

Estudo da Capacidade Dinâmica Sob a Lente do Aprendizado Organizacional: O Caso de uma Empresa Ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade

TATIANE DE ANDRADE NEVES HÖRBE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)
tatianehorbe@gmail.com

GILNEI LUIZ DE MOURA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)
gilneilm@usp.br

EMANUELLY COMORETTO MACHADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)
emanuely_comoretto@yahoo.com.br

KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)
kati_schiemer@yahoo.com.br

Introdução

A abordagem das Capacidades Dinâmicas é apresentada como um novo paradigma que procura explicar por que algumas firmas são mais bem sucedidas que outras na construção e sustentação de vantagens competitivas em ambientes de constante mudanças. Nessa perspectiva, organizações com forte ênfase em uma cultura de aprendizagem tendem a ser mais aptas a mudar e, conseqüentemente, a desenvolver capacidades dinâmicas. Porém, a capacidade de aprendizagem de uma organização depende de um conjunto de características organizacionais e práticas de gestão que potencializam a ocorrência de aprendizagem.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Levando em consideração o que foi exposto e vislumbrando a definição de um foco primário para o desenvolvimento deste trabalho, considerou-se relevante compreender: “Como a capacidade de aprendizado organizacional de uma empresa pode contribuir para o desenvolvimento de sua capacidade dinâmica?”.

Assim, o presente estudo tem como objetivo central analisar a capacidade dinâmica de uma empresa por meio de seu potencial de aprendizado organizacional.

Fundamentação Teórica

Define-se capacidades dinâmicas como 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 (DENFORD, 2013). Essas capacidades constituem mecanismos de gestão da mudança e inovação e envolvem aspectos do conhecimento e aprendizagem organizacional (ZOLLO e WINTER, 2002).

Metodologia

Adotou-se como delineamento de pesquisa o método de estudo de caso, que configurou-se pela combinação dos métodos quantitativo e qualitativo, utilizando a triangulação de dados e metodológica. Os dados quantitativos foram coletados por meio de um questionário aplicado com os funcionários da organização. E a etapa qualitativa deu-se por meio de entrevistas e análise de documentos. A organização escolhida como unidade de análise para esta pesquisa justifica-se pelo fato desta ter sido premiada três anos consecutivo (2009-2012-2015) no Prêmio Nacional da Qualidade.

Análise dos Resultados

A empresa Alfa possui uma cultura voltada a mudanças e melhorias contínuas, no qual promove a investigação, abertura, confiança a novas ideias e incentiva a experimentação de novos processos e métodos de trabalho. Além disso, 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, 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.

Conclusão

A partir da percepção dos funcionários e gestores da organização investigada foi possível constatar uma série de práticas e políticas de gestão, aspectos da cultura organizacional e características da sua estrutura organizacional que permitiram caracterizar a alta capacidade de aprendizagem organizacional da empresa. No qual, evidenciou-se que a consolidação do aprendizado e o desenvolvimento de mecanismos e práticas que permitam a criação e o acúmulo de competências das pessoas constitui-se como um fator que pode atuar como antecedente do desenvolvimento de capacidade dinâmica

Referências Bibliográficas

- GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*. v. 15(5), p.575-583, 1997.
- TEECE, D. J. *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.
- WANG, C; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n.1, p. 31-51, 2007.

ESTUDO DA CAPACIDADE DINÂMICA SOB A LENTE DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA GANHADORA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

1. INTRODUÇÃO

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

Define-se capacidades dinâmicas como 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 (DENFORD, 2013). Essas capacidades constituem mecanismos de gestão da mudança e inovação e envolvem aspectos do conhecimento e aprendizagem organizacional (ZOLLO e WINTER, 2002).

Sob esta perspectiva, organizações com forte ênfase em uma cultura de aprendizagem tendem a ser mais aptas a mudar e, conseqüentemente, a desenvolver capacidades dinâmicas, uma vez que ela desenvolve a capacidade dos indivíduos em identificar e resolver problemas relacionados ao trabalho, especificamente pela criação de oportunidades de aprendizagem contínua, incentivo à colaboração e aprendizado em equipe, criação de sistemas para capturar e compartilhar o aprendizado (CHOI e RUONA, 2011). Almeida, Correa e Lourenço (2012) ressaltam que todas as organizações, conscientemente ou não, estão aprendendo durante o seu processo de evolução, criando ou aprimorando conhecimento. Porém, o aprendizado ocorre mais rapidamente ou mais eficientemente em algumas organizações, dependendo do contexto em que estas se situam (EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001). Sendo assim, a capacidade de aprendizagem de uma organização depende de um conjunto de orientações, características organizacionais e práticas de gestão que potencializam uma maior ou menor probabilidade para que ocorra a aprendizagem (CHIVA, ALEGRE e LAPIEDRA, 2007).

