

A INFLUÊNCIA DA FLEXIBILIDADE DO RH NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

isabelscafuto@gmail.com

VERONICA AHRENS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -
FEA

veronica.ahrens@gmail.com

PAULO YUN CHA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -
FEA

paulo.yun@gmail.com

Introdução

Para se manterem competitivas as empresas devem se adaptar ao ambiente, e isso promove a aprendizagem por meio de informações e conhecimentos úteis para o desempenho organizacional Fiol e Lyles (1985). Pesquisadores de recursos humanos propuseram que a flexibilidade de RH pode ser ideal para influenciar positivamente o desempenho das empresas (Lepak, Takeuchi, e Snell, 2003). Assim, surge a ideia de realizar um estudo que possa relacionar a Flexibilidade do RH com Aprendizagem Organizacional.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Estratégias que permitem a flexibilidade determinam parcialmente a capacidade de aprendizagem e criam um impulso para a AO (Pawłowsky, 2001). O gestor de RH deve fomentar cada vez mais a flexibilidade organizacional para que a empresa consiga permanecer no mercado (Wright e Snell, 1998). Então, o objetivo desse estudo é avaliar qual a influência da flexibilidade do RH na aprendizagem organizacional, mediada pelas aprendizagens individual e de grupo.

Fundamentação Teórica

Aprendizagem organizacional é o processo de melhorar ações a partir de um melhor conhecimento e entendimento, e não apenas a somatória da aprendizagem individual (Fiol & Lyles, 1985). A Flexibilidade do RH é uma capacidade que o RH tem de pegar algumas práticas e as pessoas com um repertório de habilidades, e usar destes artifícios para responder e se adaptar às mudanças de mercado e ser bem sucedido (Wright e Snell, 1998).

Metodologia

Para testar esta relação, optou-se por uma pesquisa de abordagem quantitativa com a aplicação de um questionário online de duas escalas validadas: Dimensões da Aprendizagem Organizacional (Marsick & Watkins, 2003) e a Flexibilidade do RH (Way et al., 2015). A amostra válida contou com 222 respondentes da área de RH. Os dados foram tratados com a Modelagem de Equação Estrutural com a ajuda do software smartPLS (Partial Least Squares), com o intuito de validar o modelo proposto.

Análise dos Resultados

Os resultados demonstraram que a Flexibilidade do RH tem uma influência positiva sobre a Aprendizagem Organizacional. E esta influência é mediada pela Aprendizagem Individual e Aprendizagem de Grupo. Todas as Hipóteses foram comprovadas.

Conclusão

A Flexibilidade de RH ainda é um constructo novo e tem muito a ser estudado. As práticas que envolvem o constructo se relacionam com habilidades e comportamentos na adaptação aos ambientes, assim, é coerente que esteja ligado à aprendizagem organizacional. Estudos da Flexibilidade de RH, pelas condições de trabalho dinâmicas das organizações atuais, podem ser importantes para que possam possibilitar práticas de RH ainda mais estratégicas.

Referências Bibliográficas

- Fiol, C. M.; Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 10(4), 803-813.
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5(2), 132-151.
- Way, S., Tracey, J., Fay, C., Wright, P., Snell, S. Chang, S. & Gong, Y. (2015). Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure. *Journal of Management*. 41(4), 1098–1131.

A INFLUÊNCIA DA FLEXIBILIDADE DO RH NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Para se manterem competitivas e inovadoras as empresas devem se adaptar ao ambiente. E essa adaptação acaba promovendo a aprendizagem por meio da obtenção de informações e conhecimentos que são úteis para o desempenho organizacional Fiol e Lyles (1985). A aprendizagem é necessária e ocorre simultaneamente como causa e efeito da evolução, independentemente da vontade de quem administra a organização. Está ao alcance dos gestores, contudo, existe a necessidade de promover um ambiente favorável à ocorrência da aprendizagem (Caldeira & Godoy, 2011).

Estudiosos nas áreas de flexibilidade estratégica (Sanchez, 1995) e capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997), destacam que um dos papéis gerenciais mais importantes é desenvolver a capacidade da empresa para estarem atentos e agirem rapidamente às mudanças, como também para novas ameaças e oportunidades (ex. Gibson & Birkinshaw, 2004; Oktemgil & Greenley, 1997) de mercado. Pesquisadores de recursos humanos absorveram essas ideias e propuseram que a flexibilidade de RH pode ser ideal para promover a capacidade das empresas de responderem às mudanças no ambiente dinâmico, portanto, podem influenciar positivamente o desempenho da empresa (ver Lepak, Takeuchi, e Snell, 2003; Wright & Snell, 1998). Estudos empíricos sobre Flexibilidade do RH foram testados e comprovados, relacionando Flexibilidade do RH com o desempenho da empresa (Ngo & Loi, 2008; Bhattacharya, Gibson, e Doty, 2005). Way et al., 2015 realizou um estudo que validou uma escala de Flexibilidade do RH, ajustou seus constructos e comprovou a relação da Flexibilidade com desempenho na organização. Como proposta de pesquisas futuras, os autores sugeriram relacionar estes estudos com outras teorias. Dessa forma, surge a ideia de realizar um estudo que possa relacionar a Flexibilidade do RH com Aprendizagem Organizacional (AO).

Essa relação entre AO e Flexibilidade do RH ainda não foi testada. A intenção deste artigo é testar esta relação propondo um modelo teórico indicando que a Flexibilidade do RH influencia positivamente na AO, mediada pelas Aprendizagens Individual e de Grupo. Dessa forma, a pergunta principal deste artigo é entender “Qual a influência da flexibilidade do RH na Aprendizagem Organizacional (AO), mediada pelas Aprendizagens Individual (AI) e de Grupo (AG), dentro do ambiente de trabalho?”.

