alfa do Brasil. São competições ou reconhecimentos feitos a novas ideias a inovações a coisas novas. Então, nesse caso aí a companhia inteira participa e isso tem um apoio, destaque, ele é contínuo, ele é recorrente, já estamos no quarto, quinto ano seguido de reconhecimento por inovações, seja em processos, seja em mudanças administrativas, processos de produção, então todo ano tem um reconhecimento pra ideias inovadoras, inovações. [...] dentro da VCE a gente criou um grupo também de funcionários, incluindo estagiários que trouxeram discussões pra dentro da companhia, relativos a inovação, não com o objetivo de participar desse prêmio da Alfa, mas com o objetivo de despertar o interesse dessa organização por inovação, por coisas novas.[...] Então, existe um incentivo natural da liderança da companhia a inovações (E2).

Tem um prêmio de inovação [...] Você faz essas mudanças, tanto em termos de processo, produto, relacionamento com o distribuidor e você coloca essas ideias como se fosse um concurso assim e eles avaliam as que tiverem mais impacto, que trouxeram mais retorno. Eu acho que esse é um incentivo bem legal assim e ele está tanto no nível de chão de fábrica, de mudar processo produtivo como no escritório. Na VCE especificamente nós temos dois programas oficiais: um é o Operation Development, em que são casos específicos, com equipes multifuncionais, para discutir e ir até a exaustão para encontrar uma solução para o problema (times de trabalho). E há um tempo atrás foi criado o Inovation Insights, que na verdade são sugestões da equipe para melhorar a eficiência em qualquer uma das áreas da empresa (E4).

Outra importante prática da empresa para estimular a experimentação e incentivo a novas ideias foi a criação em 2011 do Conselho de Excelência de Inovação da Alfa. O principal objetivo do Conselho é 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 várias ações deste Conselho, tem-se a criação do Prêmio de Inovação Alfa (destacado nas entrevistas) para identificar e reconhecer práticas inovadoras da companhia. Em 2014, foram 101 ideias inscritas e, em 2015, foram 108.

Ainda, com relação a iniciativas individuais, foi mencionado o banco de ideias, primeira ferramenta da empresa em termos de incentivo a inovação, criada em 1981, para sugestões de oportunidades de melhorias para a empresa. Os entrevistados comentaram que esta 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.

O banco de ideias [...] é um exemplo de uma iniciativa individual [...] O programa banco de ideias [...] você da oportunidade de alguém com sua ideia gerar um resultado pro negócio, pra sua célula é... Acontece muito mais numa área de fábrica, em uma área operacional [...] do que numa área administrativa, mas você vê lá, nós temos lá um Quadro existe uma premiação do gestor, participa o presidente! (E1).

[...] tem um banco de ideias, ele não é tão... Ele funciona muito mais na fábrica porque, no chão de fábrica, porque eles tem 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).

Outra iniciativa apoiada pela empresa e que traz resultados positivos é a participação dos funcionários em eventos externos. Pois, a participação nesses eventos permite que informações do mercado sejam canalizadas internamente, gerem discussões e contribuam com melhorias para a organização. Porém, para que isso aconteça, é ressaltado pelo entrevistado que deve se ter pessoas na empresa com o perfil de querer buscar e contribuir.

Tem uma série de também eventos externos e ai é muito importante porque gera conexão da empresa com o mercado e tal e a Alfa participa muito né em função do perfil das pessoas e do perfil também da governança dos processos [...]você tem iniciativas de mercado mas se você não consegue canalizar, trazer pra dentro e outra, é muito comum isso né, a gente põe a responsabilidade na empresa de ter, de construir, mas isso ta permeado isso vem de você ter pessoas na empresa que tem um perfil de buscas e que queiram contribuir (E1).

Quando questionados quanto as recompensas e reconhecimentos por ideias que são aprovadas e implantadas na empresa, os entrevistados afirmaram que não existe recompensas, existe apenas um reconhecimento formal, no Prêmio de Inovação. No mais, o reconhecimento acontece no dia a dia da empresa de modo informal e existe uma percepção e avaliação das lideranças quanto as atitudes dos funcionários que podem contribuir para oportunidades de crescimento na empresa.

Sobre as recompensas, não existe uma recompensa de maneira oficial. [...] Óbvio que a percepção da colaboração de uma pessoa faz muito... tem muito peso... as atitudes das pessoas abrem portas para cursos, etc... Mas não tem de maneira oficial. [...]Existe um reconhecimento não financeiro (E3).

Não formalmente, isso (reconhecimento) acontece no dia a dia eu acho que a única parte formal que a gente tem é esse prêmio de inovação que aí sim. Tem um conselho aqui na Alfa que canaliza todas as ideias e premiam as melhores no final (E4).

Pela análise de documentos, foi possível constatar que, de modo geral, a empresa investe em uma política de recompensa, no qual preza por uma remuneração adequada, estimula e reconhece os esforços pessoais e incentiva a melhoria e o desenvolvimento

contínuo. Os benefícios são oferecidos de forma homogênea em todos os níveis hierárquicos da empresa, do presidente ao montador, e estendidos aos dependentes conforme políticas específicas. Além disso, a empresa faz uso da prática de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), conforme já foi mencionado anteriormente.

Desse modo, verifica-se que a empresa não oferece recompensas formais quanto a ideias novas implantadas na organização. Porém, pela análise de documentos é possível constatar uma política de recompensas consolidada na companhia, que está atrelado ao desempenho individual e geral obtido pela organização.

Já as ideias sugeridas que não obtém sucesso ou segundo a avaliação não são prioridades no momento, 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, pelo relato dos entrevistados foi possível perceber que a empresa tende a lidar com os erros e fracassos 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 a implementação de processos ou desenvolvimentos de produtos depende do apoio global, o que torna mais difícil uma aprovação e implementação. Não existe uma penalização aos erros, existe uma discussão, avaliação e aprendizado do processo.

Isso aconteceu e acontece com certa frequência. Uma coisa que tem que ser treinada na equipe é a humildade, reconhecer que não deu certo e fazer diferente. Isso faz parte! É da avaliação constante, das ideias. Não tem nenhum tipo de penalização (E3).

Aqui acaba acontecendo bastante (erros), porque a estrutura da Alfa ela é grande e a gente precisa de apoio, não só das áreas aqui localmente, mas vai pra nossa região, vai pro mundo inteiro, então tem que às vezes, principalmente, mudar sistema essas coisas é um pouco complicado. O que a gente tenta fazer é aprender, tentar entender o que não deu certo e se tinha algum jeito de fazer isso diferente [...]. Mas acontece mais fracasso do que acerto no final, não porque as ideias eram ruins, mas porque é muito difícil você conseguir implementar algumas coisas numa estrutura do jeito que a Alfa é! (E4).

De modo geral, identificou-se que na Alfa do Brasil existem práticas de gestão que estimulam a contribuição dos indivíduos com novas ideias e melhorias aplicáveis a processos, produtos e/ ou serviços. Além disso, a empresa incentiva a participação dos funcionários em eventos externos, a fim de que informações do mercado possam ser absorvidas internamente e aplicadas no contexto organizacional. Também, evidenciou-se que a empresa tende a lidar com os erros como um processo natural do Aprendizagem Organizacional, buscando refletir

os resultados alcançados. Apesar de não existir recompensas formais atreladas as práticas de sugestões de ideias, a empresa apresenta uma política de recompensas consolidada e que está alinhada ao desempenho individual e geral obtido pela organização.

Cyert e March (1992) já defendiam que a Aprendizagem Organizacional origina-se da experimentação. Da mesma forma, Garvin (1993) propunha cinco habilidades que as organizações deveriam desenvolver para administrar o processo de aprendizagem, dentre estas destacava o papel da experimentação, envolvendo o uso de novos conhecimentos, e criação de oportunidades para relacionar o “como” aos “porquês”; além disso sugeria a importância do aprendizado de experiências realizadas por outros, no qual as organizações deveriam olhar para o ambiente externo, executar *benchmarking*, conversar com clientes, e buscar novos *insights*; e ainda o autor destacava a avaliação de experiências passadas, quer sejam de sucesso ou de falhas, utilizadas para reflexão e lições. Ou seja, as empresas deveriam ser capazes de reconhecer o valor de uma falha produtiva em contraste com o sucesso improdutivo, que acontece quando as coisas vão bem e ninguém sabe o porquê.

Mais recentemente, Zollo e Winter (2002) apontam a acumulação de experiência como um dos mecanismos de aprendizagem que contribuem para a evolução do conhecimento e processos de melhoria. No qual, para os autores, a acumulação de experiências é feita por meio de rotinas, as quais refletem as sabedorias experienciais e refletem o resultado do aprendizado por tentativa e erro, e seleção e retenção de comportamentos passados. Além disso citam a articulação e codificação de conhecimento como outros dois mecanismos de aprendizagem. Assim, consideram que o compartilhamento de experiências individuais e sua comparação com a opinião de colegas membros da organização pode melhorar o nível de entendimento do mecanismo causal entre as ações executadas e o desempenho obtido. Nesse aspecto, um ambiente próprio para a livre troca de ideias é um importante recursos de aprendizagem na medida em que propicia oportunidades de aprendizagem que melhoram o desempenho da organização. Já a codificação refere-se a documentação do conhecimento por meio de manuais, desenhos, planilhas, sistemas de suporte à decisão, software de gerenciamento de projetos ou qualquer outro meio que permita o armazenamento e recuperação de informações.

Assim, conclui-se que a aprendizagem na organização é exercida por meio de procedimentos operacionais e regras, frutos das estratégias voltadas a adaptação e sobrevivência das organizações. Desse modo, a aprendizagem pode ser vista como resultante de experiências de adaptação da organização a seu ambiente. No qual, nesse processo de alinhamento ambiental, a experimentação visa a aprimorar as competências internas de modo a aumentar o desempenho futuro da empresa. Sendo que, a experiência organizacional decorre

de suas rotinas e processos internos que emergem de interações sociais decorrentes normalmente da troca de experiências no ambiente natural de trabalho (PARDINI; SANTOS; GONÇALVES, 2008).

Além disso, ressalta-se que a atitude da organização perante fracassos é um importante elemento da relação entre cultura de experimentação e processo criativo. Irani et al., (2009) ressaltam que os fracassos estão inseridos no contexto criativo das organizações e cabe à gerência oferecer suporte aos funcionários, a fim de que estes se sintam seguros e estimulados a criar. Desta forma, a ação gerencial de punir seus funcionários por conta de tentativas que não geraram os resultados esperados gera um contexto organizacional que desestimula o processo criativo e a utilização do conhecimento organizacional, isto é, a organização passa a coibir o uso de sua base de conhecimento (SKERLAVAJ et al., 2007).

Na sequência apresenta-se os resultados referentes a análise qualitativa da categoria, Transferência de Conhecimento.

5.4.2.4 Transferência de conhecimento

Para analisar a capacidade da empresa em transferir o conhecimento entre os departamentos, áreas e unidades da Alfa do Brasil, recorreu-se a análise de documentos e das entrevistas, a fim de identificar as ações, práticas e políticas da empresa voltadas a transferência de informações e conhecimentos, no que tange o ambiente interno e externo.

Os documentos utilizados para análise da Transferência de Conhecimento são apresentados no Quadro 22.

Quadro 22 – Análise de documentos (transferência de conhecimento)

Categoria de Análise: Transferência de Conhecimento	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Práticas e Políticas de RH	Documento de 28 páginas desenvolvido pela Alfa do Brasil. O documento apresenta inicialmente sobre o Grupo Alfa, a cultura da Alfa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> , o foco da empresa nas pessoas e os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas. O documento não apresenta o ano em que foi desenvolvido, nem o responsável por desenvolvê-lo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao processo de comunicação e transferência de conhecimento já foi ressaltado anteriormente que na Alfa a comunicação é feita de forma que o funcionário se veja integrado num contexto mais amplo. Desse modo a empresa empenha-se para que a transferência de informação e conhecimento ocorra na empresa, de modo claro e abrangente, envolvendo todas as pessoas, áreas, unidades e níveis hierárquicos nesse processo. O objetivo primeiro da empresa é que as pessoas compreendam as estratégias para que posteriormente possam refletir e contribuir para seu alcance, sempre buscando a melhoria contínua.

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.

Ainda, a empresa mantém um Programa de Educação que fornece bolsa de estudos para funcionários, atendendo desde a complementação do ensino fundamental/médio até o doutorado. Outro programa em destaque é o Programa de Idiomas Alfa (PI), o qual subsidia 70% do valor dos cursos de inglês e espanhol para as funções que exigem este conhecimento, conforme política específica. Já no plano da educação complementar e técnica, todos os funcionários da empresa são beneficiados com conhecimentos gerados em programas específicos de treinamento, que abrangem desde cursos de natureza técnica-operacional até o desenvolvimento comportamental. Semanalmente os cursos são disponibilizados na *intranet* (na página de RH) para conhecimento de todos os funcionários que têm acesso à inscrição no treinamento, conforme pertinência do tema. Um bom exemplo de ação de desenvolvimento são os treinamentos comportamentais que contribuem para o autodesenvolvimento ou para melhorar o desempenho das diversas equipe de trabalho.

No que diz respeito, a capacidade da empresa em captar informações do ambiente externo, compartilhar experiências bem sucedidas e transferir o conhecimento entre os departamentos da empresa, foi comentado que existe um estímulo para que os funcionários participem de feiras e eventos e captem novas oportunidades para o negócio: *“A participação em feiras, sempre é muito válido, e um dos objetivos é isso, para que tragam novas ideias e desenvolvam novas atividades”* (E3). 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 tem 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, no qual 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. De modo, informal o processo de levantamento de informações para trazer para discussões com a equipe, por parte dos funcionários é algo que acontece naturalmente.

