

CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DA INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NESSE PROCESSO.

TATIANE DE ANDRADE NEVES HÖRBE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)
tatianehorbe@gmail.com

CELINA HOFFMANN
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)
celina_hoffmann@hotmail.com

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

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

Introdução

A capacidade de aprendizagem de uma organização depende de um conjunto de orientações, características e práticas de gestão que potencializam uma maior ou menor probabilidade para que ocorra a aprendizagem. Assim, 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. No qual, considera-se neste trabalho o papel da estrutura organizacional e do estilo de liderança.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de pesquisa: “De que forma as dimensões da estrutura organizacional e o estilo de liderança adotado pelos gestores influenciam a capacidade de aprendizado organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade?”.

Objetivo: analisar a influência da estrutura organizacional e do estilo de liderança na capacidade de aprendizado organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade.

Fundamentação Teórica

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 aprendizado organizacional. Além da estrutura organizacional, a liderança, também é apontada como um fator que assume importância no processo de aprendizado organizacional, no qual devem fornecer visão, motivação, sistemas e estruturas em todos os níveis da empresa que atuem como facilitadores para a conversão do conhecimento em vantagens competitivas.

Metodologia

Realizou-se uma pesquisa de carácter descritivo, a partir de uma abordagem quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário elaborado, a partir dos modelos: Escala de Aprendizado Organizacional, desenvolvida por Goh e Richard (1997) e validada no Brasil, por Angelim e Guimarães (2003), Escala de Estrutura Organizacional, baseada no modelo de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003) e Escala de Avaliação do Estilo Gerencial desenvolvida por Melo (2004). Os dados foram analisados por meio de análise de médias, análise fatorial e de regressão.

Análise dos Resultados

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 Aprendizado 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.

Conclusão

Assim, demonstrou-se que a estrutura organizacional e o estilo de liderança exercem influência no aprendizado organizacional, contribuindo com evidências para a literatura de aprendizado 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 aprendizado organizacional.

Referências Bibliográficas

- GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*. v. 15, n.5, p.575-583, 1997.
- 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.
- 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, julh/dez., 2004

CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DA INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NESSE PROCESSO.

1. INTRODUÇÃO

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. O crescente interesse pelo estudo do processo de aprendizagem organizacional está relacionado a crença de que este 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 (POLLENZ, 2015). No entanto, apesar de que, a aprendizagem organizacional seja aceita como um fator chave para sustentar o crescimento e competitividade de um negócio, o sucesso advindo deste processo nem sempre é garantido.

Conforme Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) 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. 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 e BRANDÃO, 2015). Visando contribuir para a literatura de aprendizagem organizacional identificando os fatores que podem exercer influência nesse processo, considera-se neste trabalho o papel da estrutura organizacional e do estilo de liderança.

De um lado, os estudos que abordam a estrutura organizacional demonstram o seu papel em determinar como se processam as relações dentro da organização, o modo como a informação e o conhecimento são distribuídos e o nível em que se concentram os processos de decisão e resolução de problemas; e que por meio de suas dimensões componentes- formalização, centralização e integração- a estrutura organizacional pode atuar como facilitadora ou inibidora da capacidade da empresa aprender (CHEN e HUANG, 2007; CHUEBANG, 2007; MARTÍNEZ-LEÓN e MARTÍNEZ-GARCÍA, 2011).

Por sua vez, os trabalhos referentes a liderança, como por exemplo o dos autores Lipshitz, Popper e Friedman (2002) evidenciam que os líderes são responsáveis por criar oportunidades de aprendizagem para os membros organizacionais. No qual, os líderes influenciam 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, afetando o comportamento dos subordinados e a cultura da organização (SAKIRU et al., 2013). Porém, é válido mencionar que o direcionamento e os meios pelos quais os líderes irão utilizar para conduzir suas equipes diferem, conforme aponta Melo (2004) de suas características de gerenciar, cuja ênfase pode se dar em ações (tarefa), nas relações interpessoais (relacionamentos) ou ainda na adaptação de seu estilo de gerenciar às necessidades do ambiente (situacional).