Para testar esta relação, optou-se por uma pesquisa de abordagem quantitativa com a aplicação de um questionário online de duas escalas validadas: Dimensões da Aprendizagem Organizacional (Marsick & Watkins, 2003) e a Flexibilidade do RH (Way et al., 2015). Os dados foram tratados com a Modelagem de Equação Estrutural com a ajuda do *software smartPLS (Partial Least Squares)*, com o intuito de validar o modelo proposto. Os resultados demonstraram que a Flexibilidade do RH tem uma influência positiva sobre a Aprendizagem Organizacional. E esta influência é mediada pela Aprendizagem Individual e Aprendizagem de Grupo.

Este artigo está estruturado em seis partes. A primeira parte é esta que se apresenta e que traz ao leitor uma visão geral do que se trata o artigo. A segunda parte explicita o problema de pesquisa e o objetivo do estudo. A terceira parte aborda o referencial relevante para este estudo, como também o desenvolvimento do modelo teórico e suas hipóteses. A quarta parte apresenta a metodologia usada para este estudo empírico, que proporcionou a validação da pesquisa. A quinta parte apresenta todos os resultados obtidos neste estudo e traz uma discussão a luz da teoria estudada. A sexta e última parte, não menos importante, traz um fechamento geral sobre os estudos.

2 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

A maioria das empresas hoje em dia competem em ambientes reconhecidos pelo crescente dinamismo e concorrência. Assim, para a sobrevivência da empresa, se faz necessário o desenvolvimento de uma organização flexível. Para isso, o gestor de RH deve fomentar cada vez mais a flexibilidade organizacional para que a empresa consiga permanecer no mercado (Wright e Snell, 1998).

Alguns são os fatores que incentivam a aprendizagem dentro do ambiente de trabalho: cultura, estratégia que permite a flexibilidade, estrutura organizacional e o ambiente (Fiol & Lyles, 1985). Esta estratégia que permite a flexibilidade determina parcialmente a capacidade de aprendizagem e cria um impulso para a AO. E essa aprendizagem pode ser estudada em seus diferentes níveis. No nível individual é interessante observar que o indivíduo possui uma capacidade de aprender e de reagir às novas situações e às instabilidades do mercado em que atua. Já o nível dos grupos são sistemas sociais que se organizam e trabalham com suas dinâmicas. E no nível das organizações que são entidades que podem aprender com essa interação (Pawlowsky, 2001).

Dessa forma, o objetivo desse estudo é avaliar qual a influência da flexibilidade do RH na aprendizagem organizacional, mediada pelas aprendizagens individual e de grupo, dentro do ambiente de trabalho, diante dos desafios da necessidade de adaptação e mudanças nas organizações. Como objetivo secundário esse estudo deseja identificar qual a visão das pessoas da área de RH sobre a aprendizagem em seus níveis individual, do grupo e organizacional, mostrando o papel do RH para facilitar a aprendizagem nas organizações.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Aprendizagem Individual, de Grupo e Organizacional

A maioria dos trabalhos sobre a aprendizagem nas organizações estão apoiados em pesquisas tradicionais de AO ou na organização de aprendizagem (por exemplo Senge 1990; Argyris & Schon 1996). A diferença básica entre os dois conceitos é que a aprendizagem organizacional aborda as proporções particulares do processo de aprendizagem; enquanto que as organizações que aprendem trata sobre às condições que beneficiam a aprendizagem, o foco está nas características da organização como a realizadora do processo de aprendizagem. A organização de aprendizagem pode ser conceituada como uma organização que facilita a aprendizagem dos seus colaboradores e tem a capacidade de se transformar (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991).

Apesar de alguns autores argumentarem que não existe uma separação clara dos níveis na aprendizagem individual (AI), aprendizagem de Grupo (AG) e aprendizagem organizacional (AO) Gherardi & Nicolini (2001), outros pesquisadores afirmam que existem os níveis individual, de grupo e organizacional da aprendizagem (Pawlowsky, 2001; Chan, 2003) e que podem ser medidos empiricamente por meio de pesquisas confiáveis, e assim, trazendo um melhor entendimento dos seus aspectos. Prange (2001, p. 42) afirma que a aprendizagem organizacional “refere-se a processos de aprendizagem individual e de grupos – tanto dentro como entre organizações”, e essa explanação indica a existência e co-existência de níveis para o enfoque do tema. Assim, para este artigo, será seguida esta última premissa de que os níveis de AI, AG e AO existem.

Os três níveis de aprendizagem individual, do grupo e organizacional estabelecem a estrutura de como ocorre a aprendizagem nas organizações. Para Crossan, Lane e White (1999) esse processo ocorre em quatro etapas, no entanto, por ser um processo dinâmico é difícil definir onde cada etapa inicia ou encerra. A primeira é a intuição, que é o reconhecimento de um padrão e está relacionado à experiência individual. Em seguida temos a interpretação, que é a explicação de uma ideia ou visão para si mesmo e para os outros por meio de palavras ou ações. A integração é o desenvolvimento de uma compreensão

compartilhada e de tomar uma ação coordenada por meio de ajuste mútuo. E por último a institucionalização é quando as ações se tornem rotinas. A intuição e interpretação estão mais relacionadas com a aprendizagem individual. A interpretação e integração estão relacionadas com a aprendizagem em grupo. A integração e institucionalização com a aprendizagem organizacional (Crossan, Lane, & White, 1999). Já para Cook & Yanow (1993) a aprendizagem pode ocorrer no nível organizacional, se olharmos a empresa como uma entidade cultural. Cultura está relacionada aos valores, crenças e sentimentos dos integrantes da empresa junto com os seus artefatos. A aprendizagem pode ser entendida como a capacidade das organizações adquirirem, mudarem e preservarem as suas habilidades, mesmo havendo a troca de funcionários.

A aprendizagem é um processo psicológico fundamental para a sobrevivência do ser humano durante todo o seu ciclo de vida. Esse processo psicológico ocorre no nível do indivíduo. São mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, resultado da sua maturação e da interação com o contexto (Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004). As perturbações que ocorrem nos eventos (externos ou internos) à organização é que levam a aprendizagem do colaborador (Amorim & Fischer, 2013).