Normalmente as feiras que a Alfa participa, 80% do staff é nossos funcionários, porque a gente quer que as pessoas que estejam lá sejam os especialistas nos produtos que a gente vende. Então, tem o especialista em carregadeira, escavadeira, de caminhão e tem também o pós venda quem é o responsável por telemática, material rodante, parte de desgaste, manutenção. Então, essas pessoas estão lá justamente pra ser o especialista e quem cuida do ciclo de vida completo eles tem 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 pra poder visitar a feira, porque não adianta você estar lá só pra responder dos teus produtos quando o cliente vem, mas também pra você ver, é uma oportunidade que a gente tem, estão todos os fabricantes, todos os produtos, está tudo ali junto pra gente ver. Tem um processo formal que [...] duas pessoas, um de pós venda e um de vendas e a gente pede pra que eles visitem todos os nossos concorrentes e vejam tanto da parte de vendas quanto de pós vendas o que eles levaram pra mostrar pros clientes, esse é o oficial, mas não oficialmente todo mundo faz, é um processo natural (E4).

Além disso, com relação a participação em eventos e compartilhamento de conhecimentos na organização, pelo relato de um dos entrevistados foi possível constatar que a participação em eventos externos e o incentivo a interações e trocas de informações e conhecimento é algo comum e constante em todas as áreas da organização. No qual, os funcionários são cobrados nesses eventos a interagirem com as outras unidades e buscar melhorias que possam ser implementadas na Alfa do Brasil.

Eu tô indo pra Bruxelas daqui a três semanas e o meu chefe, disse “ó traga um case comercial pra você apresentar pras outras áreas comerciais”, então, assim, tem que ser amplo e tem que gerar resultado pras outras áreas também... pras outras regiões: Eu vou nessas 3 semanas é logico que eu conheço muita coisa que é feita, eu vou interagir com cada um deles, cada um dos diretores de pós venda pra capta aquilo que ta acontecendo e propor algo que seja aderente a cada uma das regiões, isso eu tô falando como pós venda ne, a área de comunicação faz a mesma coisa ela ta conectada com as mesmas áreas das diferentes regiões e trás elementos que são comuns... isso é comum.. constante na empresa (E1).

A partir das informações obtidas nos documentos analisados, é possível constatar que na Alfa do Brasil, no que tange ao processo de transferência de conhecimento, além de

investir nos meios de comunicação interna, investe em programas de Educação Corporativa para geração e transferência de conhecimento organizacional. Também, conforme evidencia as falas dos entrevistados a empresa aposta na participação em eventos internos e externos como forma de absorver informações do ambiente, transferir o conhecimento entre os departamentos e transformar tais conhecimentos em novas ideias e inovações na empresa.

A eficiência do processo de acumulação, articulação, transferência e codificação do conhecimento, ou seja, a capacidade da empresa de transferir o conhecimento do plano das ideias para o plano das ações, aplicando melhorias em suas rotinas, gerando novos processos, novos produtos e novos serviços, está diretamente relacionado a criação e evolução das capacidades dinâmicas, conforme determinam Cepeda e Vera (2007). Para Denford (2013), capacidades dinâmicas referem-se a um conjunto de capacidades que a organização desenvolve para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, melhorar seus processos centrais de negócio e promover o aprendizado contínuo no sentido de se adaptar às mudanças no ambiente.

Para entender como se desenvolvem as capacidades dinâmicas nas empresas, Wang e Ahmed (2007) propuseram um modelo, no qual assumem as capacidades dinâmicas como um conjunto de elementos que permitem às empresas a percepção, a exploração e a utilização de oportunidades, a partir das informações oferecidas pelo ambiente, em função da tecnologia, dos competidores, ou das necessidades do mercado. A partir disso, os autores trazem a capacidade absorptiva (capacidade da empresa explorar e utilizar informações para fins comerciais), a capacidade adaptativa (capacidade da empresa se adaptar eficientemente às mudanças do ambiente) e a capacidade inovativa (capacidade da empresa inovar) como elementos principais a partir dos quais a empresa integra, recria, renova e reconfigura as capacitações nela existentes (WANG; AHMED, 2007).

O conceito de capacidade absorptiva foi transposto ao campo da gestão por Cohen e Levinthal (1990), sendo definida como a habilidade coletiva da firma em reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais. Já, o aprofundamento da discussão sobre capacidade absorptiva tem por marco o artigo de Zahra e George (2002), o qual, desmembrou o conceito de capacidade absorptiva em capacidade absorptiva potencial e realizada, ampliando, desse modo, as dimensões conceituais. Partindo da ideia de Cohen e Levinthal (1990) sobre o reconhecimento da importância da informação externa e sua aquisição, Zahra e George (2002) enfatizam que depois de reconhecida, a informação relevante precisa ser incorporada e transformada. Em suma, assume-se ser necessário a transformação do conhecimento antes de explorá-lo.

A transformação é apresentada como o refinamento das rotinas que facilitam combinar conhecimento existente e o novo conhecimento adquirido, de modo a ser capaz de reconhecer dois grupos de informação aparentemente incongruentes (as informações novas em relação às antigas) e então combiná-las de forma a criar um corpo de conhecimento que seja útil ao contexto daquela organização, o que criará a base para a posterior utilização em atividades inovadoras. Assim, a aquisição e assimilação formam a base da capacidade potencial, e a transformação e exploração compõem a capacidade realizada.

Diante disso, evidencia-se a importância que a gestão do conhecimento assume para o desenvolvimento de Aprendizagem Organizacional. E especialmente, a transferência de informações e conhecimentos. Pois, de nada adianta a empresa incentivar a participação dos funcionários em feiras e eventos externos, bem como proporcionar o treinamento e capacitação, se os funcionários posteriormente não estiverem dispostos ou não perceberem na organização abertura e oportunidades, para que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados e compartilhados com os demais membros da organização. No caso da Alfa, conforme evidenciou as análises a empresa possui um sistema de comunicação integrado, claro e abrangente, que busca envolver todas as pessoas, áreas, unidades e níveis hierárquicos. O que de certo modo contribui para potencializar as chances de que o conhecimento seja transformado e aplicado em melhorias e inovações para a organização.

Na sequência apresenta-se os resultados referentes a categoria, Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo, do Aprendizagem Organizacional.

5.4.2.5 Times de trabalho e resolução de problemas em grupo

Para analisar o nível de trabalho em grupo na Alfa do Brasil, recorreu-se a análise de documentos e de entrevistas, a fim de identificar ações desenvolvidas na empresa que estimulem a resolução de problemas e criação de ideias inovadoras em grupo.

Os documentos utilizados para análise do nível de trabalho Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo são apresentados no Quadro 23.

Quadro 23 – Análise de documentos (times de trabalho e resolução de problemas em grupo)

Categoria de Análise: Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	
Documento Analisado	Contextualização
<i>The Alfa Way</i>	Documento desenvolvido pelo Grupo Alfa e traduzido para o português pela Alfa do Brasil. No documento encontra-se expresso a cultura, os comportamentos e os valores compartilhados por todo o Grupo Alfa.
Práticas e Políticas de RH	Documento de 28 páginas desenvolvido pela Alfa do Brasil. O documento apresenta inicialmente sobre o Grupo Alfa, a cultura da Alfa guiada pelo <i>The Alfa Way</i> , o foco da empresa nas pessoas e os principais diferenciais da empresa em termos de práticas e políticas de gestão de pessoas. O documento não apresenta o ano em que foi desenvolvido, nem o responsável por desenvolvê-lo.

Fonte: Dados da pesquisa.

No *The Alfa Way* a empresa enfatiza o seu desejo de que todos os funcionários estejam focados na melhoria contínua e que, a partir de um trabalho em equipes multifuncionais alavancam-se oportunidades e atue-se de forma a identificar e solucionar problemas. Desse modo, a empresa espera que todo o trabalho deve estar concentrado em eliminar desperdícios e atividades desnecessárias, principalmente as que não agregam valor para o cliente. Para isso, a empresa deve trabalhar detectando e corrigindo problemas na origem real e monitorando e entendendo a realidade, a fim de oferecer excelência, qualidade e resultados. Para otimizar ainda mais o seu sistema de inovações, experiências devem ser compartilhadas entre os colaboradores e parceiros externos, universidades e instituições de pesquisa. Com isso, tem-se acesso a um conhecimento mais atualizado e a tecnologias de ponta.

Conforme a fala dos entrevistados, o trabalho por meio de equipes multifuncionais é algo inevitável no dia a dia da organização, conforme já foi destacado no Fator Integração, da Estrutura Organizacional.

O Entrevistado 3 cita um exemplo de processo de desenvolvimento de produto para demonstrar como ocorre o trabalho em equipe na empresa:

Por exemplo, você tem um processo de desenvolvimento de produto, área de vendas vai ter que chamar nós para estudar a logística do equipamento, vai ter que chamar o financeiro para calcular a rentabilidade, o comercial pra ver níveis de venda, vai ter que chamar o pós-vendas, então, não tem como fazer diferente. É inevitável trabalhar com equipes multifuncionais.

Pelo relato do entrevistado fica evidente o modo como o trabalho está estruturado na empresa: estrutura matricial que combina as estruturas funcionais e por projetos. Ou seja,

quando um projeto de desenvolvimento de produto ocorre na empresa, pessoas de diferentes funções trabalham de modo integrado para a realização desta atividade. O Entrevistado 4 corrobora ainda este processo, demonstrando que existe um envolvimento de funcionários de todos os níveis hierárquicos para o desenvolvimento de novos produtos, a partir do levantamento das demandas e necessidades do mercado e que posteriormente essas informações serão compiladas, discutidas e será elaborado um *Business Case* para ser apresentado para a estrutura global que irá avaliar a efetividade de se desenvolver o produto num nível global. Caso a avaliação seja negativa, a decisão volta para ser tomada localmente sobre a continuidade e investimento no projeto.

Na minha área, especificamente, a gente segue algumas normas globais pra fazer a tomada de decisão quanto a lançamento de produtos, então normalmente o que a gente faz, a gente levanta as demandas que vem dos distribuidores [...] então todos os representantes comerciais de venda que estão em contato direto com o distribuidor, eles trazem isso da rede e aí a minha equipe avalia em conjunto se esses inputs que eles estão trazendo se tem algum produto ou se tem alguma demanda que a gente precisa mandar. Então, no processo na minha área são todos os funcionários, desde o primeiro nível até chegar lá em cima em quem vai desenvolver a estratégia efetivamente. [...] A gente compila tudo aqui na nossa estrutura, conversa tanto com a área comercial ou com a parte de serviços de peças, todo mundo, e aí a gente leva isso pra nossa estrutura global que são eles que desenvolvem efetivamente o produto e veem a necessidade de ter isso num nível global ou não. Depois que a gente apresenta esses Business Cases eles avaliam se vão fazer globalmente ou não e se não fazem aí sim a gente volta com essa decisão e a gente vai tomar uma decisão local se a gente vai investir nisso localmente sem ter apoio da nossa estrutura global pra lançar esse produto.

Ainda, conforme já foi relatado anteriormente, a empresa possui uma série de comitês auxiliares, como o de Qualidade de Produtos, Segurança de Produto, Excelência e de Sistema de Gestão que por meio de encontros periódicos possibilita ao grupo discutir os processos e refletir os resultados alcançados, a fim de se assegurar a melhoria contínua na empresa. Também, o trabalho por meio de grupos autogerenciáveis nas unidades operacionais, além de garantir autonomia dos funcionários permite que conhecimentos e informações trabalhem de forma sinérgica e integrada.

Para Delgado-Verde et al. (2011), é por meio das interações sociais, entre indivíduos e grupos de trabalho, que o conhecimento pode ser incorporado no interior da firma. Além disso, o contato direto entre os funcionários de diferentes departamentos e unidades deve conduzir a uma transferência mais eficiente do conhecimento e a uma maior capacidade de absorção (SCHIMIDT, 2005). Assim como, Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) mostram que as capacidades de socialização estão positivamente relacionadas às capacidades de transformação e exploração do conhecimento.

Assim, reforçando a ideia das capacidades dinâmicas discutida na seção anterior, Zollo e Winter (2002), bem como Teece (2009) também enfatizam a importância do sistema de governança, mecanismos e uma estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, principalmente quando os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da organização. A habilidade para integrar e combinar ativos, incluindo os ativos em conhecimento é uma competência chave organizacional. Por isso torna-se fundamental ter uma forma de governança que contemple processos de integração de *know how* externo, aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimento.

Zollo e Winter (2002) apontam como mecanismos: o desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; articulação do conhecimento através de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados. Outros mecanismos organizacionais especiais são apontados por Andreeva e Chaika (2006), como: grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos.

Desse modo, para que o conhecimento seja transformado, evidencia-se, também a importância da integração e socialização entre os indivíduos da empresa, a fim de que diferentes conhecimentos e competências possam ser utilizadas para melhor explorar as informações e conhecimentos absorvidos do ambiente. Conforme constatou-se pelas análises qualitativas, na Alfa o trabalho em equipe é algo que faz parte do dia a dia organizacional, bem como por meio de encontros periódicos a empresa busca incentivar a discussão em grupos e reflexão acerca dos resultados alcançados. Tais práticas contribuem para que o conhecimento seja compartilhado e melhorias e inovações implementadas na empresa.

Após conhecer as práticas de gestão da empresa Alfa que atuam como facilitadores ou dificultadores do Aprendizagem Organizacional, na sequência apresenta-se uma síntese dos resultados quantitativos e qualitativos encontrados.

5.4.3 Síntese dos resultados

As análises por meio das técnicas quantitativas e qualitativas para a dimensão Aprendizagem Organizacional, de modo geral se complementaram. Na etapa quantitativa, os quatro fatores agrupados após a análise fatorial apresentaram valor médios próximos. Porém, o fator 3, que se refere a Clareza de Propósito e Missão apresentou a maior média, demonstrando que os funcionários percebem que na Alfa todos compartilham de uma mesma

visão comum, possuem clareza e entendimento da missão/ visão organizacional e de como eles podem contribuir para o seu sucesso e realização.