Bem como, conforme aponta Winter (2003) as organizações desenvolvem capacidades de diferentes níveis, sendo que nem todas conseguem chegar ao nível de capacidades dinâmicas, baseando-se apenas em suas capacidades operacionais, sem realizar mudanças significativas, ou seja, refere-se a uma organização que não evolui e não apresenta um diferencial que lhe confira vantagem competitiva.

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.

Levando em consideração o que foi exposto até o momento e vislumbrando a definição de um foco primário para o desenvolvimento deste trabalho, considerou-se relevante compreender: *“Como a capacidade de aprendizado organizacional de uma empresa pode contribuir para o desenvolvimento de sua capacidade dinâmica?”*. Assim, o presente estudo tem como objetivo central analisar a capacidade dinâmica de uma empresa por meio de seu potencial de aprendizado organizacional. Para isso, investigou-se uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, ciclo 2015. Pois, acredita-se que as organizações reconhecidas como classe mundial no PNQ possuem experiências relevantes e coerentes para análise do problema de pesquisa proposto.

2. ANÁLISE DA CAPACIDADE DINÂMICA POR MEIO DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Na literatura encontram-se diferentes definições de capacidades dinâmicas desde que o conceito foi introduzido. Em linhas gerais Meirelles e Camargo (2014) identificaram nas várias definições de capacidades dinâmicas três aspectos comuns: i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ii) conjunto de rotinas e processos e; iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Em termos de comportamentos, Andreeva e Chaika (2006) destacam a lealdade e comprometimento com a mudança. No qual, a lealdade das pessoas para com a mudança está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa. Já as habilidades envolvem: i) identificar e capitalizar oportunidades de mercado bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG e AHMED, 2007); ii) habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência e habilidades de aprender a aprender (COLLIS, 1994); ou ainda iii) habilidades não específicas, ou seja habilidades que permitem aos empregados de uma organização agir em prol de qualquer tipo de mudança (ANDREEVA e CHAIKA, 2006).

Já no grupo de autores que tratam as capacidades dinâmicas como rotinas e processos faz com que a capacidade dinâmica seja vista como resultado de uma hierarquia de capacidades. No nível hierárquico inferior estão as capacidades funcionais (COLLIS, 1994) ou comuns (WANG e AHMED, 2007). Num nível intermediário encontram-se as capacidades-chave, relacionadas a melhoramentos nos processos de negócio (WANG e AHMED, 2007), exploração e seleção de oportunidades (TEECE, 2009). A capacidade dinâmica seria o terceiro nível, o criativo (COLLIS, 1994), ou capacidades superiores, que mudam o produto, ou a escala e a base de consumidores (WINTER, 2003).

Já os mecanismos de aprendizagem, para Zollo e Winter (2002) incluem: desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; articulação do conhecimento através 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, em primeiro lugar a capacidade dinâmica requer uma compreensão da mudança nos vários níveis de análise: individual, grupo (coletivo), e organizacional. Onde, no nível individual, encontram-se as habilidades e comportamentos de mudança. Enquanto que, no nível coletivo e organizacional, situam-se os processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELLES e CAMARGO, 2014).

É possível fazer uma associação entre as hierarquias das capacidades e os níveis de aprendizado organizacional. No que tange, aos níveis de aprendizado, para Argyris e Schön (1978), o primeiro nível (aprendizagem de circuito simples) refere-se ao “como fazer as coisas melhor”, por meio da experiência. O qual, está voltado para a alteração nas rotinas e ao domínio dos recursos disponíveis, que dão origem a práticas de trabalho mais eficientes. Seus efeitos são de curta duração e exercem um impacto parcial sobre a organização. Tal nível relaciona-se com o desenvolvimento de capacidades funcionais, ou comuns.

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 e SCHÖN, 1978). 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 (SWERINGA e

WIERDSMA, 1995). 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 e ANDREU, 2002). Este nível associa-se ao desenvolvimento de capacidades-chave.

O terceiro ciclo para Sweringa e Wierdsma (1995) refere-se “ao que se é” e “ao que se deseja ser”, que representam as estratégias, os valores, os pressupostos que permitem balizar que tipo de organização se deseja construir e quais os valores que devem ser considerados como importantes. Este nível, portanto assume uma dimensão estratégica, uma vez que as capacidades evoluem para capacidades centrais (a organização possui recursos valiosos, raros em relação a concorrência) que diferenciam estrategicamente uma empresa das demais de seu setor, proporcionando uma vantagem competitiva (CIBORRA e ANDREU, 2002). Ou seja, este nível estaria relacionado ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