Os indivíduos desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, uma vez que a organização não existiria sem eles (Reed & DeFillipi, 1990). Argyris e Schön (1996) e Kim (1998), defendem que a aprendizagem organizacional (AO) ocorre a partir da aprendizagem individual (AI) de seus membros. E que é por meio dos indivíduos que as organizações aprendem. Os indivíduos são considerados os agentes para a aprendizagem nas organizações (Kim, 1998; Argyris & Schön, 1996). Estudos empíricos foram realizados testando a relação entre os níveis de aprendizagem (Bido et al., 2008). Sendo assim, surge a primeira hipótese do artigo:

H1: A Aprendizagem Individual está relacionada positivamente com a Aprendizagem Organizacional, na visão do RH.

Gherardi & Nicolini (2001), apresentam um conceito mais amplo de aprendizagem organizacional considerando que esta é uma construção social. Kim (1998), sugere que a aprendizagem organizacional resulta da permuta entre modelos mentais individuais e compartilhados, pois os grupos também constroem os seus próprios modelos mentais. Os indivíduos aprendem quando envolvidos em atividades diárias e em interação com outros indivíduos e com o ambiente externo (Argyris & Schön, 1996). Quando os grupos interagem para atingirem objetivos comuns dentro da empresa, eles estão aprendendo (Bido et al., 2008). Segundo Krogh, Ichigo e Nonaka (2001) a criação do conhecimento começa pelo compartilhamento do conhecimento tácito. Depois passa para a criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelção do conhecimento. Esse é um processo individual e social. No processo de criação do conhecimento organizacional, a empresa deve fornecer o ambiente apropriado para facilitar as atividades em grupo. Desta forma, ela irá estimular a criação e acúmulo de conhecimento individual para o nível do grupo. Pesquisas relacionadas a aprendizagem de grupos ainda permanecem um pouco limitadas, pois deixam de lado fatores interpessoais que interferem no comportamento e na aprendizagem (Edmondson, 1999).

Argyris e Schön (1996) alinham-se enfatizando a importância das interações dos indivíduos no processo de AI, AG e AO. Aprendizagem é o desenvolvimento de insights, conhecimentos, e associações entre ações do passado, a efetividade dessas ações, e ações futuras. Aprendizagem organizacional é o processo de melhorar ações a partir de um melhor conhecimento e entendimento, e não apenas a somatória da aprendizagem individual (Fiol & Lyles, 1985).

Estudos são propostos para examinar a AG e seu efeito, muitas vezes negativo, para a AO, evitando mudanças nas empresas em resposta ao ambiente externo. Mas ao mesmo tempo, a AG pode ocorrer naturalmente, sem intervenções externas (Edmondson, 2002). Pawlowsky (2001) e Bido et al. (2010) destacam o nível da AG relevante na passagem para a AO. Bido et al. (2010), citam que em seus estudos o nível de aprendizagem individual não estava relacionado diretamente com a aprendizagem organizacional. Mas a aprendizagem do grupo estava relacionada com os outros dois níveis. A menos que os grupos aprendam, a organização não aprenderá. Davenport e Prusak, (1998) sugerem a formação de comunidades de prática que são grupos auto organizados iniciados por funcionários que se comunicam entre si porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. A presença de mecanismo de participação pode permitir a descoberta, difusão e utilização de conhecimento local da organização (Hayton, 2003; Pfeffer, 1998). Diante do exposto, surge a segunda hipótese:

H2: A Aprendizagem de Grupo está relacionada positivamente com a Aprendizagem Organizacional, na visão do RH.

3.2 Flexibilidade do RH

A Flexibilidade do RH é uma capacidade que o RH tem de pegar algumas práticas e as pessoas com um repertório de habilidades, e usar destes artifícios para responder e se adaptar às mudanças de mercado e ser bem sucedido em ambiente dinâmico (Wright e Snell, 1998). São dois tipos gerais de Flexibilidade do RH identificados: Flexibilidade de Recursos e Flexibilidade de Coordenação (Sanchez, 1995; Wright e Snell, 1998). Estes dois tipos de Flexibilidade do RH podem caracterizar as práticas de RH, as habilidades e comportamentos dos funcionários. Estes recursos são as práticas que podem ser adaptadas e aplicadas através de uma variedade de situações, em diferentes funcionários e em diferentes contextos. Logo, a flexibilidade de recursos em práticas de RH reflete o dinamismo e aplicabilidade geral das práticas atuais de RH da empresa (Wright & Snell, 1998). Por exemplo, o uso de um teste de capacidade cognitiva tem alta flexibilidade de recurso, pois este teste pode ser usado em uma variedade de locais de trabalho; ele avalia a capacidade de desenvolver um amplo conjunto de habilidades, e pode ajudar a identificar os colaboradores que podem executar uma grande variedade de tarefas (Way et al., 2015).

Já a Flexibilidade de Coordenação, refere-se a capacidade que a empresa tem de buscar alternativas estratégicas que são necessárias para cumprir as metas estratégicas, adquirindo estes recursos de forma antecipada aos problemas (Sanchez & Heene, 1997). A Flexibilidade de recursos e Flexibilidade de coordenação em práticas de RH são diferentes Wright & Snell (1998). Um exemplo claro desta diferença é possível ser observado, quando a Flexibilidade de Coordenação em práticas de RH, para mexerem com novas demandas de habilidades, promovem programas de treinamentos. Mas, já no processo de formação geral de uma empresa, as flexibilidades de recursos em práticas de RH difundem procedimentos e conteúdos que fazem com que os colaboradores possam aprender variedades de habilidades que podem ser usadas em outras atividades de trabalho, e não somente em uma única.