Por meio da análise qualitativa foi possível constatar que a cultura da empresa expressa a necessidade de se ter objetivos claros e engajamento e envolvimento de todos na definição da direção dos negócios e na implementação das estratégias. Para isso, os gestores afirmaram que a empresa utiliza de uma comunicação direta e aberta sobre as diretrizes organizacionais e se preocupa que ocorra o desdobramento da estratégia em todos os níveis hierárquicos, com envolvimento e participação dos funcionários nesse processo.

Desse modo, a comunicação interna da empresa visa estimular a reflexão e o entendimento das estratégias de negócios para que isso se traduza em comprometimento dos funcionários. Duas ferramentas foram citadas como meios de se mensurar o engajamento e comprometimento dos funcionários com os propósitos organizacionais: a Pesquisa de Clima Organizacional e o *Personal Business Plan*.

Na sequência a segunda maior média foi atribuída ao Fator 1: Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias. O que demonstra que a Alfa possui uma cultura que promove a investigação, abertura e confiança a novas ideias e incentiva a experimentação e reconhece ideias inovadoras. Na análise qualitativa foram citadas algumas práticas e ações da empresa para incentivar a contribuição com novas ideias. Dentre elas constatou-se a criação de um Conselho de Excelência de Inovação da Alfa; cujo principal objetivo é 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 várias ações deste Conselho, tem-se a criação do Prêmio de Inovação Alfa (que foi destacado nas entrevistas) para identificar e reconhecer práticas inovadoras da companhia.

Especialmente, as ideias apresentadas nesse Prêmio, existe um reconhecimento formal, uma premiação para os melhores cases. Mas, de modo geral, os entrevistados afirmaram que o reconhecimento ocorre no dia a dia da empresa e que não existem recompensas formais para esse tipo de ação. A análise de documentos por outro lado revela que a empresa possui um sistema de recompensa bem estruturado e alinhado com as estratégias e objetivos do negócio, inclusive a Participação nos Lucros faz parte desse sistema, cujo benefício é concedido considerando o desempenho individual e organizacional.

A terceira maior média na pesquisa quantitativa foi atribuída ao Fator 4: Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento. De modo geral, os funcionários conhecem os valores da empresa e os praticam no dia a dia organizacional. Ainda, reconhecem a cultura de incentivo a experimentação ao concordar que

a empresa lida com fracassos de forma construtiva. Porém as questões que melhorem explicam este fator, apresentaram médias menores, o que pode indicar que para os funcionários não está claro quais são os mecanismos formais da organização para transferência de conhecimento dentro da empresa.

Destaca-se ainda, que este fator foi o único que apresentou diferenças de média significativa, quando considerado o tempo de empresa, de Até 5 anos ou Mais de 5 anos. No qual, os funcionários que estão na empresa “Mais de 5 anos” atribuíram média superior a este fator (3,98) se comparadas aos funcionários que estão na empresa “Até 5 anos” (3,53). Talvez, esse resultado pode estar relacionado ao fato de que os funcionários que estão na empresa há mais tempo possuem maior conhecimento e incorporação da cultura organizacional e conseqüentemente do funcionamento organizacional, reconhecendo em maior nível as práticas de gestão voltadas a criação e transferência de conhecimentos no âmbito organizacional.

Na análise dos documentos foi possível constatar que o processo de transferência de conhecimento na Alfa do Brasil, ocorre por meio dos canais de comunicação interna, e investimentos em programas de Educação Corporativa para geração e transferência de conhecimento organizacional. O relato dos entrevistados apontou que a empresa aposta, também na participação em eventos internos e externos como forma de absorver informações do ambiente, transferir o conhecimento entre os departamentos e transformar tais conhecimentos em novas ideias e inovações na empresa.

Por fim, o Fator 2: Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo, apresentou a menor média dos fatores de Aprendizagem Organizacional. O que revela que os funcionários percebem num grau intermediário que os líderes da organização estão atuando de forma a promover uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisão.

Diante da análise de documentos, constatou-se que a cultura da empresa expressa que a execução do trabalho deve estar voltado a mudanças e melhorias contínuas. Inclusive, desde que a empresa se comprometeu com o objetivo de se tornar Classe Mundial, inúmeras melhorias foram implementadas nos últimos anos, contribuindo para sua trajetória de excelência. Nas entrevistas com os quatro gestores verificou-se que as lideranças possuem clareza de seus papéis de comunicadores e incentivadores desse processo. Os entrevistados afirmaram que procuram envolver os funcionários nas decisões, que costumam lhes dar autonomia para resolverem os problemas que dizem respeito a suas responsabilidades. E que o trabalho em grupos multifuncionais é algo que acontece constantemente na empresa.

O Quadro 24 apresenta a síntese dos resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa em relação ao Aprendizagem Organizacional. Destaca-se que a síntese foi estruturada de acordo com os fatores obtidos na etapa quantitativa.

Quadro 24 – Síntese dos resultados

Aprendizagem Organizacional	
Categorias de Análise	Características da Empresa
Cultura de incentivo à experimentação e sugestão de novas ideias	Este fator, na etapa quantitativa apresentou a segunda maior média. Na etapa qualitativa evidenciou-se que na empresa Alfa existe uma série de práticas de gestão que estimulam a contribuição dos funcionários com novas ideias e melhorias aplicáveis a processos, produtos e serviços.
Incentivo da liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo	Na etapa quantitativa esse fator apresentou a menor média. Porém na etapa qualitativa constatou-se que as lideranças atuam voltadas a incentivar a participação dos funcionários nas decisões, no qual diariamente os líderes estimulam suas equipes a avaliar os processos, identificar problemas, discutir, buscar soluções e oportunidades de melhorias. Bem como, monitoram de perto o desempenho individual de cada funcionário, a fim de que o potencial de cada funcionário possa ser utilizado da melhor forma possível na execução das estratégias.
Clareza de propósito e missão	Este fator apresentou a maior média na etapa quantitativa. Corroborando esse resultado, a etapa qualitativa apontou que a empresa Alfa demonstra grande preocupação com o entendimento dos funcionários com relação a visão e propósitos organizacionais. No qual, investe no processo de comunicação, e faz uso de ferramentas que auxiliam tanto no processo de tornar claro as estratégias e planos para todas as unidades, áreas e níveis hierárquicos, quanto para monitorar o entendimento e comprometimento dos funcionários.
Interação com o ambiente externo, capacidade absorptiva e transferência de conhecimento	Na etapa quantitativa este fator apresentou a terceira maior média. A etapa qualitativa demonstrou que a empresa investe em programas de Educação Corporativa para geração e transferência de conhecimento organizacional, incentiva a participação dos funcionários em feiras e eventos internos e externos como forma de absorver informações do ambiente, transferir o conhecimento entre os departamentos e transformar tais conhecimentos em novas ideias e inovações na empresa. Ainda, evidenciou-se a empresa tende a lidar naturalmente com os erros, incentivando que haja uma reflexão e aprendizado referente aos resultados alcançados.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.5 A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, ESTILO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de estabelecer as relações entre Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional, considerando a percepção dos colaboradores da unidade de Equipamentos de Construção da Alfa do Brasil, recorreu-se à análise de correlação entre os construtos. Para isso, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26 – Matriz de correlação

	AO1	AO2	AO3	AO4	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EL1	EL2	EL3
AO1	1												
AO2	,583 **	1											
AO3	,681 **	,537 **	1										
AO4	,648 **	,603 **	,655 **	1									
EO1	-,643 **	-,703 **	-,649 **	-,626 **	1								
EO2	-,438 **	-,611 **	-,397 **	-,551 **	,578 **	1							
EO3	,587 **	,562 **	,632 **	,565 **	-,702 **	-,476 **	1						
EO4	,154	,268	-,015	,244	-,197	-,109	,182	1					
EO5	,048	,022	-,176	-,098	,117	-,074	-,172	,287 *	1				
EO6	,153	,280 *	,183	,228	-,348 *	-,209	,107	,100	,227	1			
EL1	,501 **	,535 **	,407 **	,469 **	-,403 **	-,422 **	,467 **	,212	,171	,110	1		
EL2	,353 *	,279 *	,359 *	,352 *	-,313 *	-,295 *	,309 *	,424 **	,134	-,007	,341*	1	
EL3	,342 *	,212	,323 *	,217	-,187	,106	,085	,004	-,141	,110	,346*	,192	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 (LOPES et al., 2008).

Quanto à intensidade das correlações, Pestana e Gargeiro (2008) sugerem que as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,1 e 0,2 são ponderadas 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.

Por meio da análise da Tabela 26, pode-se observar que, de uma maneira geral, foram obtidos coeficientes de correlação significativos. Contudo, destaca-se que não foram significativas as correlações entre as variáveis Integração- Níveis Hierárquicos e Integração- Comunicação (-,015); Formalização- Padrões de Trabalho com: Cultura de incentivo a experimentação e a sugestão de novas ideias (,048); Incentivo da Liderança na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo (,022); Interação com o ambiente externo e capacidade absorptiva e transferência de conhecimento (,098) e Centralização- Hierarquia de Autoridade (-,074); Estilo de Liderança- Situacional e Integração- Integração Horizontal (-,007); Estilo de Liderança- Tarefa com: Integração- Comunicação (,085) e Integração- Níveis Hierárquicos (,004).

No total foram obtidas 70 correlações significativas, 2 com intensidades altas (0,7 a 0,89); 26 moderadas (0,4 a 0,69); 23 baixas (0,2 a 0,39); e 19 muito baixas (0,1 a 0,2). Desse modo, 70% dos casos significativos obtiveram coeficientes de correlação de 0,2 a 0,69; indicando que grande parte das correlações possui de intensidade baixa a moderada.

Ao analisar a relação entre os fatores que compõem o construto Aprendizagem 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). Desse modo, o maior coeficiente de correlação obtido (0,681) refere-se à associação entre Clareza de Propósito e Missão (AO3) e Cultura de incentivo a experimentação e a sugestão de novas ideias (AO1). Esse resultado sugere que uma cultura de incentivos a questionamentos, experimentação e sugestão de novas ideias tem associação positiva com o grau de entendimento e comprometimento dos funcionários com a visão/missão organizacional.

No que tange a correlação dos fatores da Estrutura Organizacional, a relação entre EO5 e EO2 não foi considerada significativa (-,074), conforme exposto anteriormente. No geral, em relação às intensidades, a maioria dos coeficientes sinaliza para associações negativas e positivas “muito baixa” (0,1 a 0,2) e “baixa” (0,2 a 0,39). A maior associação positiva do construto Estrutura Organizacional, foi entre os fatores Centralização- Hierarquia de Autoridade (EO2) e Centralização- Tomada de Decisão (EO1). O que representa que quanto maior é a centralização, maior tende a ser a hierarquia de autoridade. Também, os fatores Integração- Comunicação (EO3) e Centralização- Tomada de Decisão (EO1) apresentaram

uma alta associação, porém negativa (-,702). O que demonstra que quanto maior é a comunicação, menor é a centralização no que diz respeito a tomada de decisão. O inverso, também é verdadeiro, ou seja, quanto maior é a centralização na tomada de decisão, a tendência é que a comunicação seja menor.

A associação entre os fatores do construto Estilo de Liderança apresentou uma associação “muito baixa”, coeficiente de correlação de 0,192 entre os fatores Estilo de Liderança- Tarefa (EL3) e Estilo de Liderança Situacional (EL2). Já o fator 1, Estilo de Liderança- Relacionamento apresentou associações positivas e baixas com os fatores 2 (Estilo de Liderança- Situacional) e 3 (Estilo de Liderança-Tarefa), cujos coeficientes foram 0,341 e 0,346, respectivamente. Tais resultados inferem que quanto mais o líder se aproxima de um estilo de gestão voltado as relações interpessoais, baseadas no apoio, orientação e facilitação, mais ele monitora o cumprimento de padrões e regras e valoriza a autoridade, bem como maior tende a ser a sua habilidade para identificar a realidade do ambiente de trabalho e, assim adaptar o seu estilo às necessidades desse ambiente.

Ao considerar a relação entre a Estrutura Organizacional e o Aprendizagem Organizacional, pode-se afirmar que os resultados demonstram associações positivas e moderadas entre o Fator 3 de Estrutura Organizacional (Integração- Comunicação) e todos os quatro fatores de Aprendizagem Organizacional; associações negativas e moderadas entre o Fator 1 de Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão) e todos os quatro fatores de Aprendizagem Organizacional. Enquanto que, os Fatores 4 (Integração- Níveis Hierárquicos) e 6 (Integração- Integração Horizontal) da Estrutura Organizacional apontam para associações baixas e muito baixas com os quatro fatores de Aprendizagem Organizacional.

Contudo, a maior correlação positiva e moderada (0,632) ocorreu entre os fatores 3, da Estrutura (Integração-Comunicação) e Aprendizagem Organizacional (Clareza de Propósito e Missão). O que significa que, quanto maior o grau de comunicação vertical e horizontal na organização maior tende a ser o nível de entendimento e comprometimento dos funcionários da missão e propósito organizacional e conseqüentemente maior o grau de contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Já o Fator 1 da Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão) apresentou correlação negativa e alta (-0,703) com o Fator 2 (Incentivo da Liderança na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo) do Aprendizagem Organizacional. Tais resultados sugerem que, quanto menor for a centralização da tomada de decisão, mais os líderes tendem a cumprir o seu papel em promover uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisão.

Ponderando sobre a forma como o Estilo de Liderança se relaciona com o Aprendizagem Organizacional, repara-se na existência de correlações positivas entre os fatores, no qual o Estilo de Liderança- Relacionamento (EL1) apresentou associações positivas e moderadas com todos os quatro fatores de Aprendizagem Organizacional. Enquanto os Fatores 2 (Estilo de Liderança- Situacional) e 3 (Estilo de Liderança- Tarefa) apresentaram associações positivas e baixas com os quatros fatores de Aprendizagem Organizacional.