Desse modo, 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 aprendizagem das organizações. No entanto, 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 aprendizado 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, como é o caso, por exemplo das organizações que adotam o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Uma vez que, o Modelo está alicerçado em 11 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. No qual, o aprendizado 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.

Nesse contexto, 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, torna-se relevante compreender como a estrutura organizacional e o estilo de liderança adotado pelos gestores podem contribuir para esse processo. Diante deste cenário, 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 a capacidade de aprendizado organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade?”*.

Assim, o presente estudo tem como objetivo central analisar a influência da estrutura organizacional e do estilo de liderança na capacidade de aprendizado organizacional em uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade. 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. Além disso, o estudo justifica-se por sua contribuição teórica para o campo de capacidade de aprendizagem organizacional, no qual o cenário mostra que os estudos empíricos nesta área ainda não poucos, refletindo um lastro temporal relativamente curto e recente (NEVES et al., 2015). Também, não foram encontrados trabalhos que relacionem estes três construtos-estrutura organizacional; estilo de liderança e capacidade de aprendizagem organizacional- sendo esta considerada uma lacuna nos estudos organizacionais.

Para tanto, este artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira seção corresponde a introdução do artigo, sendo compreendida pela apresentação do tema de pesquisa e objetivo a ser trabalhado. A segunda seção trata da fundamentação teórica e hipóteses. Na terceira seção é estruturado o método da pesquisa. Posteriormente, na quarta seção têm-se a análise dos dados. Na quinta seção encontram-se as considerações finais a partir dos resultados demonstrados pela presente pesquisa e, por fim, as referências bibliográficas.

2. CAPACIDADE DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA: A RELAÇÃO DOS CONSTRUTOS.

Os estudos voltados ao aprendizado 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 (CABRAL, 2001). Nesta fase, a investigação dos fatores que facilitam a aprendizagem organizacional teve como sua principal referência a literatura de organizações de aprendizagem, caracterizada por uma perspectiva eminentemente prescritiva e centrada no desenvolvimento de orientações acerca da criação de organizações que aprendem (CHIVA, ALEGRE e LAPIEDRA, 2007).

A partir dessa corrente, a literatura de aprendizado organizacional passa a abordá-la como um processo ou resultado e a identificar fatores que contribuem para potencializar a

capacidade de aprendizagem organizacional. Sendo os primeiros trabalhos sobre capacidade de aprendizagem organizacional desenvolvidos por Goh e Richards (1997) e Hult e Ferrell (1997). Em seu trabalho, Goh e Richard (1997) desenvolveram um instrumento de pesquisa, denominado *Organizational Learning Scale (OLS)*, como uma tentativa empírica de sistematizar características e aspectos presentes na literatura gerencial, considerados relevantes para avaliar a capacidade de aprendizagem de uma organização.

Para tanto, esses autores identificaram cinco categorias que agrupam características e práticas de gestão consideradas essenciais para a organização que aprende: Clareza de Propósito e Missão (refere-se ao grau em que os empregados têm um claro entendimento sobre a visão e missão da organização e sabem como podem contribuir para o seu sucesso); *Empowerment* e Comprometimento da Liderança (evidencia o papel dos líderes na organização de ajudar os empregados a aprender e a externar comportamentos que sejam consistentes com uma cultura de mudança e de experimentação); Experimentação (caracteriza-se pelo grau de liberdade dos empregados em procurar novas maneiras de realizar o trabalho e de liberdade para assumir riscos); Transferência de Conhecimento (determina o grau em que a comunicação seja clara, rápida e focada e que as informações cruzem os limites funcionais e subunidades dentro da organização); Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo (grau de trabalho em equipe possível na organização para resolver problemas e gerar ideias novas e inovadoras).

Assim, quanto maior a incidência desses fatores no ambiente organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem (DIBELLA e NEVIS, 1999). O fato é que apenas conhecer e implementar esses fatores 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 conforme aponta a literatura deve estar engajada com o modelo de estrutura organizacional adotado (CHANDLER Jr., 1962; ALMEIDA e GIRALDI, 2006).