A Flexibilidade do RH possibilita uma maior interação entre indivíduos, e também o deslocamento destes indivíduos para a resolução de problemas específicos em novos contextos de trabalho. Por exemplo, uma das três categorias das práticas do RH (Williams, 2001) é a flexibilidade de funções, em que a empresa tem a flexibilidade de alocar o colaborador interno em tarefas diferentes, sem ter que recorrer ao mercado externo, fazendo assim, com que o colaborador transite em outros setores da empresa. Além disso, estudos empíricos na área (Gupta e Govindarajan, 1984; Michel e Hambrick, 1992; Wiersma e Bante, 1992), demonstram que é forte esta relação entre as características gerenciais e vários tipos de

estratégias. Ou seja, as estratégias também são traçadas pensando no que o indivíduo sabe, ou no que ele pode aprender para executar esta tarefa. Sobre o ponto de vista da Aprendizagem Individual, ela é socialmente construída (Weick & Westley, 1999), são os indivíduos agindo como agentes da organização e produzindo ações para a aprendizagem (Argyris, 1992). Sendo assim, podemos propor a Hipótese 3 deste estudo.

H3: A Flexibilidade do RH está relacionada positivamente com a Aprendizagem Individual, na visão do RH.

Wright & Snell (1998) afirmam em seus estudos que a Flexibilidade do RH e suas práticas influenciam nas habilidades e comportamentos dos funcionários, e essas habilidades e comportamentos ilustram a capacidade dos colaboradores de implementarem diferentes estratégias e responderem exigências competitivas, além da estratégia e demandas relevantes para a empresa. Os autores ressaltam que as práticas de gestão de RH podem variar em termos de sua própria flexibilidade, e pode desempenhar um papel influente na flexibilidade ou rigidez das habilidades e comportamentos dos colaboradores.

A Aprendizagem de Grupo é a junção e a mudança de significados por meio da expressão e transmissão de ações coletivas do grupo (Bastos, 2004). Este processo de passagem da Aprendizagem Individual para a Aprendizagem de Grupo se manifesta na interpretação e integração, quando as ações ocorrem em conjunto com outras pessoas da empresa, o processo de interpretação combina com o processo de integração, ocorrendo assim, o estabelecimento de regras e procedimentos, e das rotinas de trabalho (Crossan, M., Lane, H. & White, R., 1999).

Pelo fato da Flexibilidade do RH possibilitar a formação de grupos de funcionários que possuem habilidades para suprir determinada demanda de mercado, como visto no trabalho Wright & Snell (1998), isso pode influenciar positivamente a Aprendizagem do Grupo. Sendo assim, podemos propor a Hipótese 4.

H4: A Flexibilidade do RH está relacionada positivamente com a Aprendizagem de Grupo, na visão do RH.

A Aprendizagem de Grupo é de extrema importância para a organização, porque é com o grupo que a visão do mundo é compartilhada (Argyris & Schon, 1996; Pawlowsky, 2001). Devido a essa importância, surge a inquietude de melhor entender esta relação da Aprendizagem de Grupo com a Flexibilidade do RH. O modelo teórico proposto neste artigo demonstra as relações entre as variáveis que serão testadas.

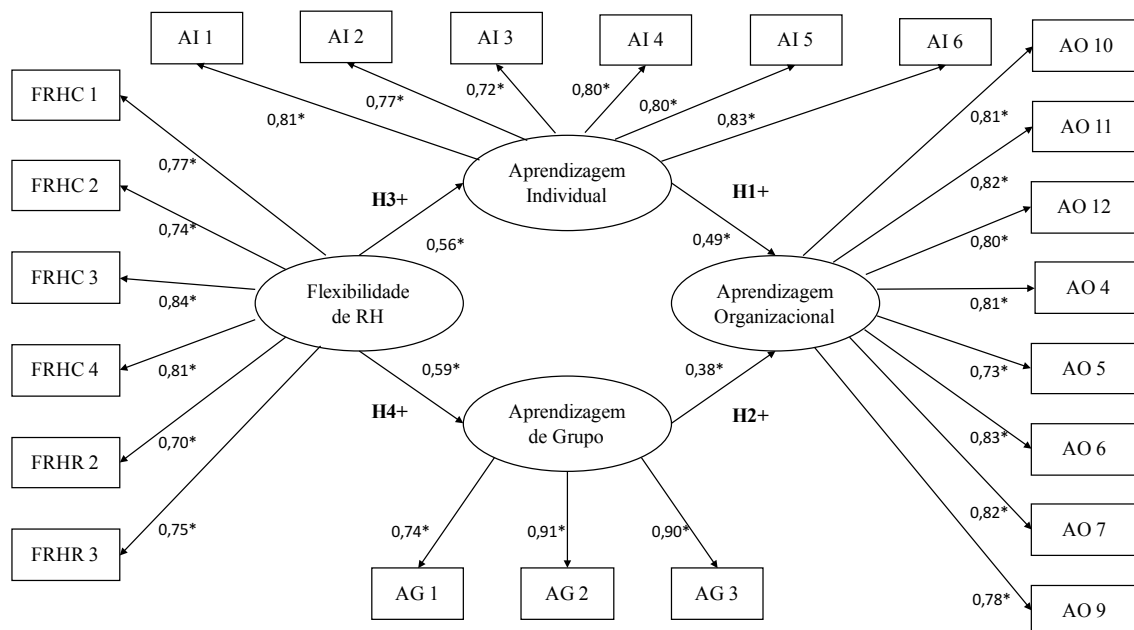


Figura 1 – Modelo teórico da relação entre Flexibilidade do RH e a Aprendizagem Organizacional, mediadas pelas Aprendizagens Individual e de Grupo.