Nesse sentido, sugere-se que quanto mais os líderes atuam voltados a manter um relacionamento interpessoal baseado no apoio, confiança, orientação e facilitação, maiores são as chances de se expressar: uma cultura de incentivo a experimentação, questionamentos e sugestão de novas ideias (AO1-Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias, 0,501); uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisões (AO2- Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo, 0,535); um maior entendimento e comprometimento dos funcionários com a missão e propósitos organizacionais (AO3- Clareza de Propósito e Missão, 0,407); e maior a capacidade da empresa de absorver informações do ambiente externo, transferir para a organização e por meio de discussões em grupos multidisciplinares propor soluções a problemas organizacionais e contribuir com sugestão de novas ideias (AO4- Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento, 0,469).

Compete ainda enfatizar que as correlações obtidas entre Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança demonstram que o Estilo de Liderança- Relacionamento (EL1) apresentou associação positiva e moderada (0,467) com o Fator 3 de Estrutura Organizacional (Integração- Comunicação), o que revela que quanto mais o líder atua voltado ao relacionamento interpessoal mais rápida, fácil e abrangente tende a ser a comunicação organizacional horizontal e vertical. Ainda, o Estilo de Liderança- Relacionamento apontou associações negativas e moderadas com os Fatores 1 (Centralização- Tomada de Decisão) e 2 (Centralização- Hierarquia de Autoridade) da Estrutura Organizacional. Tais resultados indicam que quando os gestores adotam um Estilo de Liderança voltado ao Relacionamento menor tende a ser a centralização do processo de comunicação e tomada de decisão. Ou seja, mais os líderes tendem a envolver seus funcionários em discussões e decisões importantes.

5.6 A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no Aprendizagem Organizacional. Para alcançá-lo, realizaram-se análises de regressão múltiplas. Conforme Hair et al., (2009) a análise de regressão múltipla trata-se de uma técnica estatística multivariada usada para examinar a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes.

Neste caso, foram designados, inicialmente, em acordo com o identificado na análise fatorial, quatro modelos de regressão para o Aprendizagem Organizacional. Os modelos tinham como variáveis dependentes os fatores: 1- Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias; 2 - Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo; 3 – Clareza de Propósito e Missão; 4 - Interação com o ambiente externo, capacidade absorptiva e transferência de conhecimento Desta forma, foram testados 4 modelos, conforme demonstra o Quadro 25.

Quadro 25 – Variáveis dependentes e variáveis independentes

Variáveis Dependentes – Aprendizagem Organizacional
AO1- Cultura de incentivo a experimentação e a sugestão de novas ideias
AO2 - Incentivo da Liderança na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo
AO3- Clareza de Propósito e Missão
AO4- Interação com o ambiente externo e capacidade absorptiva e transferência de conhecimento
Variáveis Independentes – Estrutura Organizacional
EO1- Centralização – tomada de decisão
EO2 - Centralização – Hierarquia de Autoridade
EO3- Integração – Comunicação
EO4- Integração- Níveis Hierárquicos
EO5- Formalização- Padrões de Trabalho
EO6- Integração- Integração Horizontal
Variáveis Independentes – Estilo de Liderança
EL1- Relacionamento
EL2- Situacional
EL3- Tarefa

Fonte: Dados da pesquisa.

Já, como variáveis independentes em todos os modelos, foram incluídas as seis dimensões de Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão; Centralização- Hierarquia de Autoridade; Integração- Comunicação; Integração- Níveis Hierárquicos; Formalização- Padrões de Trabalho; e Integração- Integração Horizontal) e as três dimensões do Estilo de Liderança (Relacionamento, Situacional e Tarefa).

Como método de análise dos modelos propostos, utilizou-se a estimação *stepwise*, a qual, elucida Hair et al. (2009), permite ao pesquisador averiguar o quanto cada variável independente contribui para o modelo de regressão. Cada variável é considerada para a inclusão, antes do desenvolvimento da equação, com a finalidade de se deparar com o melhor modelo, ou seja, variáveis previsoras são incluídas ou removidas da equação de regressão uma por vez (AAKER; KUMAR; DAY, 2007). Deste modo, os modelos encontrados para as variáveis dependentes associadas ao Aprendizagem Organizacional são apresentadas na Tabela 27.

Tabela 27 – Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressão

Variável Dependente	Estrutura Organizacional				Estilo de Liderança		R^2
	EO1: Centralização-Tomada de Decisão		EO3: Integração-Comunicação		EL2: Situacional		
	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	
AO 2: Incentivo da liderança e participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo	-0,43	0,004					0,72
AO 3: Clareza de Propósito e Missão			0,35	0,02	0,26	0,02	0,61

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme visualiza-se na Tabela 27, os resultados apontaram apenas o fator 1 de Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão) como preditor do fator 2 de Aprendizagem Organizacional (Incentivo a liderança e participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo). No qual, os coeficientes de regressão das variáveis EO1 apresentaram poder de explicação para AO2 estatisticamente significativa, justificando a entrada dessa variável na equação de regressão, conforme $\text{sig} < 0,05$.

Ainda, o Fator 3 de Estrutura Organizacional (Integração- Comunicação), e o Fator 2 de Estilo de Liderança (Situacional) apresentaram-se como preditor do Fator 3 de Aprendizagem Organizacional (Clareza de Propósito e Missão). Pois, os coeficientes de regressão das variáveis EO3 e EL2 apresentaram poder de explicação para o Fator AO3 estatisticamente significativa, $\text{sig} < 0,05$, justificando a entrada dessas duas variáveis na equação de regressão.

Os modelos incluem os algarismos subscritos de 1 a 4 que representam a variável a ser explicada, o intercepto do plano de regressão como coeficiente linear estimado pelo

modelo, e as demais variáveis explicativas pertencentes às escalas de Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança que irão dar origem aos coeficientes de regressão (coeficientes angulares), e finalmente o erro experimental ou variabilidade residual, representado pelo símbolo “ ε ”. Desta forma, depois de realizadas as análises para verificar a adequação do modelo de regressão, no qual obteve-se 2 modelos válidos foram definidas as equações, conforme as tabelas 28 e 30:

Tabela 28 – Variável dependente: Incentivo da liderança e participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo

Equação	AO2 = 9,36 – 0,43 EO1 + ε			
Modelo	Variáveis incluídas		Variáveis excluídas	Método
1	EO1		EO2, EO3, EO4, EO5 e EO6.	<i>Stepwise</i>
Modelo	R	R²	R ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,8512	0,7246	0,6226	1,9704

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no Modelo 1 a composição de regressão, cuja variável dependente é AO2, que a presença da variável EO1 exerce papel de explicação em conjunto com o termo independente e o erro residual. Dessa forma, 72,46% da variabilidade de AO2 pode ser explicada pela equação de regressão, sendo que o restante do percentual explicativo atribui-se a variáveis que não foram consideradas neste estudo.

Na sequência, a Tabela 29, apresenta os resultados do teste ANOVA.

Tabela 29 – Análise de Variância (ANOVA) - Modelo 1

	Sums of - Squares	Df	Mean – Squares	F	p-value
Regress.	408,6968	9	45,41075	11,69602	0,000000
Residual	155,3032	40	3,88258		
Total	564,0000				

O resultado da ANOVA evidenciou p-valor menor do que 0,05, a partir disso pode-se afirmar que o modelo ajustado é altamente significativo.

Tabela 30 – Variável dependente: clareza de propósito e missão

Equação	AO3 = 0,26 EL2 + 0,35 EO3+ ε			
Modelo	Variáveis incluídas		Variáveis excluídas	Método
2	EL2; EO3		EO1; EO2; EO4; EO5; EO6; EL1; EL3	Stepwise
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
2	0,7811	0,6101	0,5224	1.5030

Fonte: Dados da pesquisa.

O coeficiente de determinação $R^2 = 0,6101$ indica que 61,01% da variabilidade do fator “Clareza de Propósito e Missão” pode ser explicada pelas variáveis independentes (EL2 e EO3) do modelo ajustado em conjunto com o termo independente e o erro residual. A mesma interpretação pode ser atribuída ao coeficiente de correlação, desta forma, infere-se que o restante do percentual explicativo atribui-se as variáveis não consideradas pelo questionário utilizado.

Na sequência, a Tabela 31 apresenta os resultados do teste ANOVA.

Tabela 31 – Análise de Variância (ANOVA) - Modelo 2

	Sums of – Squares	Df	Mean – Squares	F	p-value
Regress.	141,4153	9	15,71281	6,955281	0,000006
Residual	90,3647	40	2,25912		
Total	231,7800				

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado da ANOVA evidenciou p-valor menor do que 0,05, a partir disso pode-se afirmar que o modelo ajustado é altamente significativo.

Sendo assim, a partir dos dois modelos é possível constatar, primeiramente que o grau de centralização das decisões pode explicar a ocorrência de práticas de gestão voltadas ao envolvimento dos funcionários nas decisões, compartilhamento de processos de trabalhos que podem ser úteis para a empresa como um todo, trabalho em equipes multifuncionais para resolução de problemas e; a percepção em relação a abertura das lideranças a críticas.

A centralização está relacionada ao direcionamento do poder decisório aos altos níveis hierárquicos (ANDREWS; KACMAR, 2001), criando um ambiente não participativo, reduzindo a comunicação, o comprometimento e o envolvimento entre os funcionários (DAMANPOUR, 1991). Já em estruturas menos centralizadas, os funcionários podem

determinar quais ações são mais importantes, estimulando o aprendizado, inovação e a criação de conhecimento (TSAI, 2002).

Conforme Lee et al., (2012) a descentralização 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 explorarem o conhecimento adquirido em atividade de melhoria e inovação, num processo de tentativa e erro (SKERLAVAJ et al., 2007; IRANI et al., 2009).

Portanto, torna-se essencial a flexibilidade organizacional, ou seja, estruturas organizacionais horizontalizadas, que permitam o compartilhamento de poder e um clima de confiança e segurança que incentive a inovação e a experimentação pelo método de tentativa e erro, permitindo a obtenção de resultados a longo prazo (INAZAWA, 2009). Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os esforços no sentido de tornar as organizações mais flexíveis, produziram uma tendência a descentralização do processo decisório por parte das gerências de escalão mais baixo, que estão mais próxima das ações e tem 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, bem como 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. O que contribui para tornar os processos mais ágeis e aumentar a criatividade e proatividade dos funcionários envolvidos.

Além disso, para empresas como a Alfa que atuam em um ambiente altamente dinâmico, a descentralização permite uma maior capacidade de resposta em todos os níveis da organização, um ajuste rápido às situações de mudanças e, que a organização ofereça um serviço que atenda às necessidades e expectativas de seus clientes. Ainda, ao permitir a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão, estes tornam-se mais responsáveis sobre o trabalho desempenhado (JANZ; PRASARNPHANICH, 2003; CHONG et al., 2011).

Já, o modelo 2 demonstra que a clareza de propósito e missão pode ser explicada pela presença de comportamentos da liderança voltados a uma atuação situacional e por meio da comunicação organizacional, voltada a integração. Ou seja, o quanto os funcionários e gestores compartilham de uma visão comum, o grau de entendimento, aceitação e comprometimento dos funcionários para com os propósitos organizacionais pode ser

explicado pelas atitudes das lideranças em adequar seu estilo de gestão conforme a situação, dando maior ou menor liberdade de trabalho aos funcionários dependendo de suas disposição e competências para realizar a tarefa; e pelo nível de comunicação na empresa e o quanto esse processo acontece de modo rápido e fácil entre os níveis hierárquicos, unidades e departamentos da empresa.

Uma visão compartilhada da realidade depende, num primeiro momento de um processo de comunicação eficaz; que deve ser acessível e transparente, claro, rápido e focado, permitindo que as informações cruzem os limites funcionais e as subunidades dentro da organização, permitindo que o conhecimento individual se transforme em conhecimento organizacional (PROBST; BÜCHEL, 1997; GOH; RICHARDS, 1997). Corroborando esta ideia Inari et al., (2009) apontam que, o grau de identificação dos funcionários com a organização está associado diretamente ao processo de compartilhamento de informações e conhecimento e envolvimento dos funcionários nas decisões organizacionais. Nesse sentido, os gestores devem ser capazes de criar um contexto organizacional agregador, isto é, capaz de reter os funcionários, tornando-os motivados a criar e compartilhar conhecimento.

Nesse caso, o estilo de gestão situacional tende a explicar melhores níveis de aprendizado, ao propiciar uma maior clareza de propósito e missão organizacional. Uma vez que, ao adequar o estilo conforme o perfil do funcionário, o líder consegue exercer uma maior ou menor orientação conforme as necessidades destes. Ou seja, o líder ao acompanhar o desempenho individual de suas equipes consegue perceber os funcionários que apresentam maior ou menor dificuldade na execução de suas tarefas, e desse modo, fornecer auxílio e suporte necessário para que haja entendimento por parte do funcionário de como a tarefa deve ser executada e quais resultados devem ser alcançados. Também, o líder deve fornecer suporte e orientação para encaminhar os funcionários para treinamento e desenvolvimento, seja para melhorar suas competências funcionais e organizacionais para o desempenho de suas funções ou, então, para contribuir com seu crescimento profissional, visando melhor aproveitá-lo em novos cargos e funções.

O estilo situacional é visto como uma postura temporal e dinâmica do gerente, que de, acordo com situações específicas, se adequa às pessoas e, principalmente, ao seu contexto de trabalho (SVENINGSSON; LARSSON, 2006). Esse estilo de liderança denota a importância da adaptabilidade e flexibilidade do comportamento da liderança. Ou seja, a importância de se combinar estilos de liderança, de acordo com as situações e contexto, a fim de melhor aproveitar o desempenho de suas equipes. Nunes (2012) aponta que a combinação de comportamentos e, por conseguinte, a expressão de um estilo de gerenciar misto, pode

colaborar com a organização na medida em que induz o líder a um sentimento de maior auto eficácia. Desta forma, o líder deixa de se concentrar apenas em um polo de atuação de sua gestão e passa a abranger uma esfera maior de ação, ora objetivando a obtenção de resultados e prossecução das tarefas, ora potencializando o estabelecimento de relações interpessoais e a confiança de sua equipe de trabalho.