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 (NAHM et al., 2003; CHEN e HUANG, 2007; CHUEBANG, 2007; HAO et al., 2012).

Segundo Cury (2005), as formas de se estruturar e gerir as organizações foram evoluindo ao longo dos anos para acompanhar as mudanças impostas pelo ambiente, 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 (LAWRENCE e LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973).

Nesse trabalho serão consideradas relevantes para o estudo da Estrutura Organizacional as seguintes dimensões, com base nos modelos de Hage e Aiken (1967) e Nahm et al. (2003): Formalização, Centralização e Integração. No qual, a formalização subdivide-se em duas dimensões- padrões de trabalho (representa o grau em que as descrições de trabalho são especificadas) e controle de regras (grau em que os ocupantes são supervisionados em relação a conformidade dos padrões estabelecidos pela codificação do trabalho).

Da mesma forma, a centralização pode ser mensurada por duas variáveis: 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) e o grau

de hierarquia de autoridade (refere-se as decisões envolvendo o trabalho associado com cada posição social). Por fim, a integração pode ser subdividida em três variáveis: número de níveis hierárquicos (diz respeito ao grau em que uma organização apresenta muitos ou poucos níveis de gestão), nível de integração horizontal (determina o quanto os departamentos e os colaboradores são funcionalmente especializados *versus* integrados em seu trabalho, habilidades e treinamento) e nível de comunicação (caracteriza o quanto que a comunicação vertical e horizontal é lenta, difícil e limitada *versus* rápida, fácil e abundante).

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 aprendizado organizacional (CANTNER, JOEL, SCHMIDT, 2009). Os estudos de Martínez-León e Martínez-García (2011) 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 por Steiger (2013) 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.

Além da estrutura organizacional, a liderança, também é apontada como um fator que assume importância no processo de aprendizado organizacional, no qual devem fornecer visão, motivação, sistemas e estruturas em todos os níveis da empresa que atuem como facilitadores para a conversão do conhecimento em vantagens competitivas (LIPSHITZ, POPPER e FRIEDMAN, 2002). Por sua vez, conforme Domingos (2009), 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.

Tais características, são definidas em termos de estilo que, irão configurar a atuação do gestor dentro da empresa, no qual 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. Conforme Melo (2004), 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.

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 e BLANCHARD, 1986).

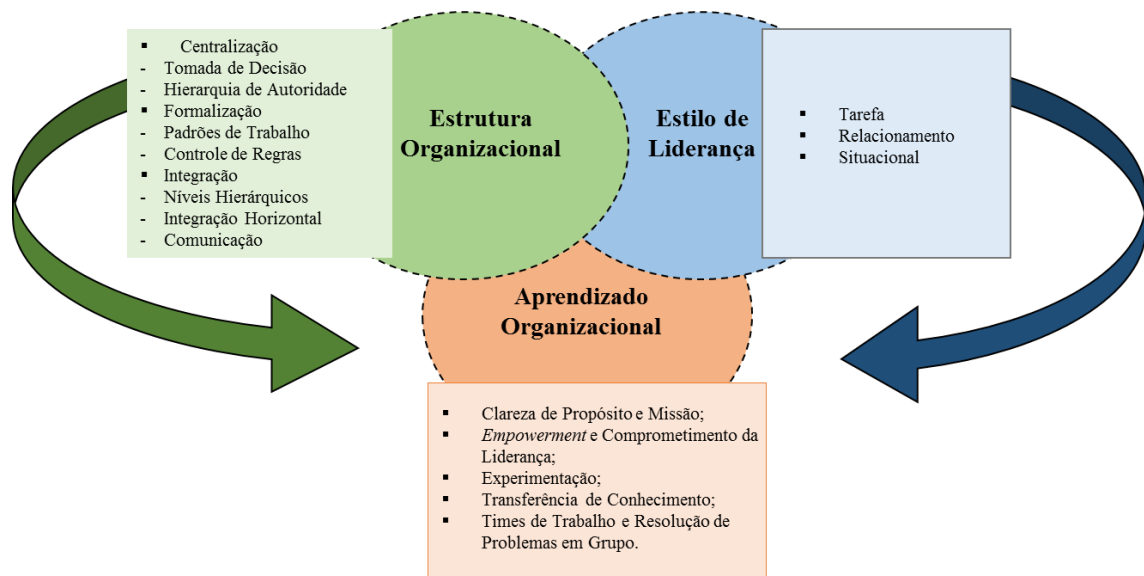
O estilo gerencial orientado ao relacionamento, empenha-se em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, o que significa que os líderes ouvem seus subordinados e fornecem a eles apoio necessário para o alcance dos objetivos organizacionais (HERSEY e BLANCHARD, 1986). O líder com este estilo valoriza 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 (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.