* $p < 0.01$

Fonte: Elaborado pelos autores

4 METODOLOGIA

Para a validação do modelo proposto envolvendo a Aprendizagem Organizacional e a Flexibilidade do RH, optou-se por uma pesquisa com abordagem de natureza do tipo quantitativa. Tomando por base os fins que a pesquisa se destina, essa foi classificada como descritiva e explicativa (Mattar, 2005; Vergara, 2007), pois reúne um conjunto de informações e explicações referentes à características de um grupo com o pressuposto de verificação do relacionamento existente entre as variáveis. Em se tratando dos meios, foi usada a pesquisa bibliográfica e *survey*, que é um método para coleta de dados primários com a utilização de questionários (Hair et al., 2007). Para tal, foram utilizados dois questionários já validados, sendo um para Aprendizagem Organizacional e seus níveis e outro para a Flexibilidade do RH, ambos com escala Likert.

4.1 Instrumento De Pesquisa

Como instrumento de pesquisa, primeiramente, foi elaborado um questionário que ajudou a identificar dados descritivos sobre os respondentes e as suas respectivas empresas. Na etapa posterior, foram usadas duas escalas já validadas. A primeira escala usada foi a do Questionário das Dimensões da Aprendizagem Organizacional (Marsick & Watkins, 2003). Esta escala contempla questões que identificam, separadamente, os níveis de aprendizagem individual, de grupo e organizacional. E a outra escala usada foi a de Flexibilidade do RH (Way et al., 2015). Esta escala contemplou questões que ajudaram a identificar a flexibilidade dos RHs na aplicação de algumas práticas usadas no ambiente de trabalho. Para este estudo foram usadas duas partes do questionário de Flexibilidade do RH das cinco estabelecidas no questionário completo. No questionário das Dimensões da Aprendizagem Organizacional foi usada uma escala Likert de 1 a 6, sendo que (1) Quase Nunca e (6) Quase Sempre. Na escala de Flexibilidade foi usada uma escala Likert de 1 a 5, variando de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo totalmente.

4.2 Validação Semântica e Pré-Teste

Ambos os dois instrumentos de pesquisa já foram validados fora do Brasil. Apenas o questionário das Dimensões da Aprendizagem Organizacional (Marsick & Watkins, 2003) foi validado no Brasil (Menezes, Guimarães & Bido, 2011). Dessa forma, optou-se por realizar a validação semântica (Beaton et al 2007) do questionário de Flexibilidade do RH. Para tal, foi realizada a tradução do instrumento de pesquisa da língua inglesa para a língua portuguesa por um especialista na área. Após este procedimento, foi realizada a tradução inversa, para o seu idioma de origem, e realizada a tradução para a língua portuguesa novamente. Este procedimento deve ser realizado para comprovar que o sentido da tradução não foi modificado. Após estes passos, o instrumento de pesquisa foi analisado por uma equipe de especialistas na área. Esta etapa consistiu em detectar possíveis divergências nas traduções. Logo após, o questionário foi submetido a um pré-teste, onde foi aplicado para 35 respondentes da área de RH. Nesta etapa, não foi necessário nenhum ajuste, devido aos respondentes não terem tido dificuldades no entendimento das questões. Assim, produziu-se a versão final do instrumento. Estes respondentes do pré-teste não foram incluídos na amostra final usada para esta pesquisa.

4.3 Amostra e Coleta de Dados

Os questionários foram aplicados via online para 2.240 pessoas que foram identificadas como pessoas que trabalham na área de RH. Optou-se por esta amostra, basicamente, pela facilidade de acesso, o que caracteriza a amostra como não probabilística e por conveniência (Malhotra, 2006). Dos 2.240 questionários enviados, 357 retornaram e somente 222 foram considerados válidos para o estudo. Todos os respondentes atuam na área de RH. A Tabela 1 apresenta a descrição da amostra.

Tabela 1: Dados Descritivos da Amostra

Itens	Alternativas	%
Tempo de atuação na área de RH	Menos de 5 anos	20
	de 6 a 10 anos	30
	11 a 15 anos	13
	16 a 20 anos	16
	21 a 25 anos	11
	26 a 30 anos	8
	mais de 31 anos	3
Gênero	Feminino	71
	Masculino	29
Faixa de Idade	Até 25 anos	2
	de 26 até 35 anos	37
	de 36 até 45 anos	32
	de 46 até 60 anos	28
	Mais de 61 anos	1
Escolaridade	Doutorado Completo	0
	Mestrado Completo	9
	Especialização Completo	66
	3o Grau completo	21
	2o Grau Completo	2
	1o Grau Completo	0
	Outro	1
Estuda ou estudou o tema RH (o participante poderia assinalar quantas alternativas fossem necessárias)	Não de aplica	2
	Curso técnico	7
	Graduação	28
	Especialização	44
	Mestrado	7
	Doutorado	0

	Outro	11
Tempo de atuação na empresa	Menos de 1 ano	8
	Entre 1 ano e 3 anos	37
	Entre 4 ano e 6 anos	19
	Entre 7 ano e 9 anos	12
	Mais de 10 anos	24
Função na empresa	Presidente	1
	Diretor(a)	10
	Gerente	27
	Coordenador(a)	22
	Supervisor(a)	4
	Técnico(a)	4
	Analista	27
	Outros	5
Possui subordinados	Sim	72
	Não	28
Tipo de empresa	Indústria	35
	Comércio	11
	Serviço	54
Porte da empresa se Indústria	A até 2 empregados	0
	Até 19 empregados	3
	20 a 99 empregados	4
	100 a 499 empregados	26
	Mais de 500 empregados	67
Porte da empresa se Serviço ou Comércio	Até 2 empregados	1
	Até 9 empregados	4
	10 a 49 empregados	10
	50 a 99 empregados	12
	Mais de 99 empregados	73
Trata-se de uma empresa:	Familiar	25
	Pública	11
	Pública/Privada (Mista)	5
	Privada	58
	ONG	1

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Para calcular o tamanho da amostra necessária para este estudo foi utilizado o *software* G*Power. Detectou-se, mediante modelo usado para este estudo, o constructo que recebeu o maior número de setas, neste caso foram duas. Observou-se também dois parâmetros: o poder do teste como 0,80 e o tamanho do efeito (F^2) mediano = 0,15 (Cohen, 1998; Hair et al, 2014). Assim, a amostra mínima calculada para este estudo é de 43 casos. Mas, sempre se recomenda o dobro ou triplo de casos para se ter um modelo mais consistente (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para tratamento dos dados foi usado o *software SmartPLS (Partial Least Squares)*, que possibilita que o tamanho da amostra seja bem menor do que no uso de outros *softwares*, por exemplo, o LISREL (Hair et al., 2014).