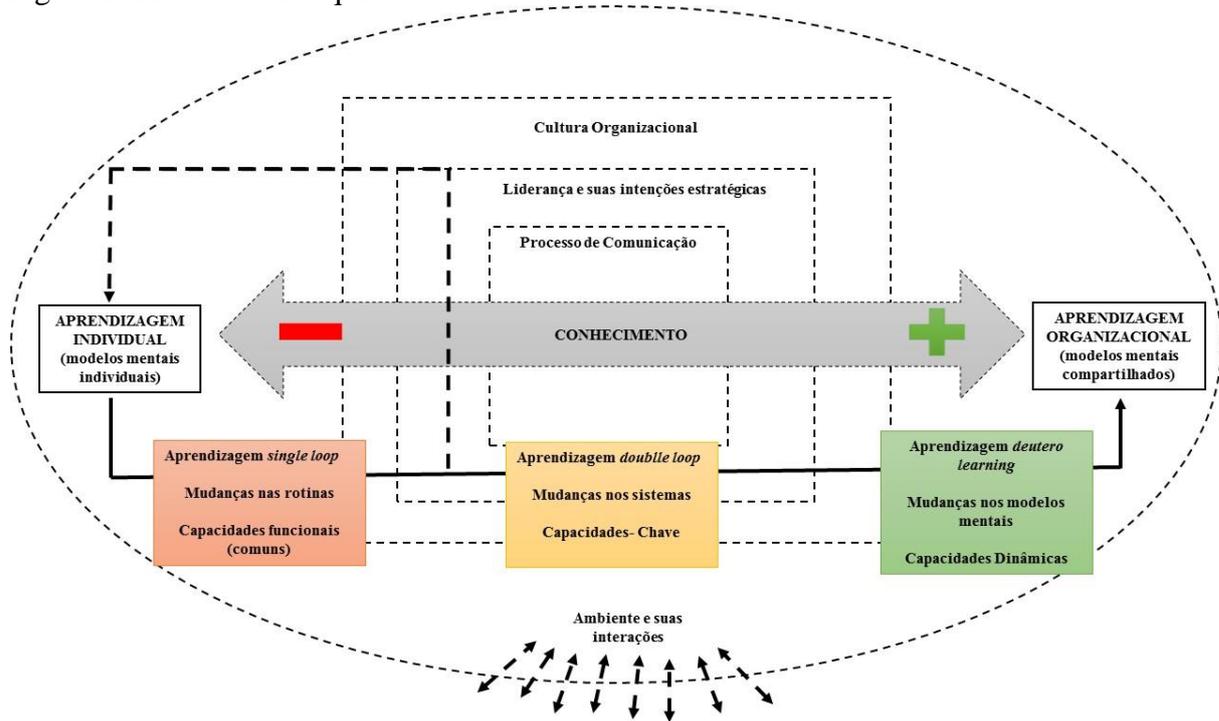
Argyris e Schön (1978) descobriram que algumas organizações fazem muito bem a aprendizagem de circuito simples, mas têm grandes dificuldades em aprendizagem de circuito duplo. Dogson (1993) afirma que a transição da capacidade dos indivíduos de afetar, tanto a aprendizagem *double loop*, quanto a *deutero learning* depende criticamente da cultura organizacional.

Nesse sentido, destaca-se que o desenvolvimento de um ambiente de aprendizado organizacional requer uma cultura que abranja valores, tais como: (a) aprendizagem contínua, traduzida na responsabilidade do indivíduo em aprender e implementar o que foi aprendido; (b) transparência, consiste na abertura para a exposição de pensamentos e ações em relação ao outro, na medida em que recebe *feedback*; (c) orientação, significa focar na relevância da informação para o indivíduo; e (d) informação válida, consiste em coletar e prover informações reconhecidas, realizando esforços para aumentar a objetividade e o escopo da informação, levando em conta as suas implicações. 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. Evidencia-se, também a influência dos líderes no processo de aprendizado organizacional, os quais são considerados planejadores, administradores e professores, cabendo-lhes o papel de construir organizações, nas quais as pessoas aumentem constantemente a capacidade de entender questões complexas, expandindo sua capacidade de criar o futuro, aguçando a visão e aperfeiçoando os modelos mentais compartilhados – pessoas com responsabilidade de aprender (SENGE, 1990).

Ainda, o ambiente, tanto interno quanto externo é apontado por Fiol e Lyles (1985) como outro fator que exerce influência no processo de aprendizado organizacional, na medida em que o nível de complexidade e dinamismo do ambiente pode ocasionar uma sobrecarga e bloquear a aprendizagem, ou por outro lado uma demasiada estabilidade pode gerar a inércia organizacional. Com base na literatura revisada apresenta-se na Figura 1 o Modelo de Pesquisa que norteou o presente estudo.