Chang e Lee (2007) constataram que a liderança influencia positivamente o aprendizado organizacional. Assim como, Amitay, Popper e Lipshitz (2005) já haviam identificado que 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.

Com base nas teorias revisadas, a Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa, que serviu como suporte para responder ao objetivo deste estudo que busca analisar a influência da estrutura organizacional e do estilo de liderança na capacidade de aprendizagem organizacional.

Figura 1- Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos Autores.

Desse modo, entende-se que adotar um modelo estrutural condizente com a estratégia de aprendizagem contínua e um estilo de gestão alinhado a tais condições podem contribuir para potencializar a capacidade 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, e conseqüentemente melhores tendem a ser os resultados organizacionais.

3. MÉTODO DE PESQUISA

No intuito de atender aos objetivos delineados, optou-se em realizar uma pesquisa de carácter descritivo, a partir de uma abordagem quantitativa. A organização escolhida para o cumprimento desta pesquisa é uma subsidiária brasileira, montadora de veículos pertencente a um robusto grupo empresarial com sede na Suécia, considerada um dos maiores fabricantes de veículos comerciais do mundo e de soluções para o transporte. A empresa localizada na Cidade Industrial de Curitiba- PR concentra-se na produção e comercialização de produtos relacionados ao transporte comercial: caminhões, ônibus, equipamentos de construção, motores

marítimos e industriais. Também, atua na área de serviços financeiros, no qual oferece linhas de financiamento, consórcio e seguros.

A organização escolhida será denominada neste trabalho como Empresa “Alfa”. Sua escolha, justifica-se, devido ao fato, desta ter sido 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 em Gestão e a se comprometer com a Cultura de Excelência. Além disso, destaca-se a bagagem inovadora da empresa que ao longo dos anos vem inovando em vários aspectos, 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.

Referente a coleta de dados o questionário foi composto de quatro partes: I- Identificação do Perfil: questões sociodemográficas e profissionais; II- Escala de Aprendizado Organizacional: Foi utilizado o *Organizational Learning Scale*, de Goh e Richard (1997), traduzido para o português e validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003), composto de 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); III- Escala de Estrutura Organizacional: 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, composto de 27 questões, avaliadas por uma escala *Likert* de 5 pontos (discordo totalmente à concordo totalmente), divididas em 7 dimensões (Centralização- Tomada de Decisão e Hierarquia de Autoridade; Formalização: Padrões de Trabalho e Controle de Regras; Integração: Níveis Hierárquicos, Integração Horizontal e Comunicação); IV- Escala de Avaliação do Estilo Gerencial: Instrumento desenvolvido por Melo (2004), composto por 19 afirmações, avaliadas por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos (nunca age assim à sempre age assim), divididas em 3 dimensões (Tarefa, Relacionamento e Situacional).