Os dados foram coletados por meio eletrônico. Os questionários foram inseridos no *software QuestionPro* e enviados aos respondentes pelo *LinkedIn*, *Facebook* e por e-mail que continha um *link* com o formulário para preenchimento. Na mensagem inicial do formulário os participantes foram informados que tratava-se de uma pesquisa acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional e RH, e que se destinava à pessoas que trabalhassem na área. Além de serem informados de como deveriam responder ao formulário, solicitamos também que distribuíssem o *link* aos seus conhecidos da área de RH. O questionário continha a pergunta se o respondente trabalhava na área de RH ou não. Todos os respondentes que não trabalhavam diretamente na área foram eliminados da amostra. Esse procedimento, garantiu

que os respondentes fossem adequados para alcançar o objetivo do estudo. Os dados foram coletados no período de 22/06/2016 à 12/07/2016.

4.4 Procedimentos

Para tratamento dos dados, optou-se pelo uso da Modelagem de Equação Estrutural (SEM), que é uma técnica que pode envolver a avaliação simultânea de múltiplas variáveis e seus relacionamentos (Hair et al., 2014), ou seja, facilita a descoberta e confirmação de relações entre múltiplas variáveis (Hair, Gabriel & Patel, 2014). Para tal, utilizou-se o *SmartPLS (Partial Least Squares) 3.0*.

Posterior a coleta dos dados, uma tabela foi preparada para que os dados pudessem ser tratados. Assim, realizou-se uma verificação para identificar os dados faltantes (*missing values*), dados atípicos (*outliers*) e respostas de pessoas que não eram da área de RH. Nesta etapa foram descartados 135 questionários, que estavam divididos entre dados faltantes e respondentes que não eram da área de RH. Não foram identificados dados atípicos. Separou-se os dados demográficos para a realização de uma estatística descritiva. Após esta preparação dos dados, o modelo estrutural foi tratado no *software SmartPLS (Partial Least Squares) 3.0*. Esta opção foi escolhida, como já foi mencionado, porque possibilita um tamanho da amostra bem menor do que no uso de outros *softwares*, como por exemplo, o LISREL (Hair J. et al., 2014) que exigiria uma amostra bem maior. Dando continuidade ao tratamento dos dados, também foi realizada uma depuração da escala por meio da análise fatorial confirmatória (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação dos Resultados*

5.1.1 Modelo de Mensuração

Inicialmente, realizou-se uma análise fatorial confirmatória no SmartPLS para identificar os indicadores que estavam adequados ao modelo e os que não estavam ($AVE < 0,5$ e $Cargas < 0,7$) (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2014). Nesta etapa, foram retirados sete indicadores (OA1; OA2; OA3; OA8; FRHR1; FRHR4; FRHR5), sendo quatro indicadores de Aprendizagem Organizacional (AO) e três de Flexibilidade de RH em Recursos (FRHR) para ajustes no modelo. Com a eliminação dos indicadores se obteve validade convergente e validade discriminante. Pois, todas as AVEs (*Average Variance Extracted*) estão superiores a 0,50 e todas as CCs (Confiabilidade Composta) estão com valores superiores a 0,70 (ver Tabela 2). A confiabilidade ficou adequada, com valores de alfa de Cronbach e confiabilidade composta superiores a 0,8 (Hair et al., 2014), também encontrados na Tabela 2.

Tabela 2: Matriz de correlações e resultados

	Aprend_Grupo	Aprend_Ind	Aprend_Org	Flexib_RH
Aprend_Grupo	0.859			
Aprend_Ind	0.709	0.793		
Aprend_Org	0.736	0.766	0.806	
Flexib_RH	0.599	0.562	0.686	0.777
Alpha de Cronbach	0.823	0.882	0.923	0.869
Confiabilidade Composta	0.894	0.910	0.937	0.901
AVE	0.739	0.629	0.650	0.604
F ²	0,557632	0,459854	1,9498	
R ²	0.358	0.315	0.661	

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

5.1.3 Modelo Estrutural

Depois da avaliação do modelo de mensuração, verificou-se o modelo estrutural. Nesta etapa foi realizada uma análise dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) que irão indicar a qualidade do modelo ajustado. Na área de Ciências Sociais, geralmente é classificado como, $R^2=2\%$ efeito pequeno, $R^2=13\%$ efeito médio e $R^2=26\%$ efeito grande (Cohen, 1988). Dessa forma, o modelo proposto está adequado (Tabela 2). Posteriormente, verificou-se o tamanho do efeito (F^2) que avalia o quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo. Hair et al., 2014, indica que os valores de 0,02 são considerados pequenos, os de 0,15 são médios e os 0,35 são considerados grandes. Dessa forma, o F^2 do modelo apresentado neste artigo, aponta que tem precisão e que os constructos são necessários para o ajuste geral do modelo. Todos os coeficientes de caminho mostraram valores adequados.

Nossa análise do modelo estrutural apresentado na Figura 1 suporta todas às quatro hipóteses. A Hipótese 1, que traz que a *Aprendizagem Individual está relacionada positivamente com a Aprendizagem Organizacional, na visão do RH*, possuem um coeficiente de caminho de 0,49, teste t de 9,07 e $p < 0,01$, dessa forma foi suportada. Na Hipótese 2, que diz que a *Aprendizagem de Grupo está relacionada positivamente com a Aprendizagem Organizacional, na visão do RH*, possuem um coeficiente de caminho de 0,38, teste t de 5,61 e $p < 0,01$, também foi suportada. A Hipótese 3, que traz que a *Flexibilidade do RH está relacionada positivamente com a Aprendizagem Individual, na visão do RH*, possuem um coeficiente de caminho de 0,56, teste t de 12,87 e $p < 0,01$, então, foi suportada. Na Hipótese 4, que diz que a *Flexibilidade do RH está relacionada positivamente com a Aprendizagem de Grupo, na visão do RH*, possuem um coeficiente de caminho de 0,59, teste t de 14,32 e $p < 0,01$, também foi suportada.