Após, conhecer as características da Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional da empresa Alfa, bem como as relações entre os três construtos e, influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no aprendizado, na sequência apresenta-se as considerações finais do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo realçar as principais conclusões do estudo realizado. Para isso, inicialmente são retomados aqui os objetivos do estudo, com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados. Na sequência apresentam-se as principais contribuições da pesquisa. Por fim, apresentam-se as limitações que derivaram da estratégia de pesquisa e dos resultados do presente estudo, bem como algumas sugestões e direcionamento para estudos futuros relativos ao tema.

6.1 RETOMANDO OS OBJETIVOS DA PESQUISA: CONSIDERAÇÕES GERAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no Aprendizagem Organizacional. Desse modo, para a realização da pesquisa e para ampliar o entendimento de como se dá a aprendizagem no contexto organizacional de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade, foram definidos objetivos específicos. Inicialmente buscou-se descrever e analisar as dimensões da Estrutura Organizacional da empresa investigada. A seguir buscou-se investigar o estilo de liderança dos gestores que predomina na empresa. Após, buscou-se uma maior compreensão da Aprendizagem Organizacional, a fim de verificar os fatores potencializadores e dificultadores da Aprendizagem Organizacional. E, por último, estabeleceu-se as relações entre a Estrutura Organizacional, o estilo de liderança e o Aprendizagem Organizacional. Os resultados obtidos revelam que todos os objetivos delineados no presente estudo foram atingidos.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo adotou um plano de pesquisa de caráter descritivo, cuja abordagem do problema configurou-se pela combinação dos métodos quantitativos e qualitativos de coleta e análise de dados, e como estratégia de pesquisa, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Neste estudo, o caso analisado refere-se a uma empresa, aqui denominada de Alfa, ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade, no ciclo de 2015, pertence ao setor automobilístico, e localizada na cidade de Curitiba, Paraná. A empresa que aderiu ao Modelo de Excelência no ano de 2003 foi agraciada com o prêmio nos ciclos de avaliação de 2009, 2012 e 2015. Com a conquista tornou-se a primeira montadora de caminhões a receber essa distinção, três anos consecutivos em 20 anos de existência da avaliação no País. Destaca-se que participaram desta pesquisa, gestores e colaboradores da Unidade de Equipamentos de Construção, da empresa investigada.

Tendo como base os aportes teóricos e as categorias de análise que sustentaram o desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com os resultados encontrados, são apresentadas, na sequência, as principais conclusões da pesquisa, a partir da análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos. De modo geral, os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa revelaram um olhar semelhante de gestores e colaboradores acerca das características da Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional da empresa investigada.

Em relação a Estrutura Organizacional evidenciou-se que a Empresa Alfa adota um modelo de estrutura matricial, que está baseado em áreas de negócios relacionadas aos seus produtos; e em unidades de negócios que congregam as atividades de suporte. Esse modelo permite que a empresa trabalhe próxima a seus clientes, bem como utilize da melhor forma possível seus recursos, talentos e competências. Com relação as características da Estrutura Organizacional, tanto a pesquisa quantitativa quanto a qualitativa revelaram que a empresa pode ser considerada descentralizada, com um baixo nível de hierarquia de autoridade, as pessoas possuem autonomia, ou seja, não ficam dependentes dos supervisores ou das lideranças para a tomada de decisões e resolução de problemas ligados as suas atividades e funções. A empresa incentiva a gestão participativa, o trabalho em equipe, e o diálogo aberto no ambiente de trabalho, existindo participação dos funcionários na tomada de decisões da companhia.

Em termos de formalização, a pesquisa quantitativa apontou um nível alto de padrões de trabalho, que confirmaram-se na etapa qualitativa. A pesquisa qualitativa revelou que a empresa adota uma série de práticas, diretrizes e processos estabelecidos para o negócio e para as atividades da organização que direcionam e descrevem como devem ser as relações de trabalho para que os objetivos sejam concretizados. No entanto, a pesquisa qualitativa revelou que os funcionários possuem liberdade para decidir como irão executar as suas tarefas diárias, adequando os processos, caso necessário, conforme as demandas da situação, corroborando os resultados quantitativos encontrados no Fator Centralização.

No que tange a integração, a empresa busca integrar as diversas pessoas, conhecimentos e funções das diferentes áreas e unidades da empresa, por meio do trabalho em equipes multifuncionais, e canais de comunicação que permitem a interação, troca de ideias e compartilhamento de informações, que tornam a comunicação fluída e cruzada por toda a organização, desse modo a análise desse fator demonstrou que a empresa apresenta um alto nível de integração horizontal e de comunicação e poucos níveis hierárquicos, em torno de oito níveis, que incluem: Presidente/VP; Diretores; Gerentes; Coordenadores;

Administrativos; Técnicos; Vendedores e Operacionais. E ainda a empresa conta com Estagiários e Aprendizes.

Considerando os níveis hierárquicos, a pesquisa quantitativa apontou uma diferença significativa de média, na percepção de colaboradores que assumem posição de liderança, sendo considerado nessa avaliação os diretores, gerentes e coordenadores, e os que não assumem posição de liderança (administrativos, técnicos, vendedores, operacionais, estagiários). No qual, os líderes atribuíram média superior para o fator que investigou a Integração- Níveis Hierárquicos se comparadas aos demais funcionários. Ou seja, os funcionários que assumem posição de liderança apresentaram uma maior concordância com relação as variáveis que afirmavam que a empresa possui poucos níveis de gestão e que pode ser considerada enxuta. Tal evidência pode se justificar pelo fato de as lideranças possuírem um maior entendimento da estrutura da organização e estarem mais próximos e em maior contato com os níveis superiores, tanto no que tange a estrutura no Brasil, quanto a estrutura global.

Ainda, com relação a diferença de média, os resultados quantitativos apontaram diferença significativa, também, para o fator Integração- Comunicação, quando considerada a variável gênero. Nesse caso, os colaboradores do sexo feminino atribuíram média superior a este fator se comparadas aos do sexo masculino. Esses dados podem estar relacionados aos cargos e setores de atuação dos funcionários do sexo feminino, que nesta pesquisa, se concentram em Administrativo e Comercial, e inclusive no setor de Comunicação.

Com a análise qualitativa, evidenciou-se que as estratégias, os macroprocessos e as diretrizes do Grupo Alfa são definidas pela matriz sueca, num fórum global em que participam o primeiro nível de gestão. Porém, apesar de a decisão envolver somente o primeiro nível de gestão, a empresa ao longo do ano busca engajar e envolver todos os funcionários na definição da direção dos negócios e na implementação das estratégias. Pode-se dizer que o processo acontece em uma via de mão dupla entre executivos e funcionários, pois anteriormente a realização do fórum global, as informações necessárias para tomada de decisão estratégica são levantadas pelos *inputs* fornecido pelos funcionários, de acordo com as demandas obtidas no dia a dia da empresa. E após, definidas as diretrizes, pelo primeiro nível de gestão, essa estratégia deve ser comunicada, discutida e desdobrada em todas as unidades e níveis hierárquicos.

Portanto, no momento em que as diretrizes chegam as unidades locais do Grupo Alfa devem se transformar em metas e objetivos mensuráveis. Para isso são definidos Planos de Negócios da empresa e da respectiva área para, posteriormente o desdobramento chegar ao

nível individual, onde cada funcionário passa a ter o seu Plano de Negócios individual, alinhado ao plano macro da companhia.

Para essa finalidade, a empresa faz uso de uma ferramenta, o *Personal Business Plan* (PBP), que deve ser aplicada com todos os funcionários por meio do diálogo com as respectivas lideranças, para que os objetivos anuais individuais estejam alinhados com os objetivos da empresa e com o plano de desenvolvimento pessoal. Assim, essa ferramenta permite 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. Além disso, a PBP está ligada diretamente a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), no qual após definidos os objetivos individuais e os de departamento, divisão, área de negócios e corporativos, estes serão incluídos no PLR de todos, em diferentes blocos.

Ainda, evidenciou-se que a forma de atuação na empresa é direcionada por um conjunto de diretrizes, práticas e políticas que visam garantir uma atuação responsável, e em conformidade com os requisitos legais e regulamentares. Portanto, conclui-se que o PBP aliado a esse conjunto de diretrizes que direcionam a forma de atuação na empresa possibilita um maior grau de autonomia aos funcionários, que conscientes de seus papéis e responsabilidades atuam voltados a execução das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais, com liberdade para adequar os processos conforme as demandas e situações.

Congruente com o modelo de estrutura descentralizado e com um alto nível de formalização, todo o processo de comunicação, na empresa Alfa é feito de forma que o funcionário se veja integrado no todo. Além de informar, a comunicação interna visa estimular a reflexão e o entendimento das estratégias de negócio. Os gestores destacaram em sua fala que o processo de comunicação ocorre abertamente e é reforçado diariamente pelas lideranças e canais de comunicação interna da empresa (*websites, intranet*, reuniões de comunicação e divulgações, panfletos, televisão no refeitório com notícias variadas, murais com notícias de jornal, manchetes gerais), que atendem a todos os empregados, tanto da área administrativa como da área fabril.

Desse modo, conclui-se que a Estrutura Organizacional adotada pelo grupo Alfa contribui para potencializar os níveis de Aprendizagem Organizacional. No qual, a baixa centralização contribui para a circulação de ideias, espontaneidade e experimentação, além disso, dependendo da complexidade permite que os problemas possam ser resolvidos mais rapidamente, diretamente por quem executa a função. Já o alto nível de formalização reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e nas melhorias contínuas da

organização. Ou seja, por meio dos processos e rotinas estabelecidos são determinados os limites que guiam os comportamentos dos funcionários, permitindo que sejam reduzidas as variabilidades. Aliado a isso, o alto nível de integração presente na empresa Alfa contribui para uma efetiva gestão do conhecimento, desde a criação, aquisição do conhecimento até a sua transformação e exploração ou exploração.

No que tange, ao Estilo de Liderança, a etapa quantitativa apresentou médias altas para os três estilos (Tarefa, Relacionamento e Situacional). Porém, a maior média foi atribuída ao estilo Relacionamento, seguido do Tarefa e Situacional. De modo geral, os resultados demonstram que as lideranças encontram tempo para ouvir os funcionários; demonstram confiança e são compreensivos com falhas e erros de suas equipes; estimulam a apresentação de novas ideias e demonstram respeito pelas ideias dadas pelos funcionários; e buscam dar autonomia de trabalho para os funcionários que se mostram motivados e seguros para executar as tarefas. Com relação ao estilo de liderança voltado a Tarefa, as duas questões que neste estudo se agruparam nesse fator remetem ao respeito a autoridade e cobrança aos funcionários para o cumprimento de normas e regras.

O que permite concluir que as lideranças quando atuam orientadas ao estilo tarefa preocupam-se com os resultados e a execução das tarefas de acordo com as diretrizes estabelecidas pela empresa. Nas entrevistas os gestores relataram que na empresa a questão do prazo costuma ser conversada, discutida e acompanhada com as equipes e cobradas de modo flexível pelas lideranças. Segundo a fala dos gestores existe, apenas um monitoramento dos resultados e acompanhamento quanto a execução das tarefas. O Estilo Situacional, que na etapa quantitativa apresentou a menor média, na análise qualitativa se sobressaiu. A partir da, análise de documentos evidenciou-se que a empresa preza por um estilo de gestão situacional, assim como pela fala dos entrevistados foi possível constatar que as lideranças atuam voltadas a gerenciar suas equipes levando em consideração o perfil de cada funcionário, ou seja dando maior ou menor autonomia conforme o conhecimento e confiança dos funcionários com relação as tarefas.

Nesse aspecto, os entrevistados destacaram a importância de se conhecer o perfil das pessoas e utilizar as ferramentas que a empresa oferece para essa finalidade, a fim de que o potencial de cada funcionário possa ser utilizado da melhor forma possível na execução das estratégias. Mais uma vez, o PBP foi citado como uma ferramenta que permite o diálogo entre lideranças e funcionários, e o acompanhamento do desempenho individual. Além disso, permite que sejam identificadas as necessidades e expectativas dos funcionários, para posteriormente encaminha-los para treinamento e desenvolvimento, sempre que necessário, de

modo a melhor aproveitá-los em suas funções ou prepara-los para ocupar novas posições na organização.

Da mesma forma, no relato dos gestores, também destacou-se a atuação voltada ao relacionamento, no qual os entrevistados ressaltaram o papel da liderança de incentivar a participação dos funcionários nas decisões; estimular as equipes a avaliar os processos, identificar problemas, discutir, buscar soluções e oportunidades de melhorias. Os estilos de gestão Situacional e Relacionamento, predominantes na organização estão voltados para as pessoas, para as condições que podem facilitar a realização do trabalho do subordinado e o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Tais resultados permitem concluir que as lideranças na empresa Alfa, também estão contribuindo para potencializar os níveis de Aprendizagem Organizacional. Pois, de modo geral a cultura da empresa preza pelo respeito as pessoas, trabalho com energia e paixão, sinergia, diálogo aberto, *feedback*, dentre outros comportamentos que a empresa espera de seus funcionários e especialmente dos líderes. Uma vez que, são as lideranças os responsáveis por disseminar essa cultura na empresa. Desse modo, a empresa investe no Programa de Carreira dos funcionários e na Educação Corporativa, de modo a assegurar que seus funcionários, e especialmente as lideranças possuam as competências técnicas e organizacionais necessárias para a execução de suas funções. Assim, as lideranças da empresa possuem conhecimento e consciência de seus papéis de comunicador, motivador e incentivador de suas equipes, bem como de integrar e envolver todos nas decisões importantes da organização.