Após coletados, os dados foram transpostos ao *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, realizou-se a análise fatorial, considerando os seguintes critérios: testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), considerando como aceitáveis valores acima de 0,5; teste de esfericidade de *Bartlett*; valores de comunalidades maiores que 0,6; percentual de no mínimo 60% da variância explicada; cargas fatoriais, acima de +/- 0,30 e com uma diferença de ao menos 0,10 para cargas dirigidas a outros fatores; e o índice de consistência interna, por meio do *Alpha de Cronbach*, considerando valores acima de 0,7 (HAIR et al., 2009). Feito isso, na sequência foram feitas as análises descritivas (média e desvio padrão) dos fatores obtidos, tendo por base as médias das variáveis de cada fator. Por fim, tendo em vista o objetivo do estudo, optou-se pela Análise de Regressão Múltipla, por meio do *software “Statistica 9.1”*, no qual utilizou-se a estimação *stepwise*.

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.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo. Para tal, os resultados foram estruturados em três partes: i) Perfil dos Pesquisados; ii) Análise Fatorial dos Construtos e iii) Análise de Regressão.

4.1 Perfil dos Pesquisados

Em relação a amostra pesquisada, participaram da pesquisa 50 colaboradores pertencentes a diferentes níveis hierárquicos da Unidade de Equipamentos de Construção da empresa Alfa do Brasil. 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, constatou-se que 60,0% dos colaboradores são casados. A respeito do perfil profissional, 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. 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.

4.2 Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Capacidade de Aprendizagem Organizacional: Análise Fatorial

Esta seção apresenta os resultados com relação a Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Aprendizado Organizacional, segundo a percepção dos colaboradores da organização. Para cada um dos construtos, apresenta-se a análise fatorial e das médias de cada fator obtido.

Tabela 1- Análise Fatorial e das Médias (Estrutura Organizacional)

Fator	Var.	Carga	Autovalores %Variância	%Acumulado	Alfa	Média	Desvio
Centralização- Tomada de Decisão (CTD)	CTD1	,786	31,032	31,032	0,926	2,33	1,124
	CTD2	,796					
	CTD3	,847					
	CTD4	,784					
Centralização- Hierarquia de Autoridade (CHA)	CHA5	,529	14,183	45,214	0,835	2,00	1,056
	CHA6	,585					
	CHA7	,661					
	CHA8	,692					
	FCR15	,774					
	FCR16	,654					
Integração- Comunicação (IC)	IC23	,387	9,802	55,017	0,883	3,50	1,134
	IC24	,582					
	IC25	,760					
	IC26	,800					
	IC27	,767					
Integração- Níveis Hierárquicos (INH)	INH17	,916	7,803	62,820	0,819	2,93	1,273
	INH18	,743					
	INH19	,870					
Formalização- Padrões de Trabalho (FPT)	FPT9	,638	5,973	68,793	0,780	2,36	0,966
	FPT10	,670					
	FPT11	,460					
	FPT12	,863					
	FPT13	,784					
Integração- Integração Horizontal	IIH20	,862	5,144	73,937	0,810	3,42	0,924
	IIH21	,816					

(IIH)							
-------	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados da análise fatorial indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com sete fatores, porém considerando os critérios apresentados no método para solução da análise fatorial, optou-se por realizar uma nova rotação, testando a extração de três, quatro, cinco e seis fatores. A partir destes testes, a solução com seis fatores mostrou-se a mais adequada, um fator a menos em relação ao modelo original. A análise fatorial do instrumento de Estrutura Organizacional gerou uma medida de KMO de 0,719 e teste de esferecidade de *Bartlett* significativa (sig 0,000). Para solução com seis fatores foram excluídas as questões 14 e 22 por apresentarem valores de comunalidades inferiores a 0,6. Desse modo, o instrumento totalizou 25 questões. A análise fatorial com extração de seis fatores, explica 73,94% da variância, sendo que, o primeiro fator concentra 31,03% da variância total. Todos os fatores apresentaram índices de confiabilidade significativos, variando de 0,780 à 0,926.

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 e 16, apresentarem coerência entre estas e o sentido do fator.

Com relação a análise das médias do instrumento de estrutura organizacional, as dimensões relacionadas a Integração obtiveram as maiores médias: (IC) Comunicação (3,5); (IIH) Integração Horizontal (3,42); e (INH) 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.