*Todos os dados destes resultados estão disponíveis com os autores.

5.2 Discussão

Neste artigo pretendemos complementar a pesquisa existente em Aprendizagem Organizacional a partir da contribuição da Flexibilidade de RH, mediada pelas Aprendizagens Individual e de Grupo. Apesar dos efeitos da Flexibilidade de RH estarem sendo pesquisados em relação a diversas relações de desempenho, pela própria definição e pelas práticas apresentadas, deveriam influenciar na Aprendizagem Organizacional. No entanto, explicar esta relação diretamente não é ideal (ver Whetten, 2009), sem a mediação mais direta com as Aprendizagens Individual e de Grupo, que já possuem diversos trabalhos que comprovam a sua relação com a Aprendizagem Organizacional (Hernandez e Watkins, 2003; Dymock, 2003; Song, Kyoo e Chermack, 2009). Apesar de alguns trabalhos, em diferentes contextos, citam que em seus estudos que o nível de aprendizagem individual não estava relacionado diretamente com a aprendizagem organizacional (ver Bido, Godoy, Araujo e Louback (2010), Argyris e Schön (1996) e Kim (1998), defendem que a aprendizagem organizacional (AO) ocorre a partir da aprendizagem individual (AI) de seus membros.

A partir dos questionários com escalas já testadas para a avaliação da Flexibilidade de RH (Way et al., 2015) e das Dimensões da Aprendizagem Organizacional (Marsick & Watkins, 2003), aplicados em 222 profissionais de RH, confirmamos que existe uma relação entre a Flexibilidade de RH e a Aprendizagem Organizacional, mediada pelas Aprendizagens Individual e de Grupo. Nosso estudo confirma outros estudos que mostram a relação entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional (Chan (2003; Bido et al., 2008), bem como da Aprendizagem de Grupo com a Aprendizagem Organizacional (Senge, 1990; Bennett e O'Brien, 1994; Bido et al., 2008). A contribuição importante, no entanto, é confirmar a relação causal da Flexibilidade de RH com as Aprendizagens Individual e de Grupo, que possibilita a ligação com a Aprendizagem Organizacional.

Os estudos tradicionais de Flexibilidade de RH, que é um tema ainda pouco estudado, e muito relacionado aos ambientes dinâmicos atuais e às empresas globalizadas, têm considerado a relação entre a Flexibilidade de RH e diversas formas de avaliação do desempenho organizacional, mediadas por sistemas de remuneração (Beltrán-Martín et al., 2008), cultura organizacional (Ngo & Loi, 2008), habilidades e comportamentos (Ketkar & Sett, 2009, 2010) e engajamento (Bal & Lange, 2005). No entanto, sob o ponto de vista de competitividade da empresa, a aprendizagem organizacional é uma das abordagens teóricas usualmente consideradas (Kim, Hoskisson & Lee, 2015). Sendo assim, os resultados encontrados possibilitam não só uma contribuição para a melhor compreensão da influência da Flexibilidade de RH e que ela pode vir a afetar a Aprendizagem Organizacional, mas pela contribuição prática que traz aos profissionais de RH ao mostrar esta possibilidade a partir do uso dessas práticas de Flexibilidade de RH. Os resultados mostram que, se bem planejadas, as práticas de RH influenciarão a aprendizagem dos indivíduos e dos grupos, influenciando a Aprendizagem Organizacional, que pode contribuir para o desempenho das empresas em diversas dimensões. Sendo assim, estas práticas que possibilitam adaptar ao mercado em um ambiente dinâmico, se utilizadas intencionalmente podem até vir a se caracterizar como uma capacidade dinâmica (Vijand-Santos, Sánchez-López, & Trespalacios, 2012; Teece, Pisano e Shuen, 1997), o que poderia ser direcionado como uma possibilidade de estudos futuros. Como outra sugestão de pesquisas futuras, seria importante testar a relação de Flexibilidade do RH com a Aprendizagem Individual e de Grupo em empresas que trabalham em ambientes dinâmicos vs não dinâmicos. Estudos que testaram a relação da Flexibilidade do RH com desempenho financeiro em empresas, não abordaram esta relação (ver Bhattacharya et al, 2005; Ketkar & Sett, 2009, 2010). A Flexibilidade do RH pode ter uma relação negativa com o desempenho da empresa, no caso dessa empresa estar atuando em ambientes estável. O argumento é que se ambiente é estável, a flexibilidade do RH é um recurso sem sentido, sendo assim, uma despesa desnecessária (Way et al., 2015; Wright & Snell, 1998).

Apesar de conscientes da contribuição deste estudo, ele possui algumas limitações. Ele considera a resposta de profissionais de RH de empresas em diversos contextos. Embora os resultados sejam importantes, estes contextos poderiam ser melhor estudados considerando a dimensão, dinamismo, ou até mesmo, diferentes tipos de empresas. Acreditamos que também se justificam estudos qualitativos que avaliem como a flexibilidade de RH pode afetar o aprendizado. Outra limitação, é se tratarem de informantes aleatórios, o que é de certa forma atenuado pela análise fatorial confirmatória. Embora a amostra do estudo seja significativa em relação ao método, reforçamos a importância de ter amostras significativas, por exemplo, com o controle da amostra em relação ao cargo ou setor específico para compreender melhor o efeito da Flexibilidade de RH sobre aprendizagem, ampliando a compreensão da relação. Trata-se de um estudo brasileiro, e por isto, também pode ser interessante verificar e comparar com outros países.