Já na identificação dos fatores potencializadores ou dificultadores de Aprendizagem Organizacional, a etapa quantitativa, que agrupou os cinco fatores originais do instrumento de Goh e Richard (1997) em quatro, demonstrou que, de modo geral, todos os fatores apresentaram valores médios próximos. O que demonstra que, os funcionários percebem que na empresa Alfa todos compartilham de uma visão comum, possuem clareza e entendimento da missão/ visão organizacional e de como eles podem contribuir para o seu sucesso e realização; que a empresa possui uma cultura que promove a investigação, abertura e confiança a novas ideias, incentiva a experimentação, reconhece ideias inovadoras; apresenta mecanismos que permitam aprender as melhores práticas de outras organizações e trazer essas informações para o contexto organizacional, transformando tais informações em conhecimento; e por fim percebem que as lideranças estão atuando de forma a promover uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisão.

Da mesma forma, os documentos e entrevistas demonstraram que a cultura da empresa expressa a necessidade de se ter objetivos claros e envolvimento de todos na definição da direção dos negócios e na implementação das estratégias. Com essa finalidade, existe uma série de ferramentas de gestão interna que estimulam a reflexão e o entendimento das estratégias para que isso se traduza em comprometimento dos funcionários. Mais uma vez, o PBP foi citado como uma ferramenta que permite que os funcionários tenham entendimento das estratégias, objetivos e de suas funções na organização. Devido ao fato de, a ferramenta permitir um diálogo aberto, *feedback* imediato, e estar diretamente ligada a Participação nos Lucros, conclui-se que isso contribui para que os funcionários tenham maior responsabilidade e comprometimento de suas ações.

Ainda, a Pesquisa de Clima aliada ao PBP foram citadas como ferramentas que geram um *feedback* para a organização e auxiliam na verificação periódica do que está sendo entendido e cumprido pelos funcionários. A pesquisa de clima organizacional, tem por objetivo medir, classificar e, principalmente, gerar oportunidades de melhoria na organização, a partir da percepção dos funcionários. Cujos resultados das últimas edições realizadas com os funcionários da empresa Alfa, no Brasil, foram acima da média dos obtidos no Grupo Alfa.

Também, identificou-se na empresa uma série de ações para fomentar a transferência de conhecimento e a sugestão de novas ideias e inovações. No que tange, o processo de transferência de conhecimento, além de investir nos meios de comunicação interna, e incentivar a participação dos funcionários em eventos internos e externos, a empresa Alfa investe em programas de Educação Corporativa; para geração e transferência de conhecimento organizacional. Com relação as práticas para sugestão de novas ideias e inovações cita-se o Prêmio de Inovação, o trabalho por meio de equipes autogerenciáveis, os Fóruns e Comitês voltados a discussão referentes a qualidade e segurança dos produtos, e das práticas e processos de gestão. Tais discussões envolvem as lideranças e permitem o monitoramento e reflexão dos resultados alcançados. De modo geral, conclui-se que a empresa Alfa apresenta uma cultura voltada a mudanças e melhorias contínuas, no qual desde que a empresa se comprometeu com o objetivo de se tornar Classe Mundial, implementou inúmeras melhorias que contribuíram para sua trajetória de excelência.

No que se refere à relação entre os três construtos- Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Aprendizagem Organizacional, os resultados da pesquisa quantitativa apontaram 70 correlações significativas, sendo que 70% dos casos apresentaram correlações com intensidade baixa e moderada. No que diz, respeito as relações das dimensões da Estrutura Organizacional com o Aprendizagem Organizacional, a maior correlação positiva e moderada

ocorreu entre os fatores Integração-Comunicação e Clareza de Propósito e Missão, respectivamente, o que representa que quanto maior for o grau de comunicação vertical e horizontal na organização, maior tende a ser o nível de entendimento dos funcionários da missão e propósito organizacional e conseqüentemente maior o grau de contribuição e comprometimento para o alcance dos objetivos organizacionais.

Também, o Fator 1 da Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão) apresentou correlação negativa e alta com o Fator 2 (Incentivo da Liderança na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo) do Aprendizagem Organizacional. Tais resultados sugerem que, quanto menor for a centralização da tomada de decisão, mais os líderes tendem a cumprir o seu papel em promover uma gestão baseada no diálogo e participação dos funcionários na tomada de decisão.

Nesse caso, conclui-se que na empresa Alfa, a percepção positiva dos funcionários quanto a Clareza de Propósito e Missão está associada ao intenso processo de comunicação interna da empresa. Conforme foi evidenciado a empresa, além de envolver os funcionários nas decisões estratégicas, possui ferramentas de comunicação como o PBP que possibilitam o desdobramento das estratégias nos níveis individuais, o que reforça a criação de uma visão comum de onde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um para o alcance desses objetivos. Além disso, devido ao fato de a ferramenta estar alinhada a Participação nos Lucros, isso reforça o comprometimento dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto a centralização, a correlação demonstra que o fato de a empresa possuir características de uma organização descentralizada reflete na percepção positiva dos funcionários quanto a forma de atuação das lideranças de incentivar a participação, comunicar e envolver os funcionários no processo de tomada de decisão. As características da Estrutura Organizacional devem estar alinhadas com a estratégia da empresa, no caso da empresa Alfa os resultados da pesquisa demonstraram que sua estratégia e cultura estão voltadas a promover o aprendizado e melhoria contínua, a fim de atingir sua visão de tornar-se líder mundial em soluções de transporte sustentável e seus objetivos, dentre eles de tornar-se líder em qualidade entre os fornecedores mundiais de produtos e serviços relacionados com transportes. O fato de, a empresa adotar uma estrutura matricial, descentralizada e altamente integrada e que está alinhada com o modelo de estrutura do Grupo Alfa, garante a empresa sinergia e visão comum do todo, o que reflete nas práticas e sistemas de gestão adotados pela companhia e que contribuem para potencializar os níveis de aprendizado na organização.

No que tange, as correlações entre o Estilo de Liderança e o Aprendizagem Organizacional, obteve-se maior correlação positiva e moderada entre o Estilo de Liderança Relacionamento com o Fator 2 de Aprendizagem Organizacional- Incentivo da Liderança na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo.

O que permite concluir que, no caso da empresa Alfa, as lideranças ao atuarem voltadas a manter um relacionamento interpessoal baseado no apoio, confiança, orientação e facilitação reflete numa percepção positiva dos funcionários quanto a existência de participação e envolvimento de todos na tomada de decisão, compartilhamento de processos de trabalhos que podem ser úteis para a empresa como um todo, e trabalho por meio de equipes multifuncionais para resolução de problemas. Além de, os funcionários reconhecerem que as lideranças na empresa são abertas a críticas.

Tais resultados corroboram a cultura da empresa que prediz que as lideranças no Grupo Alfa devem atuar de modo a promover uma gestão baseada no diálogo, reflexão, resolução de problemas em grupo, dando abertura para participação dos funcionários na tomada de decisão. Desse modo, o estilo de liderança voltado ao relacionamento parece estar contribuindo para que uma cultura voltada ao aprendizado e mudanças contínuas se propague pela organização.

Por último, a fim de responder ao objetivo central deste estudo que consistiu em analisar a influência da Estrutura Organizacional e do estilo de liderança no Aprendizagem Organizacional, realizou-se a análise de regressão para verificar quais fatores de Estrutura Organizacional e do Estilo de Liderança atuam como antecedentes do Aprendizagem Organizacional. A partir dos resultados, apenas dois modelos foram considerados válidos, cujos resultados foram semelhante as correlações apontadas. No Modelo 1, o fator 1 de Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão) apresentou poder de explicação para o Fator 2 de Aprendizagem Organizacional (Incentivo da Liderança na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo). E o modelo 2, apontou que o Estilo de Liderança Situacional e o Fator 3 de Estrutura Organizacional (Integração- Comunicação) apresentaram poder de explicação para o Fator Clareza de Propósito e Missão, do Aprendizagem Organizacional.

Evidencia-se que na análise de regressão, o estilo de liderança situacional foi apontado como fator de explicação juntamente com a integração, por meio da comunicação para o fator clareza de propósito e missão. O que permite concluir que as lideranças, ao atuarem voltadas a conhecer o perfil de cada um dos membros de sua equipe e distribuir as tarefas de acordo com esse perfil, monitorando e acompanhando os resultados individuais e prestando um maior ou

menor suporte e orientação para execução das tarefas conforme a confiança e conhecimento do funcionário; aliado a um processo de comunicação estruturado, claro e abrangente pode explicar a clareza de propósito e missão organizacional. Ou seja, o quanto os funcionários entendem, compreendem e são comprometidos com os resultados da organização.

6.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA

A presente pesquisa permitiu estabelecer um paralelo entre as abordagens teóricas e as evidências reveladas por meio dos resultados encontrados. Com a sua realização, emergiram alguns pontos relevantes relacionados a Estrutura Organizacional, o estilo de liderança e o Aprendizagem Organizacional, quando considerado o contexto de uma empresa reconhecida pelo Prêmio Nacional da Qualidade, pelo seu nível de maturidade e excelência. De modo geral, as abordagens teóricas que serviram como fundamentos para o desenvolvimento da presente pesquisa, juntamente com as constatações empíricas encontradas trouxeram contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto empresarial.

Inicialmente, destaca-se o fato de a Estrutura Organizacional, o estilo de liderança e o Aprendizagem Organizacional serem temas que vem evoluindo ao longo dos anos acompanhando as mudanças globais, e demonstrando o impacto dessas temáticas no contexto organizacional e a importância de se adequar as contingências do ambiente. Uma das contribuições teóricas deste estudo se refere, justamente a análise conjunta desses três importantes conceitos, cuja literatura ainda não havia apresentado contribuições empíricas. Posteriormente, consideram-se as principais implicações gerenciais advindas do estudo, após se conhecer a realidade de uma empresa reconhecida como classe mundial e suas principais práticas de gestão e características, no que tange a Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Aprendizagem Organizacional.

Inicialmente, corroborando com a literatura destaca-se que um ambiente propício ao Aprendizagem Organizacional e desenvolvimento de uma cultura de mudanças contínuas deve ser apoiado por estruturas mais orgânicas: descentralizadas, que incentivem a autonomia, que favoreçam a liberdade das pessoas na condução de suas tarefas, e estruturas integradas que concedam um alto nível de fluidez na comunicação e na diversidade das equipes.

Além disso, destaca-se o fato de que as dimensões Centralização- Tomada de Decisão e Integração- Comunicação que compõem a Estrutura Organizacional devem estar alinhadas. Uma vez que, a análise das correlações demonstrou uma associação negativa e alta entre estas dimensões. O que significa que quanto menor for a centralização das decisões, maior tende a

ser o nível de comunicação, e vice versa. Tais resultados permitem concluir que, tais dimensões quando atuam em congruência tendem a reforçar os processos e níveis de aprendizado.

Portanto, como contribuições gerenciais, sugere-se que para desenvolver um ambiente propício ao Aprendizagem Organizacional, as organizações devem fazer uso de formas estruturais mais flexíveis, que incentivem a autonomia e a liberdade das pessoas por meio da descentralização. Sugere-se, também as organizações que busquem um alto nível de integração, compartilhamento de informações e a comunicação fluída por toda a empresa. Nesse sentido, também enfatiza-se a importância da diversidade de pessoas e de conhecimentos na organização, onde as pessoas tenham abertura para dar ideias, em um clima de colaboração, parceria e cooperação.

Resultados semelhantes foram apontados por Martínez-León e Martínez-Garcia (2011) ao analisar a influência da Estrutura Organizacional no Aprendizagem Organizacional, os quais demonstraram que as variáveis críticas da Estrutura Organizacional que facilitam o nível de Aprendizagem Organizacional são a centralização e socialização. No qual, empresas com um elevado nível de Aprendizagem Organizacional tendem a possuir baixa centralização e alta socialização.

Ainda, com relação as características da Estrutura Organizacional destaca-se o fato de que um maior ou menor grau de formalização, neste estudo, não apresentou influência no Aprendizagem Organizacional. Os resultados demonstraram que a empresa investigada apresenta um alto grau de formalização, que alinhado as demais características da Estrutura Organizacional da empresa, descentralização e integração garantem autonomia para os funcionários. A alta formalização, portanto não deve ser vista como algo negativo para o aprendizado, pelo contrário pode contribuir para potencializar esse processo. Pois, no momento que a empresa define as diretrizes e estabelece os processos para execução das atividades e rotinas organizacionais, os funcionários possuem maior clareza e entendimento de seus papéis e funções e assim é possível lhes delegar maior ou menor autonomia. Porém, as organizações devem atentar para o fato de que a formalização deve ser congruente com os demais elementos da Estrutura Organizacional e desse modo, também deve ser flexível, permitindo que os processos possam ser adaptados conforme as demandas do ambiente. Caso contrário, a formalização tende a engessar as organizações e aí sim, podendo atuar como um fator limitante do processo de Aprendizagem Organizacional.

Da mesma forma, Martínez-León e Martínez-García (2011) encontraram que um alto nível de formalização é uma característica comum em grandes empresas, porém este não representa um fator crítico para discriminar as diferenças de aprendizado entre as empresas.

Outro aspecto que emergiu dos resultados e que corrobora a literatura é a presença dos estilos de liderança Situacional e Relacionamento. Tais estilos quando presentes permitem que a empresa atue voltada as pessoas, buscando conhecer o perfil dos funcionários de suas equipes, identificando necessidades e expectativas, e assim delegando as atividades e proporcionando autonomia conforme o conhecimento e confiança demonstrado pelos funcionários. Os resultados da pesquisa sugerem que os gestores devem mesclar os estilos situacional e relacionamento a fim de alcançar melhores níveis de Aprendizagem Organizacional. Uma vez que, para delegar as tarefas de acordo com o perfil (maturidade) dos funcionários, características do estilo situacional, os líderes devem primeiramente manter um bom relacionamento, baseado na confiança e diálogo aberto com as equipes, a fim de lhes propiciar *feedback* e acompanhamento constante.