Figura 1- Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos Autores Baseada em Argyris e Schön (1978); Fiol e Lyles (1982); Senge (1990); Collis (1994); Sweringa e Wierdsma (1995); Probst e Büchel (1997); Ciborra e Andreu (2002); Winter (2003); Wang e Ahmed (2007).

Desse modo, acredita-se que 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 e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. 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 aprendizado organizacional permanecer no nível *single loop*, e conseqüentemente no desenvolvimento de capacidades funcionais (comuns). Na seqüência, a Figura 1 apresenta o Modelo de Pesquisa.

3. MÉTODO DE PESQUISA

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

A organização escolhida como unidade de análise para esta pesquisa será denominada neste trabalho como Empresa “Alfa”. A escolha desta empresa, justifica-se pelo fato desta ter sido premiada três anos 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. Destaca-se que, a população foco foi representada pelos 70 colaboradores da Unidade de Equipamentos de Construção da Empresa Alfa, para todos os quais foram aplicados questionários, obtendo-se um retorno de 50

instrumentos (71,5%) que compuseram a amostra do estudo, e ainda das 15 lideranças desta Unidade, 4 foram entrevistadas.

A coleta de dados quantitativos ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto de duas partes: i- Identificação do Perfil e; ii- Escala de Aprendizado Organizacional. O instrumento utilizado foi o *Organizational Learning Scale*, de Goh e Richard (1997), traduzido para o português e validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003). Composto por 21 itens, avaliados por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos (discorda fortemente à concorda fortemente), agrupados em 5 categorias (Clareza de Propósito e Missão; Empowerment e Comprometimento da Liderança; Experimentação; Transferência de Conhecimento; Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo).

Após coletados, os dados foram transpostos para o *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 20.0*. Para traçar o perfil dos respondentes foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Posteriormente, como técnica de análise utilizou-se a análise fatorial.

Na etapa qualitativa, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Para a análise de documentos, os dados foram obtidos mediante o acesso ao *website* da empresa. O Quadro 1 apresenta os documentos utilizados para a análise. Destaca-se que a análise dos dados qualitativos deu-se, por meio da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), seguindo três fases: pré-análise (envolveu a seleção dos documentos relacionados a empresa, leitura dos materiais); exploração (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; destaca-se que nessa fase contou-se com a colaboração de outros quatro pesquisadores que ajudaram na exploração, codificação e interpretação do material); tratamento dos resultados (análises crítica e reflexiva da pesquisa, que constituiu na interpretação e comparação dos dados com as categorias descritas no referencial teórico, sintetizando e discutindo os resultados encontrados).

Quadro 1- Análise de Documentos

Capacidade de Aprendizado Organizacional	
Documento Analisado	Contextualização
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 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.
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>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.

4. O ESTUDO DE CASO

Fundada em 1927, na Suécia, a empresa Alfa é uma dos maiores fabricantes mundiais de veículos comerciais e soluções para o transporte. A empresa está localizada na Cidade Industrial de Curitiba (PR), e concentra-se na produção e comercialização de produtos relacionados ao transporte comercial: caminhões, ônibus, equipamentos de construção, motores marítimos e industriais. Além disso, a organização atua na área de serviços financeiros e oferece linhas de financiamento, consórcio e seguros.

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

A qualidade é um dos valores que move o dia a dia da empresa. 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 MEG desenvolvido pela FNQ. 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 do MEG, 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, 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 a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

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 às demais.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo. Para tal, os resultados foram estruturados em duas partes: i) Perfil dos Pesquisados; ii) Capacidade Dinâmica e Capacidade de Aprendizado Organizacional

5.1 Perfil dos Pesquisados

Na etapa quantitativa, participaram da pesquisa 50 colaboradores pertencentes a diferentes níveis hierárquicos da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. A amostra foi composta por 68,0% de homens, os quais possuem, em média, 37,42 anos. Quanto a escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui Especialização/Pós (50,0%). Sobre o estado civil, 60,0% dos colaboradores são casados. A respeito do perfil profissional, os colaboradores possuem em média 8,70 anos de atuação na Empresa. A maior parte está 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.

Na etapa qualitativa, foram investigados 4 gestores da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa. Para garantir a confidencialidade e o anonimato, os gestores são tratados nesta pesquisa como: E1, E2, E3 e E4. A faixa etária dos gestores entrevistados varia de 29 a 45 anos, sendo todos do sexo masculino. Quanto a escolaridade todos possuem Especialização/Pós Graduação. Em relação ao tempo de empresa, um dos entrevistados afirmou estar na empresa há 1 ano e meio e os demais estão na empresa há mais de 8 anos. Dois dos entrevistados atuam no setor de Pós-Vendas, um como Diretor e o outro como Coordenador. Os outros dois entrevistados atuam no Setor Comercial nos cargos de Diretor e Gerente. Quanto ao tempo no cargo, os entrevistados afirmaram estar de 1 ano à 5 anos atuando nos atuais cargos.

5.2 Capacidade Dinâmica e Capacidade de Aprendizado Organizacional

Para identificar a visão dos colaboradores com relação a capacidade de Aprendizado Organizacional, realizou-se, inicialmente, a análise fatorial exploratória das 21 variáveis que compõem o instrumento de Aprendizado Organizacional.

Os resultados iniciais da análise fatorial indicaram a possibilidade de uma solução com cinco fatores. Porém, buscando encontrar a solução com melhores indicadores optou-se por realizar uma nova rotação, com a extração de dois, três e quatro fatores. A partir destes testes, a solução com quatro fatores mostrou-se a mais adequada. No qual, os testes iniciais de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), e o teste de esfericidade de *Bartlett*, geraram valores de 0,878 e sig 0,000, respectivamente, sendo considerados satisfatórios. A avaliação das comunalidades levou a exclusão das questões 1, 14 e 19 do instrumento por apresentarem valores inferiores a 0,6.

Na sequência, as tabelas 1 e 2 apresentam os resultados da análise fatorial, na Tabela 1 encontram-se os autovalores e percentual da variância explicada e a confiabilidade dos fatores. A Tabela 2 expõe a composição de cada fator criado, em relação as suas variáveis, a nomeação dos fatores obtidos, o fator correspondente no modelo original, a carga fatorial das mesmas e, as médias e desvio padrão obtidos para cada fator e variável.

Tabela 1- Análise Fatorial Escala de Aprendizado Organizacional

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

Fonte: Dados da Pesquisa

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*. Os resultados encontrados apontam que todos os fatores apresentaram consistência interna considerada satisfatória.

Tabela 2- Análise Fatorial da Escala de Aprendizado Organizacional

Var.	Descrição	Fator Original	Carga	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.	Experimentação	0,736	3,54	1,073
7	Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,631	3,80	,926
8	Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,718	4,16	,866
10	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa.	Experimentação	0,724	3,82	1,063
12	Na empresa em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.	Experimentação	0,612	3,86	,808
17	Nesta empresa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,614	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.	Transferência de Conhecimento	0,793	3,70	,909
13	Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,759	3,40	1,050
15	Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	Empowerment e Comprometimento da Liderança	0,666	3,44	,993
21	Na empresa em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por funcionários de distintas áreas ou setores.	Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	0,768	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.	Clareza de Propósito e Missão	0,704	3,94	,843
11	Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	Experimentação	0,745	3,74	,876
18	Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada.	Clareza de Propósito e Missão	0,547	3,94	,913
Total				3,87	0,877
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	3,94	,843
4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa.	Transferência de Conhecimento	0,440	3,74	,876
5	As práticas gerenciais atuais da empresa em que trabalho encorajam os funcionários a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	0,342	3,94	,913
16	Na empresa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	Transferência de Conhecimento	0,706	3,87	0,877
20	A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam	Clareza de Propósito e Missão	0,741	3,94	,843
Total				3,75	0,910

Fonte: Dados da Pesquisa

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”.

Com a obtenção das médias e, por meio da análise de documentos e das entrevistas realizadas com os gestores foi possível avaliar a capacidade de aprendizagem organizacional da empresa Alfa, segundo a percepção dos funcionários e gestores, da Unidade de Equipamentos de Construção.

De modo geral, os quatros fatores apresentaram valores médios próximos, variando de 3,55 (Fator 2) à 3,94 (Fator 3). O Fator 3- Clareza de Propósito e Missão apresentou a maior média, o que representa que os funcionários percebem que na Alfa, 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.

Na etapa qualitativa, 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 participação, 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 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).

Com relação a estratégia da empresa, constatou-se pela fala dos entrevistados que o processo tem início na matriz sueca, em um fórum global em que participam o primeiro nível de gestão. Nesse fórum 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 definem-se os Planos de Negócios da empresa e respectivas áreas, para posteriormente o desdobramento chegar ao nível individual, momento em que cada funcionário passa a ter o seu Plano de Negócios individual, alinhado ao plano macro da companhia. Nesse sentido, o PBP (*Personal Business Plan*) ou Plano de Negócios Pessoal foi citado como uma importante ferramenta de comunicação da estratégia da empresa que permite que a visão macro dos objetivos da empresa seja desdobrada em planos e ações em todos os níveis organizacionais.

O PBP trata-se de uma ferramenta aplicada em todo o Grupo Alfa com base no diálogo entre a liderança e os funcionários, com a finalidade de que 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 empresa acredita que não basta ter uma estratégia boa definida, é essencial que se mostre, também aonde se quer chegar, e para isso os entrevistados destacam que são necessários, os processos, pois são eles que irão sustentar a estratégia da empresa.

“[...] você ter os 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 contas” (E4).

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

No que tange a comunicação da estratégia, no Manual de Políticas e Práticas de RH, é ressaltado que por meio da comunicação, a Alfa busca promover o envolvimento de todos nas decisões sobre os rumos a serem tomados pela organização. Além de, informar a comunicação interna, visa estimular a reflexão e o entendimento das estratégias de negócio. Para a empresa, a comunicação eficaz se traduz em comprometimento e proatividade dos funcionários, pois por meio desta, cada funcionário percebe sua real capacidade de influenciar o destino da companhia.

Na fala dos gestores foi destacado que o processo de comunicação da estratégia ocorre abertamente na organização e é reforçado diariamente pelas lideranças e canais de comunicação interno 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).

Ainda, foi citada a Pesquisa de Clima, ferramenta que, assim como o PBP geram um *feedback* para a organização e auxiliam na verificação periódica do que está sendo entendido e cumprido pelos funcionários.

“[...] tem uma coisa muito importante que acontece uma vez por ano que é a Pesquisa de Clima, que os funcionários respondem e ali você consegue sentir de maneira bem explícita, numérica, a questão do engajamento, do entendimento, e a questão da comunicação, e você tem um feedback bem completo do processo de liderança, ou de estratégia da empresa como um todo” (E3).

A Pesquisa de Clima tem como objetivo medir, classificar e, principalmente, gerar oportunidades de melhoria na organização, a partir da percepção dos funcionários. As duas principais métricas dessa pesquisa são o Índice de Engajamento do Empregado, que mede o comprometimento do funcionário, e o Índice de Excelência em Desempenho, para medir a excelência em desempenho, velocidade na execução e qualidade. Destaca-se que, após serem divulgados os resultados da pesquisa, são realizados *workshops* de análise e construção de planos de ação para o estabelecimento de melhorias. 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.

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).

Isso 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.

Na etapa qualitativa, questionou-se aos entrevistados, sobre 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 o *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. Outra importante ação da empresa foi a criação em 2011 do Conselho de Excelência de Inovação da Alfa. Cujo 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. Dentre as ações do Conselho tem-se a criação do Prêmio de Inovação, competição no qual participam todos os funcionários da companhia prestando ideias inovadoras que serão avaliadas e posteriormente será feito o reconhecimento das melhores ideias.

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 a variável 4, “Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa” que apresentou a maior média das variáveis (4,32). O que evidencia que os funcionários reconhecem que a empresa lida com fracassos de forma construtiva.

Corroborando este resultado, na etapa qualitativa quando questionados sobre como a empresa tende a lidar com os erros e fracassos, pela fala dos entrevistados a empresa reconhece os erros como um processo natural, pois levando em conta a estrutura da Alfa e a sua forma de governança, acabam ocorrendo mais erros do que acertos, uma vez que muitas das decisões quanto a implementação de processos ou desenvolvimentos de produtos depende do apoio global (matriz sueca), o que torna mais difícil uma aprovação e implementação. Ainda, com relação às ideias que não obtêm sucesso ou segundo a avaliação não são consideradas prioridades no momento, os entrevistados destacaram que estas ficam registradas para que futuramente possam ser discutidas e implementadas num momento seguinte: *“Na realidade elas (ideias que não são implementadas) ficam registradas, não são descartadas [...] e elas podem vir à tona a qualquer momento...[...] aquilo que parece não ter aderência num primeiro momento muitas vezes acaba vindo num momento seguinte”* (E1).

Ainda, no Fator 4 obteve-se, as menores médias 3,28 (variável 16) e 3,40 (variável 3), para as questões relacionadas ao aprendizado de práticas de sucesso de outras organizações e trazer novas ideias para dentro da empresa. Na etapa qualitativa evidenciou-se que dentre as estratégias utilizadas pela empresa para captar informações do ambiente externo, compartilhar experiências bem sucedidas e transferir o conhecimento entre os departamentos da empresa, existe um estímulo para que os funcionários participem de feiras e eventos externos 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).

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

Os entrevistados foram questionados também quanto ao processo de transferência de informações e conhecimento na Alfa, no qual de modo geral, os entrevistados destacaram que a transferência de informações e conhecimentos ocorre por meio de reuniões das lideranças com suas equipes. Ainda, foi ressaltado que a maioria das reuniões que são realizadas na

empresa envolve pessoas de diversos departamentos; devido ao desenvolvimento de projetos que na maioria das vezes é feito em conjunto com diferentes áreas. Além disso, foram citadas ferramentas de comunicação mais estruturadas, como: *websites*, *intranet*, panfletos, revistas informativas, televisão no refeitório com notícias variadas, murais com notícias de jornal, manchetes gerais.

Ainda, a análise de documentos revelou que toda a geração e transmissão de conhecimento na Alfa têm como base a sua Educação Corporativa. 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 no futuro, de forma a agregar valor ao negócio e criar vantagens competitivas. Dessa forma, por meio da Educação Corporativa a empresa busca conectar pessoas, processos, tecnologia e informação, a fim de gerar inovação, resultados e sustentabilidade para a 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 (3,55). Apesar disso, 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.

Com relação ao Comprometimento da Liderança 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.

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, expectativas e orientá-los quanto aos seus desempenhos e plano de desenvolvimento.

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)

Com relação ao Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo, conforme a fala dos entrevistados, o trabalho por meio de equipes multifuncionais é citado como algo inevitável no dia a dia da organização, bem como é reconhecido a importância das interações e sinergia do Grupo 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 de 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” (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. Pelo relato dos entrevistados ficou 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.

Também, constatou-se na análise de documentos que 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 possibilitam ao grupo discutir os processos e refletir os resultados alcançados, a fim de assegurar a melhoria contínua na empresa. Na fala dos entrevistados foi destacado sobre a existência de reuniões quinzenais para monitoramento e ajuste dos processos e indicadores, e ainda foi ressaltado a importância de se questionar os processos e sua existência, pois muitas vezes pode estar perdendo tempo ou recurso em algo que não está alinhado com a estratégia, mesmo os resultados sendo positivos.

“[...] O que nós fazemos aqui, dentro dos nossos encontros das nossas reuniões nos temos que ajustar os indicadores né? [...] para que não tenhamos só no final do mês 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, porquê? Porque não existe mais demanda, ele foi importante talvez para um período, para implementar uma estratégia, 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?! Para não só ver o resultado, mas para ver como as coisas estão sendo encaminhadas no dia a dia, porquê? [...] o fato de eu ter o resultado alinhado, o resultado verde, positivo, não quer dizer que os meus processos são os melhores, eu posso tá gerando um resultado positivo por uma simples causalidade, ou porque o meu objetivo tá muito baixo. [...] Então é necessário que o gestor esteja próximo do processo e das pessoas e avalie isso” (E1).

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

Quadro 2- Análise da Capacidade Dinâmica da Empresa

Capacidade de Aprendizado Organizacional	Capacidade Dinâmica
Clareza de Propósito e Missão Média= 3,87 (alta)	A empresa demonstra grande preocupação com o entendimento dos funcionários com relação a visão e propósitos organizacionais. Para isso incentiva a participação e colaboração de todos os funcionários na tomada de decisão e investe no processo de comunicação, no qual faz uso de ferramentas que auxiliem tanto no processo de tornar claro as estratégias quanto para monitorar o entendimento e comprometimento dos funcionários. Nesse sentido, por meio da ferramenta PBP a organização assegura que os objetivos individuais estejam alinhados aos organizacionais, além disso a ferramenta permite o controle do desempenho individual e o plano de desenvolvimento pessoal. O PBP alinhado a um conjunto de diretrizes, práticas, políticas e processos direciona a forma de atuação na empresa possibilita um maior grau de autonomia aos funcionários, que conscientes de seus papéis e responsabilidades atuam voltados a execução

	<p>das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. Alinhado a isso, a comunicação da empresa visa estimular a reflexão e o entendimento de negócios para que isso se traduza em comprometimento dos funcionários. Tais ações desenvolvidas pela empresa permitem o desenvolvimento de comportamentos como a lealdade e comprometimento dos funcionários com a mudança, o que segundo Andreeva e Chaika (2006) está relacionado com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa. Sendo este um importante aspecto que contribui para o desenvolvimento de capacidade dinâmica.</p>
<p>Cultura de Incentivo a Experimentação e Sugestão de novas ideias Média= 3,82 (alta)</p>	<p>A empresa desenvolve mecanismos de incentivo a contribuição dos funcionários com novas ideias e melhorias aplicáveis a processos, produtos e/ou serviços. Tais ações estão relacionadas a habilidade da organização em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência e habilidades, e também a habilidade de aprender a aprender. Desse modo, ao se criar uma cultura de aprendizagem que estimule a partilha e colaboração entre os funcionários de diferentes níveis permite que a aprendizagem ocorra no nível organizacional resultando em maior comprometimento e satisfação dos funcionários. Tal comprometimento se reflete em melhor desempenho organizacional. Assim, este fator está associado ao desenvolvimento de capacidades do terceiro nível, o criativo, ou seja, capacidades dinâmicas, que contribui para modificar processos, produtos e/ou serviços da organização.</p>
<p>Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento Média= 3,75 (alta)</p>	<p>No que tange a transferência de conhecimento, além de investir nos meios de comunicação interna, a empresa investe em programas de Educação Corporativa. Os programas de Educação Corporativa permitem que as competências essenciais ao negócio sejam desenvolvidas, tanto as técnicas ou de gestão (específicas dos processos) quanto às humanas (relacionamentos interpessoais), que define a vantagem competitiva da empresa. Além disso, a preocupação da empresa em desenvolver um sistema de comunicação integrado, claro e abrangente contribui para potencializar as chances de que o conhecimento seja transformado e aplicado em melhorias e inovações para a organização e conseqüentemente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Também, a atitude da empresa perante o fracasso é um importante elemento da relação da cultura de experimentação, absorção e transferência do conhecimento e o processo criativo.</p>
<p>Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo Média= 3,55 (alta)</p>	<p>Constatou-se que as lideranças possuem clareza de seus papéis de comunicadores e incentivadores de uma cultura de aprendizado. Além disso, destaca-se que a estrutura da empresa matricial apoia a cultura de aprendizado contínuo e permite que as lideranças atuem de modo a estimular o desenvolvimento das potencialidades das pessoas, a troca de informações, a autonomia, a cooperação, comunicação, conectividade e busca de autoconhecimento. Também, constatou-se a existência de uma série de fóruns e comitês que auxiliam a discussão das estratégias e processos, no qual evidenciou-se que as lideranças atuam constantemente voltadas a avaliar os processos e refletir os resultados alcançados. Desse modo, por meio das lideranças e mecanismos de aprendizagem a organização busca desenvolver comportamentos e habilidades nos funcionários que apoiem processos de mudanças e o aprendizado contínuo.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se analisar a capacidade dinâmica de uma empresa por meio de seu potencial de aprendizado organizacional. Para tanto, investigou-se uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, ciclo 2015, levando em consideração a percepção dos colaboradores e gestores da empresa investigada.

De modo geral, constatou-se que a empresa Alfa possui uma cultura voltada a mudanças e melhorias contínuas, no qual promove a investigação, abertura, confiança a novas ideias e incentiva a experimentação de novos processos e métodos de trabalho. Além disso, 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, 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.

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

Também, a cultura da empresa expressa que a execução do trabalho deve estar voltada as mudanças e melhorias contínuas, inclusive desde que a empresa passou a adotar o Modelo de Excelência em Gestão, e assumiu o compromisso com a excelência, inúmeras melhorias foram implementadas ano a ano, contribuindo para a sua trajetória de inovações e mudanças.

O próprio reconhecimento da empresa como Classe Mundial, por três anos consecutivos no Prêmio Nacional da Qualidade reflete que o aprendizado organizacional encontra-se consolidado na organização, o que reforça que a melhoria contínua é sustentada pela criação de um contexto social de estímulo a aprendizagem, desenvolvimento de competências nos indivíduos e mecanismos de armazenagem e disseminação das lições aprendidas.

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

Como contribuição teórica, este estudo permitiu o avanço das pesquisas sobre capacidade dinâmica, sobretudo do ponto de vista da análise dos seus elementos componentes, neste caso, considerando a capacidade de aprendizado organizacional. No qual, evidenciou-se que a consolidação do aprendizado e o desenvolvimento de mecanismos e práticas que permitam a criação e o acúmulo de competências das pessoas constitui-se como um fator que pode atuar como antecedente do desenvolvimento de capacidade dinâmica.

Como aspectos limitantes, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada com somente uma unidade da organização investigada, o que pode não ter expressado com perfeita fidedignidade a realidade organizacional. Outra limitação pode ser atribuída ao corte transversal de pesquisa para estudar a temática de aprendizagem e capacidade dinâmica. Foi feita a tentativa de suprir 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 os processos de aprendizado. Para pesquisas futuras recomenda-se que este estudo seja aplicado numa amostra maior da empresa, a fim de confirmar os resultados obtidos segundo a percepção da Unidade de Equipamentos de Construção. Bem como, a realização de um estudo longitudinal que possibilite o acompanhamento da evolução do aprendizado organizacional e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações.

Referências Bibliográficas

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: AddisonWesley, 1978.

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.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] **St. Petersburg State University**, São Petersburgo, 2006.

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

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.

BARRETO, I. "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future." **Journal of management** 36, n.1: p. 256-280, 2010.

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.

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

CHOI, M.; RUONA, W. E. A. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 1, p. 46-73, 2011.

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.

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

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures, **Organization Studies**, Vol. 14 No. 3, pp. 375-94, 1993.

FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, oct., 1985.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. v. 15(5), p.575-583, 1997.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identifica-las? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 18, Ed. Esp., art.3, pp. 41-64, 2014.

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

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

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

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

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

WANG, C; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31-51, 2007.

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