Já a análise das médias da dimensão Centralização- (CTD) Tomada de Decisão (2,33) e (CHA) Hierarquia de Autoridade (2,00), revela que a empresa Alfa caracteriza-se como descentralizada, ou seja os gestores buscam informações e *feedbacks* dos funcionários, e procuram envolve-los nas decisões importantes da empresa. Ainda, os respondentes acreditam que existe autonomia na empresa e, que na maioria das vezes não são dependentes dos seus superiores para a tomada de decisão e resolução de problemas; o que representa que a empresa Alfa possui uma baixa hierarquia de autoridade.

Por fim, quanto a formalização, segundo a opinião dos respondentes, na empresa Alfa existe um baixo nível 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.

Na sequência realizou-se a análise fatorial da Escala de Estilo Gerencial, cujos dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2- Análise Fatorial e das Médias (Escala de Estilo Gerencial)

Fator	Var.	Carga	Autovalores % Variância	%Acumulado	Alfa	Média	Desvio
Relacionamento (R)	R2	,762	43,156	43,156	0,883	4,25	0,732
	R6	,705					
	R9	,602					
	R10	,640					
	R12	,814					

	R15	,655					
	R16	,543					
	R18	,828					
	R19	,730					
Situacional (S)	S3	,841	12,924	56,080	0,734	4,07	0,8
	S14	,824					
Tarefa (T)	T13	,845	11,380	67,460	0,630	4,09	0,858
	T17	,760					

Fonte: Dados da Pesquisa.

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. Desse modo, optou-se por realizar uma nova rotação, no qual forçou-se a extração de três fatores. A solução com três fatores apresentou valores satisfatórios para os testes de KMO (0,779) e *Bartlett* (vsig 0,000). A análise das comunalidades para esta solução levou a exclusão de seis variáveis, por apresentar valores menores que 0,6. As variáveis excluídas foram: 1, 4, 5, 7, 8 e 11. 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*, sendo que, o Fator 1 apresentou consistência interna mais satisfatória (0,883), enquanto que o Fator 3, devido ao valor abaixo de 0,7 apresentou 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 (*oblimin*), 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).

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 e 19 apresentarem coerência entre estas e o sentido do fator.

Com relação a análise das médias, 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 compreensivos 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. 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.

Por fim, a Tabela 3 apresenta a Análise Fatorial e das Médias da Escala de Capacidade de Aprendizagem Organizacional.

Tabela 3- Análise Fatorial e das Médias (Escala de Aprendizado Organizacional)

Fator	Var.	Carga	Autovalores %Variância	%Acumulado	Alfa	Média	Desvio
Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias	EX6	0,736	19,840	19,840	0,876	3,82	0,922
	CL7	0,631					
	CL8	0,718					
	EX10	0,724					
	EX12	0,612					
	CL17	0,614					
Incentivo da Liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo	TC9	0,793	17,930	37,769	0,875	3,55	0,994
	CL13	0,759					
	CL15	0,666					
	RP21	0,768					
Clareza de Propósito e Missão	CP2	0,704	17,121	54,891	0,767	3,87	0,877
	EX11	0,745					
	CP18	0,547					
Interação com o Ambiente Externo Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento	EX3	0,805	15,876	70,767	0,844	3,75	0,910
	TC4	0,440					
	RP5	0,342					
	TC16	0,706					
	CP20	0,741					

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados iniciais dessas análises indicaram, 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. A partir destes testes, a solução com quatro fatores mostrou-se a mais adequada. No qual, obteve-se resultados satisfatórios de KMO (0,878) e para o teste de esferecidade de *Bartlett* (sig 0,000).

No que tange a análise do valor das comunalidades, foram excluídas as questões 1, 14 e 19 por apresentarem valores inferiores a 0,6. 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 três dos fatores da Escala de Aprendizado 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 08.

Portanto, considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial da Escala de Capacidade 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 e a base teórica, 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”.

No estudo de Angelim e Guimarães (2003), os autores identificaram três fatores potencializadores de aprendizado 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”.

No que tange a análise das médias, 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.

Na sequência, o Fator 1, “Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias” apresentou média 3,82, o que 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.

O Fator 4- Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento, apresentou a terceira maior média (3,75). 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.

4.3 Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Capacidade de Aprendizagem Organizacional: Análise de Regressão.

Com a finalidade de analisar a influência da estrutura organizacional e do estilo de liderança na capacidade de aprendizagem organizacional, fez-se uso da análise de regressão múltipla. Neste caso, de acordo com o identificado na análise fatorial, foram utilizados os quatro fatores do construto de Capacidade de Aprendizagem Organizacional como variáveis dependentes dos modelos testados: 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 absortiva e transferência de conhecimento.

Na relação de variáveis independentes que compuseram os modelos testados foram utilizados os seis fatores pertinentes ao construto de Estrutura Organizacional, que são: Centralização- Tomada de Decisão; Centralização- Hierarquia de Autoridade; Integração- Comunicação; Integração- Níveis Hierárquicos; Formalização- Padrões de Trabalho; e Integração- Integração Horizontal; e os três fatores do construto Estilo de Liderança, que são: Relacionamento, Situacional e Tarefa.

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”. Nessa direção, foram encontrados dois modelos de regressão válidos, conforme mostram as Tabelas 4 e 5.

Tabela 4 - Variável dependente: Incentivo da liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo

Equação	$AO2 = 9,36 - 0,43 EO1 + \epsilon$
----------------	--

Modelo	Variáveis incluídas	Variáveis excluídas	Método	
1	EO1	EO2, EO3, EO4, EO5 e EO6.	<i>Stepwise</i>	
Modelo	R	R ²	R ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,8512	0,7246	0,6226	1,9704

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se verificar que o primeiro modelo válido condiz à explicação do fator “Incentivo a liderança a participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo” do construto de Capacidade de Aprendizagem Organizacional pelo fator “Centralização-Tomada de Decisão” pertencente ao construto de Estrutura Organizacional. No qual, o coeficiente de regressão da variável EO1 apresentou poder de explicação para AO2 estatisticamente significativo, justificando a entrada dessa variável na equação de regressão, conforme p-valor < 0,05. 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.

O segundo modelo válido apresenta o fator “Clareza de Propósito e Missão” referente ao construto de AO explicado por duas variáveis independentes: o fator “Integração-Comunicação” da Estrutura Organizacional e o fator “Estilo de Liderança Situacional”. Os coeficientes de regressão das variáveis EO3 e EL2 apresentaram poder de explicação para o fator AO3 estatisticamente significativo, p-valor <0,05, justificando a entrada dessas duas variáveis na equação de regressão. 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.

Tabela 5 - 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	<i>Stepwise</i>	
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
2	0,7811	0,6101	0,5224	1.5030

Fonte: Dados da Pesquisa.

A análise dos resíduos ocorreu por meio da verificação da adequação aos pressupostos de validade nos modelos apresentados. Dessa forma, a normalidade dos resíduos foi verificada, por meio do teste gráfico, comparando a frequência acumulada dos resíduos padronizados com a curva que representa a distribuição de Gauss, sendo que em ambos os modelos os resíduos se dispuseram aleatoriamente em torno da reta. Estes resultados foram complementados pela aferição aos testes *Kolmogorov-Smirnov*, *Shapiro-Wilks*, *Lilliefors* que apresentaram valores maiores do que 0,05.

A verificação do pressuposto da homocedasticidade foi verificada por meio da análise gráfica da nuvem de pontos entre valores preditos e valores residuais, dessa forma foi possível verificar em ambos os casos que a variância é constante nos resíduos, não sendo observada nenhuma tendência de crescimento ou decrescimento dos mesmos. A verificação da existência de colinearidade foi realizada por meio do exame da matriz de correlação, aplicada ao segundo modelo de regressão válido que possui pelo menos duas variáveis preditivas, dessa forma foi possível verificar o valor do fator de inflação de variância < 10 , que significa dizer que o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade.

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. A centralização está relacionada ao direcionamento do poder decisório aos altos níveis hierárquicos (ANDREWS e KACMAR, 2001), dessa forma, uma estrutura demasiadamente centralizada acaba criando um ambiente não participativo, reduzindo a comunicação, o comprometimento e o envolvimento entre os funcionários (DAMANPOUR, 1991). Por outro lado, nas estruturas descentralizadas, os funcionários podem ajudar a 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 explorar e explorar o conhecimento adquirido em atividade de melhoria e inovação, num processo de tentativa e erro.

O segundo modelo de regressão ajustado 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 à integração. A visão compartilhada da realidade depende, em um 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, e que o conhecimento individual se transforme em conhecimento organizacional (PROBST e BÜCHEL, 1997; GOH e RICHARDS, 1997). Corroborando esta ideia Irani 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. O estilo situacional é visto como uma postura temporal e dinâmica do gerente, que de, acordo com situações específicas, adéqua sua forma de atuação às pessoas e, principalmente, ao seu contexto de trabalho (SVENINGSSON e 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo que consistiu em analisar a influência da estrutura organizacional e do estilo de liderança na capacidade de aprendizagem organizacional foi alcançado, a partir dos resultados dos modelos de regressão válidos. Neste contexto, no Modelo 1, o fator 1 de Estrutura Organizacional (Centralização- Tomada de Decisão) apresentou poder de explicação para o Fator 2 de Aprendizado 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 Aprendizado Organizacional.

Em linhas gerais, a presente pesquisa apresentou contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o empresarial. Uma das contribuições teóricas refere-se, 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 características, no que tange a Estrutura Organizacional, Estilo de Liderança e Capacidade de Aprendizagem Organizacional.

Sugere-se que para desenvolver um ambiente propício ao aprendizado organizacional, as organizações devam fazer uso de formas estruturais mais flexíveis, que incentivem a autonomia e a liberdade das pessoas por meio da descentralização. Para tal, deve predominar na organização o estilo de liderança Situacional, de modo que os gestores atuem voltados a 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. Sugere-se, também que as organizações busquem um alto nível de integração, compartilhamento de informações e que a comunicação seja fluída por toda a empresa. Nesse sentido, 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.

Como fatores limitantes da pesquisa, considera-se a abordagem de corte transversal para estudar a aprendizagem organizacional, visto que a temática deve incluir as mudanças ocorridas ao longo dos anos. Além disso, o fato de se ter considerado apenas a percepção dos colaboradores. Portanto, para pesquisas futuras sugere-se a realização de um estudo longitudinal que possibilite o acompanhamento da evolução do aprendizado e a busca de outras possíveis variáveis de natureza micro e macro que se mostrem potencialmente capazes de atuar como preditoras do aprendizado organizacional. Bem como, um maior aprofundamento do estudo poderia ser obtido com a agregação de outras abordagens de pesquisa e técnicas de coleta de dados.

Referências Bibliográficas

- 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.
- 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 27^a EnANPAD**, 2003.

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.

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, pp. 7-37, abr./jun. 2015.

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.

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 n. 2, p.155 – 185, 2007

CHEN, C.J.; HUANG, J.W. How organizational climate and structure affect knowledge management – the social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, v. 27, n. 2, p. 104-118, 2007.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v.28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.

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.81-93, 2007.

CURY, A. **Organização & métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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.

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

GALBRAITH J.R., **Designing complex organizations**, Reading, MA. Addison-Wesley 1973.

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.

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

HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAGE, J.; AIKEN, M. Program change and organizational properties: a comparative analysis. **American Journal of Sociology**, v. 72, p. 503-579, 1967.

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.

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.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

- LIPSHITZ, R., POPPER, M.; FRIEDMAN, V. A multi-facet model of organizational Learning, **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, pp. 78-98, 2002.
- 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.
- 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, julh/dez., 2004
- 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.
- POLENZ, K. E A comparative study of leadership personality traits and employee perceptions of organizational learning behaviors. **Tese (Doutorado em Filosofia)**, Capella University, 2015
- PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. **Organizational Learning**. Hemel Hempstead: Greenwich, 1997.
- 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.
- SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Double Day, 1990.
- 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.