Da mesma forma, os estudos de García-Morales, Lórens-Montes e Verdú-Jover (2008) e Zagorsek, Dimovski e Skerlavaj (2009) concluíram que a liderança transformacional possui um forte impacto no Aprendizagem Organizacional, uma vez que estimulam a geração de conhecimentos, encorajam a capacidade de absorção da organização o que conduz a maiores níveis de aprendizado. O líder transformacional baseia-se no carisma, transmite orgulho, confiança, respeito e senso de missão, delega projetos que estimulem experiências de aprendizagem individualizada e encoraja seus liderados para encontrarem novas maneiras de solucionar problemas (HATER; BASS, 1988). A partir dessas características evidencia-se que a liderança transformacional assemelha-se as características dos estilos de gestão situacional e relacionamento.

Além disso, destaca-se a importância das organizações desenvolverem mecanismos e práticas que permitam a criação e o acúmulo de competências das pessoas. Para isso, os programas de treinamento e desenvolvimento e educação corporativa são considerados importantes instrumentos para auxiliar nesse processo. Conforme evidenciou-se, na empresa Alfa existem ferramentas que permitem alinhar os objetivos organizacionais aos individuais, bem como monitorar as competências funcionais e organizacionais. A gestão da organização está baseada em competências que são desenvolvidas por um estruturado Programa de Educação Corporativa.

Além de incentivar a criação e acúmulo de conhecimento, as organizações devem fomentar uma cultura de disseminação do conhecimento, intensificando o fluxo de

compartilhamento de informações. Também, recomenda-se a interação dos indivíduos, por meio do trabalho em grupo, em equipes multifuncionais. Pois, a partir da interação, torna-se possível a transferência de conhecimento, bem como o desenvolvimento de atividades que visem à resolução de problemas e melhorias. Para isso, a cultura da empresa deve estimular a experimentação e estimular o funcionário a propor ideias e desenvolver atividades de tentativa e erro. Ou seja, é importante que o erro seja visto como algo natural no processo de Aprendizagem Organizacional.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações da pesquisa, inicialmente destaca-se o fato de ter-se adotado a estratégia de estudo de caso, a qual considerou a realidade de uma única organização, e além disso, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada com somente uma unidade dessa organização, o que pode não ter expressado com perfeita fidedignidade a realidade organizacional. Bem como, não se permite que os resultados obtidos possam ser generalizados para outras realidades organizacionais.

Outra limitação pode ser atribuída ao corte transversal de pesquisa para estudar a temática de aprendizagem. Foi feita a tentativa de suprir esta limitação, por meio da utilização de múltiplas fontes de evidências (triangulação), que possibilitou um maior entendimento dos fatores e práticas de gestão que contribuem para potencializar ou dificultar os processos de aprendizagem.

Ainda, o número de entrevistas realizadas e o fato de envolver somente gestores dos setores comercial e de vendas pode ser considerada outra limitação do estudo. No entanto, esta escolha foi feita, de acordo com a disponibilidade dos gestores na data em que foi feita a visita na empresa. Também, os documentos utilizados para análise foram apenas os disponibilizados no site da empresa.

Por fim, outro fator a ser apontado como limitador consiste na dificuldade de realizar comparações com outros estudos abordando a temática, visto que pesquisas abordando especificamente Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional não foram encontradas.

6.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir da realização desta pesquisa espera-se proporcionar novas reflexões que possam conduzir a novos direcionamentos e à realização de novas pesquisas e estudos que possibilitem um aprofundamento conceitual e empírico, ainda maior, sobre o Aprendizagem Organizacional. Assim, são feitas as seguintes sugestões:

- a) Que esta pesquisa seja ampliada, sendo aplicada numa amostra maior da empresa, a fim de confirmar os resultados obtidos segundo a percepção da Unidade de Equipamentos de Construção.
- b) Assim como, a pesquisa pode ser ampliada considerando a realidade de diferentes organizações ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, por meio de estudos de um ou mais casos, a fim de verificar se os resultados obtidos neste estudo se confirmam em diferentes realidades organizacionais.
- c) Também, pode ser realizada uma pesquisa *survey* aplicada com diferentes organizações, por exemplo participantes do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade, a fim de verificar se as características da Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional influenciam nos níveis de excelência.
- d) Bem como, pode ser desenvolvida uma *survey* com diferentes organizações, a fim de verificar as características da Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional com relação ao setor de atuação, tamanho da empresa e tempo de existência da organização.
- e) Também sugere-se a realização de estudos que incorporem outras variáveis e elementos de análise, para ampliar a compreensão dos fatores que exercem influência no Aprendizagem Organizacional, tais como: comportamento de cidadania organizacional e atitude empreendedora dos funcionários.
- f) Realização de um estudo longitudinal que possibilite o acompanhamento da evolução do aprendizado e de que forma o aprendizado contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações.
- g) Desenvolvimento e validação de uma escala para mensuração da Estrutura Organizacional no contexto brasileiro, visto que são poucas as contribuições empíricas relacionadas a Estrutura Organizacional no contexto brasileiro.

Por fim, entende-se que a realização deste estudo foi uma oportunidade para se buscar uma melhor compreensão sobre o processo de aprendizagem em uma organização reconhecida pelo seu nível de excelência e quais características de seu contexto organizacional potencializam ou dificultam o Aprendizagem Organizacional. De modo geral, o trabalho contribuiu, tanto para a literatura de Estrutura Organizacional, estilo de liderança e Aprendizagem Organizacional; quanto possibilitou uma série de implicações gerenciais e reflexões para as organizações que desejam evoluir em seu nível de maturidade e gestão.

REFERÊNCIAS

- AIKEN, M.; HAGE, J. The organic organization and innovation. **Sociology**, v. 5, n. 1, p. 63-82, 1971.
- ALMEIDA, A. V. de; CORREAA, D. A.; LOURENÇO, G. A. Atributos da Aprendizagem Organizacional: Um estudo de Caso. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 85-94, Set. 2012.
- ALMEIDA, F. C. de; N.; ALFRED, J. M.; GIRALDI, J. de M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.
- ALMEIDA, M. F. J "Organisational learning and leadership styles in healthcare organisations", **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, Iss 8, p. 782-806, 2011.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: the caso for critical performativity. **Human Relations**, v. 65, n. 3, p. 367-390, 2012.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of 'mixed' research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.
- AMITAY, M.; POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Leadership styles and organizational learning in community clinics, **The Learning Organization**, v. 12, Iss 1, p. 57-70, 2005.
- ANAND, N.; DAFT, R. What is the right organization design? **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 4, p. 329-344, 2007.
- ANDREWS, M. C.; KACMAR, K. M. Discriminating among organizational politics, justice, and support. **Journal of Organization Behavior**, v. 22, n. 4, p. 347-66, 2001.
- ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras. São Paulo: **Anais do 27ª EnANPAD**, 2003.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. In RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. (Eds.). **Aprendizagem Organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, p. 12-33. 2005.
- ARAÚJO, G. D.; SILVA, A. B.; BRANDÃO, J. M. F. O que revela a literatura internacional sobre os vínculos entre aprendizagem, competências e inovação? **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 7-37, abr./jun. 2015.
- ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: Aprendizagem Organizacional. **Harvard Business Review**. tradução: Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.

_____. **Theory in Practice**. San Francisco: Jossey-Brass, 1974.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From raising questions to providing answers: Reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.

BARQUETTE, S.; CHAOUBAH, A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem Organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set., 2004.

BENEVIDES, V. L. A de. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

BESANKO, D. A.; DRANOVE, D.; SHANLEY. **Economics of Strategy**. 2. ed. John Wiley & Sons, 1999,

BITENCOURT, C.; SOUZA, Y. Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **El modelo dei cuadro organizacional Grid Bogotá**: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

BLAU, P. M. A. A formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 2, p. 201-218, 1970.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Tradução LAMENDORF, J. H. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CABRAL, C. de A. **Histórias de Aprendizagem**: Um estudo de caso no Setor de Telecomunicações. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. The use of knowledge management by German innovators. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 187-203, 2009.

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.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHANG, S. C.; LEE, M. S. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", **The Learning Organization**, v. 14, Iss: 2, p.155-185, 2007.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, p. 27-43, 2000.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. How organizational climate and structure affect knowledge management – the social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, Vol. 27 No. 2, pp. 104-118, 2007.

CHIAZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Monpower**, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

CHUEBANG, P. Impacto f organizational stucture and inovation on performance via a moderation effect of strategic orientation: na empirical research of exporting furniture business in Thailand. **International Journal of Busines Strategy**, v. 7, n. 2, p. 81993, 2007.

CIBORRA, C.; ANDREU, R. **Knowledge across Boundaries: Managing in distributed organizations**. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (Eds.) *The Strategic Management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Osford University Press, 2002.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

CORREIA, A. M. R.; SARMENTO, A. Knowledge Management: key competences and skills for innovation and competitiveness. In: *Technology and human resource management international conference on the dual interaction between technology and human resource*, ceram, 2003, Sophie Antipolis. **Proceedings...** Sophie Antipolis, 2003.

CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the litareture. **Journal of Management Studies**, n. 47,n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CURY, A. **Organização & métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DAVENPORT, T.; NOHRIA, N. Case management and the integration of labor. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, p. 11-23, 1994.
- DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175-194, 2013
- DEWAR, R.; WERBEL, J. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, p. 426-448, 1979.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para construção de capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C.; GOULD, J. M. Understanding organizational learning capability. **The Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures, **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DOLL, W. J.; VONDEREMBSE, M. A. **The evolution of manufacturing systems**: towards the post- industrial enterprise. Omega, v. 19, n. 5, p. 401-411, 1991.
- DUNCAN, R. B.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design, in STRAW, B. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 75-124, 1979.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, New York, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. 'Organizational learning: Current debates and opportunities'. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. G. and ARAUJO, L. (Eds.) **Organizational learning and the learning organization: 1-21**. London: Sage Publications, 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FARIA, L. de O.; FISCHER, T. Privatização, mudança & evolução da Estrutura Organizacional em três momentos: tebas, telebahia e Telemar. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 59-75, aug., 2001.
- FAYOL, H. **General and industrial management**. Pitman, London, 1949.
- FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, oct., 1985.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, 2015.

FORD, C. M. The futurity of decisions as facilitator of organizational creativity and change, **Journal of Organizational Change Management**. v. 15, p. 635-646, 2002.

GALBRAITH, J. R. **Designing complex organizations**, Reading, MA. Addison-Wesley 1973.

GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORÉNS- MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. The effects of Transformational Leadership on OrganizationL Performance through Knowledge and Innovation. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 229-319, 2008.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, july/august, p. 78-91, 1993.

GASPARY, E. **A influência da Estrutura Organizacional no desenvolvimento de um ambiente interno de inovação: um estudo de caso na 3M do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2014.

GERMAIN, R. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 117-127, 1996.

GHISELLI, E. E. **Explorations in rnanagerial talent**. Pacific Palisades: Goodyear, 1971.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. v. 15, n. 5, p. 575-583, 1997.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 592-603, 2007.

GRAEN, G. B. Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand-McNally, p. 1201-1245, 1973.

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2001

HAGE, J.; AIKEN, M. Program change and organizational properties: a comparative analysis. **American Journal of Sociology**, v. 72, p. 503-579, 1967.

HAIR, Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAO, Q.; KASPER, H.; MUEHLBACHER, J. How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China, **Chinese Management Studies**. v. 6, n. 1, p. 36-52, 2012.

HATER, J. J.; BASS, B. M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C. and STARBUCK, W. H. (Eds.) **Handbook of Organizational Design**. New York: Oxford University Press, 1981.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, R. J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, p. 321-338, 1971.

HOUSE, R. J.; TERENCE, M. Path-goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business**, v. 3, p. 81-97, 1974

HUBER, G. P. Organizational Learning - the contributing process and the literatures. **Organizational Science**, v. 2. n. 1, p. 88-115, 1991.

HUNGER, D. J.; WHEELLEN, T, L. **Strategic Management**. 5. ed. AddisonWesley Publishing Company, 1996.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUYSMAN, M. 'Balancing biases: a critical review of the literature on organizational learning'. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. and ARAUJO, L. (Eds.) **Organizational learning and the learning organization**. p. 59-74. London: Sage Publications, 1999.

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, p. 200-215, 2009.

ISIDRO-FILHO, A. I. Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Medida. Rio de Janeiro: **Anais...** do 31ª EnANPAD, 2007.

JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. **Journal of Manufacturing technology Management**, v. 15, n. 4, p. 315-324, 2004.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JANZ, B. D.; PRASARNPHANICH, P. Understanding the antecedentes of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 351-384, 2003.

JANZ, B. D.; WEHTERBE, J. C.; COLQUITT, J. A.; NOE, R. A. Knowledge worker team effectiveness: the role of autonomy interdependence, team development and contextual support variables. **Personal Psychology**, v. 50, n. 4, p. 877-904, 1977.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

KANTER, R. M. **The change másters**. New York: Simon & Schuster, 1983.

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.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Top Ser Humano**, n. 109, p. 33-35, São Paulo 1996.

KOTTER, J. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

LAM, A. **Organizational innovation**. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability and ethics. Brunel University, London. Working paper. v. 1, p. 1-44, 2004.

LAM, Y. L. J.; PANG, S. K. N. The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2-3, p. 83-97, 2003.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

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.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climate**. En D. Cartwright y A. Zander. Group Dynamics: Research and Theory.. Evanston, Illinois. Row & Peterson, 1960.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1973.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; AND FRIEDMAN, V. A multi-facet model of organizational Learning, **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, p. 78-98, 2002.

LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. **Leadership: theory, applications, skill development**. Minnesota: Thomson, 2004.

- LYLES, M. A.; EASTERBY-SMITH, M. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Org.). **The Blackwell Hand-book of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell, 2003. p. 639-652.
- LYSONSKI, S.; LEVAS, M.; LAVENKA, N. Environmental uncertainty and organizational structure: a product management perspective. **Journal of Product and Brand Management**, v. 4 n. 3, p. 7-18, 1995.
- 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**, v. 7, n. 2, p. 30-53, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- MARTÍNEZ-LEÓN, M.; MARTÍNEZ-GARCÍA, J. A. The Influence of Organizational structure on organizational learning. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 5-6, p. 537-566, 2011.
- MARTINS-PALHANO, M. D. **Aprendizagem Organizacional: construção e validação de instrumento de medida**. Dissertação (Mestrado), Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, SC, 2002.
- MCGILL, M.; SLOCUM, J.; LEI, D. Management practices in learning organizations. **Organizational Dynamics**, v. 21, p. 5-17, 1992.
- MCGREGOR, D. **Leadership and motivation**. Mass, MIT Press. Cambridge, 1966.
- MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança**. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 2005.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, jul./dez., 2004.
- MILLER D. The Correlates of Entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo Oposição ou Complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.
- MINER, J. B. **Theories of Organizational Structure and Process**. The Dryden Press, Chicago, IL, 1982.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Prentice Hall, New Jersey, 1979.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPAND, R. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-329, aug.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. v. 1, p. 62-78.

MURRAY, P.; CHAPMAN, R. From continuous improvement organizational learning: developmental theory. **The Learning Organization**, v. 10, n. 5, p. 272-282, 2003.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 3, p. 281-306, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership theory and practice**. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLSON, E. M.; WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W.; BONNER, J. M. Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for Project performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 258-271, 2001.

PARREIRA, M. **Liderança – A forma Multiplex**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

PERROW, C. **Organizational analysis**. London: Tavistock, 1970.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, 2005.

POLENZ, K. **E A comparative study of leadership personality traits and employee perceptions of organizational learning behaviors**. Tese (Doutorado em Filosofia), Capella University, 2015.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. “Organizational learning mechanisms: a cultural and structural approach to organizational learning”, **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, p. 161-78, 1988.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

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

- READ, W. Upward communication in industrial hierarchies. **Human Relations**, v. 15, p. 3-15, 1962.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Organization theory: structure designs and applications**. 3. ed. Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc; 1990.
- ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.
- SAKIRU, O. K.; OTHMAN, J.; SILONG, A. D.; ABDULLAHI, M.; AGBANA, A; KIA, N.; NDIDI, N. L. Leadership styles and its effectiveness on employees' job commitment. **Research on Humanities and Social Sciences**, v. 3, n. 9, 2013.
- SALGADO, C. M.; ESPÍNDOLA, M. E. El aprendizaje organizacional: el estado del arte el tercer milênio. **Gestión y Estrategia**, n. 10, jul./dic., 1996.
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Double Day, 1990.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28. 1983.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SKERLAVAJ, M.; STENBERGER, M. I.; SKRINJAR, R.; DIMOVSKI, V. Organizational learning culture: The missing link between business process change and organizational performance. **International Journal of Production Economics**, v. 106, p. 346-367, 2007.
- STOGDILL, R. M. **Hanbook of Leadership**. Free Press, McMillan. Nueva York, 1974.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- SWERINGA, L.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Businnes Review**, maio/junho. 1973
- TARAPANOFF, K. **Aprendizagem Organizacional: contexto e propostas**, Curitiba: Ibpex, v. 2, 2011.
- TATA, J. PRASAD, S. Team self- management, organizational structure and judgments of team effectiveness. **Journal of Managerial Issues**, v. 16, n. 2, p. 248-265, 2004
- TAYLOR, F. **Principles of scientific management**. Harper e Row, New York, NY, 1911.
- TEARE, R.; MONK, S. Learning from change. **International Journal of Contemporany Hospitality Management**. v. 14, n. 7, p. 334-341, 2002.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Editora: McGraw-Hill de Portugal, 1998.

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. "Development of a measure for the organizational learning construct", **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.

TORRES, C. V. **Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's return potencial model**. (Tese de doutorado). Faculty of the California School of professional Psychology, San Diego, CA, EUA, 1999.

TSAI, W. Social structure of cooperation within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. **Organizations Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

TSANG, E. W. K. Organisational learning and the learning organisation: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: **Anais... XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision-making. Pittsburgh**. University of Pittsburgh Press, 1973.

WALTON, R. E. From control to commitment: transforming work force management in the United States. In: CLARK, K.; HAYES, R. L. (Eds.). **The uneasy alliance: managing the productivity- technology dilemma**. Harvard Business Press, Boston, p. 237-265, 1985.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Glencoe, IL: The Free Press, 1947.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. 'Organizational learning: affirming an oxymoron'. In Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.R. (Eds.) **Handbook of organizational studies**. London: Sage, p. 440- 458. 1996.

WONG, J.; LEE, W. Leadership through servisse: na exploratory study of the leadership styles of tour leaders. **Tourism Management**, v. 33, p. 1112-1121, 2012.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

WORLEY, C. G.; LAWLER III, E. E. Designing organizations that are built to change. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 1, p. 19-23, Fall, 2008.

YEUNG, A. C. L.; LAI, K. H.; YEE, R.W. Y. Organizational Learning, Innovativeness and organizational performance: a qualitative investigation. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2459-2477, 2007.

YEUNG, A.; ULRICH, D.; NASON, S. **Organizational learning capability: generating and generalizing ideas with impact**. Oxford: University Press. ISBN 0-19-510224-5, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, O. S. **The relationship between quality management, organizational learning, and organizational performance**. Tese (Doutorado), University of Illinois at Urbana-Champaign, Estados Unidos, 2009.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. **Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

ZAGORSEK, H.; DIMOVSKI, V.; SKERLAVAJ, M. Transactional and transformational leadership on organizational learning. **Journal of East European Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 144-165, 2009.

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

ZAMMUTO, R. F.; O'CONNOR, E. J. Gaining advanced manufacturing Technologies benefits: the roles of organization design and culture. **Academy of Management Review**, v. 17, p. 701-728, 1992.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós Graduação em Administração
Pesquisa de Dissertação**

**Aprendizado Organizacional, Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança:
O Caso de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade**

Este questionário é parte da pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado, a qual busca analisar como os elementos da estrutura organizacional e o estilo de liderança adotado pelos gestores influenciam no aprendizado organizacional. Destacamos que a participação é voluntária, que os dados não serão tratados de modo individualizado e que a confidencialidade dos respondentes será mantida.

**Mestranda: Tatiane de Andrade Neves Hörbe
Orientador: Profº. Drº. Gilnei Luiz de Moura.**

PARTE I- PERFIL DO RESPONDENTE

A. Perfil do Entrevistado

1. Idade: _____
2. Sexo: () Maculino () Feminino
3. Escolaridade:
 - () 1ª Grau Incompleto () 1ª Grau Completo
 - () 2ª Grau Incompleto () 2ª Grau Completo
 - () 3ª Grau Incompleto () 3ª Grau Completo
 - () 3ª Grau Incompleto () 3ª Grau Completo
 - () Especialização/Pós () Mestrado
 - () Doutorado
4. Estado Civil
 - () Solteiro () União Estável
 - () Casado () Divorciado
 - () Viúvo

B. Perfil Profissional

5. Tempo que trabalha na empresa: _____
6. Setor de Atuação: _____
7. Cargo ocupado: _____
8. Há quanto tempo está nesse cargo: _____

PARTE II- ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fonte: Goh e Richard (1997), validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003)

Este questionário traz uma lista de práticas de gestão consideradas essenciais para que se desenvolva a aprendizagem na organização. Sua tarefa é avaliar quais dessas práticas são evidenciadas na empresa em que você trabalha. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 5, conforme abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

Questões	1	2	3	4	5
1. Na empresa em que trabalho os funcionários têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros funcionários sobre experiências de trabalho bem sucedidas.					
2. Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na empresa.					
3. Os funcionários podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da empresa em que trabalho.					
4. Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa.					
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.					
6. Os novos funcionários são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado nesta empresa.					
7. Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.					
8. Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.					
9. Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a empresa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os funcionários.					
10. Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa.					
11. Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.					
12. Na empresa em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.					
13. Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.					

14. Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da empresa.					
15. Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.					
16. Na empresa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.					
17. Nesta empresa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.					
18. Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada.					
19. Os funcionários tem oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.					
20. A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam.					
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.					

PARTE III- ESCALA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Fonte: Hage e Aiken (1967); Nahm et al. (2003); Gasparly (2014)

Este questionário traz uma lista de elementos que caracterizam a Estrutura Organizacional. Sua tarefa é avaliar quais dessas afirmações são evidenciadas na empresa que você trabalha. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 5, conforme abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Questões	1	2	3	4	5
1. A Gestão nesta empresa não busca informações e feedbacks dos funcionários no processo de tomada de decisões importantes.					
2. A Gestão nesta empresa não solicita informações e feedbacks dos funcionários especialmente em decisões que afetam os serviços e o bem-estar dos funcionários.					
3. Os funcionários desta empresa não são incentivados a se envolver na tomada de decisões.					
4. Não são dadas oportunidades aos funcionários desta empresa para envolver-se na tomada de decisões.					
5. Aqui podem ser feitas poucas coisas até que um supervisor aprove a decisão.					
6. Uma pessoa que queira tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajada.					
7. Mesmo as pequenas coisas precisam ser encaminhadas para alguém hierarquicamente superior para uma resposta final.					
8. Eu tenho que perguntar ao meu chefe antes de fazer qualquer coisa.					
9. Eu sinto que eu sou meu próprio chefe antes de fazer qualquer coisa.					
10. Uma pessoa pode tomar suas próprias decisões sem verificar com mais ninguém.					

11. A decisão sobre como as coisas são feitas é deixada com a pessoa que faz o trabalho.					
12. As pessoas aqui estão autorizadas a fazerem o que quiserem.					
13. A maioria das pessoas aqui faz suas próprias regras no trabalho.					
14. Os funcionários são constantemente verificados por violações de regras.					
15. Eu me sinto como se eu tivesse sendo constantemente vigiado para ver se eu obedeco a todas as regras.					
16. Existem muitos níveis de gestão entre o menor e o maior nível hierárquico da empresa.					
17. Existem poucos níveis na nossa hierarquia organizacional.					
18. Somos uma empresa enxuta.					
19. Existem poucos níveis de gestão entre o menor e o maior nível hierárquico da empresa.					
20. As tarefas na empresa em que trabalho são realizadas através de equipes multifuncionais.					
21. Os funcionários são constantemente designados para trabalhar em equipes multifuncionais.					
22. As tarefas mais importantes da empresa são realizadas por equipes multifuncionais.					
23. Na empresa em que trabalho há muita comunicação entre os gestores.					
24. O processo de comunicação entre os funcionários é facilmente realizada.					
25. As decisões estratégicas são rapidamente repassadas aos principais grupos de trabalho.					
26. A comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa ocorre com facilidade.					
27. Os funcionários podem facilmente encontrar e se comunicar com a diretoria da empresa.					

PARTE IV- ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL

Fonte: Melo (2004)

Este questionário traz uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como o Gerente do seu Setor se comporta na empresa. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 5, conforme abaixo.

1	2	3	4	5
Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequentemente Age Assim	Sempre Age Assim

Questões	1	2	3	4	5
1. É atencioso (a) no relacionamento com os funcionários					
2. É compreensivo (a) com as falhas e erros dos funcionários					
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da					

sua disposição para realizar a tarefa					
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5. Interessa-se pelos sentimentos dos funcionários					
6. Demonstra respeito pelas ideias dos funcionários					
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos					
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9. Estimula os funcionários a darem opiniões sobre o trabalho					
10. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho					
11. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					
12. Demonstra confiança nos funcionários					
13. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras					
14. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa					
15. Encontra tempo para ouvir os funcionários					
16. Mostra-se acessível aos funcionários					
17. Valoriza o respeito à autoridade					
18. Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19. Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Perfil do Entrevistado:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

Setor de Atuação:

Cargo:

Tempo no cargo:

2. Estrutura Organizacional

2.A) Centralização

- Como funciona o processo de tomada de decisão (estratégica e operacionais).

*Qual a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão?

2.B) Formalização

- Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho na organização (definição de processo, regras e regulamentos)?

*Como a empresa faz para assegurar que os padrões e regras estão sendo seguidos?

2.C) Integração

- De que forma ocorre o processo de comunicação e compartilhamento de informações e conhecimentos na empresa (entre equipes, departamentos, funcionários)?

*Como os funcionários tem acesso as informações?

3. Estilo de Liderança

3.A) Tarefa

- Como tende a ser a sua forma de atuação com relação a distribuição de tarefas e controle do cumprimento dessas tarefas?

*Especifica quem deve fazer e como fazer?

*Costuma ser rígido na cobrança de prazos?

3. B) Relacionamento

- Como tende a ser a sua forma de atuação com relação a tomada de decisões em sua equipe?

*Estimula a participação? Reconhecimento?

*Como costumam ser as suas ações para identificar as expectativas e necessidades dos membros de sua equipe de trabalho.

3. C) Situacional

- A sua forma de atuação tende a ser igual para todos os funcionários? (em termos de delegação de tarefas, cobrança de resultados, envolvimento dos funcionários)

4. Aprendizagem Organizacional

4.A) Clareza de Propósito e Missão

-De que modo a organização assegura que exista um **entendimento e comprometimento** dos funcionários para com os propósitos organizacionais (missão, visão, valores, cultura).

4.B) Empowerment e Comprometimento da Liderança

- Como você e as demais lideranças contribuem para a promoção de um clima de aprendizagem contínua e uma cultura voltada a mudança?

4.C) Experimentação

-Quais os principais mecanismos que a organização e líderes utilizam **para apoiar e incentivar** a contribuição dos funcionários com novas ideias?

*A empresa costuma recompensar ideias inovadoras que funcionam?

4.D) Transferência de Conhecimento

-Como novos processos de trabalho e experiências bem sucedidas são compartilhados com outros funcionários na organização?

4.E) Times de Trabalho e Resolução de Problemas

-Comente sobre o processo de resolução de problemas e tomada de decisão na empresa.