CONCLUSÃO

A Flexibilidade de RH ainda é um constructo novo e que pela abrangência ainda tem muito a ser estudado. As práticas que envolvem o constructo se relacionam com habilidades e comportamentos na adaptação aos ambientes, assim, é coerente que esteja ligado à aprendizagem organizacional. Neste estudo foi desenvolvido um modelo conceitual para ligar a relação da Flexibilidade de RH com a Aprendizagem Organizacional, mediada pela Aprendizagem Individual e de Grupo. Todas as hipóteses foram suportadas confirmando as relações. Consideramos que mais estudos da Flexibilidade de RH, pelas condições de trabalho dinâmicas das organizações atuais, podem ser importantes para que possam possibilitar práticas de RH ainda mais estratégicas. Com este estudo colaboramos para a melhor

compreensão do constructo e de uma das formas que possa ser utilizado pelos profissionais de RH.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, W. & Fischer, A. (2013). Aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. *Nova Economia Belo Horizonte*, 23(2), 329-365.

Argyris, C. (1992). *Enfrentando defesas empresariais*. Rio de Janeiro: Campus.

Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Bal, P. & Lange, A. (2005). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *The British Psychological Society*, 88(1), 126–154.

Bastos, A.; Gondim, S. & Loiola, E. (2004) – Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. São Paulo: *RAUSP Revista de Administração*. 39(3), 220-203.

Beaton, D.; Bombardier, C.; Guillemin, F. & Ferraz, M. *Recommendations for the Cross-Cultural Adaptation of Health Status Measures*. American Academy of Orthopaedic Surgeons and Institute for Work & Health. Revisada em Junho/2007. Disponível em <http://www.dash.iwh.on.ca>

Beltrán-Martín, I; Roca-Puing, V.; Escrig-Tena, A. & Bou-Llugar, J. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.

Bennett, J. & O'Brien, M. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31(6), 41- 49.

Bhattacharya, M., Gibson, D. & Doty, D. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.

Bido, D.; Godoy, A.; Ferreira, J.; Kenski, J. & Scartezini, V. (2008). Examinando a Relação Entre Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional em uma Instituição Financeira. *XXXII Encontro da Enanpad*.

Bido, D.; Godoy, A.; Araujo, B. & Louback, J. (2010). Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 68-95.

Caldeira, A. & Godoy, A. (2011). Barreiras e Incentivos à Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Caso. *REGE*, 18(4), 513-530.

Chan, C. (2003). Examining the Relationships Between Individual, Team and Organizational Learning in an Australian Hospital. *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235.

Chan, C.; Lim, L. & Keasberry, S. (2003). Examining the linkages between team learning behaviors and team performance. *The Learning Organization*, 10(4), 228-236.

Cook, S. & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press.

- Crossan, M.; Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dymock, D. (2003). Developing a culture of learning in a changing industrial climate: an Australian case study. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 182-195.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2) 128-146.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 10(4), 803-813.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2001). *The Sociological Foundations of Organizational Learning*. In: Dierkes, M. Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (Ed.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 35-60.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Guns, B. (1998). *A Organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Editora Futura.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J., Gabriel, M. & Patel, V. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseadas em Covariância (CD-SEM) com o Amos: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Remark*, 13(2), 44-55.
- Hair, J.; Hult, T.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hayton, J. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 43(4), 375-391.
- Henseler, J.; Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. 20, 277-319.
- Hernandez, M. & Watkins, K. (2003). Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. *Human Resource Development International*, 6(2), 187-197.
- Ketkar, S. & Sett, P. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038.
- Ketkar, S. & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.

- Kim, D. (1998). O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: Klein, D. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 61-92.
- Kim, H.; Hoskisson, R. & Lee, S. (2015). Why strategic factor markets matter: “New” multinationals' geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 36(4), 518-536.
- Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management, Rhetoric and Realities*. Palgrave, Macmillan.
- Lepak, D., Takeuchi, R. & Snell, S. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interactive effects of employment mode, environmental dynamism and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- Malhotra, N. K. (2006) *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Bookman
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5(2), 132-151.
- Mattar, F. (2005). *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Menezes, E., Guimarães, T. & Bido, D. (2011). Didimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (dloq) no contexto brasileiro. *RAM*, 12(2), 4-29.
- Michel, J., & Hambrick, D. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Ngo, H. & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654–1666.
- Nonaka & Takeuchi (2001). *A criação do Conhecimento na Empresa*. Editora Campus, RJ.
- Oktemgil, M., & Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.
- Pawlowsky, P. (2001). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: Dierkes, M. Antal, A.; Child, J. & Nonaka, I. (Ed.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 61-88.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991) *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: Easterby-Smith, M. et al (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 41-63.
- Reed, R. & De Filippi, R. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

- Ringle, C., Silva, D. & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmatPLS. *REMark*, 13(2), 54-71.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(special issue), 135-159.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Managing for an uncertain future: A systems view of strategic organizational change. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 21-42.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
- Song, J.; Kyoo, J. & Chermack, T. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (Dloq): a validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 96.
- Vijand-Santos, M.; Sánchez-López, J. & Trespalacios, J. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Way, S., Tracey, J., Fay, C., Wright, P., Snell, S. Chang, S. & Gong, Y. (2015). Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure. *Journal of Management*. 41(4), 1098–1131.
- Weick, K. & Westley, F. (1999). Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro. In: *Handbook de Estudos Organizacionais: Teorizando sobre a Ação Organizacional e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Whetten, D. A. (2008). Modeling theoretical propositions. In A. S. Huff (Ed.), *Designing research for publication*, 217-250. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wiersema, M., & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Williams, A. (2001). Labour Market Flexibility. In Michie, J. (ed.) *A Reader's Guide to the Social Sciences*. London: Routledge and Fitzroy Dearborn.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Zanelli, J., Borges-Andrade, J. & Bastos, A. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed