UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA

**Análise de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e seus resultados nas
organizações**

ORIENTADOR: PROF. DR. GILBERTO TADEU SHINYASHIKI

RIBEIRÃO PRETO

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA

Análise de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e seus resultados nas organizações

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

RIBEIRÃO PRETO

2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHO, POR
QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E
PESQUISA,
DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

MAEMURA, Marcia Mitie Durante

Análise de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e
seus resultados nas organizações. Ribeirão Preto, 2016.

329 p: il.; 30 cm

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de
concentração: Estudos Organizacionais e Desenvolvimento.

Orientador: Shinyashiki, Gilberto Tadeu.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Aprendizagem *bottom-up*. 3.
Cultura organizacional de aprendizagem. 4. Mecanismos de
coordenação e integração. 5. Liderança. 6. Inovatividade.

MAEMURA, M.M.D.. **Análise de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e seus resultados nas organizações. Ribeirão Preto.** 2016. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dedicatória

Aos meus pais, por toda uma vida de incentivo e carinho. Ao Taba, por todo o companheirismo, apoio e com quem amo partilhar a vida. E à minha querida Gê (*in memoriam*), por também sempre ter sido uma pessoa tão querida, presente e apoiadora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente ao meu orientador, Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki. Com a sua incrível paciência, incentivo, ensinamentos e a absoluta disponibilidade, me auxiliou a organizar conceitos até então abstratos, dar-lhes forma e sentido. Meu mundo não seria o mesmo sem a sua intervenção. Com seus exemplos, me inspirou a ao menos tentar ser melhor. Agradeço, de coração!

Agradeço à Banca avaliadora de meu projeto de qualificação (composto pelos professores doutores Sergio Takahashi e Fernando Almada). Suas valiosas contribuições significaram muito no desenvolvimento e estruturação do trabalho.

Sou muito grata, também, à atenção dispensada pelos representantes das empresas entrevistadas (André, Fábio, Guilherme e Saulo). A atenção e receptividade destes profissionais foram fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho, assim como fica registrado meu profundo respeito e agradecimento aos funcionários do departamento de Pós-Graduação da FEA-RP, pela prestatividade e apoio concedidos não só a mim, mas a todos os alunos que ingressam na Pós-Graduação da Instituição.

Expresso a minha gratidão à UNISEB, por ter possibilitado o cumprimento de uma jornada de trabalho flexível, para que eu pudesse desenvolver esta tese. Não deixo de destacar a importante colaboração de meus amigos e parceiros de trabalho: a Claudia Britto e o Jefferson Fagundes, pela recomendação dada, ainda nas etapas seletivas do processo de Doutorado. À Wanessa Renault, Ornella Pacífico, Karen Bortoloti, Gladis Linhares e Alessandra Henriques, por todo o apoio dado para que eu conseguisse dar conta das demandas da tese.

Agradeço aos meus pais, Minoru e Solange Maemura, pelo apoio e amor incondicional que tive, e pela grande paciência que tiveram com as minhas grandes ausências ao longo dos últimos anos. Agradeço, também, à minha família (minhas avós Tereza Tsuyako e Pierina Tortora. Minhas tias, Reiko e Yassuko Maemura. Meus irmãos, Emiko e Maurício; e meu sobrinho, o Andréas).

Sou muito grata, também, às minhas amigas e parceiras Carol Correa, Jessâmine Salvini, Adriana Christino, Luciana Spínolo e o George Wilton Toledo, que ajudaram e acolheram nos bons e maus momentos. Meus amigos, em especial o Alexandre Dias, Akira Baba, Marco Polli e o Everton Buzzo, que sempre foi muito prestativo quanto às minhas demandas. Agradeço, também, aos meus amigos Vanessa Riscifina e João Paulo Oliveira, que

me deram as primeiras oportunidades como docente, além de terem me dado suporte nos mais diversos momentos.

Por último, mas não menos importante: não faço ideia de como um dia vou poder retribuir todo o carinho e atenção dispensados a mim pelo meu querido Taba. Nada teria dado certo sem seu apoio, carinho e companheirismo. Você faz meus dias serem preciosos.

RESUMO

MAEMURA, M.M.D.. **Análise de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e seus resultados nas organizações**. 2016. 329 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2016.

Com este estudo procurou-se identificar os resultados produzidos pela aprendizagem do tipo *Bottom-Up* (BU) em organizações, tendo-se em vista que as variáveis Cultura Organizacional de Aprendizagem (COA), Mecanismos de Coordenação e Integração (MCI) e Liderança (LID) podem interferir na relação entre o método de aprendizagem e os resultados obtidos pela organização. Para se compreender o fenômeno, após uma pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido um estudo multicaso pela metodologia proposta por Yin (2009). Foram pesquisadas quatro organizações atuantes em segmentos distintos, nomeadas neste estudo como “Empresa X” (setor farmacêutico), “Empresa Y” (setor alimentício/franquia), “Empresa Z” (indústria e comércio de calçados) e “Empresa W” (setor farmacêutico). Nestas empresas foram inquiridos o Diretor, o Vendedor e os responsáveis pelo setor da inovação, produção, comercial, financeiro e RH. Os respondentes foram entrevistados e preencheram um questionário, além de ter existido coleta prévia de dados secundários para maior compreensão dos fatos relacionados às empresas. Como resultado, constatou-se que nos casos analisados, aparentemente existe uma combinação entre o fator MCI e os constructos LID e COA, que possibilita a existência da aprendizagem do tipo BU. Os resultados provenientes desta combinação tendem a se manifestar em termos financeiros, competitivos e mercadológicos. A combinação do fator e os constructos não necessariamente conduzem à inovatividade da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem organizacional. Aprendizagem *bottom-up*. Cultura organizacional de aprendizagem. Mecanismos de coordenação e integração. Liderança. Inovatividade.

ABSTRACT

MAEMURA, M.M.D.. **Analysis of bottom-up learning processes and its results in organizations**. 2016. 329 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2016.

This study sought to identify the results produced by the Bottom-Up learning (BU) in organizations having in mind that the variables Organizational Learning Culture (OLC), Coordination and Integration Mechanisms (CIM) and Leadership (LEAD) can interfere with the relationship between the learning method and the results obtained by the organization. To understand the phenomenon, after a bibliographic research, it was developed a multi case study by the methodology proposed by Yin (2009). They were surveyed four organizations active in different segments, named in this study as “Empresa X” (pharmaceutical industry), “Empresa Y” (franchiser in the food sector), “Empresa Z” (footwear industry and retail trade) e “Empresa W” (pharmaceutical industry). In these companies were surveyed the diretor, the salesman and and those responsible for industry innovation, production, commercial, financial and HR. Respondents were interviewed and filled out a questionnaire, and have existed prior collection of secondary data for greater understanding of the facts related to business. As a result, it was found that in the cases analyzed, there is apparently a combination of CIM factor and constructs LEAD and OLC, which allows the existence of BU learning. The results from this combination tend to express in financial terms, competitive and related to the market. The combination of the factor and the constructs do not necessarily lead to the innovativeness of the organization.

KEYWORDS: Organizational learning. Bottom-up learning. Organizational learning culture. Mechanisms of coordination and integration. Leadership. Innovativeness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Construindo uma competência à aprendizagem: uma estrutura de gestão	53
Quadro 02	Melhoria de processos associados às melhorias incrementais e processos inovativos	102
Quadro 03	Instrumentos de Mensuração da Aprendizagem Organizacional	108
Quadro 04	Etapas da pesquisa	110
Quadro 05	Critérios para a descrição do projeto do estudo de caso	116
Quadro 06	Fontes de coleta de evidências	101
Quadro 07	Táticas para a adequação aos critérios de qualidade do estudo de caso	125
Quadro 08	Características de diferentes tipos de pesquisas gerenciais	135
Quadro 09	Critérios de seleção de público estudado	138
Quadro 10	Instrumentos de mensuração de variáveis	140
Quadro 11	Caracterização das empresas estudadas	147
Quadro 12	Roteiro de análise temporal de fenômenos	148
Quadro 13	Características gerais da Empresa X	160
Quadro 14	Perfil de entrevistados – Empresa X	161
Quadro 15	Datas de coleta de dados – Empresa X	162
Quadro 16	Resultados referentes aos construtos e dimensões – Empresa X	185
Quadro 17	Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 16	186
Quadro 18	Características gerais da Empresa Y	186
Quadro 19	Perfil de entrevistados – Empresa Y	187
Quadro 20	Datas de coleta de dados – Empresa Y	188
Quadro 21	Resultados referentes aos construtos e dimensões – Empresa Y	208
Quadro 22	Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 21	208
Quadro 23	Características gerais da Empresa Z	209
Quadro 24	Perfil de entrevistados – Empresa Z	210
Quadro 25	Datas de coleta de dados – Empresa Z	210
Quadro 26	Resultados referentes aos construtos e dimensões – Empresa Z	232
Quadro 27	Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 26	232
Quadro 28	Características gerais da Empresa W	233
Quadro 29	Perfil de entrevistados – Empresa W	234
Quadro 30	Datas de coleta de dados – Empresa W	234
Quadro 31	Resultados referentes aos construtos e dimensões – Empresa W	257
Quadro 32	Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 31	258
Quadro 33	Constructo “Aprendizagem organizacional” e os casos observados	259
Quadro 34	Constructo “Aprendizagem do tipo BU” e os casos observados	260

Quadro 35	Constructo “Cultura Organizacional de Aprendizagem” e os casos observados	261
Quadro 36	Fator “Mecanismos de Coordenação e Integração” e os casos observados	261
Quadro 37	Constructo “Liderança” e os casos observados	262
Quadro 38	Fator “Resultados” e os casos observados	263
Quadro 39	Constructo “Inovatividade” e os casos observados	263
Quadro 40	Maiores pontuações quanto aos constructos e fatores nas Empresas X, Y, Z e W	264
Quadro 41	Síntese da relação entre constructos e fatores nas Empresas X, Y, Z e W	270

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Modelo de relações teóricas existentes no estudo sobre a AO	62
Figura 02	Relações entre a Cultura Organizacional de Aprendizagem e a AO	81
Figura 03	Processamento da aprendizagem organizacional	82
Figura 04	Modelo de pesquisa e relações entre as variáveis centrais do estudo	109
Figura 05	Fases do desenvolvimento da pesquisa	127
Figura 06	Relações existentes entre as variáveis do estudo	126
Figura 07	Estrutura teórica do estudo	132
Figura 08	Problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos e hipóteses de pesquisa	133
Figura 09	Locais de coleta de informações	145
Figura 10	Etapas de aplicação dos instrumentos de coleta de dados	147
Figura 11	Síntese do modelo de execução do estudo e suas relações com as variáveis estudada	152
Figura 12	Organograma funcional da Empresa X	162
Figura 13	Modelo de pesquisa proposto – Empresa X	186
Figura 14	Organograma funcional da Empresa Y	188
Figura 15	Modelo de pesquisa proposto – Empresa Y	209
Figura 16	Organograma funcional da Empresa Z	211
Figura 17	Modelo de pesquisa proposto – Empresa Z	233
Figura 18	Modelo de pesquisa proposto – Empresa W	258
Figura 19	Modelo de pesquisa proposto e os construtos/fatores que o compõem	259
Figura 20	Relações existentes entre as variáveis do estudo	271

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Aprendizagem Contínua
AE	Abertura e Experimentação
AO	Aprendizagem Organizacional
ART	Articulação de Conhecimentos Relacionados à Produtividade e Qualidade
AT	Atualização de Conhecimentos Relacionados à Produtividade e Qualidade
BU	<i>Bottom-Up</i>
CARG	Carga de Trabalho
COA	Cultura Organizacional de Aprendizagem
COMPR	Comprometimento Gerencial
COND	Condução de Ações na Empresa
CTE	Colaboração e Trabalho em Equipe
DEL	Delegação de Poder e Responsabilidades
DLOQ	Dimensions of the Learning Organization Questionnaire
FORE	Formalização da Estrutura
GER	Geração de Conhecimentos Relacionados à Produtividade e Qualidade
ICOM	Inovatividade Comportamental
IES	Inovatividade em Estratégica
IM	Inovatividade em Mercados
INOV	Inovatividade Organizacional
IPROC	Inovatividade em Processos
IPROD	Inovatividade em Produto
KIM	Knowledge Integration Mechanisms
LEF	Liderança Estratégica Focada na Aprendizagem
LID	Liderança
MCI	Mecanismos de Coordenação e Integração
MIC	Mecanismos de Integração de Conhecimentos
MOT	Motivação de Funcionários
OA	Organização que Aprende
OINT	Orientação Interpessoal
OLC	Organizational Learning Culture
OMS	Orientação a Metas Setoriais
OT	Orientação Temporal
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PROSPEC	Prospecção de Oportunidades
PS	Perspectiva Sistêmica
QD	Questionamento e Diálogo
RD	Resultado do Desempenho do Conhecimento Organizacional
RESUL	Resultados
RF	Resultados Financeiros
RH	Recursos Humanos
SCC	Sistemas de Captura de Conhecimento
TCI	Transferência do Conhecimento e Integração
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente
VIS	Visão
VIV	Variáveis Intervenientes
VS	Visão Sistêmica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Problema de pesquisa	22
1.2. Objetivo geral e objetivos específicos	23
1.3. Proposições de pesquisa	23
1.4. Tipo de pesquisa e análise	25
1.5. Contribuições do estudo	26
1.6. Estrutura do trabalho.	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1. Aprendizagem organizacional.	29
2.2. Organização que aprende	31
2.3. Processos de aprendizagem (individual, grupal, organizacional).....	34
2.4. Tipos de aprendizagem.....	40
2.4.1. <i>Single loop</i> e <i>Double loop</i>	42
2.5. Competências organizacionais.	47
2.5.1. Identificação das competências organizacionais para a aprendizagem	49
2.5.1.1. <i>Core competencies</i>	50
2.5.1.2. <i>Capabilities</i>	51
2.5.1.3. Definição e diferenciação	51
2.6. Antecedentes da aprendizagem organizacional.....	56
2.6.1. Comunicação organizacional e a estrutura de compartilhamento de informações.....	57
2.6.2. Capacidade organizacional de aprendizagem.....	59
2.7. Modelo sintetizado dos conceitos relacionados à AO.	61
2.8. Cultura organizacional de aprendizagem	62
2.8.1. Antecedentes da Cultura Organizacional de Aprendizagem	65
2.9. Competências organizacionais e a cultura organizacional	70
2.10. Papel do líder no fomento da COA.	70
2.11. Resultados da Cultura Organizacional de Aprendizagem (desempenho e inovação)	73
2.12. A Cultura Organizacional de Aprendizagem pode ser mensurada?	76
2.12.1. O estímulo da aprendizagem organizacional pela liderança.	79
2.13. Como a aprendizagem organizacional é processada na organização	80
2.14. Mecanismos de coordenação e integração..	82
2.15. Aprendizagem do tipo <i>Bottom-up</i>	86
2.15.1. Aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> e conhecimentos explícitos/implícitos.....	90

2.15.2. A formalização e integração de conhecimentos obtidos por meio de processos do tipo <i>bottom-up</i>	91
2.15.3. Resultados de processos do tipo <i>bottom-up</i>	92
2.15.4. Processos de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> e aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo.	95
2.16. Consequências da Aprendizagem Organizacional.....	95
2.16.1. Consequências internas.....	96
2.16.2. Consequências externas da AO	98
2.16.3. Inovação e inovatividade.	98
2.16.3.1. Categorias de inovação e inovatividade.....	101
2.16.3.2. Estratégias de inovação.....	105
2.16.3.3. Resultados da aprendizagem organizacional e inovação	107
2.17. Modelo de pesquisa	109
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	110
3.1 Etapas da pesquisa.	110
3.2. Planejamento da pesquisa.....	110
3.2.1. Definição do problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos e hipóteses de pesquisa.	111
3.2.2. Estudo de caso – Aspectos conceituais.....	112
3.3. Projeto de pesquisa para estudos de caso.	114
3.4. Critérios de qualidade do estudo de caso.....	117
3.4.1. Validade de constructo.	117
3.4.2. Validade interna.....	123
3.4.3. Validade externa.....	124
3.4.4. Confiabilidade..	124
3.5. Variáveis da pesquisa	126
3.6. Abordagem única ou múltipla do estudo de caso	128
3.6.1. Abordagem única.....	128
3.6.2. Abordagem múltipla	129
3.7. Protocolo do estudo de caso	130
3.7.1. Visão geral do projeto do estudo de caso	131
3.7.2. Procedimentos de campo	137
3.7.2.1. Aspectos metodológicos	139
3.7.2.2. Setor alvo.....	139
3.7.3. Questões do estudo de caso	139
3.7.3.1. Critérios de seleção dos instrumentos de coletas de dados.....	140

3.7.3.2. Validação dos instrumentos de coletas de dados.....	142
3.7.3.3. Verificação da compatibilidade de instrumentos de coleta de dados ao contexto estudado.....	143
3.7.3.4. Coleta de dados	143
3.7.3.4.1. Fonte de dados – fontes primárias.....	143
3.7.3.4.2. Informações sobre o desempenho da organização	144
3.7.3.4.3. Localização do fenômeno da aprendizagem do tipo bottom-up na estratégia organizacional	144
3.7.3.4.4. Instrumentos de coletas de dados	145
3.7.3.4.5. Públicos entrevistados	147
3.7.4. As questões do estudo de caso	148
3.7.4.1. Roteiro de entrevista.....	149
3.8. Análise de dados.....	149
3.8.1. Análise de dados coletados.....	149
3.8.2. Guia para o relatório do estudo de caso.....	151
CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	153
4.1. Constructos e dimensões.	153
4.2. Parte 1 – Descrição de dados e análise intraorganizacional.	160
4.2.1. Empresa X – Descrição da Empresa.	160
4.2.2. Descrição e análise do primeiro caso – Empresa X.	163
4.2.3. Síntese dos resultados da Empresa X quanto aos construtos e fatores analisados.	181
4.2.3.1. A Empresa X e o Modelo de pesquisa proposto.....	184
4.2.4. Empresa Y – Descrição da Empresa.	186
4.2.5. Descrição e análise do segundo caso – Empresa Y.....	188
4.2.6. Síntese dos resultados da Empresa Y quanto aos construtos e fatores analisados.	203
4.2.6.1. A Empresa Y e o Modelo de pesquisa proposto.....	209
4.2.7. Empresa Z – Descrição da Empresa.....	209
4.2.8. Descrição e análise do terceiro caso – Empresa Z.	211
4.2.9. Síntese dos resultados da Empresa Z quanto aos construtos e fatores analisados.....	227
4.2.9.1. A Empresa Z e o Modelo de pesquisa proposto.	233
4.2.10. Empresa W – Descrição da Empresa.	233
4.2.11. Descrição e análise do quarto caso – Empresa W.	235
4.2.12. Síntese dos resultados da Empresa Y quanto aos construtos e fatores analisados. ...	252
4.2.12.1. A Empresa W e o Modelo de pesquisa proposto.....	257
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS.....	259
5.1. Relações de constructos/fatores por empresa	259

5.1.1. Constructo Aprendizagem Organizacional (AO).	259
5.1.2. Constructo Aprendizagem do Tipo BU (BU).....	260
5.1.3. Constructo Cultura Organizacional de Aprendizagem (COA)	260
5.1.4. Fator Mecanismos de Coordenação e Integração (MCI).	261
5.1.5. Constructo Liderança (LID).	262
5.1.6. Fator Resultados (RESULT).	262
5.1.7. Constructo Inovatividade (INOV)	263
5.2. Os constructos e as empresas.....	263
5.3. Relações entre constructos nas empresas X, Y, Z e W.....	265
5.3.1. Empresa X.	265
5.3.2. Empresa Y.	266
5.3.3. Empresa Z.....	267
5.3.4. Empresa W.	269
5.4. Síntese da relação entre constructos/ fatores e as empresas X, Y, Z e W.....	270
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	271
6.1. Considerações Finais	275
6.2. Limitações e sugestões para pesquisa futuras.....	276
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	278
APÊNDICES	294

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças mercadológicas e contextuais às quais as organizações estão incluídas significam, para seus gestores, que o conhecimento obtido sobre o desenvolvimento e o oferecimento de produtos e serviços a consumidores rapidamente vem se tornando obsoleto. Essa obsolescência pode corroer competências organizacionais construídas ao longo do tempo.

Como forma de impedir este processo de obsolescência, diferentes estratégias são recomendadas – dentre elas, a aprendizagem organizacional na busca da renovação dos processos organizacionais. Liao et al. (2012) destacam que parte dos objetivos atuais das organizações estão focados na busca de várias fontes de obtenção de novos conhecimentos, para que as vantagens competitivas possam ser desenvolvidas de forma sustentável. Por isso, a aquisição de novos conhecimentos se torna crescentemente um tema relevante aos gestores, por promoverem maior alinhamento entre as demandas do meio em que as organizações atuam e seus desenhos de processos.

A aquisição de novos conhecimentos por si só não leva à inovação. Estes novos conhecimentos precisam também passar por processos de interpretação e tradução para que, então, passem a fazer parte do repertório constituído de memórias organizacionais. Isto é fundamental para a construção da aprendizagem organizacional (GARVIN, 2002).

A aprendizagem organizacional (AO) e seu mais importante resultado, o conhecimento, são frequentemente citados como antecedentes da inovação (LEONARD-BARTON, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A assunção básica aqui é que as empresas que são capazes de renovar seus conhecimentos geralmente se situam em posições competitivas mais favoráveis, por entender e acompanhar as mudanças do mercado, fazendo com que a organização tome decisões de forma mais planejada, atendendo de forma mais rápida e precisa às demandas do meio (SLATER; NARVER, 1995). Por isso, diversos autores como Bell; Whitwell e Lukas (2002); Westerlund e Rajala (2010); Lyles (2014); Hu (2013); Garcia-Morales; Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007) destacam o importante papel dos processos de AO para a consolidação da inovação como resultado e como estímulo aos processos de melhoria contínua (LAM; POON; CHIN, 2006; POOL, 2000; HUNG et al.; 2011).

Garvin (2002) destaca que a relação existente entre a aprendizagem e a inovação resultam em importantes fatores à permanência da organização. Sanz-Valle et al. (2011) relatam, também, que a cultura organizacional apresenta grande influência sobre ambos os

fatores. De Long e Fahey (2000) destacam que a cultura organizacional pode ser um componente fundamental na AO dada a sua influência sobre o comportamento assumido pelos funcionários da empresa. Por isso, como apontam Sanz-Valle et al. (2011), a cultura organizacional pode tanto estimular como impedir os processos de aprendizagem. Além disso, segundo os autores, para que a organização consiga concretizar seus objetivos de aprendizagem, precisa possuir uma cultura que apresente um foco externo e flexibilidade na adoção dos novos comportamentos.

Para que a organização consiga promover um foco externo precisa, além dos já citados componentes culturais, possuir um conjunto de funcionários que consiga captar do mercado informações que podem ser relevantes para que decisões adequadas ao contexto interno e externo sejam adotadas. Precisa também de mecanismos de coordenação e integração (GALBRAITH;2002a) que deem suporte aos conhecimentos que são advindos dos funcionários. Chesbrough e Rosenbloom (2002) destacam que a ausência de um modelo de negócio que aborde critérios de abertura ao meio externo pode reduzir os ganhos obtidos com inovações. Heller (2000) observa que esta falta de alinhamento pode até mesmo forçar o encerramento dos processos inovadores pela falta de compatibilidade entre os novos processos promovidos pela mudança ocasionada pelo aprendizado e os processos internos vigentes, mediados, até certo ponto, pelos processos internos estabelecidos e a cultura vigente.

Para que a AO exista de fato, é fundamental que seja estimulada a aprendizagem individual dos membros da organização. Liao et al. (2012) destacam que a relação entre a aprendizagem individual e a organizacional conduzem a maiores níveis de inovação. Segundo os autores, os processos de AO podem constituir, atualmente, na única fonte real de vantagem competitiva para a empresa.

Um dos grandes pressupostos da AO trata da transmissão dos conhecimentos individuais aos grupais para que, então, estes conhecimentos sejam perpassados para o nível organizacional (TSANG, 1997; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). O nível organizacional trata da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, processados pelo grupo e incluídos dentro do repertório corrente de práticas organizacionais

Existe, porém, um *gap* nos conhecimentos individuais que são inseridos e praticados correntemente pelas empresas – em especial, os conhecimentos adquiridos pelos profissionais de níveis hierárquicos inferiores e que compõem a chamada “linha de frente” da organização, mantendo contato frequente com clientes e demais *stakeholders*. Este processo de aprendizagem é distinto do formato tradicional, denominado por alguns autores como *top-*

bottom learning (SUN; ZHANG, 2004). Nesta modalidade, os conhecimentos são geralmente transferidos cadeia abaixo da hierarquia (ou seja, das altas gerências para os níveis inferiores).

O método de aprendizagem aqui estudado analisa o processo de conhecimento iniciado por processos *bottom-up*.

Tradicionalmente, a comunicação no sentido ascendente tende a prover dados para que, assim, as gerências tomem as decisões necessárias à solução de problemas e desenho de estratégias.

Num processo de aprendizagem *bottom-up*, como proposto por Mom; Van Der Bosch e Volberda (2007), os conhecimentos são transmitidos cadeia acima, dos funcionários mais simples aos dos níveis hierárquicos superiores. Wei, Yi e Yuan (2011) definem este processo como sendo o processo de coleta de informações obtidos pelos profissionais atuantes na “linha de frente” da organização. Este processo de aprendizagem tende a não seguir os caminhos tradicionais de aprendizagem formal (como cursos, treinamentos e capacitações). Ele tem origem no cotidiano do funcionário, e é desenvolvido durante o exercício de suas funções.

A despeito da pontualidade de suas constatações, este processo de aprendizagem pode originar resultados bastante favoráveis à organização, que vão desde a inovação de produtos, processos, procedimentos e comportamentos até outros resultados, como os de natureza financeira, mercadológica ou de redesenho estratégico.

Em muitas circunstâncias, a despeito das diversas inectivas organizacionais no estímulo da AO, não existem canais efetivos para que o conhecimento obtido pelos funcionários ascenda. O conhecimento originado por processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* (BU) é geralmente provido de dados mais atualizados quanto às tecnologias existentes, ações de concorrentes e novos perfis de consumidores. Isso disponibiliza dados mais precisos, que possibilitem às altas gerências um conhecimento mais profundo sobre os processos da empresa e dê ensejo a técnicas inovadoras na solução de problemas e na redefinição de estratégias (FLOYD; LANE, 2000).

Considerando o exposto, a questão de pesquisa que surge é: como a AO do tipo BU está relacionada à obtenção (ou geração) de inovatividade e melhoria do desempenho na empresa?

No tocante a esta questão, a literatura mostra que parece existir um consenso quanto ao fato de que para a organização produzir resultados inovadores, precisa possuir processos de AO constituídos e vigentes (BAKER; SINKULA, 2007; TEO et al.; 2006; BELL; MENGÜÇ; WIDING, 2010; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2011).

Ademais, para que a AO gere frutos, é necessário que uma estrutura de coordenação e integração de processos internos sustente e dê maiores subsídios para que a aprendizagem tenha espaço na empresa, bem como líderes que estimulem seus funcionários a pensar de diferentes formas para a solução de seus problemas (como destacam os autores Lloréns Montes; Ruiz Moreno e García-Morales (2005); Aragón-Correa; García-Morales e Córdón-Pozo (2007); García-Morales; Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008); García-Morales; Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) e Sung e Choi (2013)). Para que a aprendizagem do tipo BU seja efetivamente implementada na organização, além de uma cultura organizacional compatível e de mecanismos de coordenação e integração de processos, é fundamental que a liderança exercida sobre os funcionários possibilite a sua aprendizagem individual e grupal.

Diversos estudos que relacionam a liderança com a AO têm sido publicados. Especialmente, García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) descrevem que o estilo de liderança exercido tem importantes impactos na AO e na inovação desenvolvida pela empresa. Para os autores, especialmente a liderança transformacional analisa, modifica e direciona sistemas, desenhando-os para que possam compartilhar e transferir os conhecimentos necessários para a promoção da AO. Ainda segundo os autores, a liderança promove um efeito indireto sobre o desempenho organizacional, justamente por ter efeitos diretos sobre a AO e a inovação.

A inovatividade prescinde da AO para que seja desenvolvida. Pesquisas que estudam este fenômeno e seus resultados ainda são relativamente raros no Brasil. Ademais, a análise de “como” acontecem processos de aprendizagem dentro das empresas são ainda relativamente inexplorados.

1.1. Problema de pesquisa

Em síntese, a questão que norteia este estudo é: como a aprendizagem organizacional do tipo BU está relacionada com a inovatividade organizacional e a obtenção de resultados na empresa?

1.2. Objetivo geral e objetivos específicos

Para a obtenção de respostas ao problema de pesquisa apresentado, foi desenvolvido o seguinte objetivo geral: analisar quais os resultados relacionados com a inovatividade organizacional (*organizational innovativeness*) e aos resultados da organização produzidos por

uma aprendizagem do tipo BU, de forma que seja possível compreender como as variáveis “cultura organizacional de aprendizagem” (COA), “mecanismos de coordenação e integração” (MCI) e “liderança” (LID) explicam essa relação.

Para o atingimento das respostas pretendidas no objetivo geral, foram dispostos alguns objetivos específicos de pesquisa:

- Identificar como ocorre o processo de aprendizagem do tipo BU na organização analisada;
- Identificar se a COA interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo BU e seus resultados apresentados;
- Verificar se a LID interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo BU e seus resultados apresentados;
- Identificar se os MCI interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo BU e seus resultados;

1.3. Proposições de pesquisa

As proposições de um estudo visam dar maior detalhamento dos resultados a serem obtidos. Ademais, auxiliam o pesquisador a dar encaminhamentos mais precisos quanto à discussão dos casos.

Para se analisar as relações entre as dimensões do estudo (AO, BU, COA, MCI, Liderança, Resultados e Inovatividade), são propostas as seguintes proposições:

Proposição 1 – A existência de processos de aprendizagem do tipo BU estão associados aos resultados organizacionais

Estudos anteriores (WEI, YI, YUAN; 2011 e VAN DER HEIJDEN, G.A.H. et al.; 2013) relatam a existência de resultados positivos obtidos quando a organização adota recomendações e sugestões oriundas dos funcionários que possuem maior interlocução com a chamada “linha de frente da organização” (ou *frontline*). Essa “linha de frente” é composta por colaboradores que possuem contato direto com o mercado da empresa (concorrentes, clientes, fornecedores), e suas opiniões tendem a trazer importantes contribuições aos resultados obtidos pela empresa, especialmente quanto à satisfação de consumidores e quanto aos resultados financeiros obtidos pela empresa (YE, MARINOVA, SINGH; 2012).

Neste estudo, os representantes desta “linha de frente” são vendedores das empresas selecionadas para o estudo, que possuem contato direto com os consumidores da empresa, concorrentes e fornecedores, além de possuírem contatos internos para o repasse de informações.

Aparentemente, a existência de processos de aprendizagem do tipo BU está relacionada a alguns condicionantes como, por exemplo, uma cultura organizacional que apoie a aprendizagem de funcionários e estimule as suas contribuições. Marsick e Watkins (2003) relatam que a cultura organizacional é um fator fundamental na aprendizagem da organização, além de proporem que a COA estimula a obtenção de resultados mais positivos. Tem-se, então, a segunda proposição deste estudo:

Proposição 2 – A COA está associada positivamente com os processos de aprendizagem do tipo BU

Além de uma cultura organizacional que favoreça e estimule a aprendizagem, outros importantes fatores parecem contribuir para a existência da aprendizagem do tipo BU, como por exemplo, a liderança. Para García-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008), a figura do líder é crucial no desenvolvimento de inovações organizacionais por pressupor o estímulo a ações de aprendizagem e contribuições de diversos setores. Anteriormente, García-Morales, Lliorens-Montes e Verdú-Jover (2006) constataram que para que a organização consiga desenvolver inovações, a gestão da empresa deveria estimular os membros da organização a obter proficiência em suas habilidades, encorajando os funcionários da empresa para este fim. Tem-se, então, a terceira, quarta e quinta proposições deste estudo:

Proposição 3 – A LID está associada positivamente com o processo de aprendizagem do tipo BU

Proposição 4 – A COA está positivamente associada aos processos de AO

Proposição 5 – A COA está relacionada positivamente ao comportamento do líder.

Tanto a liderança quanto a COA são cruciais no desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Existem, porém, um importante condicionante que está diretamente relacionado à ação dos dois fatores à aprendizagem do tipo BU: os mecanismos de coordenação e integração existentes na organização. Schein (2003) destaca que as organizações, com seu desenvolvimento, passam a ter cada vez mais dificuldades na integração

e coordenação subculturas. Percebe-se a importância da existência de mecanismos que estimulem a troca de ideias entre diferentes setores da organização, com o intuito de se discutir problemas e alinhar posicionamentos.

Estes eventos de trocas de ideias não ocorrem de forma fortuita. Com o desenvolvimento das organizações e a crescente complexidade de suas estruturas, os diferentes departamentos tendem a agir de forma isolada, sem considerar o “todo” organizacional. Este posicionamento pode explicar diversos problemas, desde problemas de ajuste da estratégia ao perfil da organização (HELLER, 2000) e a ineficácia de treinamentos (REBELO, GOMES; 2008).

Para que a organização tenha uma visão integrada, Galbraith (2010) destaca que as organizações precisam ter estruturas organizacionais compatíveis aos seus objetivos de aprendizagem. Lawrence e Lorsch (1967) relatam que as partes da organização precisam unificar suas ações. Para isso, iniciativas de integração de ações são imprescindíveis para que as ações da organização tenham maior unicidade. Tem-se, então, a sexta e a sétima proposições:

Proposição 6 – Os MCI estão relacionados positivamente com o processo de aprendizagem do tipo BU.

Proposição 7 – Os MCI estão positivamente relacionados com a COA.

1.4. Tipo de pesquisa e unidades de análise

Diversas relações entre as variáveis estudadas (AO, BU, COA, MCI, Liderança, Resultados e Inovatividade) foram analisadas anteriormente por outros autores, mas nunca de forma conjunta. Os seus impactos internos nas organizações são ainda relativamente inexplorados.

Para a identificação das consequências das relações entre estas variáveis, um estudo multicaso será conduzido a fim de analisar com profundidade o fenômeno descrito. Yin (2005) descreve que estudos de caso tendem a direcionar suas dúvidas em termos de “como” e “porque” um determinado fenômeno acontece. Nesta situação, cabe ao pesquisador identificar possíveis explicações para o fenômeno.

Pelo seu aprofundado grau de inferências sobre os processos organizacionais, o estudo possui natureza qualitativa e descritiva. Zikmund et al (2012) recomendam pesquisas

de caráter descritivo quando a situação estudada é parcialmente definida. Esta predefinição auxilia o pesquisador por possibilitar o desenvolvimento de diferentes hipóteses concorrentes na explicação dos fenômenos estudados. Este levantamento foi realizado por meio da consulta a outros estudos já publicados.

A unidade de análise deste estudo é constituída nos processos de aprendizagem do tipo BU e seus resultados em empresas. Estes resultados podem consistir tanto na inovatividade quanto na melhoria do desempenho organizacional.

1.5. Contribuições do estudo

Relações que analisam a ligação entre a AO e a inovação não são raros, bem como estudos que vinculam a inovação à *liderança*, aos MCI ou a uma COA que dê estrutura aos processos de inovação.

Não existem, porém, estudos que vinculem de forma precisa as relações construídas entre o processo de aprendizagem do tipo BU e os resultados promovidos por esta aprendizagem, especialmente os referentes à inovação e a diferentes medidas de desempenho em organizações que produzam e revendam seus produtos/serviços. A obtenção destes resultados mediados pelos três fatores anteriormente descritos (“liderança”, “MCI” e COA”) também ainda é inexplorado pelos estudos atuais.

Ademais, destacadamente a inovação vem sendo apontada como uma das principais vantagens competitivas a serem possuídas pela organização. Ainda assim, inovações organizacionais ainda não são amplamente desenvolvidas pelas empresas brasileiras. Estudos desenvolvidos pela Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), divulgados em 2013 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), mostram que 35,7% das 128.699 empresas componentes da pesquisa adotam atividades inovadoras. Este dado mostra que o nível de atividades inovadoras desenvolvido em 2008 (38,6%) teve decréscimo. A pesquisa evidencia algumas causas principais para este fato, tais como:

- Riscos econômicos excessivos
- Elevados custos associados à inovação
- Escassez de fontes de financiamento
- Rigidez organizacional
- Falta de pessoal qualificado

Ademais, ainda segundo a pesquisa, as empresas não inovam porque as condições do mercado relatadas pelas organizações brasileiras não são favoráveis à implementação de inovações.

O presente estudo tem, portanto, sua justificativa embasada na atualidade e na relevância dos conceitos aqui desenvolvidos. A ligação entre os conceitos aqui estudados (“AO, BU, COA, MCI, Liderança, Resultados e Inovatividade”) apresenta ineditismo, tanto pelas suas inter-relações quanto pela abordagem aprofundada promovida pelo desenvolvimento de um estudo multicaso. O tema tem, portanto, pertinência ao público interessado em averiguar as diferentes formas pelas quais o fenômeno da AO pode ser desenvolvido nas organizações.

Este estudo pretende ajudar a ampliar os conhecimentos sobre as inter-relações descritas.

1.6. Estrutura do trabalho

O texto deste trabalho está estruturado da seguinte maneira:

No presente capítulo (Introdução) se contextualiza o problema de pesquisa a ser desenvolvido na tese. São apresentados também seus objetivos gerais, específicos e as proposições.

No Capítulo 2 serão expostos os princípios teóricos pertinentes às variáveis a serem analisadas. Estas temáticas são estudadas tanto mediante a análise de textos clássicos quanto também pela análise do atual estado da arte de publicações e demais textos científicos referentes às variáveis AO, BU, COA, MCI, Liderança, Resultados e Inovatividade.

A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos a serem seguidos pelo estudo (Capítulo 3). Adianta-se que para a consecução dos objetivos de pesquisa dispostos uma pesquisa multicaso será desenvolvida. O protocolo para sua execução está descrito, também, neste tópico.

O Capítulo 4 (Resultados e Discussões) tratará da descrição dos casos estudados. Além da contextualização das unidades de pesquisa, se explanarão as diferentes percepções acerca das variáveis de pesquisa dentro dos públicos entrevistados. Neste mesmo capítulo, serão analisados os casos das diferentes empresas visitadas, sendo traçados paralelos quanto aos seus diferentes procedimentos e visões acerca do fenômeno estudado.

Por fim, o Capítulo 5 realizará, mediante os dados e inferências coletadas no capítulo precedente, as conclusões do estudo proposto. Este capítulo se prestará à validação das proposições de pesquisa propostas e serão respondidos os objetivos gerais e específicos da pesquisa, pretendendo-se, então, responder ao problema central da pesquisa. Serão também realizadas proposições quanto à viabilidade e possíveis temáticas de estudos futuros, bem como serão tecidas as considerações finais sobre o estudo.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aprendizagem organizacional

Nos últimos anos, a aprendizagem organizacional (AO) se tornou um assunto de grande interesse de estudiosos e do público em geral, por ser considerada a base de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ VALLE, 2001). Brockman e Morgan (2003) constataam, ainda, que a AO se tornou uma variável chave na melhoria no desempenho organizacional. Os autores não consideraram, isoladamente, o fenômeno “desempenho”. Outros autores (KESKIN, 2006; USSAHAWANITCHAKIT, 2008) consideraram a relação entre a AO e a melhoria de desempenho da empresa dela advinda.

Em termos conceituais, a AO passou por diferentes definições que refletiam, em maior ou menor grau, a percepção do pesquisador quanto à sua formação e existência. Tsang (1997) define a AO como a forma como a organização aprende, evidenciando suas habilidades, processos construtivos e a utilização destes conhecimentos.

Uma definição mais amplamente utilizada é a proposta por Senge (2013). Para o autor, a AO é o processo pelo qual a empresa desenvolve novos conhecimentos e *insights* de experiências compartilhadas entre os membros da organização e que possuem o potencial de influenciar comportamentos e melhorar as competências da empresa.

A aprendizagem não surge de forma espontânea nas organizações. A AO podem ser compreendida como o resultado de um processo organizacional. Para Garvin (2002), o processo de aprendizagem possui três processos básicos: a aquisição de informações, sua interpretação e aplicação.

- **Aquisição de informações:** na fase de *aquisição de informações*, a organização seleciona, interpreta e armazena as informações coletadas. Garvin (2002) entende que esta etapa é especialmente capciosa pelo grande número de informações às quais o gestor precisa categorizar e filtrar. Ademais, as informações coletadas podem não traduzir grandes tendências mas, sim, informações não úteis ao planejamento estratégico de longo prazo por serem estritamente relacionados ao ambiente atual de interesses da empresa – o que pode, a longo prazo, reduzir a capacidade de interpretação dos sinais do meio. López, Peón e Ordás (2005)

constatam que a aquisição de informações pode também ser realizada com dados internos, desenvolvidos em outros setores.

- **Interpretação de informações:** a segunda fase descrita por Garvin (2002) referente à construção da AO é a *interpretação* das informações. O autor observa que informações sem interpretação possuem um valor limitado, uma vez que não necessariamente se transformam em reais conhecimentos. Informações possuem real valor apenas após terem sido classificadas e agrupadas num contexto mais amplo. Este processo de interpretação de informações é bastante ligado ao modelo de crenças vigentes na organização, que norteia a forma como a informação será percebida e interpretada na empresa. O problema é que nem sempre a forma pela qual a organização interpreta os dados condiz com a realidade dos fatos observados. Por isso, equívocos na interpretação de informações geram grandes problemas posteriores, principalmente por sinalizarem a baixa capacidade organizacional de adequar seus modelos mentais a um novo paradigma (WOOD JR, 2004). Garvin (2002) constata que se uma empresa não modifica conscientemente seu comportamento de forma que a mudança reflita novos conhecimentos, ela não aprende.
- **Tradução de informações:** após a coleta e interpretação das informações, surge uma fase ainda mais complexa que as duas que a precederam: os gestores devem *traduzir* essa interpretação em torno da aplicação de informações que venham a fazer com que a organização aprenda as novas atividades. Esta tradução de comportamentos necessários à aprendizagem é complexa, porque mesmo quando as implicações de mudança de comportamento são óbvias, os funcionários podem não tomar as medidas de mudança necessárias por temerem mudanças (WOOD JR, 2004). Para facilitar o processo de tradução da aprendizagem em comportamentos, Garvin (2002) observa que é fundamental que exista a eliminação de tarefas desnecessárias ou ultrapassadas, com o objetivo de se promover a efetiva implementação da mudança desejada.

O fenômeno da AO foi analisado por outros autores. Huber (1991) descreve o processo com quatro fases distintas: a *aquisição de conhecimento*, a *distribuição* (processo no qual os funcionários compartilharão as informações por toda a organização), a *interpretação*

e, por fim, a *memória organizacional*, que trata do processo de armazenamento das informações e conhecimentos para uso futuro. Similarmente, Argote (2012) observa que o processo de AO envolve três estágios bastante distintos: *aquisição*, *compartilhamento* e *armazenamento*. Saban et al (2000) propõem que o processo é composto por três diferentes etapas: a *aquisição* de informações, sua *disseminação* e a *interpretação compartilhada*. Jaw e Liu (2003) observam que a fase de implementação de ações não é um elemento necessário no processo de aprendizagem, até porque a aprendizagem se refere à evolução de capacidades cognitivas que podem (ou não) resultar em ações concretas.

No desenvolvimento da AO, García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) constataam que por meio das etapas de aquisição/disseminação/interpretação e armazenamento, a organização amplifica o conhecimento gerado pelo indivíduo de uma forma organizada, transformando este “conhecimento ampliado” em parte de um sistema organizacional de conhecimento.

O desenvolvimento de novos conhecimentos é obtido por meio da AO. Este conhecimento aplicado reduz o risco de as competências organizacionais se tornarem “datadas”, possibilitando que estas continuem dinâmicas e provedoras de melhorias no desempenho da empresa.

A AO possibilita a existência de importantes conquistas, dentre as quais um maior número de inovações promovido pela inovatividade organizacional. A inovação implica na geração e implementação de novas ideias, processos e produtos. A aprendizagem também ocorre através da interação da organização com seu meio externo. Alegre e Chiva (2008) relatam que a interação da empresa com o meio externo representa mais um importante mecanismo de aprendizagem para a existência de inovações.

2.2. Organização que aprende

Conceitualmente, uma organização que aprende (ou *Learning Organization*) é o resultado final de uma empresa bem sucedida em seus processos de aprendizagem. Uma organização que aprende (OA) tem a habilidade de se ajustar continuamente a novas situações, se renovando de acordo com as demandas do meio (JAW; LIU, 2003). Garvin (2000, p. 54) relata que “[...] a OA dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias”.

Diferentes autores, como Bastos, Gondim e Loiola (2004); Huber (1991); Tsang (1997) e Easterby-Smith e Lyles (2011), descrevem importantes diferenças entre os conceitos de AO e uma OA. Embora utilizados de forma sinônima na literatura, a AO e uma OA não são sinônimas. Ruas, Antonello e Boff (2004, p. 14) destacam que, gradativamente, o termo “*organização que aprende*” vem sendo menos utilizado porque, para os autores, “poucas organizações conseguiram atingir este estado”.

Antonello (2004) observa que os conceitos de AO e OA emergiram na década de 1980. Para a autora, a principal diferença entre as terminologias é que enquanto a AO apresenta um caráter técnico, com características prescritivas e incrementais, associadas a processos sociais de aprendizagem, a OA é aquela que consegue obter AO e fazer deste processo seu padrão corrente.

Bastos, Gondim e Loiola (2004) relatam que a abordagem de AO é desenvolvida especialmente por pesquisadores acadêmicos. Nesta abordagem, o foco é analisar como as organizações estão aprendendo. Essa abordagem torna-se clara na definição proposta por Huber (1991, p. 90): “[...] uma AO acontece quando a maioria dos membros da organização obtém conhecimento e o reconhecem como potencialmente úteis”.

O posicionamento defendido por Antonello (2004) não é unânime. Diversos autores (como Garvin (2002); García-Morales; Lloréns-Montes e Verdú-Jover, 2007; Senge, 2013; Camisón e Villar-López, 2011) retratam a AO como um possível resultado de uma OA. Nesta abordagem, para Tsang (1997), o foco é direcionado na utilização de critérios de diagnóstico e avaliação da qualidade dos processos de aprendizagem. Este diagnóstico promove prescrições do que as organizações deveria realizar para alcançar seus intentos. Slater e Narver (1995) observam, porém, que a AO é um critério indispensável para a criação de uma OA.

Ao se pressupor que uma organização existe como um ser material e é passível de aprendizagem, na verdade se está incorrendo em um processo de antropomorfização (GHERARDI e NICOLINI, 2003), ao atribuir características humanas a uma organização. Por isso, segundo os autores, quando se trata da AO, na verdade está se pressupondo que as organizações, como entidades, aprendem da mesma forma que os indivíduos. Weick e Westley (2004, p. 364) observam que o fenômeno da AO é relacionado diretamente à aprendizagem grupal (que geralmente é estudada em termos de fenômenos culturais). Ainda segundo os autores (2004, p. 364), quando os pesquisadores focam em organizações como “culturas”, “focam menos o conhecimento e o que ocorre nas mentes dos indivíduos e mais o que acontece nas práticas grupais. Quando abordada pelo enfoque grupal, a AO passa a ser encarada como um processo que explica como as organizações obtém conhecimento, como

ganham experiência, como este conhecimento está nelas inserido e que efeitos este processo gera no desempenho posterior.

A AO tem seu ponto de partida na aprendizagem individual. Por isso, Bastos, Gondim e Loiola (2004) consideram que pelo indivíduo aprender na organização, é ele também que cria as estruturas organizacionais que possibilitam a aprendizagem. Concluem que a aprendizagem individual impacta a AO porque seus comportamentos são alterados. São estes comportamentos individuais que apresentam, portanto, um impacto maior no todo organizacional. Ademais, os autores concluem que a AO é constatada quando existe a identificação de três diferentes fenômenos:

- a) A mudança ocorre em todo o grupo,
- b) Existe mudança perceptível nos conhecimentos e valores e
- c) São observadas mudanças em padrões comportamentais coletivos.

Easterby-Smith e Lyles (2011) observam que a AO passa a existir quando a organização consegue disseminar novos comportamentos, procedimentos e valores que forneçam um modelo válido aos seus membros, gerando uma unidade de significado compreensível a todos os envolvidos. Tsang (1997) e Easterby-Smith e Lyles (2011) observam que a AO não ocorre sem a efetiva integração e participação dos indivíduos. Esse processo é mediado por valores e procedimentos organizacionais que são, em última análise, também criados pelos indivíduos que a compõem. Simultaneamente, enquanto o indivíduo apreende e repassa novos conhecimentos aos demais, as estruturas organizacionais podem ou não fomentar essa capacidade de aprendizagem e transmissão de conhecimentos que acontece entre o indivíduo e o grupo organizacional.

Já a literatura relacionada a uma OA tem características bastante prescritivas, dando grande enfoque ao “como” as organizações devem agir para construir o aprendizado (TSANG, 1997). Esse enfoque também é bastante perceptível na visão de alguns autores, como Garvin (2002, p. 12), que descreve uma AO como “[...] uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada do comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

Nesta visão, parte-se do pressuposto que a organização pode adotar ações que propiciem o aprendizado, mas como García-Morales; Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007) relatam, estas ações são bem sucedidas apenas se existe real envolvimento das pessoas e grupos componentes da organização. Senge (2013) relata que a aprendizagem coletiva é vital

a uma organização que aprende porque grupos (e não indivíduos) são a unidade fundamental nas organizações. Se os grupos não aprendem, o mesmo valerá para a organização.

Um dos principais estudiosos do conceito de uma OA é o pesquisador Peter Senge. Para Senge (2013), uma OA é orientada para a aprendizagem contínua. A organização aprende a partir de suas experiências e erros, criando um ambiente no qual a experimentação é estimulada com o intuito de incentivar a aprendizagem dos membros da organização. O foco da organização deixa de ser o controle (de processos e pessoas) para a aprendizagem efetiva, em ciclos contínuos.

Adotando uma perspectiva sistêmica, Senge (2013) define a AO como sendo o resultado de como as organizações adquirem conhecimento externo e ajustam este conhecimento para as atividades organizacionais. Esta relação entre a aquisição, disseminação e internalização do conhecimento ajuda a organização a balancear os fatos e dados oriundos do ambiente externo e processos organizacionais internos – isso tudo, enquanto a organização busca sua sobrevivência.

A AO e uma OA, muito embora se tratem de fenômenos distintos, frequentemente são considerados fenômenos análogos. Muitos autores descrevem resultados de um processo de aprendizagem como se fossem obtidos por uma OA, e não por meio de um processo de aprendizagem bem sucedido.

No presente estudo, entende-se a AO como um processo que visa o compartilhamento de informações e conhecimentos por toda a organização. É um conceito que apresenta resultados organizacionais distintos, como por exemplo, a melhoria de processos internos e a existência da inovação. Mas não se trata, em absoluto, de um resultado que vá conduzir a organização a se tornar uma OA. Nestes casos, pode ser que aconteça, mas não é uma relação de causa e efeito garantida.

2.3. Processos de aprendizagem (individual, grupal e organizacional)

Alguns autores, como Weerawardena; Cass e Julian (2006); Liao; Fei e Liu (2008) e Chang e Cho, (2008), relatam que as constantes reconfigurações do mercado levam empresas a buscar construir diferentes competências para a superação de desafios competitivos. Por este motivo, as organizações desenvolvem recursos e capacidades que possibilitam a constituição de importantes vantagens competitivas.

Como relatado, este processo de obtenção de conhecimento acontece tanto por canais internos quanto por canais externos à organização (LÓPEZ, PEÓN; ORDÁS, 2005). Independentemente de sua origem, a informação, para se tornar um conhecimento difundido, deverá passar por processos de distribuição, interpretação e assimilação para, então, serem incorporados na memória organizacional. O resultado esperado deste processo é o desenvolvimento de conhecimento organizacional (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006). O conhecimento organizacional estimula a organização a consolidar sua aprendizagem, e esta apresenta estreita relação com o volume de inovações organizacionais produzidas (vide Baker e Sinkula (1999); Cohen e Levinthal (1990); Darroch e Mcnaughton (2002); Leonard-Barton (1999); Nonaka e Takeuchi (2008), Alegre e Chiva (2008); Weerawardena; Cass e Julian (2006); Bharadwaj e Menon (2003), dentre outros).

Para a construção da AO, Takeuchi e Nonaka (2008) destacam a importância da aquisição de conhecimentos explícitos e tácitos. *Conhecimentos explícitos*, para os autores, são formais e sistemáticos. Por isso mesmo, podem ser facilmente comunicados e compartilhados – como, por exemplo, especificações técnicas de produtos ou fórmulas de componentes químicos

Já o *conhecimento tácito* consiste parcialmente de habilidades técnicas, assim como também em um tipo de habilidade informal mais difícil de ser detectada. Esta habilidade informal pode ser vista, segundo os autores, como um “*know-how*” desenvolvido pelo agente relacionado a uma determinada tarefa ou função específica.

O conhecimento tácito é composto, também, de uma importante dimensão cognitiva. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 43) definem esta dimensão cognitiva como sendo “modelos mentais, crenças e perspectivas tão inseridas em nós que as consideramos naturais, não podendo, portanto, articulá-las com facilidade”. Por estes motivos, modelos implícitos moldam profundamente a percepção de mundo do indivíduo. Estes modelos implícitos são descritos por Ellis (2005) como sendo “inconscientes”, mas “fundamentais” à construção do conhecimento tácito.

Os processos de aprendizagem podem ser compostos de acúmulo de experiências na produção. Como destaca Campos et al. (2003), esta aprendizagem pode ser estruturada em mecanismos formais e informais de aprendizagem, que podem contribuir com a capacidade inovativa de organizações por meio da criação de dois modelos de aprendizagem: o “aprender usando” e o “aprender fazendo”.

A “aprendizagem pelo uso” (ou *learning by using*) como sendo um importante elemento da aprendizagem. Para Rosemberg (1994), esta aprendizagem pelo uso surge com a

utilização do produto ou tecnologia, que permite o aprendizado, reflexão sobre o uso e repasse deste conhecimento. Esta aprendizagem permite ao conhecimento ser internalizado e, então, desencadear novos processos. Já, para Rosemberg (1994), o “aprender fazendo” (ou *learning by doing*) se refere ao aprendizado que é derivado da experiência do indivíduo enquanto executa suas funções. Esta experiência pode se traduzir em melhorias na prática de tarefas, além de trazer pequenas inovações à forma como as atividades são desenvolvidas.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento é resultado do trânsito entre os conhecimentos tácitos e explícitos entre os indivíduos. Mais especificamente, o processo acontece da seguinte forma:

- a) **De tácito para tácito:** ocorre quando um indivíduo repassa seu conhecimento tácito a outro. Este processo ocorre por meio da socialização dos indivíduos. Os autores relatam, entretanto, que a socialização sozinha não é responsável pela criação do conhecimento.
- b) **Explícito para explícito:** ocorre quando o indivíduo combina partes do conhecimento explícito e realiza uma nova combinação com base nestes dados. Esta combinação não amplia a base de conhecimentos já existente, mas possibilita maior assimilação.
- c) **Tácito para explícito:** Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que a troca entre o conhecimento tácito e explícito é diferencial à criação do conhecimento organizacional. Isto porque quando o indivíduo é capaz de articular seu conhecimento tácito, existe uma conversão deste conhecimento para explícito, permitindo, assim, o seu compartilhamento entre os demais integrantes do grupo.
- d) **Explícito para tácito:** quando o conhecimento explícito é compartilhado pela organização, ocorre o processo de internalização deste conhecimento pelos demais integrantes do grupo. Neste processo, os demais membros do grupo utilizam este escopo de conhecimentos para a ampliação, extensão e reformulação de seus próprios conhecimentos tácitos.

Este processo de articulação (conversão do tácito para o explícito) e a internalização (explícito para extensão do conhecimento tácito) é nomeado “espiral do conhecimento” por Takeuchi e Nonaka (2008). Ye, Marinova e Singh (2012) observam que, ao fim destes

processos, é iniciada uma nova espiral de conhecimentos – mas desta vez, com uma base de conhecimentos de nível mais elevado.

Para que exista efetivamente a espiral do conhecimento, o processo de aprendizagem passa por processos de aprendizagem individual e coletiva para, então, os seus conhecimentos produzidos passem a fazer parte do repertório organizacional.

A aprendizagem individual é fundamental à AO, porque são indivíduos quem geram ideias – não organizações (BELL; MENGÜÇ; WIDING, 2010). Sem a aprendizagem individual não existe a efetiva AO.

Crossan, Lane e White (1999) relatam que “tensões” podem inviabilizar o repasse de conhecimentos do indivíduo ao grupo este processo de repasse. Para o repasse de conhecimentos individuais ao grupo, a organização precisa ter um ambiente propício à circulação de informações e comunicação entre membros de diferentes setores e níveis hierárquicos, para que as relatadas “tensões” não tenham espaço. Os autores observam que uma prévia orientação à aprendizagem estimula a adoção de uma perspectiva de longo prazo sobre o desempenho, o que influencia fortemente a disposição do funcionário em compartilhar conhecimentos advindos da prática profissional.

Para Sheng e Chien (2015), a orientação à aprendizagem da empresa é um empecilho para a existência da inovação. Para os autores, especialmente a inovação radical é influenciada pela orientação à aprendizagem. A capacidade absorptiva da empresa a ajuda, também, a maximizar o efeito da orientação à aprendizagem e, conseqüentemente, a inovação radical por ela produzida.

Para que a aprendizagem individual ocorra é preciso existir algum meio de compartilhamento de informações e conhecimentos. Porém, como observam Bell, Mengüç e Widing (2010), somente a eficiência dos canais de disseminação de informações não são suficientes para a composição da aprendizagem. Mais do que prover canais de comunicação eficientes, a organização precisa encarar positivamente o processo de aprendizagem, com todos os seus prós e contras – além de possuir clima organizacional propício à aprendizagem. Sung e Choi (2013) relatam que o clima organizacional propício à aprendizagem tem efeito positivo na relação entre a aprendizagem individual e organizacional, por promover um ambiente propício à experimentação, tomada de riscos e organização grupal de trabalhos.

Algumas práticas de fomento à aprendizagem individual podem ser adotadas pela organização – desde a aprendizagem obtida durante o desempenho do trabalho até a promoção de programas de qualificação educacional formal (SUNG; CHOI, 2012). Estas práticas podem, segundo os autores, aumentar a capacidade individual de solução de problemas, de

desenvolvimento de soluções criativas e também de possibilitar a aplicação destas soluções desenvolvidas em aplicações práticas.

García-Morales, Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007) destacam que para a efetiva aprendizagem individual é necessário o desenvolvimento de uma “personal mastery”, que pode ser definida como a capacidade de crescer e aprender em um nível pessoal dentro de uma organização de aprendizagem. É uma abordagem diferenciada por possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências pessoais e profissionais. Para que esta personal mastery exista, é imprescindível que o sistema organizacional composto por seus sistemas culturais, lideranças e estruturas estimulem as iniciativas individuais de aprendizagem.

Apesar dos evidentes pontos favoráveis à aprendizagem individual, Probst, Raub e Romnhardt (2002) observam que ela pode ser subaproveitada ou mesmo ter seu desenvolvimento comprometido se este conhecimento gerado não for compartilhado entre o grupo. Sem a inserção grupal, poderá também não ocorrer a inserção dos conhecimentos no repertório organizacional, estratégias ou rotinas de procedimentos.

A aprendizagem coletiva (ou grupal) é característica do processo de socialização. Neste processo, o conhecimento individual é compartilhado entre os demais membros do grupo. Takeuchi e Nonaka (2008) constataam que inovações organizacionais acontecem quando os funcionários dividem seus conhecimentos e, também, quando este conhecimento compartilhado gera novos pressupostos comuns – os quais, por sua vez, por sua vez irão dar origem à AO.

Senge (2013) relata que a aprendizagem coletiva é vital porque grupos (e não indivíduos) são a unidade fundamental nas organizações e que, se grupos não aprendem, a organização também não aprende. A aprendizagem coletiva depende da qualidade da comunicação disponível no ambiente organizacional. Se trata de uma habilidade organizacional básica que pode facilitar ou inibir a AO e a criação de outras competências, podendo possibilitar ou impedir o compartilhamento de informações, diálogo e até mesmo a criação do conhecimento tácito. Estes três últimos itens são, na visão de Bronn e Bronn (2003), “matérias primas” que dão suporte à existência da criação de conhecimentos e a própria aprendizagem.

Para Pawlowsky (2001), grupos não são apenas as ligações entre o indivíduo e a organização, mas são importantes membros sociais que atuam como elementos mediadores, nos quais o compartilhamento, aprendizagem e demais comportamentos organizacionais têm seu lugar. O autor destaca ainda que grupos possuem um papel central no suporte emocional

que presta aos indivíduos em seus próprios processos de aprendizagem. Além disso, as fases de desenvolvimento (formação) de grupos podem ser reinterpretadas posteriormente como períodos de promoção de aprendizagem grupal e de abertura de novas oportunidades de discussão.

Probst, Raub e Romhardt (2002) relatam que a aprendizagem coletiva pode ser entendida de duas diferentes formas: primeiramente como formas de circulação de ideias e também como uma forma de criação de relações entre competências já existentes. Enquanto “forma de circulação”, o resultado do processo de aprendizado aumenta, na medida em que a aprendizagem dos indivíduos de um grupo amplia a possibilidade de desenvolvimento de mais competências e, enquanto “forma de criação de relações”, é possibilitada uma maior interlocução entre os atores organizacionais, que, habituados a mobilizar suas competências de forma independente, acabam por ter processos de aprendizagem e desenvolvimento maximizados.

Para a criação da aprendizagem coletiva, García-Morales, Matías-Reche e Verdú-Jover (2011) relatam três ações: compartilhamento de competências no trabalho em equipe; troca de conhecimentos entre profissionais gabaritados de diferentes áreas por meio de reuniões/projetos conjuntos e busca de novos conhecimentos acessíveis ao corpo de funcionários.

O próximo nível, a aprendizagem organizacional, é onde reside a questão central sobre se as organizações podem, de fato, aprender como “entidades”. Como anteriormente relatado, Takeuchi e Nonaka (2008), em seus estudos sobre a gestão do conhecimento organizacional, postulam que não acontece a aprendizagem grupal sem a individual. A AO é inteiramente dependente da continuidade da aprendizagem grupal.

A inovação é fomentada pela existência de uma AO efetiva (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011), sendo considerada um potencial resultado do processo de aprendizagem. A criação de uma OA, para García-Morales, Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007), existe apenas se os grupos constantemente buscam aumentar seus conhecimentos, habilidades e competências. Aragón-Correa, García-Morales e Cordón-Pozo (2007) ainda observam que os potenciais resultados da AO (inovação) são dependentes de indivíduos e grupos com grande capacidade criativa e proficiência pessoal e que práticas de aprendizagem podem ser utilizadas para o estímulo destes agentes. Este estímulo pode auxiliar a empresa na criação de competências organizacionais.

2.4. Tipos de aprendizagem

A espiral de conhecimento pode ser desenvolvida de diversas formas pelas organizações – até porque cada organização possui diferentes orientações para o aprendizado. Em 1996, Argyris e Schön sugeriram que o desenvolvimento de soluções de problemas é um processo de aprendizagem que integra diversos tipos de conhecimentos, se tornando uma base para o conhecimento estabelecido da organização. Hung et al (2011) observam, também, que a busca por novos conhecimentos pode ser considerada o recurso primário para a inovação em uma organização.

A aquisição de conhecimentos que fomentem a AO é um processo que pode ser dividido em duas dimensões: a criação interna e a aquisição externa. Estas duas fases são diretamente relacionadas ao processo de aprendizagem anteriormente descrito - a interpretação do conhecimento e a aquisição de informação (HUBER, 1991; SLATER, NARVER; 1995; ARGOTE, 2012).

Weerawardena, Cass e Julian (2006) observam que a definição de qual estratégia será adotada por uma organização acontece após uma análise apurada do segmento no qual a empresa atua. Esta estratégia inicial (que pode ser focada em preço, diferenciação, produto, inovação, dentre outros) determina o tipo de competências primárias a serem desenvolvidas. Em empresas que atuam em setores mais competitivos a busca por vantagens competitivas passa a ser ainda mais acirrada. Por isso, precisam conceber novas formas de desempenhar suas atividades com a agregação de valor. Para os autores, esta busca pode resultar em processos inovadores.

Baker e Sinkula (2002) observam que as todas as estratégias inicialmente desenvolvidas demandam aprendizagem – muito especialmente, quando a estratégia selecionada é a inovação. Na verdade, segundo os autores, a aprendizagem atua como um fator-chave para a inovação e mesmo para o desempenho da organização. A estrutura da indústria, associada a uma estratégia focada na inovação, pode estimular o surgimento de mecanismos de aprendizagem de orientação internas (aprendizagem de foco interno) e externas (aprendizagem focada no mercado e a aprendizagem focada em relacionamentos) (WEERAWARDENA, CASS E JULIAN; 2006).

A aprendizagem com foco interno (Internally-focused learning) pode ser descrita como a capacidade e a extensão em que a organização desenvolve conhecimento através de recursos internos para disseminar, “desaprender” processos obsoletos e utilizar os conhecimentos desenvolvidos em mudanças organizacionais que visem a melhoria do

desempenho organizacional (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006). A aprendizagem com foco interno inclui o aprendizado desenvolvido com base em experiências (tentativa e erro) e experimentos (criando novas formas de se desenvolver processos). Essa atividade é vista como um processo de busca para o aprendizado, gerando conhecimento técnico cumulativo. É relacionado a organizações que possuam um setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Se trata de um processo de aprendizagem fundamental à inovação, pela existência de pressupostos culturais que favoreçam o processo de tentativa e erro (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004 ; ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Mecanismos de integração e coordenação existentes (como os propostos por Lawrence e Lorsch em 1967) parecem favorecer a disseminação de conhecimentos e boas práticas ao longo da organização.

A aprendizagem focada no mercado (Market-focused learning) é definida por Weerawardena, Cass e Julian (2006, p. 38) como sendo “a capacidade da empresa em adquirir, disseminar”, “desaprender” e usar informações do mercado para mudanças organizacionais”. Para que o processo de aprendizagem (e consequente inovação) sejam bem sucedidos neste contexto, as organizações precisam realizar um mapeamento do meio, analisar e entender a estrutura da indústria para estarem atentos às novas oportunidades. Este processo é muito relacionado ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

Baker e Sinkula (2002) observam que esta é a orientação de aprendizagem mais utilizada em empresas que atuam em ambientes competitivos. Para os autores, entretanto, a priorização deste tipo de orientação pode não ser suficiente para a promoção de vantagens competitivas. Ulrich e Eppinger (2000) relatam que diversas formas de aprendizagem devem ser promovidas por uma organização, se seu intento final for a busca da inovação. Para os autores, o excessivo foco no mercado (e consequente monitoramento de concorrentes) pode inibir inovações pela ausência do desenvolvimento de capacidades de abstração, fundamentais a alguns processos de inovação (especialmente a inovação radical). Para que exista o equilíbrio entre a adequação a fatores externos e as atividades internas, torna-se crucial a ação de um líder que estimule ações, tanto em um espectro quanto em outro (LLORÉNS-MONTES,; RUIZ-MORENO; GARCÍA-MORALES, 2005).

Por fim, a **aprendizagem focada em relacionamentos** (*relationally focused learning*) é a capacidade e extensão em que uma organização adquire conhecimentos através de ligações externas e redes de contatos, disseminando, desaprendendo e usando este conhecimento adquirido para mudanças organizacionais que venham a promover mudanças e inovações. É desenvolvida, segundo Weerawardena, Cass e Julian (2006), por meio de ligações estabelecidas entre a empresa, outras firmas e instituições de pesquisa, como as

universidades e centros de pesquisa. Muito embora a orientação com foco no mercado e interno seja necessária, as empresas também precisam de acesso a fontes externas de conhecimento para conseguir adequar suas competências para atender com eficiência e eficácia as demandas do meio. A aprendizagem focada em relacionamentos é uma capacidade de aprendizagem crítica para a organização que deseja obter vantagens no ambiente competitivo. É uma vantagem competitiva principal para a empresa que deseja crescer por meio do estabelecimento de redes de contato. Weerawardena, Cass e Julian (2006) relatam que o processo de AO pode assumir uma orientação passiva ou ativa. Uma orientação passiva pode ser caracterizada como a busca pela manutenção do *status quo* da organização. Por orientação ativa, podemos entender como sendo a busca pelo reposicionamento da organização por meio de processos de aprendizagem.

Uma organização com orientação passiva em relação à aprendizagem é descrita de diferentes formas na literatura. Pode ser conhecida como uma forma de aprendizagem tipo “*single loop*” (ou ciclo simples – Argyris e Schön, 1996). É também reconhecida na literatura como “incremental” (MINER; MEZIAS, 1996); “adaptativa” (AKGUN; LYNN; BYRNE, 2006) ou “exploradora” (LIAO; FEI; LIU, 2008). Já uma organização com orientação ativa também é reconhecida na literatura como uma forma de aprendizagem do tipo “*Double loop*” (ou ciclo duplo - Argyris e Schön, 1996), ou “radical” (MINER; MEZIAS, 1996), “generativa” (AKGUN; LYNN; BYRNE, 2006); ou exploratória (LIAO; FEI; LIU, 2008). Tradicionalmente, as terminologias desenvolvidas por Argyris e Schön (1996) são as mais difundidas em estudos acadêmicos. Em estudos mais recentes, as terminologias “*single loop*” e “*double loop*” sendo utilizadas de forma conjunta com as terminologias “exploradora” e “exploratória” (LIAO; FEI; LIU, 2008).

No próximo tópico serão percorridas as principais características das abordagens, apresentando também quais são suas diferenças.

2.4.1. *Single loop* e *Double loop*

Sobre a abordagem de aprendizagem do tipo “*Single loop*”, Argyris e Schön (1996) observam que as teorias organizacionais, até então vigentes, estavam baseadas na detecção e correção de erros. Quando um erro era encontrado e corrigido, a organização estava apta a continuar seus processos a partir do momento em que havia parado ou então prosseguir na

busca de novos objetivos. Para os autores, este processo de detecção de erro e processos corretivos foi denominado aprendizagem do tipo “*Single loop*”.

Saban et al. (2000) observam que se trata do estilo de aprendizagem mais fundamental e passivo. É focado em problemas imediatos. Os objetivos imediatos se referem a situações já existentes e os problemas concernentes são familiares aos membros da organização. Argyris e Schön (1996) observam que o ciclo simples de aprendizagem é mais comum em ambientes estáveis. Saban et al (2000) comentam que este processo de aprendizagem, quando utilizado excessivamente, tende a limitar o desenvolvimento de conhecimento e modificação de comportamentos. Alegre e Chiva (2008) descrevem a aprendizagem *single loop* como sendo possuidora de ciclos simples de aprendizagem, apresentando características operacionais, emergenciais e reativas. Westerlund e Rajala (2010) observam que a aprendizagem exploradora produz inovações do tipo incremental, justamente pelas características imediatistas que a compõem. Se trata do conhecimento cotidiano construído com base nas contingências imediatas, que demandam rapidez nas respostas. Por isso mesmo geralmente são implementadas soluções incrementais, que geralmente reproduzem um repertório de ações organizacionais já conhecido e praticado pelos agentes organizacionais (ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT; 2000).

Empresas com orientação para aprendizagem de ciclo simples enfatizam melhorias incrementais e, caso existam colaborações intra-empresariais, o foco recai sobre o desenvolvimento de processos produtivos. Inovações em processos podem, por sua vez, desestimular a colaboração na rede de contatos organizacionais. Isso se justifica pelo grau de especificação de processos produtivos de cada empresa, o que pode minimizar a comunicação e o estabelecimento de relações entre as pessoas – o que poderia ser considerado um inibidor da disseminação de conhecimentos, algo essencial ao processo de aprendizagem (ULRICH; EPPINGER, 2000).

A aprendizagem do tipo *single loop* está associada com estruturas organizacionais mecanicistas e com trajetórias predefinidas. Por isso mesmo, é mais comum em empresas que atuam em ambientes organizacionais e tecnologias caracterizados pela estabilidade e baixa velocidade de mudanças (BAKER; SINKULA, 2002). Liao, Fei e Liu (2008) constataram que a aprendizagem do tipo *single loop* é a estratégia que explica competições de preços por maiores lucros entre organizações. Esta modalidade de aprendizagem requer a rotinização e coordenação de atividades. Produtos e serviços resultantes destes processos de melhoria incremental estão mais propensos a agradar seus consumidores, gerando maiores retornos e maiores vendas.

Já o processo de ciclo duplo (*Double loop learning*) envolve o processo de correção de erros onde os processos não são tão previsíveis – especialmente quando existem modificações nas políticas, normas e objetivos organizacionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Segundo os autores, enquanto a aprendizagem de ciclo simples é regularmente executada com sucesso pelas organizações, o processo de aprendizagem de ciclo duplo é bem mais complexo. Isso porque, em muitas circunstâncias não se trata de um problema relacionado ao produto ou ao processo, e sim, se os mecanismos de aprendizagem de orientação internas/externas adotados pela organização são compatíveis com as políticas organizacionais e os valores culturais, que valorizam e reforçam a estabilidade e a previsibilidade. Argyris (1992) constata que quando as situações existentes estão fora do considerado “normal” e são também consideradas imprevisíveis, processos de aprendizagem do tipo “ciclo simples” são inúteis. Argyris e Schön (1996) propõem que, nestes casos, a aprendizagem do tipo “*double loop*” é a mais recomendada, porque parte do pressuposto que a primeira etapa na solução dos problemas é reconhecer o conflito existente entre as normas da empresa e as mudanças (por vezes radicais) requeridas.

Após este trabalho de reconhecimento, é preciso analisar sem vieses a situação, partindo-se do pressuposto de que o problema não irá se resolver fazendo o que já se sabe fazer. Saban et al. (2000) observam que a aprendizagem *double loop* questiona a efetividade geral das normas correntes, valores e práticas, e sugerem que mudanças fundamentais podem ser necessárias para melhorar o desempenho organizacional.

A aprendizagem do tipo *double loop* se refere à capacidade da organização coletar recursos do meio através de atividades que podem ser caracterizadas pela busca, variação de procedimentos, aceitação do risco, experimentação, flexibilidade, descobertas e inovações (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004). Para Slater e Narver (1999), a aprendizagem de ciclo duplo representa a busca por novos conhecimentos, a adoção de tecnologias inexploradas e a criação de produtos sem projeções certas de demanda.

March (1991) observa que a aprendizagem *double loop* ocorre quando as organizações adquirem capacidades comportamentais que diferem fundamentalmente dos padrões existentes. Este tipo de aprendizagem é associado a uma estrutura organizacional mais flexível e, também, a mercados mais dinâmicos (SLATER; NARVER, 1999). Liao, Fei e Liu (2008), complementarmente, relatam que diferentes estruturas organizacionais e diferentes mercados conduzem, também, diferentes tipos de aprendizagem por terem também diferentes necessidades. Estruturas orgânicas e relacionamentos de trabalho não hierarquicamente fixos (comunicação descendente, ascendente, horizontal e autonomia) são

favoráveis à aprendizagem *double loop* – ainda mais quando se trata de um contexto de mudança organizacional (DOUGHERTY, 2004). A aprendizagem *double loop* é conduzida de forma a originar inovações exploratórias, de caráter radical. É mais propensa a atender necessidades emergentes de consumidores ou mesmo a desenvolver novos mercados, operacionalmente distantes dos processos adotados pela organização e seus concorrentes. As inovações originadas de um processo *double loop* requerem novos conhecimentos e informações, que geralmente são bastante diferentes da base de conhecimentos acumulados pela organização (WEI; YI; YUAN, 2011). Em contraponto, os autores observam que a aprendizagem de ciclo duplo é conduzida para atender às necessidades de uma base de clientes já existentes. O mercado é atendido pela expansão de produtos e serviços já existentes, mediante o aumento da eficiência dos processos operacionais.

Muito embora as orientações de aprendizagem anteriormente expostas tenham características distintas, nada impede que as organizações façam uso de ambas. As organizações podem tanto enfatizar a aprendizagem *double loop* na busca de efetividade no desenvolvimento de novos produtos, por exemplo – ou optar pela aprendizagem *single loop*, ao buscar eficiência operacional (WESTERLUND; RAJALA, 2010)

Argyris e Schön (1996) observam que como muitos profissionais são extremamente bem sucedidos naquilo que fazem, raramente experimentam a falha. Como nunca falham, não conseguem aprender com seus próprios erros. Quando seu processo de aprendizagem de ciclo simples falha, se tornam críticos, defensivos, colocam a culpa em outras pessoas. Em resumo, sua habilidade de aprendizagem se encerra justamente quando precisam mais dela. O efeito em rede deste comportamento baseado em tempo e desempenho é denominada por Senge (2013) como uma “desabilidade de aprendizagem”. Por ter um foco excessivamente direcionado ao curto prazo, as empresas enfraquecem suas capacidades de aprendizagem e melhorar seu desempenho.

Baker e Sinkula (2002) observam que conforme as organizações crescem e se tornam mais experientes, seu processamento de informações também precisa mudar. Os autores destacam que empresas jovens com menor memória organizacional estão mais abertas a todo tipo de inovação.

Essa chamada “desabilidade corporativa” de aprendizagem pode ser observada em algumas ações (SABAN et al, 2000):

- a) Criação de um ambiente organizacional no qual os gestores não só são surdos para ouvir o mercado quanto também são impermeáveis à aprendizagem.

- b) Gera uma falsa sensação de segurança na suposição de que a velocidade é a forma de resolução de todos os problemas.
- c) Encoraja gestores a cortar novos produtos que não atinjam ou excedam objetivos de curto prazo.
- d) Enfraquecimento da habilidade corporativa de gerar novas fontes de novos produtos pelo reforço de filosofias não funcionais, práticas e procedimentos.

O processo de aprendizagem não é restrito ao ciclo simples ou duplo. Argyris e Schön (1996) definem o que chamam de *duetero learning* (também denominado “ciclo triplo”).

O chamado “ciclo triplo”, para Antonello (2004), envolve a apreensão de como aprender e exige que as pessoas, para que sejam bem sucedidas, investiguem a origem de sua aprendizagem e seus efeitos. Neste contexto, segundo a autora (2004, p. 15), “o indivíduo aprende a modificar ou a desenvolver sua forma de aprender, a tirar suas próprias lições de experiência, aprender a aprender”. Em suma: a aprendizagem se torna um objeto de aprendizagem, o que contribui enormemente para o funcionamento dos ciclos anteriores.

Argyris e Schön (1996) destacam que o ciclo triplo de aprendizagem é o mais completo, por procurar ganhos dentro do processo de aprendizagem, enquanto busca resolver problemas e prospectar oportunidades de forma imediata. O *duetero learning* encoraja o funcionário a descobrir qual ação por ele desenvolvida facilitou ou inibiu a aprendizagem, criando novas estratégias para a aprendizagem, avaliando e generalizando no que foi efetivamente produzido. Saban et al (2000) relatam que este estilo de aprendizagem holístico traz uma atmosfera em que os erros são tolerados, trazendo ganhos advindos do processo de experimentação. Senge (2013) observa que as empresas que aprendem *como falhar* superam organizações que buscam *minimizar a frequência* do erro.

A aprendizagem do tipo *duetero*, para Argyris e Schön (1996), envolve a ação conjunta de indivíduos para a modificação da forma pela qual a aprendizagem é praticada na organização. Para os autores (1996, p. 08), quando uma organização está envolvida com processos de aprendizagem do tipo *deutero*, “seus membros também aprendem sobre contextos anteriores à mudança. Após uma reflexão, se perguntam sobre episódios anteriores de AO ou falhas de aprendizagem”. Então, descobrem o que fizeram que facilitou ou inibiu a aprendizagem, criando novas estratégias de aprendizagem, avaliando e generalizando o conhecimento produzido. Os resultados do processo de aprendizagem do tipo *duetero* se

tornam factíveis para cada indivíduo participante do processo, passando a se refletir na prática organizacional.

Para Liao, Fei e Liu (2008), as implicações dos processos de aprendizagem dos tipos *single* e *double loop* são bastante significativas, tanto em nível individual quanto no nível organizacional. Por isso, as organizações devem se assegurar de que todos os seus membros estejam cientes do quanto as rotinas organizacionais podem “travar” a aprendizagem e impedir o progresso. Os resultados da prevenção aos impedimentos da aprendizagem, segundo os autores, tendem a ser mais eficazes do que a busca pelo conserto posterior de situações potencialmente perniciosas à circulação de conhecimentos.

2.5. Competências Organizacionais

Na busca de um entendimento acerca de qual seria o constructo teórico mais adequado aos objetivos do presente estudo, vislumbrou-se a possibilidade de se voltar às origens dos conceitos de “competência” e “capacidade”.

Fleury e Fleury (2001) observam que a competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes possuídos por algo ou alguém. Para os autores (2001, p. 188), a competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. No mesmo estudo, os autores descrevem a competência como um conjunto de capacidades que justificam um alto desempenho.

Nesta perspectiva, podemos inferir que a competência organizacional de aprendizagem é uma consequência da capacidade organizacional de aprendizagem e que, por meio desta, são adquiridos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento de uma real competência organizacional para a aprendizagem.

As competências organizacionais, para Ulrich et al. (2012), são construídas com base em competências individuais. Por isso, são competências bastante significativas ao corpo de funcionários. Não são, também, “copiáveis” por concorrentes porque são o resultado de ações repetidamente adotadas e refinadas, do ponto de vista estratégico e operacional. O autor destaca que muitos funcionários e mesmo gestores não tem ciência de quais são as competências organizacionais possuídas pela organização.

As competências organizacionais são formadas pelo resultado da aprendizagem individual em relação a algum aspecto produtivo. Posteriormente, este aprendizado é

repassado ao grupo. Neste sentido, líderes e fundadores da organização possuem papel de destaque por proverem “modelos” nos quais os demais funcionários espelham comportamentos. Com o tempo, este conhecimento se institucionaliza. Este processo não é fácil, nem rápido. Isto porque este conhecimento, ao ser repassado do nível individual para o coletivo, pode não ser inteiramente capturado por procedimentos explícitos de conhecimento. Esta falta de explicitação de conhecimento prejudica o repasse de conhecimentos para instâncias grupais.

Para que se desenvolvam novas competências inovadoras (ou que se fomentem as já existentes), é importante que exista constante experimentação, antecipação de demandas e até mesmo a criação de novas demandas por novos produtos. Por isso, para Fernandes, Fleury e Mills (2006), o ambiente organizacional e sua estrutura precisam favorecer a fluidez da comunicação e de processos de trabalho porque em tais ambientes é mais provável que a competência surja. Os autores observam que a competência tende a se espalhar, a princípio, de forma horizontal na estrutura organizacional.

Para o desenvolvimento de competências, é imprescindível se falar de AO. As organizações que constantemente aprendem geralmente estão dedicadas às melhorias de processos, estimulando o desenvolvimento de novas habilidades por seus membros. Sem a aprendizagem, as competências podem se tornar “datadas” e “copiáveis”.

Wardman (1997) observa quatro principais fatores que reforçam a interação entre a AO e a aprendizagem individual:

- a) Cultura: crenças e valores que influenciam a ação e a participação dos membros da organização em processos.
- b) Estratégia: toda a ação que promove os objetivos organizacionais. Responsável também pela interpretação de sinais do meio negocial.
- c) Estrutura: características internas pertencentes à organização que podem influenciar a influência da aprendizagem;
- d) Ambiente: o meio externo, com suas instabilidades e turbulências, pode dificultar a interação e a perfeita compreensão dos fatos pelos agentes organizacionais.

2.5.1. Identificação das competências organizacionais para a aprendizagem

Uma OA consegue se manter competitiva justamente por sua constante interação com o meio externo. A competência para a aprendizagem é muito importante à organização, e mais ainda, ao gestor: ele, mais do que ninguém, precisa saber exatamente como as competências organizacionais podem ser utilizadas para o atingimento de maior desempenho e resultados ante à concorrência.

Ulrich e Smallwood (2004) constataam que a definição precisa de competências organizacionais e é um exercício extenso, que não deve ser delegado somente ao gestor principal da organização. Ao contrário – deve ser um processo de identificação e descoberta compartilhado pelos membros da organização, como resultado de debates e apontamentos. Para os autores, alguns aspectos precisam ser especialmente considerados, como:

- a) A atividade de identificação de competências não pode ser delegada a terceiros. A administração superior da empresa precisa estar focada no processo.
- b) Equipes interdisciplinares devem participar deste processo.
- c) As definições do que são competências devem se pautar por benefícios percebidos por clientes.
- d) Competências não são produtos e serviços finais. Devem se listar quais as atividades, tecnologias e recursos relacionados aos benefícios gerados.

Prahalad (1995) observa que, para o desenvolvimento e administração de competências essenciais, é necessária a criação de uma arquitetura estratégica que sirva como um roteiro para o futuro da organização. Neste roteiro deverão ser estabelecidos os objetivos para a formação de competências.

Esta arquitetura estratégica estabelece uma conexão do presente com os objetivos de curto, médio e longo prazo, definindo quais competências precisam ser preservadas e quais competências precisam ser criadas para suporte da visão de futuro.

É fundamental a identificação de competências, porque se a empresa não as souber identificar, corre o risco de perdê-las. Mais do que isso – se não souberem o que de fato possuem, podem adotar ações equivocadas ao perseguir competências “desejáveis” (por exemplo, adotando medidas que vão contra o que a organização faz de melhor). Por isso, o desenho de competências estabelecido deve estar bastante ligado à cultura organizacional vigente.

2.5.1.1. *Core competencies*

Até o presente momento, foram discutidos diferentes conceitos relacionados à AO. Prahalad e Hamel (1990), ao estudarem as diferentes competências de uma organização clássica organizada em Unidades Estratégicas de Negócios, descobriram que as empresas mais bem sucedidas eram justamente as organizações que possuíam uma visão do todo organizacional mais apurado e uma troca de conhecimentos e processos de aprendizagem efetivamente atuantes. Para os autores, estes processos, quando coordenados de forma compatível com a visão estratégica da organização, poderiam trazer grandes vantagens competitivas.

Embasando-se nestes *insights*, os autores cunharam o termo “*core competencies*”. Para os autores, uma *core competency* trata do conhecimento coletivo da organização sobre como coordenar diferentes habilidades produtivas e tecnologias. Ainda segundo os autores (1990), o foco nas *core competencies* cria um sistema único e integrado que reforça o ajuste entre as diversas produções de sua empresa e as habilidades tecnológicas – uma vantagem sistêmica impossível de ser copiada por concorrentes.

Core competencies são fundamentais para o sucesso no longo prazo de organizações. Porém, seu desenvolvimento é um processo extremamente árduo que pode demandar mudanças radicais na gestão. São, geralmente, resultados de longos processos de aprendizagem.

Para Prahalad e Hamel (1990), a longo prazo, a competitividade terá origem nas *core competencies* desenvolvidas, que irão antecipar novos produtos, com menores custos e lançados no mercado de forma mais rápida que os concorrentes. Essas vantagens têm sua base na capacidade gerencial de competências. Este processo não ocorre de forma isolada: para Prahalad e Hamel (1990), especialmente a consolidação de novas tecnologias e habilidades produtivas contribuem para a rápida adequação dos indivíduos às oportunidades do meio. Ainda segundo os autores, a *core competence* se refere à forma como o trabalho é organizado e o valor, entregue.

As competências precisam ser fomentadas e protegidas. O conhecimento desaparece se não é utilizado. As competências são a “cola” que une os novos negócios.

Pelo menos três testes podem ser aplicados para identificar as *core competencies* de uma empresa.

- a) Uma *core competence* dá acesso potencial a uma ampla variedade de mercados.
- b) Uma *core competence* deve fazer uma contribuição bastante significativa nas percepções do consumidor sobre os benefícios do produto final.
- c) Uma *core competence* deve ser difícil de ser copiada. E será mesmo difícil se for resultado de uma harmonização complexa de tecnologias e capacidades produtivas exclusivas da empresa.

2.5.1.2. *Capabilities*

No presente estudo, após a exposição de diversos trabalhos, pressupõe-se que a inovação não acontece na organização de forma efetiva sem uma estrutura antecedente que lhe dê suporte. Essa estrutura é basicamente composta dos processos de AO e alguns de seus pressupostos. Um dos motivos pelos quais a aprendizagem é considerada crítica ao sucesso da companhia é que facilita o desenvolvimento de novos produtos e processos (BAKER; SINKULA, 2002).

O aprofundamento dos estudos sobre a *organizational capability* para a aprendizagem é justificado pela necessidade de se compreender de forma mais ampla de que forma esta competência é vinculada aos resultados organizacionais que surgem em processos inovadores.

2.5.1.3. Definição e diferenciação

Ulrich e Smallwood (2004) definem *capabilities* como ativos intangíveis. Não são ativos físicos, mas fazem toda a diferença quando se trata do oferecimento de valor ao mercado. Ainda segundo os autores, essas *capabilities* organizacionais (habilidades coletivas e *expertise* de funcionários) são o resultado de investimentos na gestão de recursos humanos. Essas *capabilities* representam as formas pelas quais pessoas e recursos são integrados para executar as tarefas. Juntas, formam a identidade e a personalidade da organização pela definição do que a organização faz de melhor.

Ulrich e Von Glinow (1993) afirmam que as *capabilities* são estáveis ao longo do tempo, e são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. Não são de fácil mensuração – por isso, Ulrich e Smallwood (2005) observam que, frequentemente, os gestores dão menos atenção aos seus pressupostos do que a outros investimentos aparentemente mais visíveis

(como equipamentos). Os autores constataam, também, que os aspectos intangíveis podem ser negativos ou positivos – mas sem o seu devido fomento, tendem a desaparecer. Estes aspectos intangíveis representam um valor oculto da empresa – um valor que acionistas valorizam, mas que não possui relação com aspectos financeiros (ULRICH, BROCKBANK, 2005)

O conceito de *capability*, para Ulrich e Smallwood (2004), é constantemente confundido com o conceito de *competence*. Os autores entendem, porém, que o termo “*competence*” é especialmente cunhado para o aspecto individual; e o termo “*capability*” se refere aos aspectos organizacionais. A *organizational capability* surge quando uma companhia combina competências individuais.

Ulrich e Smallwood (2004) constataam que não existe um conjunto de *capabilities* imprescindíveis ao sucesso de todas as organizações. Ao contrário, os autores relatam que o sucesso de uma organização é dado pelo nível de adequação de suas *capabilities* ao contexto no qual a organização está inserida. Por isso, o conjunto de *capabilities* possuídos por uma determinada empresa não é similar a outras, ainda que atuantes no mesmo setor. Entretanto, existem algumas *capabilities* que são possuídas por organizações bem sucedidas.

Devido às dificuldades enfrentadas pelas organizações em aprenderem de forma efetiva, Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) propõem uma estrutura de aprendizado diferenciada, na qual a organização foque em três fatores específicos para a construção de uma verdadeira competência de aprendizagem: o conceito de uma *learning organization*, a mudança cultural e iniciativas de mudanças. Segundo os autores (1993, p. 60), cada uma dos três fatores listados se relacionam de forma específica com uma competência de aprendizagem. Uma competência para a aprendizagem (*learning capability*) é definida pelos autores como sendo “a capacidade dos gestores gerar e generalizar ideias de impacto pela organização”. Ainda segundo os autores, uma competência para a aprendizagem poderia ser construída por meio de uma arquitetura gerencial adequada para seu fomento. O Quadro 1 lista seus principais componentes.

Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) listam, ainda, ações gerenciais que possam garantir uma real competência para a aprendizagem. Essas ações são divididas pelos autores em quatro passos:

Em qual extensão a nossa cultura e modelos mentais estão focados na aprendizagem?			
Competência: em qual extensão existe aprendizado individual, grupal e competências organizacionais para o aprendizado?	Consequências: em qual medida a gestão do desempenho encoraja a aprendizagem de indivíduos, grupos e processos?	Governança: em qual medida a estrutura organizacional e os processos de comunicações encorajam a aprendizagem?	Capacidade de mudanças nos processos de trabalho e sistemas: em qual extensão nossos processos de trabalho encorajam o aprendizado?
Treinamento de funcionários / desenvolvimento	Avaliação de desempenho/ recompensas	Organização Desenho organizacional comunicação	Iniciativas de mudança Processos de trabalho Sistemas de trabalho
Liderança: em qual extensão os líderes demonstram um comprometimento com a aprendizagem em toda a organização?			

Quadro 01: Construindo uma competência à aprendizagem: uma estrutura de gestão.

Fonte: Adaptado de Ulrich, Jick e Von Glinow (1993, p. 64).

- Crie comprometimento para a competência com a aprendizagem:** para este intento, os autores sugerem que gestores devem tornar a aprendizagem um objetivo estratégico central visível a todos os membros da organização. Para dar suporte a este intento, investimentos na aprendizagem devem ser realizados. A aprendizagem precisa ser também amplamente divulgada pelos gestores. Ademais, a aprendizagem deve ser mensurada, comparada a algum padrão e acompanhada, para que seus objetivos centrais não se percam ou sejam reajustados incorretamente. Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) destacam, também, que símbolos que representem a aprendizagem devem ser criados (como prêmios e exposições coletivas).
- Trabalhe para gerar ideias de impacto:** Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) constataam que as organizações geralmente desenvolvem ideias de impacto inovadoras por meio de quatro ações: melhoria contínua, aquisição de competências, experimentação e adaptações.
- Trabalhe para disseminar estas ideias:** para disseminação das ideias que levam a organização a obter competência no processo de aprendizagem, os autores relatam ser crucial a criação de um repertório mental propício ao

estímulo de ideias. Relatam, também, que os gestores devem encorajar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades por toda a organização, além de estimular a criação de consequências (ou resultados) positivos para a criação de ideias. As formas pelos quais o trabalho é desenvolvido na organização também devem ser remodeladas para atender ao intento da construção de competências de aprendizagem. Para o desenvolvimento de competências de aprendizagem, especialmente a liderança deve ter comprometimento com seus meios e objetivos. Os líderes devem ser também avaliados quanto à sua capacidade de criar comprometimento para a geração de ideias. Uma competência para a aprendizagem acontece quando os gestores não somente geram ideias, mas se mostram capazes de disseminar as ideias por toda a organização. Para Ulrich, Jick e Von Glinow (1993), as competências para a aprendizagem são resultado de um conjunto de ações gerenciais e responsabilidades assumidas por todos na organização. Camisón e Villar-López (2011) descrevem a AO como sendo uma competência da organização processar conhecimentos. Esse processamento pode ser traduzido em termos da criação, aquisição, transferência e integração do conhecimento. Céspedes-Lorente, Jerez-Gómez e Valle-Cabrera (2005) observam que uma organização deveria mostrar um elevado grau de aprendizagem, em cada uma das dimensões referidas por Ulrich, Jick e Von Glinow (1993), para poder afirmar que sua competência de aprendizagem é alta. Os autores destacam quatro principais características que são determinantes na avaliação de uma competência organizacional de aprendizagem:

- **Comprometimento gerencial:** a gestão que reconhece a importância da aprendizagem é fundamental porque tanto dá suporte às iniciativas desenvolvidas para sua promoção quanto faz com que os funcionários percebam sua importância. Takeuchi e Nonaka (2008) constatam, também, que a gestão deveria reconhecer a relevância do aprendizado, desenvolvendo uma cultura que promova as fases do aprendizado. Para a obtenção de uma maior comprometimento dos funcionários com os objetivos de aprendizagem, Hult e Ferrell (1997) destacam que a gestão deveria articular uma visão estratégica acerca do que seria a aprendizagem na empresa, fazendo deste conceito um ponto central e visível na rotina organizacional, para que pudesse servir como

ferramenta válida para a obtenção de resultados de longo prazo. Para Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão deveria conduzir e se envolver completamente com o processo de AO, assumindo como pressuposição o fato de que a organização deve estar preparada para se reestruturar para conseguir fazer frente aos grandes desafios do mercado. Céspedes-Lorente, Jerez-Gómez e Valle-Cabrera (2005) observam, também, que a gestão deve abandonar modelos mentais ultrapassados, fomentando a criação de modelos mentais mais adequados à realidade vivenciada pela empresa. Por isso, um grande grau de abertura é necessária para coleta de informações oriundas de setores internos e do meio externo à empresa. Evidentemente, o comprometimento dos membros da organização é critério fundamental para sucesso neste processo.

- **Perspectiva sistêmica:** parte do pressuposto que os membros da empresa possuem uma identidade comum e diferenciada (CAMISÓN E VILLAR-LÓPEZ; 2011). Significa, também que tem uma visão clara dos objetivos organizacionais a serem atingidos e também das formas pelas quais podem contribuir na obtenção destes objetivos.
- **Abertura e experimentação:** Céspedes-Lorente, Jerez-Gómez e Valle-Cabrera (2005) relatam que a abertura a novas ideias estimula a experimentação. E a experimentação requer uma cultura organizacional que promova a criatividade, o intraempreendedorismo e a abertura a riscos controlados, partindo do pressuposto que os erros trazem também aprendizados.
- **Transferência do conhecimento e integração:** a eficácia destes dois processos depende da inexistência de barreiras à circulação de conhecimentos pela empresa. Céspedes-Lorente, Jerez-Gómez e Valle-Cabrera (2005) destacam que a transferência implica na disseminação de informações em um nível individual. Para que as informações circulem, é preciso que existam sistemas de comunicação que garantam a acurácia da informação repassada. Ainda segundo os autores, existe estímulo a encontros de diferentes grupos da empresa. Estes grupos ajudam o conhecimento individual a ser transformado

em um conhecimento coletivo, o que cria a memória organizacional. Estas atividades desenvolvem uma visão ampla e a confiança entre as partes.

2.6. Antecedentes da aprendizagem organizacional

Como relatado, a AO é resultado de um processo de aprendizagem. Para que ocorra de forma bem sucedida, é imprescindível que exista um ambiente propício à aprendizagem para que seus pressupostos “caibam” no modelo organizacional desenvolvido.

Alguns modelos teóricos, como as cinco disciplinas de Senge (2013) e o Modelo Star (GALBRAITH, 2002a) apresentam características a serem possuídas por organizações que desejam o fomento da AO. Existem, porém, antecedentes à aprendizagem que servem como verdadeiros gatilhos para a sua existência.

Para que o processo de criação de conhecimento tenha espaço, é necessária a existência de antecedentes organizacionais que suportem e deem fomento aos processos da aprendizagem (como a comunicação intensiva, disponibilidade de informações e autonomia de grupos e pessoas, apenas para citar alguns exemplos).

Nonaka e Toyama (2008) constatarem também que além de antecedentes organizacionais, o conhecimento precisa de um contexto físico para que seja criado. Os autores explicam, ainda, que o conhecimento não pode existir apenas no acesso cognitivo de uma única pessoa, mas sim, deve ser aplicado em ações localizadas e disponibilizados a todos os demais membros. Por isso, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) asseguram que para o conhecimento ser desenvolvido e aplicado em ações específicas, é preciso de um local onde a informação receba significados através da interpretação individual e coletiva para, então, se tornar um conhecimento.

Nonaka e Toyama (2008) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) destacam o conceito de um contexto compartilhado, no qual os conhecimentos podem ser partilhados, criados e organizados. Esse conceito é nomeado como “Ba” pelos autores. O “Ba” proporciona, para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), energia para o aprendizado, qualidade e locais que possibilitem a conversão de conhecimentos individuais para grupais, consolidando a espiral de conhecimentos.

O “Ba” não deve ser compreendido como sendo apenas um espaço físico. Nonaka e Toyama (2008) esclarecem que o “Ba” é adequadamente compreendido quando é considerado como um conjunto de interações que existem em tempos e locais específicos. É um local existencial onde os indivíduos trocam seus conhecimentos por meio de interações. Os autores

definem o “Ba”, também, como uma forma de organizar o processo de criação de significados sobre os acontecimentos. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) relembram que a organização que deseja ter sucesso na criação de novos conhecimentos, além de possibilitar a criação do “Ba”, deve também criar meios para que a administração consiga “energizar” este processo, fazendo com que as intenções dos membros se mantenham em movimento e que uma visão mais ampla e integrada das diferentes modalidades de análise estratégicas da organização seja realizada.

2.6.1. Comunicação organizacional e a estrutura de compartilhamento de informações

Para o estímulo da AO, além da criação de um contexto capacitante que possibilite mudanças e da criação de um preparo organizacional prévio que possibilite a mudança, que os sistemas de comunicação vigentes suportem os processos de aprendizagem.

A comunicação organizacional é um dos principais fatores para a consolidação da aprendizagem. Para que a aprendizagem grupal ocorra, é preciso existir o compartilhamento de conhecimentos individuais. A troca de ideias propicia a criação de novos conhecimentos grupais. Esse processo, para Van Den Hooff e De Ridder (2004), é essencial na tradução de conhecimentos individuais para conhecimentos organizacionais.

Os autores Van Den Hooff e De Ridder (2004) e Kamasak e Bulutar (2009) entendem que o compartilhamento de informações implica na noção de que todo o processo consiste em doar conhecimentos ou coletá-los. Esses dois processos (a doação de conhecimentos e a sua obtenção) são processos ativos, por pressuporem que o indivíduo tanto pode efetivamente buscar comunicar outros sobre seus saberes quanto buscar os demais para aprender o que ainda não é sabido. Além disso, estes processos são considerados a base do compartilhamento de conhecimentos.

Para Cheney et al. (2010), a troca de conhecimentos é uma forma de comunicação. Esta troca pode ser mais ou menos relevante dependendo do clima para a comunicação vigente na empresa. Este clima para a comunicação é definido pelo autor como sendo a atmosfera na qual a comunicação e seus comportamentos são aceitos na empresa. Alguns fatores chave para este “clima para a comunicação” são, para Van Den Hooff e De Ridder (2004), o fluxo de informações horizontais, a abertura, o fluxo vertical de informações e a confiabilidade destas informações.

Lin (2007; 2006) constata que uma organização pode promover de forma bem sucedida uma cultura de compartilhamento de informações, não apenas pela incorporação destes conhecimentos na estratégia de negócios desenvolvida, mas também pela modificação de atitudes e comportamentos de funcionários, na esperança de que exista uma troca consistente de informações. O autor observa a existência de três aspectos que explicam o maior ou menor grau de compartilhamento de informações na organização: os aspectos facilitadores, os processos e os resultados.

Os **aspectos facilitadores** são mecanismos que têm como objetivo a aprendizagem individual e organizacional, além de facilitar o compartilhamento de informações *dentro* do grupo, *entre* os grupos e *além* de grupos de trabalho.

Os **processos de compartilhamento de conhecimentos** se refere a como a organização compartilha suas experiências relacionadas às tarefas, o *expertise* e *know how* desenvolvidos e outras informações contextuais aos colegas. Os processos de compartilhamento de conhecimentos consistem tanto na sua cessão quanto aprender com eles. Já a dimensão “**resultados**”, para Lin (2007), revela os efeitos do nível de compartilhamento de conhecimentos que efetivamente dão suporte à capacidade de inovação da organização. A coleta de organizações, em um nível organizacional, é fomentada pelo estímulo à comunicação.

Os resultados deste estímulo podem ser observados em abordagens de aprendizagem do tipo *Single e Double loop* (KAMASAK; BULUTAR, 2009). Já a aprendizagem obtida por meio da cessão de conhecimentos do meio externo (ou seja – facilitadores e comunicadores externos trazendo novos conhecimentos e aprendizagens) pode não trazer resultados significantes para o aprendizado, tampouco à inovação. Isso se dá, segundo os autores, pela falta de interesse dos membros internos da organização na obtenção de conhecimentos de instituições externas. A valorização das experiências internas é priorizada em detrimento da atenção necessária a ser dada às mudanças e demandas ambientais.

Lin (2007) e Lin (2006) constata que fatores organizacionais determinam a facilidade de comunicação organizacional, definindo, também, a circulação e compartilhamento dos conhecimentos em toda a empresa. Para o autor, o apoio da alta gerência, recompensas organizacionais oferecidas como estímulo à circulação de ideias e o uso de tecnologias de informações para a facilitação da circulação apresentam um papel preponderante na maior ou menor comunicação existente entre os funcionários e setores. Lin (2006) observa também que para a organização apoiar iniciativas de facilitação da comunicação entre pessoas e setores, é preciso ter uma percepção positiva quanto a algumas

características organizacionais e comportamentais requeridas com o advento de inovações, além de acreditar nas iniciativas de aumento de confiança interpessoal entre os funcionários, estimulando-as. Este papel de estímulo à AO é geralmente desempenhado pelo líder. Essas duas características descrevem de forma precisa, segundo o autor, a intenção organizacional de fomentar a comunicação organizacional e o compartilhamento de informações.

2.6.2. Capacidade organizacional de aprendizagem

Liao e Wu (2010) e Teo et al. (2006) propõem uma estrutura que explica a capacidade organizacional de aprendizagem. Para os autores, o constructo de capacidade organizacional de aprendizagem é composta por cinco características, fortemente associadas ao processo de AO, elaborado por Senge (2013):

- **Orientação sistêmica:** reflete a extensão pela qual cada indivíduo pensa sistemicamente sobre a interdependência das variáveis organizacionais. A orientação sistêmica é crucial à capacidade de aprendizagem porque pode permitir à organização ir além do ciclo simples de aprendizagem, passando a desenvolver um processo de aprendizagem de ciclo duplo, na qual as crenças e bases de conhecimento de uma organização são transformadas e orientadas para um pensamento mais amplo dos processos por parte de todos os indivíduos e grupos organizacionais.
- **Cultura e clima organizacionais favoráveis a uma orientação à aprendizagem:** mede a extensão na qual a aprendizagem é encorajada e valorizada na organização. É um componente crítico da cultura organizacional. É claramente percebida, segundo Schein (2009), nas ideologias correntes e também nos padrões de comportamentos entre membros e setores adotados por uma organização. Para Massingham e Diment (2009), é o clima de aprendizagem o principal fator que direciona os comportamentos diários dos indivíduos e grupos – o que, em troca, afeta toda a capacidade organizacional de aprendizagem e a sua adaptação às mudanças. Hult e Ferrell (1997) observam, também, que a estrutura de uma OA é determinada pela direção cultural da empresa, bem como também por elementos culturais que dão toda a estrutura do processo de aprendizagem que acontecerá. Massingham e Diment (2009) constata também que empresas

possuidoras de um clima positivo à aprendizagem dão ênfase à educação contínua e à prática de recompensas atreladas ao desempenho na aprendizagem. Tais empresas geralmente percebem a aprendizagem como um investimento e não despesa. Consideram, também, que a aprendizagem é um fator chave para o sucesso da organização no longo prazo. Teo et al. (2006) observam, também, que um clima propício à aprendizagem pode cultivar um consenso entre gerentes e funcionários, se considerando o aumento e melhoria das competências organizacionais quando estas são expostas a um processo de aprendizagem. Hurley e Hult (1998) consideram que o clima e a cultura adequados são os principais condicionantes para a criação de uma capacidade organizacional de aprendizagem. Schein (2009) constata, também, que a AO precisa de uma dimensão cultural compatível que lhe dê suporte – uma orientação à aprendizagem. Essa orientação é traduzida em termos de valores que dão fomento aos processos de aprendizagem. O tópico 2.8 traz maiores considerações sobre o conceito da cultura organizacional de aprendizagem (COA).

- **Aquisição de conhecimentos e orientação de utilização:** representa a extensão na qual uma organização é hábil na aquisição e disseminação do conhecimento necessário para a aprendizagem, inovações, melhorias e transformações (LIAO; WU, 2010). Pela utilização do conhecimento, novos conhecimentos são criados – o que poderia, em última análise, ser incorporado pela empresa por meio de processos de aquisição de conhecimentos. Essa é a essência do conhecimento exploratório ou do tipo ciclo duplo. A aquisição de conhecimentos eficiente, com utilização completa das competências organizacionais, são ações particularmente importantes para a assimilação de conhecimentos que possam levar à apresentação de inovações intensivas.
- **Compartilhamento de informações e orientação para a disseminação:** reflete o quanto as informações estão disponíveis por toda a organização. Teo et al.(2006) observam que a capacidade de disseminação de conhecimentos é fundamental à aprendizagem, por se tornar parte da base de conhecimentos compartilhados e praticados. Sem o compartilhamento de informações, não existe a efetiva aprendizagem grupal (TAKEUCHI, NONAKA, 2008). Se a informação é concentrada em alguns poucos funcionários, corre-se o grande risco de se perder

este conhecimento, uma vez que o *turnover* de funcionários é imprevisível e, nestas circunstâncias, pode causar consequências extremamente indesejáveis (GUIDICE, HEAMES, WANG; 2009).

- **Mapas mentais**

Para que a AO aconteça, é necessário que toda a organização esteja preparada para conseguir readequar seus processos. Dando suporte a toda a estrutura organizacional prévia à organização, existe também a necessidade de readequação dos modelos mentais desenvolvidos entre os membros da organização. Estes modelos (ou mapas) mentais irão influenciar de forma significativa o resultado obtido com a AO. Como Garvin (2000) observa, a AO deve ser organizada em termos cognitivos e comportamentais. Essa organização dá subsídios à mensuração do processo. O conceito de mapas mentais é tanto constituinte da AO quanto é seu antecedente. Quando alterado, pode ser considerado um resultado de processos de aprendizagem. Se trata de um conceito que permeia toda a discussão acerca da AO, cabendo ao gestor a apropriação do conceito para sua aplicação nos diversos momentos referentes ao processo de aprendizagem.

2.7. Modelo sintetizado dos conceitos relacionados à AO

Para compreensão das relações estabelecidas entre os conceitos relativos à AO até agora estudados, a Figura 2.1 propõe um modelo de relações a serem consideradas.

Figura 01: Modelo de relações teóricas existentes no estudo sobre a AO.

2.8.Cultura organizacional de aprendizagem

A AO pode ser estimulada por diversos fatores – desde a mudança de modelos mentais (GARVIN, 2002), passando pela criação de contextos capacitantes à aprendizagem (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), passando pelo redesenho de processos organizacionais que comportem os processos e resultados da aprendizagem (GALBRAITH, 2002a; LAWRENCE; LORSCH; GARRISON, 1967a). Para que estas ações tenham resultados de longo prazo e que efetivamente contribuam com o desenvolvimento de vantagens competitivas, é imprescindível que existam valores culturais que subsidiem os processos de AO. Este conjunto de valores culturais que dão estrutura à aprendizagem é denominado cultura organizacional de aprendizagem (do original *organizational learning culture*). Este estudo utiliza a abreviação do termo para COA.

Schein (1996) observou que a cultura organizacional influencia diretamente a qualidade da aprendizagem, a interpretação de comportamentos de outros membros da organização, estabelecendo os comportamentos subsequentes. Para o autor, a cultura organizacional inclui crenças compartilhadas, valores e conhecimentos que possam promover a AO. Dentre estas crenças e valores compartilhados estão a disposição organizacional para acolher os processos característicos da aprendizagem.

Škerlavaj et al. (2007) e Škerlavaj, Song e Lee (2010) definem a COA como sendo um conjunto de valores e normas relacionadas ao funcionamento da organização que dão suporte às abordagens de aprendizagem contínua e de ciclo duplo da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1996), através das fases de aquisição de informações, interpretação e desenvolvimento de mudanças comportamentais e cognitivas.

Para Slater e Narver (1995), a AO é um processo complexo, que muda comportamentos. Segundo os autores, organizações que desenvolvem uma COA forte são especialmente hábeis na aquisição, disseminação, interpretação e tradução deste conhecimento em termos de ações que reflitam o aprendizado obtido. Estas ações podem originar maiores níveis de inovação e de desempenho organizacional (ŠKERLAVAJ ET AL., 2007; PANTOUVAKIS; BOURANTA, 2013; ŠKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010).

O processo de AO é caracterizado por alguns elementos essenciais, que podem estimular a criação de uma COA. Cross e Baird (2000) observam que a aprendizagem é um processo de transformação que é constantemente criado e recriado. Não é um constructo único, que pode ser inteiramente adquirido ou transmitido. Se trata, também, de um processo cumulativo, cujos objetivos são focados na melhoria organizacional de alguns processos (tecnológicos, produtivos, comerciais, etc.) por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos. Estes novos conhecimentos são desenvolvidos por meio da disseminação inicial de informações (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005). E, como Cross e Baird (2000) observam, se trata de um processo sistêmico, que abrange toda a organização (e não somente alguns poucos indivíduos).

A existência de uma COA facilita, também, a gestão do conhecimento organizacional (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2004). Segundo os autores, existe um consenso na abordagem dos estudos da gestão do conhecimento, que descrevem a COA como um fenômeno que facilita as trocas, compartilhamentos e estabelecimento de práticas relacionadas aos conhecimentos obtidos. A qualidade dos processos de aprendizagem estabelece também a qualidade dos conhecimentos distribuídos pelas organizações.

Outros autores destacaram, também, que a qualidade dos conhecimentos está relacionada ao perfil de conhecimentos obtidos, que podem originar inovações incrementais ou radicais (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011), ao perfil do líder como estimulador e mantenedor dos processos de troca de conhecimentos (LAKOMSKI, 2001; JOO; SHIM, 2010; LLORÉNS-MONTES; RUIZ MORENO; GARCÍA-MORALES, 2005; JÉREZ-GOMEZ; CESPEDES-LORENTE; VALLE-CABRERA, 2005) e, também, pela estrutura organizacional, que pode ser mais ou menos compatível com os processos grupais

demandados pela AO (GALBRAITH, 2002a). Outras características influenciam esta qualidade de conhecimentos gerados como, por exemplo, a faixa etária e grau de conhecimentos dos indivíduos da organização (REBELO; GOMES, 2011) e tipo cultural da organização quanto aos seus graus de formalização (WEI; YI; YUAN, 2011).

López, Peón e Ordás (2004) descrevem uma COA como sendo pertencente a uma cultura que apresenta características mais colaborativas entre seus membros. Estas características colaborativas, para os autores, são caracterizadas pela intensa troca de conhecimentos e informações entre membros dos diversos setores organizacionais. Esta troca origina ações mais abrangentes, além do desenvolvimento de conhecimentos se tornar mais ágil. Para os autores, são oito as principais características de uma COA:

- a) Visão de longo prazo gerencial na escolha e adoção de mudanças
- b) Comunicação e diálogo existentes em todos os setores e níveis organizacionais
- c) Sentimentos de confiança e respeito entre os membros da organização
- d) Trabalho em equipe
- e) *Empowerment* de funcionários
- f) Tolerância à ambiguidade
- g) Assunção de riscos
- h) Respeito e encorajamento à diversidade

Tais características são pertencentes também às chamadas OA (SENGE, 2013). O autor constata que uma cultura colaborativa pode encorajar o desenvolvimento de aprendizagem. Isso tem relação positiva com os resultados entregues pela organização. Ademais, ainda segundo López, Peón e Ordás (2004), se uma organização encoraja a comunicação entre seus membros, fomenta a experimentação e o risco, motivando seus funcionários a assumir uma postura questionadora quanto às crenças fundamentais e interesses do trabalho, conseguindo, assim, um meio propício ao desenvolvimento de sua capacidade de aprendizagem.

Implícito a este conceito, está o fato de que para uma organização se tornar uma OA (SENGE, 2013); ela precisa possuir dimensões culturais propícias à aprendizagem (MARSICK; WATKINS, 2003). De Long e Fahey (2000) destacam o papel da cultura na aprendizagem dos funcionários, descrevendo quatro circunstâncias específicas:

- a) A cultura modela as concepções individuais, grupais e organizacionais quanto a quais tipos de conhecimentos são válidos.
- b) A cultura influencia a relação entre o conhecimento individual e organizacional.
- c) A cultura cria contextos para interação social que determinam como o conhecimento será utilizado em situações específicas.
- d) A cultura modela os processos pelos quais o conhecimento é criado, legitimado e distribuído nas organizações.

Ainda segundo os autores, culturas que explicitamente favorecem o compartilhamento dos conhecimentos e a sua integração também costumam encorajar o debate e o diálogo para a facilitação das contribuições dos indivíduos a outros níveis organizacionais. Este encorajamento ao diálogo é um forte estimulante à AO (SENGE; 2013). E, para Vijayakumar e Padma (2014), o empoderamento de funcionários e o envolvimento das práticas gerenciais a um contexto de aprendizagem é necessário para dar confiança aos indivíduos e grupos para que possam lidar com problemas críticos sem supervisão. Essa autonomia estimula, segundo os autores, a busca de informações para a solução de problemas cotidianos – as grandes bases do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*, que será posteriormente estudado.

Em alguns contextos, conceitos similares à COA são abordados na literatura de outras formas. Teo et al. (2006) relatam que organizações possuem capacidade de aprendizado - e um dos principais fatores que explica esta capacidade é justamente o clima organizacional vigente na empresa.

2.8.1. Antecedentes da Cultura Organizacional de Aprendizagem

Schein (2003) destaca que um clima organizacional que estimule a aprendizagem de seus membros não acontece sem a melhoria dos processos de comunicação. Para o autor, qualquer tipo de AO será resultado da evolução de modelos mentais compartilhados que irão ser vivenciados por todas as subculturas da organização. Para o autor, existem empecilhos ao estímulo da aprendizagem na organização que são causados por problemas de comunicação.

Ainda para Schein (2003), em uma organização seus membros geralmente são treinados para pensar de forma consensual. Por isso, fatores que possam impactar o *status quo* da organização são desestimulados. Esse desestímulo a ações diversas pode incluir processos de mudança que seriam fundamentais para a aprendizagem da organização. Argyris (1992)

nomeou esse processo de resistência à mudanças como as chamadas “rotinas defensivas”. Essas rotinas defensivas desenvolvidas pela organização podem explicar o porquê de iniciativas de mudança organizacional, aprendizagem e inovação não terem sucesso após um período inicial de implementação (MICHAEL; PALANDJIAN, 2004; GUIDICE; HEAMES; WANG, 2009). Essas rotinas defensivas promovem, para Schein (2003) e Argyris (1992), uma resistência intensa à mudança, de tal forma que ainda que uma mudança organizacional seja necessária, os indivíduos resistirão à sugestão de novas ideias. Existem circunstâncias em que, para Schein (2009), o levantamento de temáticas problemáticas poderia ocasionar a ruptura do relacionamento entre as partes organizacionais.

Quando se estão promovendo mudanças, a empresa precisa compreender quais aspectos culturais podem ser facilitadores ou impeditivos e de quais aspectos da estrutura de grupos a organização poderá utilizar para facilitar a aprendizagem. Por isso, como observam Lucas e Klein (2008), quando expostas à mudança, a organização pode assumir uma postura defensiva (rotinas defensivas) para promover a resistência.

Schein (2003) descreve que o primeiro passo para a criação de um clima organizacional que fomente a aprendizagem deveria ser a criação de equipes de diálogo. É um processo anterior à solução de problemas. Mediante a criação de equipes de solução de problemas, a criação, o estímulo e a manutenção de diálogo entre os membros e setores é fundamental para desenvolvimento da confiança entre as partes. Porém, como o autor destaca, com a crescente complexidade do meio, a coordenação e integração de conhecimentos e processos se torna cada vez mais difícil. Devem ser criadas, então, tecnologias para a unificação deste discurso. O autor indica que a criação de grupos de diálogo são uma das principais tecnologias. Estes grupos de diálogo devem ser acompanhados por mediadores que tenham em vista quais são os objetivos destes diálogos e quais os valores a serem disseminados. O autor destaca, também, que a AO não é possível sem que algum processo de aprendizagem ocorra primeiramente no nível executivo/diretoria. Somente o diálogo não é suficiente: é preciso que algo mais aconteça.

Este “algo mais” é definido pelo autor (2003, 1996) como sendo os mecanismos de coordenação e integração organizacionais (GALBRAITH, 2000; LAWRENCE; LORSCH, 1967b). Os mecanismos de coordenação e integração descritos por Schein (2003, 1996) têm sua importância destacada justamente quando, por meio do diálogo, os membros da organização percebem que possuem diferentes valores e modelos mentais. Partindo desta constatação, pode-se desenvolver mecanismos que estructurem um processo efetivo de

compartilhamento e troca de informações para que, então, os conhecimentos possam ser efetivamente gerados.

O equívoco da pressuposição de que todos na organização possuem modelos mentais e valores similares não é exclusivo dos funcionários em geral e gerências médias – na verdade, segundo Schein (2003) e Lakomski (2001), as altas gerências também acreditam no mito de que “todos na organização possuem os mesmos valores”. A verdade não poderia estar mais distante dessa pressuposição: muito embora seja importante que as altas gerências estejam comprometidas com os objetivos da AO, os valores compartilhados pela alta gerência não necessariamente são iguais ao resto da organização.

Schein (1996) descreve três tipos de subculturas: operacional, de engenharia e gerencial. Estas três subculturas possuem valores e modelos mentais bastante distintos. Por este motivo, antes de se desenvolverem investidas de diálogo, é preciso que a organização esteja alinhada dentro de um modelo de AO único e que abranja os diferentes níveis e culturas organizacionais, sob risco de não obter sucesso.

Um exemplo clássico de fracasso nas iniciativas de AO é descrito por Schein (1996), que relata como a utilização de equipes de solução de problemas e a atribuição de autonomia esbarram nos valores culturais de gerentes. Eles (os gerentes) acreditam que o grupo subordinado “está fora de controle”. Para o autor, a organização (gestores e engenheiros, especialmente) precisa considerar que mudanças e novos projetos precisam ser compreendidos por todos. Suas vantagens precisam estar claras e evidenciadas a todos os membros do processo (inclusive e especialmente, funcionários operacionais e gerências médias) sob o risco de se perceber tardiamente que o processo/mudança “não serve” para a organização (HELLER, 2000).

Se a compreensão dos objetivos organizacionais for equivocada (executivos desejarem algo e as especificações deste projeto demandarem outro posicionamento), vai existir um choque de interesses ou ajustes que acabam por corromper o objetivo inicialmente pretendido. Como constata Rebelo e Gomes (2011), o treinamento de novos conceitos sem a adequação estrutural e cultural da empresa não oferece resultados. Por isso, muitos treinamentos de novos conhecimentos aparentemente são ineficazes. Os autores destacam, ainda, que a alta gerência tem papel fundamental no desenvolvimento do meio organizacional propício à aprendizagem.

Grupos frequentemente têm dificuldades no aprendizado. Como relata Pool (2000), por vezes não conseguem lidar com a diversidade de pensamentos e apresentam problemas na

criação de uma nova coesão e identidade grupal. A segurança psicológica é um fator importante na aprendizagem grupal.

Por isso, Lucas e Klein (2008) relatam que a confiança na liderança é fundamental em processos de aprendizagem. O estabelecimento de contratos psicológicos que beneficiem o colaborador são fundamentais para o sucesso na aprendizagem. Uma vez constituídos, devem ser cumpridos – especialmente em situações de mudança/aprendizagem, onde novos contratos estão sendo estabelecidos. Diferentes contratos psicológicos (ex: setoriais ou entre empresas inicialmente distintas) demandam a integração de contratos, esclarecendo responsabilidades e benesses de cada uma das partes.

A liderança emerge em situações de mudança e aprendizagem como sendo fundamentais ao sucesso, em diferentes níveis (POOL, 2000; LUCAS; KLEIN, 2008). Essa liderança tem um caráter colaborativo. Os colaboradores aceitam o líder se ele apresenta sinais de competência e integridade moral, além de conseguir tratar todos os envolvidos no processo de forma equânime. No estudo desenvolvido por Lucas e Klein (2008), para cumprir este intento, foi necessário trazer um agente externo para o papel. Este agente tinha experiência nos setores atingidos pela mudança e manteve uma postura integradora e colaborativa.

A relevância da promoção de uma COA é que, por meio de seus valores disseminados, pode-se criar um importante antecedente para as variáveis facilitadoras da aprendizagem (relação esforço e expectativa / relação entre desempenho e resultados / desempenho e auto eficácia / abertura para a mudança e *feedback* sobre o desempenho), tendo como resultado principal a inovação organizacional (BATES; KHASAWNEH, 2005). Para os autores, culturas que dão estímulo à AO possibilitam a criação de climas que favorecem resultados organizacionais (como inovação e produtividade). Neste sentido, a COA prevê o clima na transferência de conhecimentos.

Para o fomento da COA Rebelo e Gomes (2011) destacam que a AO não é uma competição. Não pode (nem deve) surgir como mais uma fonte de stress ao funcionário. Para este fim, os autores propõem que a estrutura organizacional precisa ser mais flexível para que consiga promover de forma efetiva a AO. Estruturas orgânicas e não mecanicistas são preferíveis em situações de busca pela AO.

Quanto mais alinhada a uma visão de aprendizagem a organização estiver, mais preparada à dinamicidade do meio a organização estará. Pela ausência de uma visão de aprendizagem, talvez a organização não tenha a exata dimensão da complexidade do seu meio e, por isso, as empresas menos preparadas irão sofrer impactos negativos.

Organizações que estão imersas num meio hostil tendem a pensar em soluções imediatas para os inúmeros problemas imediatos que aparecem. Em compensação, soluções de longo prazo tendem a ser menos desenvolvidas. Por isso, Rebelo e Gomes (2011) destacam que uma estrutura orgânica, a adoção dos princípios da qualidade total e funcionários amplamente capacitados agem como facilitadores do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Por outro lado, a certificação da qualidade, o tamanho e a idade da empresa e a idade dos funcionários agem como inibidores do processo. Caberia, nestas situações, a intervenção da gerência e a estruturação de processos de estruturação e formalização efetiva de processos.

Além dos fatores anteriormente expostos (fomento ao diálogo, alinhamento de modelos mentais, empoderamento de funcionários e integração de valores entre os diferentes setores organizacionais), uma COA pode ser criada pela promoção de tipos de comportamentos que valorizam e promovam a aprendizagem (KANDEMIR; HULT, 2005). Para os autores, quatro comportamentos promovem a COA: orientação da equipe, orientação do sistema, orientação da aprendizagem e orientação da memória – isso, em termos do tipo de aprendizagem de ciclo simples ou duplo, como proposto por Argyris e Schön (1996).

Kandemir e Hult (2005) descrevem a “orientação da equipe” como sendo o grau no qual a alta direção estimula a colaboração e cooperação entre os gestores de níveis médios e operacionais no processo de tomada de decisões. Por “orientação do sistema”, entende-se o grau no qual a alta gerência enfatiza uma visão ampla dos sistemas organizacionais abordados pela inovação, manufatura, gerenciamento de clientes e distribuição. A “orientação da aprendizagem” pode ser compreendida como o grau em que a alta gerência encoraja os membros da organização a questionarem as normas e procedimentos organizacionais que guiam seus procedimentos e estratégias de ação desenvolvidas. Essa orientação à aprendizagem está diretamente relacionada às *learning capabilities* estabelecidas (LIAO; WU, 2010; TEO et al., 2006). E, por último, a “orientação da memória” descreve como os líderes organizacionais estimulam a comunicação e distribuição de conhecimentos entre os membros da organização. Como destacado por Rebelo e Gomes (2011), Lucas e Klein (2008) e Pool (2000), existe forte vinculação das ações de aprendizagem ao perfil do líder.

Para Kandemir e Hult (2005), os conceitos de "abertura" e "confiança" dos funcionários em relação ao líder são pontos centrais. A abertura (ou descentralização do processo de tomada de decisões) e livre fluxo de informações pode minimizar diferenças de *status* ou distâncias geográficas entre os membros da organização. Já a confiança é importante

entre os parceiros organizacionais porque melhora a qualidade do relacionamento e estimula o aumento de troca de informações entre os parceiros.

2.9. Competências organizacionais e a cultura organizacional

A cultura organizacional vigente precisa dar suporte às iniciativas de inovação desenvolvidas pelo gestor, sob risco da ação “não caber” no *modus operandi* da organização.

A cultura organizacional não é facilmente modificável – afinal, é o resultado de valores e ações propagados e praticados ao longo do tempo. O gestor pode atuar no sentido de revitalizar a cultura, aproveitando seus pontos fortes e atualizando estes fatores com novas tendências, valores e procedimentos.

Deneault e Gatignon (2000) listam três grandes grupos de orientação à cultura organizacional:

- **Cultura orientada para os clientes:** conjunto de crenças e valores compartilhados que posicionam clientes como prioridades. Empresas com esta orientação geralmente desenvolvem competências na gestão de seus clientes, bem como tentam constantemente superar suas expectativas.
- **Cultura orientada ao competidor:** valores organizacionais que focam a superação de concorrentes. Empresas com este perfil cultural geralmente possuem um rico banco de dados sobre o mercado em que atuam, além de desenvolver ações que focam claramente a superação de concorrentes.
- **Cultura orientada para a tecnologia:** crenças e valores organizacionais que levam a organização a acreditar que investimentos em P&D são necessários para prover inovações. Em empresas com este perfil cultural, observa-se um grande foco dado nas qualificações técnicas de seus funcionários, além de investimentos substanciais em P&D.

2.10. Papel do líder no fomento da COA

Como descrito, as iniciativas de fomento a uma COA são muito relacionadas a vários fatores estruturais da organização (os chamados processos de desenho organizacional e os mecanismos de coordenação e integração). Além destes fatores estruturais, o papel do líder é

central no desenvolvimento de espaços de desenvolvimento de conhecimentos organizacionais.

Lakomski (2001) destaca que o primeiro incentivador de processos de mudanças é o líder. Para a autora, o papel do líder é saber lidar com as forças que comandam a estabilidade organizacional e entender, também, os motivos que levam a organização a encarar uma possível mudança, a despeito de sua resistência à mudança de *status* (SCHEIN, 2003; ARGYRIS, 1992). Para a autora, uma cultura de aprendizagem pressupõe que o meio ambiente pode ser influenciado de alguma forma. Por isso, quanto mais turbulento for o meio, mais importante será que líderes argumentem e mostrem que algum tipo de controle sobre o meio é desejável e possível. A autora destaca, por fim, que líderes nem sempre estão certos quanto às ações de aprendizagem ou a interpretação dos dados oriundos do meio. E, por seus erros, tornar a cultura da organização algo disfuncional. Geralmente, estes equívocos estão relacionados aos problemas de interpretação de valores culturais, já descritos por Schein (1996).

Para a minimização dos equívocos causados por falhas de percepção/interpretação, o processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* pode ser utilizado (YE; MARINOVA; SINGH, 2012). Sinteticamente, este processo de aprendizagem destaca as contribuições dos funcionários atuantes no *frontline* da organização. Estes funcionários possuem, geralmente, grande interlocução com o meio externo da empresa e, por isso, podem estar providos de informações e *insights* importantes sobre o mercado onde a organização atua.

Por mais importante que seja a função do líder em contextos de mudança e AO, somente a ação do líder não é suficiente. Além das variáveis descritas (confiança, integridade do gestor, conhecimento dos conjuntos de valores de subculturas, estímulo ao diálogo e comunicação), o empoderamento psicológico e variáveis demográficas (escolaridade, faixa etária do funcionário) apresentam um grande resultado no comprometimento. Para Joo e Shim (2010) e Islam et al. (2013), o conceito de comprometimento afetivo com a organização é fundamental porque a COA é inexistente sem o comprometimento do funcionário com seus objetivos.

Os autores destacam que o comprometimento individual aumenta o desempenho individual e a efetividade organizacional. Buscando o aumento do comprometimento do funcionário com a organização (e, conseqüentemente, com os objetivos da consolidação de uma COA), Joo e Shim (2010) pontuam que funções de natureza mais complexa e que demandem maior número de habilidades da equipe de funcionários tendem a gerar maior comprometimento pelo acompanhamento total do processo de trabalho. Os autores destacam,

também, que tarefas consideradas enriquecidas tendem a ter papel relevante na construção de um clima propício à aprendizagem.

Esta situação pode originar problemas ao estilo de supervisão praticado na empresa - afinal, como supervisionar tarefas sendo totalmente executadas e planejadas pelo funcionário? Joo e Shim (2010) observam que uma COA influencia o comprometimento de funcionários e também a redução do *turnover*. A COA também encoraja a aprendizagem, o diálogo, aprendizagem grupal e o *empowerment*.

Ainda segundo os autores, o setor de RH deveria adotar iniciativas que estimulem o *empowerment* psicológico, treinando funcionários e supervisores para a execução de funções e papéis demandados por uma COA. Joo e Shim (2010) destacam também que o papel do líder também precisa mudar para a criação de uma COA do tradicional gerente para um perfil de *coach*. O nível de empoderamento psicológico dos funcionários aumenta quando seu líder serve de modelo, amigo e conselheiro.

Lloréns-Montes, Ruiz Moreno e García-Morales (2005), ao analisar as relações existentes entre a AO e o trabalho em grupo na busca de inovações, descobriram que uma liderança apoiadora encoraja a coesão grupal, a AO e inovações de caráter técnico e administrativo. Constataram, também, que a coesão grupal promove a AO e esta, por sua vez, estimula inovações. Com estas relações, o desempenho da organização sofre melhorias. No estudo de Lloréns-Montes, Ruiz Moreno e García-Morales (2005) mostra-se evidente a relação positiva existente entre uma liderança apoiadora, o trabalho em equipe e a AO. Ainda segundo os autores, não basta “apenas” se criar janelas para a inovação e a competência para a aprendizagem. É necessário se criar um ambiente de trabalho que favoreça a coesão do grupo.

Hahn, Lee e Lee (2013), ao focar a estruturação de uma COA, descrevem o grande papel da criatividade como possível resultado. Para os autores, o líder, ao assumir um papel orientador e ao ceder maiores poderes a grupos de trabalho, acaba estimulando também a criatividade do grupo. Para os autores, é esperado que pessoas sejam mais criativas quando estão desenvolvendo trabalhos para os quais serão diretamente avaliadas. Para os autores, a COA é a fusão dos processos de AO à cultura organizacional, de tal forma que a aprendizagem e seus processos se tornem parte constituinte do que é uma COA. Os autores descrevem, também, que organizações portadoras de COA são ou estão muito mais propensas a se tornarem OAs.

Uma das principais características de uma COA é o aumento da retenção e da satisfação dos funcionários devido, especialmente, às características das tarefas dos cargos de uma COA (JOO; SHIM, 2010; REBELO; GOMES, 2011). Islam et al. (2013) destacam,

também, que uma das potenciais consequências positivas da satisfação do funcionário com o trabalho é o aumento do comprometimento do funcionário. Para o autor, este comprometimento leva à redução das taxas de *turnover*. As empresas devem criar formas de retenção destes "profissionais do conhecimento" (*knowledge workers*), sob risco de perder uma força de trabalho treinada e altamente capacitada a lidar com os desafios de um meio ambiente inovador. Ainda segundo Islam et al. (2013), a criação de uma cultura de aprendizagem é fundamental à permanência destes profissionais.

Líderes de organizações que desejam criar uma COA precisam de times de trabalho autogerenciáveis. A liderança apoiadora precisa destes funcionários, ao passo que a liderança tradicional não. Por isso, é demandada uma reestrutura de desenho organizacional que fomenta novos modelos de gestão (como anteriormente apontado por Galbraith (2002a; 2002b); Kates e Galbraith (2010) e Galbraith (2008)).

Essa reestrutura de desenho organizacional estimula a criação de uma COA e tal fator é especialmente relevante por fomentar o comprometimento de funcionários. Graham e Nafukho (2007) relatam a dificuldade organizacional de se fomentar uma percepção de clima organizacional positivo entre funcionários veteranos. Em seu estudo, os autores constatarem que funcionários recém-contratados avaliam a cultura mais positivamente que funcionários veteranos. Por outro lado, funcionários veteranos mostram maior comprometimento e resultados quando percebem que seus líderes estimulam a criação de um ambiente de trabalho que fomenta uma COA e que existem práticas relevantes e observáveis de gestão do conhecimento na empresa em que trabalham.

Vargas (2015) relata que o que mantém a aprendizagem organizacional são alguns fatores que dão chances de a empresa responder ao ambiente - dentre eles, a liderança. Para a autora, a liderança que promove a AO e que possuem maiores chances de obter inovações e desempenho elevado possui as seguintes características: assume riscos, interage com o meio externo, toma decisões que contem com a participação de funcionários, tem abertura a inovações, estimula e mantém uma visão compartilhada e compartilha informações

2.11. Resultados da Cultura Organizacional de Aprendizagem (desempenho e inovação)

Ao estudar os resultados de uma COA sobre o desempenho organizacional, Škerlavaj et al. (2007) buscam identificar, inicialmente, qual é o tipo organizacional mais propício à melhoria do desempenho da organização - tanto financeira (de forma indireta) quanto não

financeira (de forma direta). Para fundamentar sua análise, os autores adotam a definição de tipos culturais propostas por Prajogo e McDermott (2005), na qual definem quatro tipos de culturas organizacionais: grupo, desenvolvimento, racional e hierárquico.

Para Škerlavaj et al. (2007), não existe um consenso quanto a qual cultura organizacional é crítica em qualquer iniciativa de mudança, nem existe uma conclusão quanto a qual tipo de cultura melhor suporta as constantes transformações e reconfigurações do mercado. Ainda segundo os autores, mudanças positivas na forma pela qual as pessoas agem e percebem seus ambientes de trabalho podem apresentar impactos positivos no desempenho organizacional. Especificamente: as ações de mudança e alteração de mapas mentais levam a uma melhoria de desempenho da organização como um todo. Empregados de empresas que possuem forte vinculação com culturas de aprendizagem sentem que seus gestores dividem informações e que eles são empoderados para assumir as mudanças necessárias para se adaptar aos novos meios de negócios internos e externos.

Funcionários são os principais agentes na mudança organizacional. Uma COA promove, segundo Škerlavaj et al. (2007), um efeito indireto sobre o desempenho financeiro da organização, obtido por meio do aumento do comprometimento e consequente queda nas taxas de absenteísmo e rotatividade de funcionários. Ainda segundo os autores, efeitos diretos da COA são observados também na percepção de clientes sobre a organização. Em empresas possuidoras de uma COA, o relacionamento entre a empresa e seus clientes é melhorado, e o mesmo acontece com a relação da empresa com seus fornecedores.

Ao estudar a satisfação de funcionários e consumidores, Pantouvakis e Bouranta (2013) relataram a importância de uma COA como importante variável moderadora desta relação. O estudo confirma o papel da satisfação com o trabalho do funcionário na satisfação do consumidor e na COA. É constatado, também, que o maior nível educacional dos trabalhadores influencia positivamente as variáveis descritas. Nos casos estudados, os autores constataram que a satisfação de funcionários e consumidores é maior quando a empresa é possuidora de valores compatíveis com uma COA. A vinculação da escolaridade dos trabalhadores e a percepção positiva do funcionário quanto aos valores de uma COA foi também descrita por Wang; Yang e Mclean (2007).

Pantouvakis e Bouranta (2013) descrevem que em um contexto dinâmico, o sucesso da organização não depende somente das habilidades atuais dos funcionários, mas também na sua habilidade de melhorar de forma contínua. Essa melhora se dá por processos de AO. Para os autores, uma COA melhora a atitude de funcionários, especialmente sua satisfação com o trabalho, além de melhorar também o desempenho financeiro da organização. Vilarés e

Coelho (2003) constatam que a capacidade de uma empresa entregar valor que satisfaça seu consumidor está direta e indiretamente relacionada à satisfação de seu funcionário. Para os autores, empresas que investem na capacitação de seu funcionário tendem a aumentar sua satisfação. Pantouvakis e Bouranta (2013) destacam que a satisfação com o trabalho modera a relação entre a COA e o desempenho organizacional. Destacam também que para que funcionários tenham melhorias de desempenho observáveis, o comportamento do líder é fundamental para a COA porque serve como modelo para a busca de melhores práticas.

Bell, Mengüç e Widing (2010) analisaram os resultados da AO em equipes de vendas, por meio da análise da eficiência na disseminação de informações e do clima propício à aprendizagem. Os autores constataram que o clima organizacional poderia ser um grande facilitador à aprendizagem, como anteriormente constatado por Slater e Narver (1995). E, especialmente devido a fatores culturais específicos (SCHEIN, 2009), a eficiência da disseminação da informação de vendedores é efetiva para a aprendizagem da organização como um todo. Nonaka e Takeuchi (2008) relataram anteriormente que as organizações tendem a distribuir de forma ineficaz as informações entre seus membros, prejudicando a AO.

O grande foco do trabalho de Bell, Mengüç e Widing (2010) reside na importância da contribuição individual de funcionários para que a aprendizagem aconteça - especialmente, a sua formalização. Os autores destacam a importância do conhecimento obtido por vendedores na construção do conhecimento organizacional, descrevendo e analisando processos de aprendizagem do tipo *bottom-up*. Ademais, os autores evidenciam que formatos tradicionais de capacitação (como treinamentos) tendem a ser menos efetivos na aprendizagem que a possibilidade de o funcionário aprender na prática a melhor forma de solucionar seus problemas. Em seus resultados, os autores concluíram que a aprendizagem de vendedores promove a AO, e também que o clima positivo para a aprendizagem fortalece a aprendizagem a AO, uma vez que a eficiência da troca de informações por canais formais se fortalece. Os autores destacam, ainda, que existe relação direta e positiva entre a AO e o desempenho das empresas estudadas.

Hung et al. (2011) destacaram que um dos principais resultados da adoção de pressupostos da AO é o desenvolvimento de um maior número de inovações. Liao et al. (2012) destacaram que a AO é diretamente relacionada à cultura de aprendizagem pertencida pela organização. Em pesquisas sobre a relação entre a COA, inovação e a AO constataram que a AO é uma variável mediadora na relação entre estas duas variáveis. A AO influencia, também, as formas desenvolvidas pela organização de coleta, disseminação e interiorização de conhecimentos adquiridos. Pelas constatações anteriormente descritas, Liao et al. (2012)

constataram que a COA está diretamente relacionada ao crescimento organizacional e ao desenvolvimento de vantagens competitivas por compreenderem que uma COA está relacionada à existência da AO.

Práticas de AO disseminadas levam, também, ao surgimento de um número maior de inovações organizacionais pelo aumento do fluxo de comunicações entre membros e setores, pela estruturação de canais de repasse de conhecimentos e, especialmente, pelas diversas formas encontradas pela organização na coleta de informações referentes ao seu meio (SLATER; NARVER, 1995; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006; HUNG ET. AL; 2011; LIAO ET AL., 2012).

2.12. A Cultura Organizacional de Aprendizagem pode ser mensurada?

Para realizar ligações mais evidentes entre os resultados da promoção da COA na organização, alguns estudiosos vêm tentando desenvolver métodos de mensuração e identificação suas variáveis.

Alguns autores como Škerlavaj et al., 2007; Škerlavaj, Song e Lee, 2010 desenvolveram instrumentos de mensuração dos pressupostos da COA fazendo uso da mensuração dos processos clássicos da aprendizagem – aquisição de informação, interpretação da informação e disseminação da informação. Outros autores (SANZ VALLE et al., 2011) fazem uso da descrição de tipos culturais previstos pela estrutura de valores concorrentes (*Competing Values Framework* - CVF, proposta por Cameron e Quinn (1999) e similar a Prajogo e McDermott (2005)). Outros autores (WANG; YANG; MCLEAN, 2007) utilizam a abordagem desenvolvida por Watkins e Marsick (1997), posteriormente redefinida em 2003.

Buscando compreender melhor o fenômeno do que é uma COA, Watkins e Marsick (1997) descrevem sete dimensões que compõem uma organização de aprendizagem: a) criar oportunidades contínuas de aprendizagem, b) promover questionamento e o diálogo entre setores e funcionários, c) encorajar a colaboração e a aprendizagem grupal, d) estabelecer sistemas para a captura e compartilhamento do aprendizado, e) empoderar pessoas para que possa ser desenvolvida uma visão coletiva dos processos organizacionais, f) conectar a organização ao seu meio e, por último: g) fazer uso de lideranças estratégicas que modelem e deem suporte ao processo de aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional.

Os conceitos componentes de uma COA evoluíram e, em 2003, as autoras redefiniram as dimensões do que seria uma organização que aprende. Nesta segunda leitura, o número de variáveis que definiriam uma AO passaram de sete para oito. Nesta segunda versão, as autoras buscaram incluir formas de mensuração dos resultados obtidos por uma COA:

- a) A organização deve criar oportunidades de aprendizagem contínua
- b) O diálogo e o questionamento devem ser fomentados entre os funcionários e diferentes setores
- c) A colaboração e o trabalho em equipe devem ser encorajados
- d) Devem ser criados sistemas de captura e compartilhamento de conhecimentos
- e) Empodere pessoas, direcionando-as para uma visão coletiva
- f) Conecte a organização com seu meio
- g) Provenha a organização de uma liderança estratégica focada na aprendizagem
- h) Mantenha o foco nos resultados financeiros e nos resultados obtidos pela *performance* dos conhecimentos adquiridos.

O instrumento, denominado DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) mensura mudanças importantes no clima organizacional, em sua cultura, e estruturas que possam influenciar a forma como acontece a aprendizagem individual. Marsick e Watkins (2003) defendem que a estrutura oferecida pela organização para a aprendizagem é crucial para seu sucesso e que as mudanças, para serem bem sucedidas, precisam ser implementadas em todos os níveis organizacionais. Ainda segundo as autoras, para que a AO aconteça, é preciso que as políticas e normas organizacionais, a memória organizacional, valores, o sistema de relacionamentos ou a estrutura e a dinâmica de padrões que caracterizam a organização mudem.

A DLOQ apresenta oito principais dimensões: a aprendizagem contínua; o questionamento e diálogo; a colaboração e trabalho em equipe; os sistemas de captura de conhecimento; a delegação de poder e responsabilidades; a visão sistêmica e a liderança estratégica focada na aprendizagem. A sétima dimensão, “resultados”, é subdividida em outros dois fatores: resultados financeiros e resultados do desempenho do conhecimento organizacional.

A DLOQ apresenta limitações quanto à mensuração do desempenho organizacional. Isso porque geralmente funcionários operacionais não conseguem preencher adequadamente a

este critério pela ausência de conhecimentos referentes ao tema. Nestes critérios, gerentes de médio e alto escalão podem oferecer suporte na resposta ou previamente apresentar os dados aos funcionários.

Instrumentos como a DLOQ auxiliam a organização a mapear de forma mais precisa seus processos internos, com o intuito de entender em que fase do processo de aprendizagem a organização está e, também, buscar a correção de eventuais problemas. Dirani (2009) constata que a criação de uma OA não é simples. Existe uma ausência e uma ligação entre os conceitos de COA e o processo de aprendizagem. Assim como proposto por Marsick e Watkins (2003); Schein (1996), Dirani (2009) destaca que é preciso se criar uma cultura de aprendizagem que fomente seu desenvolvimento em todos os níveis organizacionais, de forma simultânea.

Ao estudar a aprendizagem, Camisón e Villar-López (2011) descobriram que a capacidade de inovação não técnica está diretamente relacionada à capacidade de aprendizagem da organização (especialmente a aprendizagem de ciclo duplo). Entre as conclusões do trabalho, os autores destacam que quanto maior a memória organizacional e a capacidade de aprendizagem, maior o número de inovações organizacionais e de mercado desenvolvidas. Além disso, descobriram também que quanto maiores fossem as inovações organizacionais e de mercado, maiores seriam as chances das vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas serem sustentáveis no longo prazo. Kalmuk e Acar (2015) destacam que a capacidade de aprendizagem organizacional tem um importante papel no desenvolvimento da inovação. Segundo os autores, diferentes tipos de inovações praticados pela empresa melhoram o seu desempenho, porque consequentemente melhoram a capacidade de aprendizagem organizacional.

É importante destacar que para Camisón e Villar-López (2011), a memória organizacional e a capacidade de mudança são conceitos diretamente relacionados à COA. Para realizar esta análise, os autores utilizam os conceitos de mensuração da capacidade de AO propostos por Jérez-Gomez, Céspedes-Lorente, e Valle-Cabrera (2005): o comprometimento gerencial com a aprendizagem, a perspectiva sistêmica dos membros quanto aos assuntos organizacionais¹; abertura e experimentação e a transferência de conhecimentos.

¹ Diretamente relacionada à visão compartilhada proposta por Senge (2013).

2.12.1. O estímulo da aprendizagem organizacional pela liderança

Como destacado por Lin (2006), a existência de líderes estimuladores é fundamental ao sucesso das iniciativas de AO. A construção de uma *organizational learning capacity* ou *capability* não é possível sem a existência de alguns condicionantes, como anteriormente visto. Ulrich et al. (2012) e Ulrich e Smallwood (2005) destacam o papel da liderança como um fator fundamental ao fomento da inovação.

Heller (2000) destaca que, em situações de AO e inovação, grandes obstáculos podem vir a impedir o seu avanço, como as barreiras individuais e organizacionais observadas por Ichijo (2008). A autora constata que o papel de líder, neste contexto, é de fomentar as habilidades individuais de aprendizagem e de dar suporte aos processos de inovação, fazendo com que os novos pressupostos culturais trazidos pela aprendizagem venham a, de fato, “servir” para a organização.

A organização precisa desenvolver competências à aprendizagem, como destacam Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) e Ulrich e Smallwood (2004). Essa competência para o desenvolvimento da aprendizagem foi traduzido em termos de ações que dariam espaço ao seu desenvolvimento num contexto organizacional. Ulrich e Smallwood (2004) destacam a importância destas ações para a aprendizagem de “lições” que viessem a posteriormente estimular outros ciclos de aprendizagem.

Os autores destacaram, especialmente, a questão das entregas organizacionais esperadas pelo processo de aprendizagem. Estas entregas precisam estar consistentes com o tipo de *capability* desenvolvida pela organização. Por isso, a ação do gestor como um direcionador tem um papel crucial no desenvolvimento deste alinhamento. O líder, munido de uma visão de futuro, é imprescindível ao estímulo de ações que venham a fomentar a aprendizagem e a eliminar eventuais barreiras que possam surgir com o seu desenvolvimento. Ulrich e Smallwood (2004) destacam, ainda, que a *organizational capability* não deve ser confundida com as ações organizacionais desenvolvidas. Para os autores, a *organizational capability* é um composto de diversas atividades, e não um objetivo único. Por isso, a alta gestão precisa ser treinada para que a *capability* organizacional seja avaliada em termos de sua contribuição, e não em termos de quais são as suas atividades desenvolvidas. Em um exemplo citado pelos autores: ao invés de perguntar qual a porcentagem de líderes que receberam em 40 horas de treinamento, pergunte quais *capabilities* foram geradas com o treinamento. O foco, como o exemplo esclarece, está no conteúdo das ações, e não na própria ação desenvolvida.

2.13. Como a aprendizagem organizacional é processada na organização

A AO é construída com base no repasse de conhecimentos individuais aos conhecimentos grupais. A interação dos conhecimentos grupais pode vir a se consolidar em termos de conhecimentos organizacionais.

Para o processamento da AO, é importante, primeiramente, que a organização possua processos de aprendizagem consolidados. Dentre os modelos existentes, o proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) - composto pelo compartilhamento do conhecimento tácito, a criação e justificação dos conceitos, a construção de um arquétipo e o nivelamento de conhecimentos - apresenta um vislumbre quanto a uma possível estrutura de formação e disseminação de conhecimentos organizacionais. Este processo pode levar a organização a efetivar sua aprendizagem.

A AO precisa de um ambiente propício à sua existência. Por isso, a criação de contextos capacitantes é imprescindível ao sucesso do processo de aprendizagem. E, por fim: sem a mudança da estrutura organizacional, a AO não tem espaço para se desenvolver. Por isso, a criação de contextos capacitantes – ou “Ba” (como definido por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)) se tornam fundamentais, para a criação de um espaço de compartilhamento de modelos mentais. Esta ação pode fortalecer o processo de criação de conhecimentos organizacionais, o que estimula a AO.

É importante destacar que nenhuma das ações anteriormente destacadas ocorre sem a existência de uma COA que dê estrutura à AO. Como resultado de processos de aprendizagem, alguns estudos indicam como possíveis produtos a inovação e melhoria do desempenho organizacional. A Figura 2.2 evidencia as relações entre as temáticas estudadas.

Figura 02: Relações entre a Cultura Organizacional de Aprendizagem e a AO.

Além de um espaço de compartilhamento de experiências e modelos mentais, a organização precisa estar estruturalmente pronta para conseguir adequar os novos processos da mudança. Por isso, redesenhos organizacionais (estruturais, processos, hierárquicos, etc.) podem ser necessários para que as mudanças promovidas pela AO sejam comportadas. Ademais, sem a mensuração dos avanços promovidos pela aprendizagem, sua continuidade se torna insustentável.

Visando preencher estas duas lacunas, duas importantes correntes teóricas buscaram evidenciar as temáticas “desenho organizacional”. Galbraith (2014) desenvolveu o Modelo Star. Por meio do Modelo Star, o gestor consegue analisar detidamente as mudanças necessárias para o advento da aprendizagem em termos da estratégia organizacional, estrutura, processos, recompensas e gestão de pessoas. Já Garvin (2000), em seus estudos com foco na AO, definiu a etapa “mensuração de desempenho” como tendo ponto central para a adoção de estratégias organizacionais com foco na promoção de melhorias. A Figura 2.3. esquematiza as diferentes abordagens sobre o processamento da AO nas organizações.

Figura 03: Processamento da aprendizagem organizacional.

Fonte: adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008); Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Galbraith (2014) ; Garvin (2000); Ulrich e Smallwood (2004).

A AO ganha destaque quando consegue realizar entregas que concedam valor às práticas organizacionais. Ulrich e Smallwood (2004) destacam que estas entregas são realizadas por meio do desenvolvimento de uma *organizational capability*. A *organizational capability* é resultado de um processo de aprendizagem e pode conceder importantes vantagens competitivas à organização.

2.14. Mecanismos de coordenação e integração

Quando a estrutura organizacional é estabelecida, geralmente existe um ajuste da estrutura organizacional para que os objetivos finais da empresa sejam ajustados às especificidades de cada setor dada a posição da empresa no mercado (GALBRAITH, 2002a, 2014). Ao longo dos últimos 40 anos, Galbraith (2014) relata que diversas mudanças (como a Tecnologia da informação e a automação) fazem com que os desenhos das organizações mudassem, passando de níveis verticais longos aos atuais formatos horizontalizados. Para o autor, a crescente competitividade do mercado tem levado as organizações a repensarem suas ações, visando maior destaque ante à concorrência. Por isso, decisões de estrutura e desenho organizacional tem tomado uma importância cada vez maior.

Por isso, Galbraith (2010) relata que decisões referentes ao desenho de organizações necessariamente passam pelas mãos dos líderes executivos das organizações – porque se

tornaram prioridades. As lideranças, segundo o autor, percebem o desenho da organização como uma fonte de vantagens competitivas.

Um desenho de organização que seja compatível com as estratégias organizacionais de aprendizagem e atuação da empresa é um grande objetivo de gestores. Galbraith (2014) destaca que a estrutura (desenho) da organização é um ponto crucial para o entendimento da organização, por considerar que o desenho da organização é um dos principais fatores que levam a organização a apresentar eficiência e eficácia em suas ações.

Miles, Snow e Miles (2000) destacam a emergência de três tipos principais de estrutura organizacional:

- **Funcional:** associada à chamada “administração clássica”. Segundo os autores, surgiu no fim do século XIX durante a 2ª Revolução Industrial e teve ampla disseminação no início do século XX, possibilitando às organizações o alcance de escopo e escalas suficientes para o atingimento das demandas não atendidas da população doméstica.
- **Divisional:** popular a partir da década de 1940, trata da criação de divisões de produtos que operavam como unidades autônomas, que atendiam a mercados específicos e avaliadas por um único escritório central.
- **Matricial:** vigente a partir de 1970, surge como uma tentativa de adequação da empresa às novas demandas do meio (maior número de concorrentes, consumidores com poder de escolha).

Para Clegg e Dunkerley (2013), a estrutura matricial combina elementos das duas estruturas organizacionais que a precederam: para mercados estáveis, vigora a estrutura funcional. E, para mercados caracterizados pela dinamicidade, a organização poderia optar por estruturas operativas divisionais.

No desenho de Mintzberg (2003), alguns mecanismos de coordenação básicos podem ser utilizados pelas organizações (das mais simples às mais complexas). O autor descreve cinco mecanismos de coordenação:

- **Ajuste mútuo:** para Mintzberg (2003), este ajuste promove a coordenação das tarefas organizacionais pela comunicação informal. O controle reside nas mãos dos trabalhadores.

- **Supervisão direta:** trata da coordenação do trabalho de outras pessoas exercida por um supervisor responsável, que instrui e monitora as ações desenvolvidas.
- **Padronização de processos do trabalho:** existente quando o conteúdo das tarefas é específico ou considerado “programável”.
- **Padronização dos resultados do trabalho:** ocorre quando o resultado do trabalho é passível de especificação.
- **Padronização das habilidades dos trabalhadores:** acontece quando as habilidades demandadas para o exercício da função são consideradas “padronizáveis” e, por isso, treinamentos específicos para o desenvolvimento destas habilidades podem ser desenvolvidos.

O autor ainda destaca que na medida em que a organização evolui e se torna mais complexa, o modelo de coordenação é também alterado (ou seja, tendo início no ajuste mútuo para a supervisão direta, e assim em diante). Por outro lado, independentemente do tamanho e perfil de organização, os cinco mecanismos de coordenação parecem obter êxito. O autor apenas destaca que os mecanismos de coordenação são válidos a organizações que precisam coordenar funcionários e tarefas distintas e, por isso, mecanismos como a padronização ocorrem em organizações que possuem mais complexidade.

Os desenhos organizacionais atuais são derivados de modelos de desenho contingenciais desenvolvidos entre as décadas de 1960 - 1970, baseados na teoria dos sistemas e que buscaram se distanciar do modelo clássico burocrático. Para os teóricos contingenciais, diferentes contextos demandam diferentes ajustes da organização. Procura-se, acima de tudo, entender melhor o meio no qual a organização está inserida para que, dessa forma, ela possa se estruturar internamente. Clegg e Dunkerley (2013) observam que até então, os modelos organizacionais focavam um modelo organizacional mecanicista e economicamente racional – uma visão que foi aprimorada com o passar dos anos.

Os pesquisadores Burns e Stalker (1961) realizaram uma análise pioneira, na qual foram estudados quais os efeitos do ambiente externo sobre o padrão da gestão interna das empresas. Após a análise dos dados obtidos, concluíram que os estilos de gestão poderiam ser agrupados em dois diferentes modelos: a gestão considerada mecanicista e a gestão baseada em um modelo orgânico.

Para os autores, um modelo mecanicista de gestão atribui características racionais e impessoais à empresa, que visam maximizar os resultados da organização. O modelo

mecanicista descarta, numa primeira análise, aspectos subjetivos da gestão. O segundo modelo estudado pelos autores, o chamado “modelo orgânico”, caracteriza a organização como sendo um meio para o atingimento de objetivos e metas predefinidos por seus proprietários e equipe diretora. Para estes objetivos, a organização se remodela, visando não só o atingimento dos objetivos organizacionais, mas para também maximizar a satisfação de seus membros e atender às demandas do meio de uma forma mais flexível. Os autores destacam que as incertezas do ambiente de negócios impeliam a organização a possuir maior flexibilidade na modelagem de seus processos, o que conduziria a organização a um modelo de gestão orgânico.

Burns e Stalker (1961) constataram, também, que se uma organização precisa sobreviver em um ambiente caracterizado por mudanças, é necessária a existência de um formato organizacional mais orgânico. Organizações mecanicistas tendem a desenvolver processos mais lentos na resposta às mudanças, sejam elas internas ou externas, apesar do fato de que supostamente foram criadas para gerar o máximo de eficiência. Clegg e Dunkerley (2013) observam, então, que a eficiência da organização tende a cair quando ela não consegue responder às demandas com maior rapidez – e, especialmente – sem integração perceptível entre as ações organizacionais e suas partes.

Avançando na busca da adaptação do contexto interno da organização ao meio, os pesquisadores Lawrence e Lorsch (1967b) buscaram responder a questões relacionadas à adequação da empresa aos pressupostos do mercado. Para responder a estas questões, os autores procuraram analisar as estruturas internas construídas pelas organizações, e concluíram que os problemas de adequação da empresa ao meio estavam relacionadas à sua diferenciação e integração.

Lawrence, Lorsch e Garrison (1967) definem “diferenciação” como sendo a segmentação das partes organizacionais em subsistemas. Cada subsistema desenvolve características distintas para melhor atender às demandas do meio. Ao mesmo tempo que as partes da organização se diferenciam para criar novas características que facilitem a adequação da organização ao meio, ela precisa criar formas de unificação dos diferentes discursos organizacionais (CLEGG; DUNKERLEY, 2013).

A esta tentativa de unificação de discursos e ações os autores denominam “integração” – ou seja, a realização de tentativas de unificação de ações entre os vários subsistemas organizacionais. Estas ações são entendidas como processos de produção de bens e serviços. Neste processo, compreende-se um ciclo de entrada, os processos de transformação e a saída, que vão originar as entregas esperadas aos diferentes *stakeholders* da

empresa. E, ainda segundo Lawrence e Lorsch (1967), justamente por cada setor organizacional ser subdividido em subsistemas e cada subsistema apresentar diferentes configurações de processos, uma integração se torna necessária.

Lawrence e Lorsch (1967) constataam que somente a segmentação não seria mais suficiente para abranger todas as adequações necessárias para a promoção da integração de aspectos internos e alinhamento às demandas externas. Para ampliar o conhecimento do gestor acerca da diferenciação de produtos e serviços, os autores propõem quatro diferentes panoramas para análise. São elas:

- **Orientação a metas setoriais:** retrata as diferentes metas de cada setor organizacional.
- **Orientação temporal:** descreve a maior propensão da visão de curto ou longo prazo adotada por um setor ou unidade organizacional.
- **Orientação interpessoal:** relata a diferença de tratamento existente entre os membros da organização.
- **Formalização da estrutura:** retrata o nível da formalização das estruturas e cargos existentes na empresa.

Para que a integração exista, Clegg e Dunkerley (2013) descrevem a necessidade da organização definir métodos de colaboração intrassetorial e intersectorial. Lawrence e Lorsch (1967) e Lawrence, Lorsch e Garrison (1967) destacam que quanto mais semelhantes forem os níveis de diferenciação de uma empresa em seus diferentes setores, maior será também a sua integração.

2.15. Aprendizagem do tipo *Bottom-up*

A comunicação entre os diferentes setores e grupos deve ser estimulada. A literatura recente mostra que melhorias na comunicação organizacional apresentam resultados promissores no repasse de conhecimentos – o que pode subsidiar a AO em diferentes níveis. A comunicação organizacional pode acontecer de diferentes formas: da forma mais clássica, hierarquia abaixo (comunicação descendente), hierarquia acima (comunicação ascendente) e comunicação lateral (entre os membros de um mesmo setor e entre diferentes setores) (REGO, 2002). O processo de comunicação organizacional está intimamente relacionado ao

processo de repasse de informações, o que cria um primeiro cenário favorável à constituição da AO (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Alguns autores (WEI; YI; YUAN, 2011; KATES; GALBRAITH, 2010; YE; MARINOVA; SINGH, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) descrevem abordagens de aprendizagem que são muito relacionados aos fluxos informacionais: os processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e *middle-up-top-down*. São abordagens bastante distintas do processo de comunicação e tomada de decisões convencional, na qual um grupo diretor delibera e determina as ações a serem desenvolvidas (processos hierarquia abaixo – *top-down*).

Wei, Yi e Yuan (2001) descrevem o *bottom-up learning* como sendo um modelo de AO que prioriza a coleta de informações por meio dos funcionários que estão na “linha de frente” da empresa. Para que essa coleta de informações aconteça, os autores destacam que é importante que exista um processo efetivo de coordenação e integração que relacione os conhecimentos advindos de funcionários que interagem diariamente com o mercado-alvo e a alta gerência, de forma que os conhecimentos adquiridos possam se tornar parte efetiva do repertório organizacional. Essa abordagem é similar à proposta por Kates e Galbraith (2010) e Galbraith (2005), na qual a organização precisa estar atenta às demandas do meio e seus consumidores, possuindo foco declarado no atendimento destas necessidades.

Abordagens de aprendizagem do tipo *bottom-up* promovem ajustes organizacionais mais alinhados às demandas do meio. Para Wei, Yi e Yuan (2011), a coleta de informações obtida pelos funcionários que possuem contato direto com consumidores possibilita à alta direção o acompanhamento das tendências deste meio, além de possibilitar a adaptabilidade organizacional às mudanças. Esta abordagem pode auxiliar a organização a elaborar soluções para seus problemas organizacionais de forma mais inovadora, justamente por possibilitar a antecipação de demandas futuras por parte dos clientes. Esta antecipação se dá pelo desenvolvimento de um relacionamento efetivo entre organização e consumidores, que possibilitem a identificação de novos problemas e potenciais soluções – bem como aumentar a propensão do cliente em adquirir e consumir o produto/serviço desenvolvido.

Apesar das evidentes vantagens na adoção do método de aprendizagem descrito, Ye, Marínova e Singh (2012) constatarem que a aprendizagem por meio de processos *bottom-up* pode acabar limitando as opções organizacionais no que diz respeito à inovação desenvolvida. Para os autores, os indivíduos que coletam e processam as informações oriundas do meio tendem a focar suas especialidades nos arredores, o que pode originar processos de aprendizagem e acúmulo de conhecimentos locais, sem a devida mensuração de outros

critérios na elucubração de soluções verdadeiramente inovadoras. Por isso, Wei, Yi e Yuan (2011) destacam que organizações portadoras de capacidade absorptiva e mecanismos de coordenação e integração implementados tendem a analisar de forma mais ampla os dados coletados por meio dos funcionários da linha de frente.

Já o processo de coleta de informações e aprendizagem processado por uma abordagem do tipo *middle-up-top-down* é, para Nonaka e Takeuchi (1997), o ideal para processos de fomento e continuidade de estímulo às ações de AO. Para os autores, o grande foco desta abordagem é a colocação da gerência média no centro do processo de gestão de conhecimento, redefinindo o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

Song (2015) relata que existem relações entre a AO e a capacidade absorptiva da empresa. Para o autor, a capacidade absorptiva da empresa gera resultados da empresa desde que exista espaço para a AO na empresa – ou seja: que a empresa tenha abertura à aprendizagem, experimente novas táticas de solução de problemas e tenha tolerância com a assunção de riscos, bem como exista tolerância a erros. Para o autor, a existência de uma cultura organizacional aberta a experimentações favorece o desenvolvimento de inovações.

O processo *middle-up-top-down* propõe que o conhecimento é criado por gerentes de nível médio (que geralmente participam de equipes e forças-tarefa). Este conhecimento gerado pelo grupo passa pela espiral de conhecimento, envolvendo neste processo os demais funcionários (alta gerência e equipe da linha de frente). Este processo insere a alta gerência como o vetor criador deste conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 145), “os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua”, porque promovem uma organização dos dados organizacionais recebidos. Uma vez que em um processo de aprendizagem tradicional muitos dados são coletados e processados, cabe à figura do gestor médio (que tem interfaces tanto com os funcionários de linha de frente quanto com os altos gestores) traduzir e orientar situações caóticas de forma que venham a organizar o conhecimento. Para obter sucesso neste intento, os gestores médios fornecem aos subordinados uma estrutura conceitual que os ajuda a auferir sentido aos processos.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam também que a estrutura conceitual desenvolvida e disseminada pela gerência média é bastante diferente da desenvolvida pela alta direção, uma vez que cada nível organizacional possui diferentes atribuições. No modelo *middle-up-top-down*, a alta gerência desenvolve uma visão de futuro para a organização. A gerência média desenvolve uma estrutura conceitual mais concreta, para que possa existir a compreensão e absorção dos funcionários da linha de frente, facilitando sua imediata implementação. Para os autores, a abordagem do tipo *middle-up-top-down* é singularmente

mais completa que a tradicionais *top-down*. Primeiro, porque o modelo *bottom-up* pressupõe que o conhecimento é criado por funcionários da linha de frente sem uma efetiva contribuição da alta gerência. Já o modelo *top-down*, para os autores, pressupõe que somente a alta gerência estaria apta a criar conhecimentos, cabendo aos demais setores organizacionais a tarefa de implementar estes prognósticos. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que o modelo *middle-up-top-down* consegue sintetizar as partes desta dicotomia. Neste modelo, como descrito, o conhecimento é gerado pelo gerente médio. Este conhecimento é disseminado tanto abaixo quanto acima de sua posição hierárquica, colocando estes gestores no centro da síntese.

Neste estudo, se considera que tanto a abordagem *bottom-up* quanto a abordagem *middle-up-top-down* existem em organizações providas de processos de AO, e que a abordagem *middle-up-top-down* é responsável pela coordenação e integração dos conhecimentos.

A gerência média é responsável pela interlocução e repasse dos conhecimentos advindos da linha de frente e, por meio de processos de coordenação e integração, esta base de conhecimento se torna parte das práticas organizacionais. Neste raciocínio, o gestor médio assume funções de integrador do processo de coleta de informações. O repasse e a absorção destes conhecimentos estão vinculados ao desenho organizacional e aos processos de formalização do conhecimento existentes na empresa.

Na aprendizagem de ciclo simples (resolução de problemas), a organização que busca estimular a AO se depara com o desafio de fomentar o repasse de informações existentes entre os setores organizacionais, e esta busca pode estimular a ascensão de abordagens *middle-up-top-down* de aprendizagem. Num segundo momento, com processos de aprendizagem mais consolidados e maduros, a organização estaria mais preparada para a adoção de processos de criação de conhecimentos do tipo *bottom-up*. Esta abordagem estaria mais condizente com processos de ciclo duplo de aprendizagem. De toda forma, ambas as abordagens são consideradas resultados de processos organizacionais bem sucedidos, não só como formas de criação da aprendizagem organizacional. São, por assim dizer, agentes e resultados das propostas de mudança desencadeadas pela AO.

Processos do tipo *bottom-up* e *middle-up-top-down* são processos distintos. Galbraith (2002a), ao descrever o papel dos processos laterais de coordenação e integração, relata que processos formais de desenho organizacional são preferíveis a processos informais em algumas circunstâncias, justamente porque promovem resultados mais amplos e mais alinhados às decisões estratégicas da organização. Para o autor, o processo de coleta de

informações/aprendizagem *bottom-up* acontece quando existem estruturas internas de formalização que possibilitam o aproveitamento das informações em termos de ações organizacionais (e não apenas de melhorias pontuais em processos restritos). Para que este processo tenha sucesso, é fundamental que processos de coordenação e integração de tarefas façam parte das práticas organizacionais – e que, muito especificamente, existam agentes organizacionais responsáveis pela facilitação e condução destes processos (as temáticas citadas foram abordadas nos tópicos 2.16.1 e 2.16.2).

Recentes estudos trataram de alguns aspectos relacionados aos processos de aprendizagem organizacional por meio de processos do tipo *bottom-up*, especialmente quanto:

- a) a relação entre os processos *bottom-up* e os conhecimentos explícitos e implícitos criados
- b) a formalização e integração de conhecimentos obtidos por meio de processos de aprendizagem *bottom-up*
- c) resultados organizacionais obtidos em processos de aprendizagem do tipo *bottom-up*
- d) a ligação entre os processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e os processos de solução de problemas organizacionais do tipo *single* e *double loop*

2.15.1. Processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e conhecimentos explícitos/implícitos

Para Sun e Zhang (2004), processos de aprendizagem do tipo *top-down* são considerados processos que repassam conhecimentos do nível explícito ao implícito. Já processos *bottom-up*, ainda segundo os autores, são processos que repassam conhecimentos implícitos aos explícitos.

Muito embora conhecimentos explícitos sejam geralmente objeto de estudos organizacionais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), conhecimentos implícitos são importantes porque valorizam conhecimentos já possuídos. Os autores descrevem conhecimentos explícitos como sendo verbalizáveis. São também passíveis de formalização e sistematização – o que possibilita, também, seu repasse a outros membros organizacionais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Já os conhecimentos implícitos são, para Ellis (2005), aqueles que se aprendem de forma inconsciente. É um conhecimento intuitivo e não passível de formalização – e, por isso, de difícil repasse aos demais agentes organizacionais. São dificilmente

mensuráveis (ELLIS, 2005). Sun e Zhang (2004) constatam que o conhecimento explícito não se concretiza sem o conhecimento implícito. Para os autores, ainda que não mensurável, o processo de aprendizagem não acontece sem a interação destes dois processos de aprendizagem.

O processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* pressupõe que existe repasse de processos de aprendizagem implícitos aos explícitos. Para que esta experiência altamente prática e vivencial possa ser transformada em um conjunto de práticas de AO, é necessário que um conjunto de procedimentos de formalização e integração de conhecimentos sejam atuantes na organização.

2.15.2. A formalização e integração de conhecimentos obtidos por meio de processos do tipo *bottom-up*

Para Wei Yi e Yuan (2011), os processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* são aqueles que têm seu início (coleta de informações do mercado e transformação de ações) em funcionários atuantes na chamada “linha de frente” da organização. Estas informações são repassadas às gerências, que podem adotar medidas de repasse e formalização de procedimentos que venham a contribuir com outros setores da empresa. No estudo desenvolvido por Wei, Yi e Yuan (2011), a formalização pode ser considerada como o grau em que as regras, procedimentos, instruções, responsabilidades e comunicações são formalizadas por meio de normas e procedimentos organizacionais disseminados e estabelecidos.

Para os autores, o comportamento de funcionários em processos de aprendizagem pode ser mais estruturado em termos de coleta/interpretação/disseminação em organização com maiores níveis de formalização. Nestes casos, como resultado do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*, a existência da formalização de processos traz como resultado o desenvolvimento de inovações com características incrementais. Por outro lado, a formalização organizacional, quando associada a processos de aprendizagem *bottom-up*, podem inibir o desenvolvimento de inovações de características radicais. Foi observado, entretanto, que a relação do desenvolvimento de inovações radicais em situações de alta formalização e estruturadas para a existência de processos *bottom-up* tem a forma de “U” invertido - ou seja: taxas de aprendizagem altas em um dado período de tempo e baixas taxas posteriores, se não forem acompanhadas por possíveis processos laterais de integração (GALBRAITH, (2002b); LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Luca e Atuahene-Gima (2007) constataam que processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* são fundamentais à organização porque a auxiliam a ter maiores informações sobre o meio no qual atuam. Neste sentido, funcionários que atuam em contato direto com o público-alvo da organização tendem, também, a possuir informações privilegiadas quanto às suas preferências e evolução do perfil de consumo. Entretanto, para o sucesso de iniciativas que fomentem processos de aprendizagem *bottom-up* é imprescindível que mecanismos de integração sejam adotados, para que o conhecimento desenvolvido possa ser desenvolvido e gerenciado. Para os autores Takeuchi e Nonaka (2008), conhecimentos tácitos, como as habilidades técnicas e *know-how*, são imprescindíveis à melhoria do desempenho organizacional. Estas habilidades são geralmente possuídas por funcionários que atuam na “linha de frente” da organização, e podem existir em maior ou menor grau dependendo do perfil do funcionário, do perfil da estruturação organizacional e do perfil do líder. Para os autores, líderes precisam considerar a estruturação do conhecimento por meio de mecanismos de integração. Se o processo de troca de conhecimento interfuncional acontecer sem uma estruturação maior, seus resultados podem ser perdidos.

O foco do estudo de Luca e Atuahene-Gima (2007) reside na existência de mecanismos de integração de conhecimentos (MICs ou *knowledge integration mechanisms* – KIMs). Para os autores, um MIC pode ser definido como uma estrutura ou processo de documentação, reuniões de compartilhamento de informações, análise de processos bem e mal sucedidos, revisão de projetos e busca de conhecimentos com membros externos, que assegurem a captura, análise, interpretação e combinação de conhecimentos na organização.

Os resultados do estudo de Luca e Atuahene-Gima (2007) sugerem que um processo de estruturação e integração de processos de criação de conhecimentos possibilitam a colaboração ao longo dos diferentes setores e funções da empresa. Esta ação irá contribuir um melhor desempenho da empresa no mercado. Líderes que encorajam a colaboração entre funções, mas negligenciam a necessidade da estruturação de MICs tendem a não atingir resultados consistentes no tangente às inovações organizacionais. Um dos principais motivos listados pelos autores para a inexistência dos MICs é o custo associado à implementação e continuidade de suas atividades, como anteriormente relatado por Galbraith (2002a).

2.15.3. Resultados de processos do tipo *bottom-up*

Yeh e Chou (2007) acreditam que processos de gestão de conhecimentos podem sofrer sensível melhoria com a estruturação de processos do tipo *bottom-up* – especialmente

pelos seus resultados, como a melhoria da comunicação entre os setores, redução do tempo de solução de problemas, aceleração da taxa de desenvolvimento e entrega de novos produtos e serviços. Os autores acreditam que a força dos resultados obtidos por meio de processos *bottom-up* podem estimular a continuidade e fortalecimento de programas relacionados à gestão do conhecimento organizacional. Segundo os autores, a instauração de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* contribuiu para que os funcionários da organização estudada desenvolvessem uma visão ampliada dos processos organizacionais, corroborando com a qualidade do desempenho de suas atividades e o intercâmbio de informações entre os diferentes setores.

A utilização do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* não é, entretanto, uma garantia de resultados positivos. Como apontaram anteriormente Wei Yi e Yuan (2011), existem condicionantes para o sucesso da iniciativa. Em estudos de criação de conhecimentos organizacionais baseados em contatos com clientes, Ye, Marinova e Singh (2012) observam que o processo de aprendizagem *bottom-up* é derivado da aprendizagem realizada em campo. Esta aprendizagem obtida em campo captura o conhecimento implícito gerado em interações com consumidores. Estes conhecimentos se tornam explícitos quando são transformados em ações rotineiramente adotadas no desempenho das atividades dos profissionais. Essa modalidade de aprendizagem *bottom-up* é bem sucedida, segundo os autores, quando existe convergência entre especificidades do serviço oferecido pela empresa (produtividade/qualidade) e quando os funcionários não estão sobrecarregados. A “margem de tempo” auxilia os funcionários a terem mais tempo para a reflexão e descoberta de novas possibilidades de ação. Para os autores, a liderança ajuda a mediar este processo de alocação de tarefas, auxiliando também na articulação e disseminação destes conhecimentos. Se a organização não tem uma estrutura que promova e estimule o desenvolvimento de conhecimento individual e grupal, o desenvolvimento da aprendizagem pelas técnicas tradicionais pode ser contraproducente - especialmente, se a organização não possuir sistemáticas de integração e coordenação de conhecimento grupal.

Ye, Marinova e Singh (2012) destacam ainda que a responsabilidade da promoção do aprendizado entre os setores não é do funcionário, mas sim do líder. São os líderes da organização que conduzem os processos, por meio dos já citados mecanismos de integração e coordenação. Os autores destacam que os gerentes de unidades agem como verdadeiros mediadores-âncora nas iniciativas de gestão do conhecimento, por filtrar, ordenar e sintetizar conhecimentos obtidos por meio de processos *bottom-up* e os relacionando com os atuais conhecimentos organizacionais e suas prioridades. Para que lideranças organizacionais

tenham este comportamento e que a transformação de conhecimentos implícitos em explícitos ocorra, é necessário que as organizações tenham desenvolvido competências de aprendizagem (ULRICH; JICK; VON GLINOW, 1993).

Para Ye, Marinova e Singh (2012), são os líderes quem possuem a responsabilidade de promover e levar adiante o conhecimento obtido em campo pelos funcionários do *front end* ao longo dos diversos níveis e setores organizacionais. Para que isso aconteça, são imprescindíveis a existência de estruturas de coordenação e integração de conhecimentos.

O sucesso de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* é inteiramente dependente do nível de alinhamento entre as expectativas de cada funcionário aos objetivos organizacionais. Donavan, Brown e Mowen (2004) destacam que os líderes devem desenvolver ações constantes junto a seus funcionários, no sentido de mantê-los comprometidos quanto aos objetivos de produtividade estabelecidos para cada função. Isto porque os autores destacam que funcionários tendem a dar mais atenção a critérios qualitativos no desempenho de suas funções – especialmente em situações onde o funcionário tem contato direto com o consumidor. Para os autores, cabe ao líder fomentar o equilíbrio do *trade off* existente entre a qualidade e produtividade demandada de cada produto/serviço oferecido ao consumidor final.

Não se trata de uma atribuição simples. Ye, Marinova e Singh (2012) destacam que intervenções gerenciais de engajamento de funcionários em processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* não tem sido explorados em estudos acadêmicos justamente pela dificuldade em sua operacionalização. Corroborando com as percepções de dificuldades de atuação gerencial destacadas por Ye, Marinova e Singh (2012), para Van Der Heijden et al. (2012), funcionários precisam de atividades variadas para que possam desenvolver processos mais completos, aprendendo com isso a desenvolver processos do começo ao seu fim. Para os autores, os gestores podem influenciar a combinação de tarefas atribuídas a cada funcionário, para que tenham conhecimento dos processos inteiros envolvidos no oferecimento de produtos/serviços aos clientes, podendo, assim, entender a completude de suas ações, vislumbrando, inclusive, possibilidades de melhorias efetivas.

Van Der Heijden et al. (2012) destacam ainda que para conseguir maior aprendizado dos funcionários, os gestores precisam se atentar ao perfil de contratados (níveis de qualificação e instrução formal) e perfil de tarefas oferecidas para os autores, funcionários com maiores níveis de qualificação e instrução formal tendem a contribuir de forma mais efetiva com processos de aprendizagem do tipo *bottom-up*, além de avaliarem mais positivamente as ações de aprendizagem desenvolvidas pela organização. É destacado

também que os funcionários devem possuir estímulos para a continuidade na empresa, como forma de ampliar os conhecimentos desenvolvidos e aprofundar o nível de expertise desenvolvido em cada função. Van Der Heijden et al. (2012) observam, também, que mais ideias de melhoria e aprendizado mais profundo são demonstrados pelos funcionários com o passar dos anos. Esta relação é mediada também pelo perfil de tarefas. Tarefas mais repetitivas e sem inter-relações com outras tarefas e setores tendem a não promover investidas de busca de maiores informações por parte de funcionários, o que dificulta o trabalho dos gestores na promoção da aprendizagem *bottom-up*.

2.15.4. Processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* e a aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo

O processo de aprendizagem em uma organização está relacionada aos seus processos de solução de problemas. Argyris e Schön (1996) descrevem os processos do tipo *single* e *double loop*. Kim, Park e Lee (2013) destacam que iniciativas e investimentos na promoção da aprendizagem do tipo *bottom-up* podem nem sempre produzir os resultados positivos esperados. Especificamente – segundo os autores, estas iniciativas podem não resultar em inovações radicais, especialmente em empresas que possuem altas taxas de *turnover* em altas gerências e diretorias. Os autores argumentam que líderes de alto escalão tendem a iniciar processos de aprendizagem *bottom-up*, sendo que estas ações são consolidadas o passar dos anos e mediante esforços organizacionais – algo que pode ser suprimido ou interrompido, dependendo do perfil de estruturação do processo de aprendizagem que for realizado por novos gestores.

Os autores observam também que resultados oriundos de processos de aprendizagem (sejam eles do tipo *bottom-up*, *top-bottom* ou *middle-up-top-down*) geralmente não apresentam resultados imediatos. Por isso, a alta gerência precisa ser estimulada e comprometida com os objetivos da aprendizagem, além de desenvolverem métricas diferenciadas, que não foquem somente resultados de cunho financeiro.

2.16. Consequências da Aprendizagem Organizacional

Este tópico trata dos resultados organizacionais obtidos pela AO. Estes resultados podem originar consequências internas e externas à organização. Estes resultados serão analisados nos tópicos a seguir.

2.16.1. Consequências Internas

a) *Learning organization*

Uma OA já passou por todos os processos de aprendizagem e os pratica, de forma integrada, em todos os níveis. E, como anteriormente descrito no tópico 2.2, uma AO não é, conceitualmente, sinônima do processo de AO.

A criação de uma OA é alvo de grande interesse por parte dos gestores, especialmente pelos seus processos de coesão grupal, desempenho e níveis de inovação observados. De forma pragmática, uma organização apresenta maiores dificuldades de implementar processos de aprendizagem (e, conseqüentemente, obter resultados inovadores em seus processos) se ela não possuir indivíduos, grupos e organização preparados para lidar com as múltiplas tarefas demandadas pelo processo de aprendizagem – como, por exemplo, a melhoria da comunicação organizacional, a criação de espaços de aprendizagem compartilhada ou mesmo a reformulação do desenho organizacional.

b) Mudança de modelos mentais e a concretização da aprendizagem

Como anteriormente visto, os modelos mentais organizacionalmente praticados são antecedentes à consolidação da AO, até porque para a sua consolidação, uma mudança de modelos mentais é necessária. Alguns autores (ULRICH; SMALLWOOD, 2004; SENGE; 2013) destacam a importância da mudança dos pressupostos organizacionais nos processos anteriores à implementação dos projetos de AO.

Garvin (2000), ao estruturar de forma mais pragmática os modelos mentais a serem buscados pela organização, possibilitou a mensuração do processo de aprendizagem, contribuindo também com o delineamento de um modelo mental adequado em processos anteriores às mudanças e, posteriormente, que servissem como base para reestruturações e novas ações.

Esta mudança de modelo mental não se presta somente às ações que antecedem o processo de AO, mas mesmo depois disso os modelos mentais instaurados podem sofrer evoluções e reformulações, dadas as novas condições do ambiente competitivo. Modelos mentais são parte do constructo de AO proposto no presente estudo, sendo também resultados de processos de aprendizagem bem sucedido. Independente do resultado da aprendizagem, os

modelos mentais por ele construídos permanecerão serão modelados e remodelados, de acordo com as novas estratégias e demandas do meio.

Os modelos mentais resultantes do processo de aprendizagem conduzem a diversos efeitos posteriores, dentre os quais a maior probabilidade de ações posteriores ao processo de aprendizagem estarem compatíveis com os modelos mentais por ela promovidos. A ação é a concretização do efeito de aprendizagem. A aprendizagem sem a prática consequente não gera valor subsequente aos processos organizacionais por não possibilitar a análise dos resultados do processo (GARVIN, 2000).

A ação é resultante do processo de aprendizagem. Entende-se que a aprendizagem origina ações que irão conduzir a empresa a um estado desejável, por meio do desenvolvimento de suas *capabilities* e aumento do valor de suas entregas organizacionais.

c) Criação de contexto capacitante e aumento da capacidade de solução de problemas

Como visto no tópico 2.2, a existência de um contexto capacitante é um importante critério para a consolidação de um processo de aprendizagem bem sucedido. Porém, assim como o processo de AO pode fomentar a existência de uma OA (gerando, assim, múltiplos ciclos de aprendizagem), todos os pressupostos anteriores precisam ser readequados a novos contextos gerados pelo processo de aprendizagem. Por isso, novos contextos capacitantes deverão ser criados e estimulados, com vistas ao acompanhamento da evolução na AO.

A AO constrói um novo escopo de tarefas e habilidades organizacionais, que irão ajudar a fortalecer ou criar novas competências organizacionais. Neste processo de aprendizagem, alguns processos internos são melhorados, especialmente quando se trata do desenvolvimento de conhecimentos de características exploratórias, que visam a prospecção de melhorias radicais, associadas, também, à inovações radicais (MARCH, 1991). O autor destaca, ainda, que melhorias de processo de natureza incremental apresentam resultados de forma mais rápida, mas com baixa sustentabilidade no longo prazo – o que não acontece com melhorias de processo ocasionadas por modelos de aprendizagem com foco no desenvolvimento de inovações radicais. Bontis, Crossan e Hulland (2002) observam, também, que o advento de propostas de AO promovem melhorias em todos os níveis organizacionais, mas pode apresentar resultados negativos aos negócios da empresa se estiverem desalinhados internamente.

Por isso, Sinkula, Baker e Noordewier (1997) destacam que o desempenho da capacidade de solução de problemas e, conseqüentemente, o resultado das ações de AO não devem ser avaliados em um curto espaço de tempo. Os autores justificam a ação, explicando que indicadores de curto prazo podem ser menos capazes de mensurar comportamentos aprendidos.

Isso não significa, segundo os autores, que os resultados organizacionais não devam ser avaliados, mas, como propõem Ulrich e Smallwood (2004), o comprometimento gerencial com as ideais da AO devem ser obtidos, além de ser necessária a promoção de uma perspectiva. Para Ulrich e Smallwood (2004), o objetivo final do processo de aprendizagem organizacional é a construção de uma *organizational capability*, que trará subsídios para a avaliação futura do processo (*accountability*).

2.16.2. Consequências externas da AO

Assim como a AO promove importantes resultados internos, conseqüências percebidas pelos demais *stakeholders* podem ser constatados. Na presente seção foram discutidas as principais conseqüências externas causadas pelos processos de AO.

2.16.3. Inovação e inovatividade

Alguns estudiosos, como Baker e Sinkula (1999); Cohen e Levinthal (1990); Darroch e McNaughton (2002); Leonard-Barton (1999); Nonaka e Takeuchi (2008), sugerem que a inovação organizacional é um resultado dos processos de AO. Alegre e Chiva (2008) destacam que a inovação consiste na implementação bem sucedida de ideias em uma organização. Os autores destacam que a inovação está diretamente relacionada com a AO.

Para os autores, a inovação é concebida como sendo um processo coletivo e individual de aprendizagem que objetiva encontrar novas formas de se resolver problemas organizacionais. Como resultado, a inovação aparentemente é dependente da capacidade organizacional de aprendizado, na qual um conhecimento é desenvolvido, distribuído e colocado em uso.

Tradicionalmente, a definição mais utilizada da inovação organizacional é a preconizada pela OECD (2005) como sendo a viabilização de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou melhorado ou, ainda, de novas formas de organização do negócio.

Numa definição menos abrangente, Liao e Wu (2010) definem a inovação como sendo um novo produto ou serviço, um novo processo de produção e tecnologias, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou então, um novo plano ou programa pertinente aos membros de uma determinada organização. Já a *inovação organizacional* é definida por García-Morales, Matías-Reche e Verdú-Jover (2011) como sendo a adoção de uma ideia ou comportamento pertinentes a um produto, serviço, mecanismo, sistema, política ou programa que é novo para a organização que a adota.

O aspecto da inovação que é analisado no estudo é a inovatividade organizacional. Wang e Ahmed (2004) definem a inovatividade como sendo uma *capability* da empresa relacionada ao lançamento de novos produtos no mercado ou à prospecção de novos mercados, através da combinação da orientação estratégica com comportamentos e processos inovativos.

Para Garcia e Calantone (2002), a inovatividade representa a capacidade de uma inovação criar um novo paradigma no mercado. Também representa a capacidade de uma nova inovação influenciar os recursos da empresa (financeiros, mercadológicos, tecnológicos, estratégias). Ainda, segundo Garcia e Calantone (2002), a inovação trata do desenvolvimento tecnológico combinado com a introdução do produto no mercado.

A inovação evidencia a propensão da organização em ter maior ou menor inovatividade. A inovação trata, especificamente, dos resultados providos por uma organização que possui inovatividade. Por isso, os presentes tópicos consideram a inovação como sendo a ação de uma empresa detentora desta *capability*.

Midgley e Dowling (1978) destacam que o conceito da inovatividade da empresa está relacionado à maior ou menor propensão de uma empresa em desenvolver inovações. Acredita-se que uma organização provida de maior inovatividade consegue também maior desempenho. Parte-se do pressuposto que a inovatividade organizacional avalia qual a propensão da organização em desenvolver inovações. Estas inovações podem assumir diversas dimensões, e seus resultados trazem melhorias na performance da empresa.

Subramanian e Nilakanta (1996) destacam que frequentemente os conceitos de “inovatividade” e “inovação” são usados equivocadamente como sinônimos. Para os autores, a inovatividade está relacionada à capacidade de uma organização conseguir se manter inovadora ao longo do tempo. A inovatividade traz um conceito de temporalidade quanto à permanência da inovação. Os autores destacam que uma empresa inovadora traz inovações ao longo do tempo, não se pautando, porém, pelo surgimento esporádico de novas técnicas e

tecnologias. Significa dizer que firmas inovadoras terão um nível de inovatividade consistente e alto ao longo do tempo.

A grande diferença entre estes conceitos, segundo Subramanian e Nilakanta (1996), trata da inovatividade consistir em resultados inovadores, enquanto que a inovação trata do resultado de um processo. Assim como uma empresa não pode se considerar inovadora pelo desenvolvimento de um único produto inovador, nem toda empresa dita inovadora possui inovatividade.

A AO está relacionada à inovatividade. Para que inovações aconteçam consistentemente ao longo do tempo na organização, é necessário que processos de aprendizagem sejam difundidos e praticados na empresa. Yeung, Lai e Yee (2007) destacam que a inovatividade demanda um mercado dinâmico que é dependente de inovações constantes e que tenha produtos com maior valor agregado. Isto porque a geração de inovações contínuas geralmente é associada a demandas de mercado. Estas demandas tanto geram maior necessidade de inovações quanto também de AO que venha a dar base às inovações desenvolvidas.

A inovação está diretamente relacionada à inovatividade, sendo seu componente básico. Por isso, este estudo tratou até o presente momento o conceito de inovatividade como sinônimo de inovação. São, porém, conceitos distintos e a sua mensuração também é realizada de forma distinta. Enquanto inovações podem ser mensuradas em termos quantitativos (número de patentes depositadas, proventos advindos de vendas, parcelas de mercado, dentre outros indicadores), a inovatividade apresenta diferentes métodos de mensuração, por considerar também fatores que possibilitem a continuidade das inovações sob alguns aspectos.

Em estudo sobre empresas exportadoras, Fernández-Mesa e Alegre (2015) relatam que a atitude do líder para adotar estratégias inovadoras é importante para que a empresa obtenha mais resultados na AO e Inovação. Os autores destacam, porém, que somente a orientação do líder não é suficiente para garantir maior desempenho da empresa. A empresa precisaria também estar orientada à aprendizagem e à inovação.

Para que isso aconteça, ainda segundo Fernández-Mesa e Alegre (2015), a iniciativa organizacional de estimular a aprendizagem estimula também a inovação desenvolvida pela empresa. Quando os líderes desenvolvem iniciativas de estímulo à aprendizagem organizacional (como a experimentação, assunção de riscos, interação com o meio, diálogo entre os setores e tomada de decisões participativa), a aprendizagem pode originar maiores resultados.

Os autores destacam, também, que o diálogo e o processo de tomada de decisões que envolve os funcionários faz com que tenham ideias interessantes sobre como melhorar as atividades cotidianas, desde que estas ideias possam ser postas em prática.

Os tópicos seguintes descrevem algumas categorias de inovação e inovatividade.

2.16.3.1. Categorias de inovação e inovatividade

Davenport (2013) descreve dois principais tipos de inovação: a inovação incremental e a radical. Koberg, Detienne e Heppard (2003) descrevem as inovações incrementais como sendo caracterizadas por apresentar um processo que encoraja a manutenção do estágio atual dos produtos/serviços desenvolvidos. Para os autores, inovações com este perfil tendem a ter menor escopo e impacto no mercado, apresentando seus maiores impactos em três categorias distintas: processual (inovações gerenciais em políticas internas e procedimentos), pessoais (inovações em políticas de recrutamento/seleção, treinamento e em demais práticas do setor de recursos humanos), processos (novos métodos produtivos ou de manufatura) e estruturais (modificações em equipamentos que facilitem os trabalhos e demais facilidades que propiciem melhorias nas formas pelas quais o trabalho é executado).

Já as inovações de perfil radical são caracterizadas por processos de reorientação, na qual existe uma reorganização de processos, estrutura e procedimentos. Para Koberg, Detienne e Heppard (2003), apresentam maior escopo e alcance, envolvem inovações de cunho estratégico e são responsáveis pela criação de novos produtos, serviços e mercados. Darroch e McNaughton (2002) relatam que inovações radicais dão suporte a inovações maiores, que servem para a criação de novas indústrias, produtos e mercados. Dão espaço à criação de avanços tecnológicos tão significantes que é impossível a comparação com a escala, eficiência ou design com outras tecnologias competitivas anteriores. Esta modalidade de inovação, para Davenport (2013), permite que setores industriais inteiros ou mercados se transformem, tenham avanço destacado ou até mesmo desapareçam, caso a taxa de acompanhamento de mudanças e desenvolvimento de inovações não seja acompanhado pelos concorrentes. Koberg, Detienne e Heppard (2003) definem uma inovação radical como sendo mudanças estratégicas em produtos ou serviços, atendimento de mercados e rupturas tecnológicas utilizadas para a produção de um produto ou serviço baseados em uma inovação significativa.

Davenport (2013) observa que não obstante as evidentes vantagens do desenvolvimento de uma inovação radical, as melhorias incrementais são as mais comuns –

isto porque, dentre outros riscos associados ao desenvolvimento de uma mudança radical, estão os riscos envolvidos (de perdas produtivas, não aceitação do produto no mercado, obtenção de financiamento junto a investidores, dentre outros) e o risco de se mudar uma trajetória de aparente sucesso em busca de uma inovação ainda inexplorada (*competency trap*). O autor destaca, também, que a inovação incremental está geralmente relacionada a melhoria de processos, e que este procedimento apresenta grandes diferenças se comparadas ao processo de inovação radical. O Quadro 2 destaca estas diferenças:

	Melhorias	Inovações
Nível de mudanças	Incrementais	Radicais
Ponto de partida	Processos existentes	Começo “do zero”
Frequência de mudanças	Contínua Uma inovação de cada vez	Uma inovação de cada vez
Tempo requerido	Curto	Longo
Participação	<i>Bottom-up</i>	<i>Top-down</i>
Escopo	Limitado aos cargos e funções relacionadas	Ampla, intersetorial.
Risco	Moderado	Alto
Catalisador inicial	Controle estatístico	Informações e tecnologia
Tipo de mudanças	Culturais	Culturais e estruturais

Quadro 02: Melhoria de processos associados às melhorias incrementais e processos inovativos.

Fonte: Davenport (2013, p. 11).

Existem outras classificações, especialmente quanto à inovatividade da empresa. Wang e Ahmed (2004) definem suas cinco principais dimensões:

- **Inovatividade em produtos:** é frequentemente referida como sendo uma novidade percebida. Se refere, também, à originalidade ou exclusividade de um produto. Essa exclusividade pode ser percebida pelos clientes da organização ou mesmo pela própria organização. Um outro aspecto relevante nesta dimensão é a extensão na qual o novo produto é visto como sendo útil ou benéfico aos consumidores.

- **Inovatividade em mercados:** trata da inovação na abordagem que a organização utiliza para entrar e explorar seu mercado alvo. Para algumas empresas, isso significa que ela pode entrar em um novo mercado, identificar um novo nicho de mercado ou, então, fazer uso de produtos e serviços já existentes, mas com a utilização de novos métodos para a promoção destes. Wang e Ahmed (2004) destacam que se trata de uma dimensão muito relacionada à inovação em produtos, sendo tratada, em muitos casos, como se fossem sinônimos.
- **Inovatividade em processos:** traduzido como a forma pela qual a organização irá introduzir novos métodos produtivos ou novas abordagens gerenciais, se de qual forma estas novas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar processos produtivos e de gestão. Para Wang e Ahmed (2004), a habilidade de redesenhar os recursos e *organizational capabilities* para que fomentem os pré-requisitos de uma produção criativa é crítica para o sucesso organizacional.
- **Inovatividade comportamental:** pode ser constatada nos níveis individual, grupal e gerencial. Os autores alertam que a mensuração da inovação comportamental não pode ser realizada apenas se medindo eventos ocasionais inovativos mas, sim, deve ser analisada como uma mudança comportamental sustentada ao longo do tempo e praticada pelos membros, pelos grupos e por toda a organização. Para Wang e Ahmed (2004), a *inovatividade individual* trata da intenção do indivíduo em aprender e praticar os princípios da mudança, o que pode trazer um comportamento inovador. Já a *inovação grupal* trata da adaptabilidade do grupo às mudanças, e a *inovatividade gerencial* trata da disposição dos gerentes em mudar, além de ser traduzido também pelo comprometimento deste grupo com o encorajamento de buscar novas formas de se resolver problemas, assim como a boa vontade em desenvolver e acatar novas ideias. Segundo os autores, a inovatividade comportamental não existe sem uma cultura organizacional que fomente as ações características de indivíduos e grupos, além de ser fundamental a existência de gerências comprometidas com o processo inovativo.

- **Inovatividade estratégica:** tem espaço quando uma organização encontra *gaps* no mercado e busca suprir as necessidades criadas por este *gap*. Esse espaço pode gerar um novo mercado. Em linhas gerais, os autores definem a inovação estratégica como sendo o desenvolvimento de novas estratégias competitivas que criam valor para a organização. A extensa e diversa literatura referente à inovação nas organizações tem recebido contribuições muito relevantes nos últimos anos. Muitas destas pesquisas, como as elaboradas por Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e Nadler e Tushman (1997), evidenciam uma relação positiva entre a AO e a inovação.

Para García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012), diferentes tipos de AO (ciclo simples ou ciclo duplo) e tipos de inovação (incremental ou radical) possuem uma ligação intrínseca. Para os autores, quanto mais profundas e radicais forem as inovações produzidas pelas organizações, maior o grau de AO requerida. Ademais, como observa Senge (2013), quanto mais inovadores forem os produtos e serviços produzidos, maiores, também, o grau de competências críticas, habilidades e aprendizagem requeridas desta organização para melhoria e manutenção de alto desempenho. Cohen e Levinthal (1990) destacam que a inovação depende da base de conhecimentos construída pela organização. Esta base de conhecimentos é criada pelo fomento da AO. García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) observam, também, que a inovação organizacional impacta diretamente no desempenho da organização.

Liao, Fei e Liu (2008) observam que a inovação pode ser desenvolvida por meio da adoção de novas ideias ou comportamentos. A inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo procedimento operacional, uma nova tecnologia produtiva, uma nova estratégia gerencial. Os autores destacam que a maioria das inovações organizacionais bem sucedidas são resultados de mudanças graduais em conceitos (modelos mentais) e em metodologias de trabalho, expostas a um refinamento promovido pelo acúmulo de experiências e passar dos anos. A inovação organizacional não surge com base em um único evento ou a uma equipe restrita, mas, sim, é o resultado de ações de fomento à inovação que são praticadas ao longo dos anos.

Baker e Sinkula (1999) e Hung et al. (2011) destacam que companhias com foco na inovação têm maiores condições de realizarem o acompanhamento e a análise do mercado para a busca de novos paradigmas. Esta ação resulta em inovações organizacionais mais frequentes e embasadas.

García-Morales; Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007) destacam que a organização constrói uma *learning capability* ao longo do tempo, por meio dos seus processos internos de aprendizagem. Para os autores, esta *learning capability* tem um papel crucial na criação de inovações, uma vez que cria o contexto adequado para a aprendizagem e sua continuidade. Essa *learning capability* pode também promover melhorias no desempenho organizacional. De forma análoga, Aragón-Correa, García-Morales e Cordon-Pozo (2007) destacam que processos deficientes de aprendizagem individual se tornam um verdadeiro obstáculo ao fomento de inovações organizacionais porque não possibilitam a aprendizagem grupal – e, em consequência, nem a AO. Essa carência de aprendizagem se torna um grande obstáculo para a obtenção de resultados positivos com a implementação de inovações, o que prejudica também a *performance* organizacional.

Nadler e Tushman (1997) e Damanpour (1991) destacam pontos positivos e negativos ao estímulo da inovação organizacional. Como pontos organizacionais positivos ao fomento da inovação, os autores listam a abertura organizacional às informações externas, o estímulo à criação de novas ideias, o incentivo gerencial à mudança e a estruturação de políticas de gestão de recursos humanos que estimulem comportamentos inovadores. Por outro lado, a existência de barreiras organizacionais à comunicação, a rigidez organizacional na adoção de mudanças e o foco em estruturas hierárquicas verticais podem ser considerados importantes impeditivos ao fomento da inovação organizacional.

2.16.3.2. Estratégias de inovação

Fairbank et al. (2006) descrevem que a estratégia organizacional relacionada à existência e ao fomento da inovação podem ser percebidos como modelos pelo resto da organização. Os autores destacam a existência de dois modelos estratégicos de ação organizacional: as estratégias ofensivas e as estratégias defensivas. A escolha sobre qual das duas estratégias serão adotadas, segundo os autores, revela o tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa, quais consumidores a organização atende, qual a relação desta organização com as demais empresas do mercado e quais são os critérios de mensuração de sucesso utilizados.

Para os referidos autores, organizações que optam por estratégias denominadas “ofensivas” tendem a prospectar um número maior de oportunidades no mercado. Tendem, também, a apresentar maiores níveis de serviços e produtos. Esta descrição é altamente contrastante com a descrição de organizações que seguem estratégias defensivas. Para os

autores, estas organizações tendem a analisar seu meio como se fossem ambientes ameaçadores, que possibilitam apenas o oferecimento de serviços padronizados e que buscam manter seus níveis conhecidos de oferecimento de bens e serviços. Freeman e Soete (2006) expandem a definição clássica de estratégia ofensiva e defensiva para a inovação, delineando outras seis dimensões, além das duas definições já consagradas:

- **Ofensiva:** adotada pela organização que deseja conquistar a liderança no mercado. Organizações que a selecionam buscam inovações radicais e investem muitos recursos na seleção e manutenção de mão de obra qualificada, além de ter altos investimentos em P&D.
- **Defensiva:** adotada por organizações que investem em P&D, na tentativa de acompanhar o movimento das concorrentes. A organização aprende com os erros das demais, não priorizando inovações radicais, reagindo de forma a colocar produtos e serviços que façam frente às inovações da concorrência.
- **Imitativa:** trata da organização que busca imitar a estratégia de uma concorrente. Para este fim, muitas organizações optam pela proteção de seus conhecimentos estabelecendo patentes.
- **Dependente:** trata da organização que não tem autonomia para desenvolvimento de suas próprias inovações porque é subordinada a uma outra instituição.
- **Tradicional:** são organizações que não necessariamente valorizam a pesquisa e o desenvolvimento de inovações porque geralmente atuam em mercados já maduros e consolidados. As melhorias de produtos e serviços são incrementais.
- **Oportunista:** são organizações que conseguem prospectar novos mercados. Por isso, ao ingressar nestes novos nichos, fazem uso de tecnologias já existentes. Organizações neste segmento tendem a inicialmente apresentar bons desempenhos devido à inexistência de concorrentes.

Cada uma das estratégias de inovação descritas possuem níveis diferenciados de empenho técnico. Segundo Freeman e Soete (2006), organizações que adotam estratégias do tipo “ofensiva” tendem a possuir maiores investimentos em pesquisas básicas e aplicadas, experimentos, desenvolvimento de prototipação e projetos – além de serem os principais estimuladores de programas de educação e treinamento de funcionários. Choo (1996) observa

que organizações que são mais ativas em relação à prospecção de informações no ambiente tendem a apresentar comportamentos inovadores, e que, para a adequação destes pressupostos aos modelos internos, cabe à organização o estímulo à capacitação contínua do corpo de funcionários.

2.16.4. Resultados da aprendizagem organizacional e inovação

Como visto, a AO e a inovação possuem uma grande relação causal, na qual alguns autores apontam a AO como antecedente da inovação organizacional (e, conseqüentemente, da inovatividade). Assim como a inovação é resultado da aprendizagem, existem alguns fatores que podem ser considerados como resultados da inovação. Estes resultados são considerados “externos” no presente estudo porque podem resultados externamente observáveis – o que não desconsidera a possibilidade da inovação organizacional estar inserida num contexto interno e não mensurável por técnicas convencionais.

García-Morales, Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007) relatam que a inovação organizacional afeta positivamente a produtividade. Para os autores, a inovação organizacional é reconhecidamente essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas. Damanpour (1991) destaca que a inovação organizacional é fundamental para a melhoria do desempenho organizacional.

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) destacam, entretanto, que nem todos os resultados da inovação são positivos. Para os autores, a inovação não deixa de ser um processo caro e arriscado, que pode eventualmente vir a apresentar resultados positivos na performance da empresa. Ademais, outros resultados considerados negativos, como aumento da exposição a capitais de risco, custos aumentados, insatisfação de funcionários e mudanças imprevisíveis em decorrência de uma alteração inicial, podem ser esperados como reflexos.

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) constataram, também, que o sucesso da inovação em grandes organizações é mediado por algumas variáveis, como o tamanho da firma, idade, ramo e setor produtivo no qual a organização está inserida. Para os autores, quanto mais antiga e maior for esta indústria, maiores serão os entraves à inovação radical, porque tendem a apresentar reflexos negativos na estrutura organizacional, que foi criada e consolidada ao longo do tempo. Organizações menores e mais jovens tendem a ter resultados mais positivos quando se trata dos resultados da inovação associados a um processo de AO. Tsang (1997) observa que nem sempre a aprendizagem melhora os resultados organizacionais, e Alegre e Chiva (2008) relatam que a AO apresenta impactos mais fortes

sobre a inovação desenvolvida do que o efeito da inovação sobre a *performance*. Para os autores, a AO tem um efeito positivo na melhoria do desempenho organizacional.

Instrumentos de Mensuração da Aprendizagem Organizacional	
López , Peón e Ordás (2005)	Inovação e competitividade; resultados econômicos-financeiros.
Aragon-Correa, García Morales e Cordón-Pozo (2007)	Retorno sobre investimentos, retorno sobre dispêndios internos, aumento de vendas.
Darroch (2005)	Lucros, aumento de vendas e aumento de <i>marketshare</i>
Škerlavaj et al (2007)	Comparação do mercado e da empresa quanto ao retorno de investimentos, performance de funcionários (valor agregado, <i>turnover</i> , produtividade, liderança, confiança entre funcionários, organização do trabalho, dentre outros) e relações com fornecedores.
Bond (1999)	Qualidade, confiabilidade em entregas, satisfação de consumidores, custo, segurança e moral da empresa.
Lloréns-Montes, Ruiz Moreno e García Morales (2005)	Retorno de investimento e percepção da empresa quanto ao seu desempenho comparado ao dos concorrentes,
García-Morales, Matías-Reche e Verdú-Jover (2011)	Retorno sobre ativos, retorno sobre o capital próprio e retorno sobre vendas.
Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011)	Mensuram a <i>performance</i> pós inovação por meio de um constructo variado, por meio do modelo de relações humanas (<i>turnover</i> e absenteísmo); processos internos (qualidade do produto, coordenação de processos internos e imagem dos produtos e da empresa), além de adotar um modelo de mensuração quantitativa (<i>market share</i> , rentabilidade e produtividade).
García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)	Mensuram a <i>performance</i> como resultado da inovação por meio do retorno sobre ativos, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno nas vendas, <i>marketshare</i> da empresa em produtos e mercados principais e crescimento de vendas em produtos e mercados principais.
García-Morales; Llorens-Montes e Verdú-Jover (2006)	Destacam fatores financeiros (lucros sobre ativos, lucros sobre recursos próprios e lucros sobre as vendas), comerciais (crescimento de vendas) e a comparação dos mesmos critérios junto aos seus principais concorrentes.

Quadro 03: Instrumentos de Mensuração da Aprendizagem Organizacional,

As métricas mais comumente utilizadas na mensuração dos impactos da Inovação nos resultados organizacionais são medidas de caráter quantitativo/financeiro (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; GARCÍA-MORALES; MATÍAS-RECHE; VERDÚ-JOVER, 2011, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). García-Morales, Matías-Reche, Verdú-Jover

(2011) destacam, porém, que os resultados da AO e de sua consequente inovação não devem ser mensurados apenas pelo uso de um único critério, uma vez que o estudo do fenômeno “inovação” pode ser aplicado a diversos contextos, ter diversas modalidades e, portanto, apresentar diferentes resultados. Por este motivo, diversas métricas podem ser utilizadas para mensurar o resultado da inovação na empresa. Evidentemente, um dos principais fatores de mensuração são os econômicos/financeiros. Outras variáveis são utilizadas para a avaliação da performance organizacional. O Quadro 3 destaca as métricas e as variáveis mensuradas.

2.17. Modelo de pesquisa

Após a explanação das diversas teorias referentes aos conceitos de AO, Aprendizagem do tipo *BU*, COA, Liderança, MIC e os possíveis resultados da aprendizagem (em termos da inovatividade organizacional e outros resultados, como o desempenho ante a concorrência), foi desenvolvido o seguinte modelo disposto na Figura 2.7, que integra e esclarece as relações entre as temáticas até agora estudadas.

O próximo capítulo (Procedimentos Metodológicos) esclarece qual será o método de pesquisa a ser utilizado na pesquisa das relações entre as variáveis estudadas. Mais especificamente, dará ensejo à resposta do problema central deste estudo: como a aprendizagem organizacional do tipo BU está relacionada com a inovatividade organizacional e a obtenção de resultados na empresa?

Figura 04: Modelo de pesquisa e relações entre as variáveis centrais do estudo.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução deste estudo, foram delineados procedimentos metodológicos que acompanharão o seu desenvolvimento. Este capítulo traz informações sobre o planejamento e execução da pesquisa por meio de um estudo multicaso e considerações sobre a forma de análise dos dados coletados durante as pesquisas.

3.1. Etapas da pesquisa

Para atendimento dos objetivos, esta pesquisa atende a algumas etapas para o seu desenvolvimento, conforme dispostas no Quadro 04:

Etapa	Ação a ser desenvolvida
Planejamento da pesquisa	Definição do problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos e proposições de pesquisa
Estudo de caso – etapa conceitual	Projeto de pesquisa para estudos de caso Critérios de qualidade do estudo de caso (validade de constructo, validade interna, validade externa, confiabilidade) Abordagem única ou múltipla do estudo de caso
Protocolo do estudo de caso	I. Visão geral do projeto do estudo de caso <ul style="list-style-type: none"> • Caracterização da pesquisa • Variáveis da pesquisa (dependentes, independentes e intervenientes) II. Procedimentos de campo III. Questões do estudo de caso <ul style="list-style-type: none"> • Validação do instrumento de coleta de dados • Análise dos dados coletados • Tratamento e plano de análise dos dados coletados IV. Guia para o relatório do estudo de caso

Quadro 04: Etapas da pesquisa

Os próximos tópicos irão delinear as ações desenvolvidas em cada etapa.

3.2. Planejamento da pesquisa

O planejamento de pesquisa compreendeu as seguintes ações: a definição do problema de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos. Foram estabelecidas também as proposições de pesquisa.

Os próximos tópicos fornecem mais explicações sobre cada um dos procedimentos descritos.

3.2.1. Definição do problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos e proposições de pesquisa

Durante o ano de 2013 foi levantado e definido o problema de pesquisa sobre o qual a presente pesquisa se debruça: como a aprendizagem organizacional do tipo *bottom-up* estimula inovatividade e resultados produzidos pela empresa?

O problema de pesquisa proposto atende às proposições de validade dispostos por Marconi e Lakatos (2012), quanto à viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade. Para as autoras, a *viabilidade* pode ser traduzida como a possibilidade de o problema vir a ser resolvido por meio da pesquisa. Por *relevância*, as autoras destacam a contribuição dos resultados da pesquisa virem a desenvolver novos conhecimentos científicos para os estudos da temática selecionada. Por *novidade*, as autoras compreendem que trata-se de um conhecimento adequado ao atual estágio do conhecimento desenvolvido, trazendo novos enfoques sobre o assunto estudado. Pela compreensão das conclusões como *válidas* ao aprofundamento do conhecimento do tema, as autoras entendem o problema como sendo exequível, estando, portanto, caracterizado por sua *exequibilidade*. Por último, a *oportunidade* descreve o atendimento de interesses particulares e gerais sobre o desenvolvimento do problema de pesquisa proposto.

Com base neste problema de pesquisa, foi desenhado o seguinte objetivo geral: analisar quais os resultados organizacionais produzidos por uma aprendizagem do tipo *bottom-up* em uma organização (inovatividade ou outros resultados relacionados com o desempenho da organização), de forma que seja possível compreender como as variáveis “cultura organizacional de aprendizagem”, “instrumentos de coordenação e integração” e “liderança” interferem nos resultados apresentados.

Dadas as características da pesquisa e seus questionamentos (problema, objetivos gerais e específicos, proposições), a pesquisa foi realizada por um estudo com o método multicaso, seguindo os passos relatados por Yin (2005; 2011).

Acreditou-se que por meio de um estudo de caso e seu respectivo protocolo se poderá responder ao problema de pesquisa e objetivos gerais/específicos estabelecidos, além de se propiciar condições para a realização de uma pesquisa mais abrangente.

A Figura 05. apresenta os procedimentos metodológicos estabelecidos nesta pesquisa.

Figura 05: Fases do desenvolvimento da pesquisa.

3.2.2. Estudo de caso – Aspectos conceituais

Ao buscar definir o que seria um estudo de caso, Yin (2005) relata que se trata de uma investigação empírica na se qual investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, na vida real, especialmente quando os limites entre “fenômeno” e “contexto” não estão bem definidos. Nesta definição, pode se compreender que a análise do contexto tem papel central na compreensão do fenômeno estudado.

Para o desenvolvido de estudos de caso, Yin (2005) destaca que os casos estudados são únicos. Para cada caso existem muitas variáveis e evidências. Pela grande variedade de evidências, elas precisam convergir em um dado ponto.

Para que a coleta de dados atenda à resposta da dúvida que originou a pesquisa, Stake (1995) relata que uma importante etapa que antecede o estudo de caso é o desenvolvimento de um levantamento teórico, para que a coleta atenda a fatores ainda não respondidos pelos estudos existentes. Além disso, ainda segundo o autor, o levantamento é fundamental pela identificação de estruturas teóricas que possibilitem as análises a serem desenvolvidas.

Yin (2005) relata que estudos de caso representam, essencialmente, estratégias de pesquisa quando os problemas de pesquisa desenvolvidos têm problemáticas do tipo “por que” e “como”, sendo que o objeto de pesquisa é dinâmico. O pesquisador, neste contexto,

tem pouco controle sobre os acontecimentos, podendo o autor analisar o fenômeno por meio de pesquisas explanatórias, exploratórias ou descritivas.

A presente pesquisa tem um problema de investigação central que pode ser compatível com estudos de caso. Para Riege (2003), pesquisas que buscam identificar *como* algum fenômeno acontece podem ser conduzidas pela técnica de estudo do caso. Por meio do desenvolvimento desta, se buscou descrever as variáveis que interferem no desenvolvimento do fato estudado e se compreender como tais variáveis se relacionam, originando resultados que respondem a problemática inicial.

Para que uma análise desta natureza tenha resultados válidos, não se pode considerar os fatos relacionados a um fenômeno como sendo meras repetições ou incidentes casuais. Um olhar diferenciado é necessário para se compreender a fundo as causas dos fenômenos, descrevendo suas inter-relações e possíveis consequências. Yin (2005) e Denzin e Lincoln (2011) consideram que estudos de caso são utilizados em acontecimentos atuais, porém o pesquisador não tem condições de manipular os comportamentos dos envolvidos, limitando-se à visão de terceiros, buscando obter uma compreensão profunda dos fatos que podem impactar na organização.

Para que esta compreensão profunda do fenômeno aconteça, o pesquisador pode realizar a observação direta dos fatos, além de efetuar entrevistas junto aos envolvidos (YIN, 2011). A observação direta e as entrevistas possibilitam a triangulação dos dados coletados, visando precisão na formulação de teorias e resultados (YIN, 2005).

Merriam (1988) descreve que existem três tipos de estudos de caso: estudos descritivos, interpretativos e avaliativos. Segundo a autora, se entende como um *estudo descritivo* um relato detalhista de um fenômeno que envolva a inter-relação entre diversos fatores (tempo, espaço geográfico, população). Estudos descritivos buscam compreender a complexidade da situação analisada. Já os chamados *estudos interpretativos* possuem uma detalhada descrição do fenômeno. Pelo detalhamento da situação é possível inferir padrões sobre o contexto estudado, que servirão como meios para ilustrar, confirmar ou opor correntes teóricas. Estudos de caso *avaliativos* são caracterizados pela coleta de dados e informações que busquem julgar a efetividade de ações implementadas.

Para Godoy (2006), o tipo de estudo de caso desenvolvido depende do problema de pesquisa desenvolvido. Segundo a autora, problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações cotidianas, o que pode gerar curiosidade científica do pesquisador quanto às possíveis explicações do fenômeno. A autora observa também que estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender processos e interações

sociais que acontecem dentro de organizações, situando-os no contexto atual onde estão inseridos. Buchanan (2012) constata que são modalidades de pesquisa indicadas quando se deseja capturar e entender a dinâmica das relações organizacionais, tanto nos seus aspectos formais e informais. Como destaca Eisenhardt (1989), são utilizados na exploração aprofundada de processos e comportamentos aos quais se possui uma compreensão limitada do como e por que ocorrem e, por isso, sua realização contribui para a geração de hipóteses explicativas.

3.3. Projeto de pesquisa para estudos de caso

O projeto de pesquisa desenvolvido busca responder ao seguinte problema de pesquisa: as organizações possuidoras de um processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* podem estimular maiores resultados?

Para resposta do problema, foi desenvolvido um projeto de pesquisa vinculado ao desenvolvimento de um estudo de caso, como descrito por Yin (2005; 2011). O autor relata que o projeto de pesquisa para estudos de caso atende a cinco componentes principais:

I. Questões de estudo: questões de estudos de caso tendem a direcionar suas dúvidas em termos de “como” e “por que” um determinado fenômeno acontece. Nesta situação, cabe ao pesquisador identificar possíveis explicações para o fenômeno. As questões que norteiam este estudo foram apresentadas no planejamento desta pesquisa (tópico 3.2).

II. Proposições: as proposições de estudo servem como direcionadores de atenção ao pesquisador a algum fator que está incluído no contexto estudado.

As questões de estudo (problemas) podem apontar para necessidade da técnica de estudo de caso, mas não necessariamente dar maiores indícios quanto aos possíveis indicadores que auxiliariam o pesquisador a obter respostas precisas. Eisenhardt (1989) destaca que as proposições de estudo não são imprescindíveis e, por isso, muitos estudos do tipo “levantamento”, “exploração” ou “experimentos” não possuem estas proposições.

Neste estudo, as proposições são definidas e apresentadas no tópico 3.2.1. deste capítulo.

III. Unidades de análise: para Yin (2011), trata da definição do caso a ser analisado.

Na definição do caso, o pesquisador deve cuidar para que não sejam coletadas informações excessivas e/ou irrelevantes aos objetivos do estudo de caso. Como orientação geral, Yin (2005) observa que a definição da unidade de análise é diretamente relacionada à maneira como foram definidas as questões de pesquisa. A especificação correta das questões primárias de pesquisa, ainda segundo o autor, traz como resultado a seleção da unidade de análise adequada.

Para Yin (2005), a especificação das questões primárias da pesquisa tem como desdobramento a seleção da unidade adequada de análise. Uma vez definida a unidade de análise, o autor aconselha que não seja considerada “definitiva” – afinal, durante a coleta de dados, a unidade de análise pode ser modificada. O autor destaca, ainda, a importância de se definir uma unidade de análise que possa ser comparada com outras teorias que a precedem.

Yin (2005) destaca a importância de se definir o que deve ser realizado após a coleta de dados. Para este intento, o autor sugere duas ações distintas:

IV. Lógica integradora de dados e proposições: Yin (2011) relata que trata da ligação de dados às proposições de pesquisas definidas. Segundo esta lógica de ligação, são definidos os critérios de análise de dados desenvolvidos pela pesquisa.

Yin (2005) descreve a “adequação ao padrão” como uma abordagem potencialmente bem sucedida na ligação entre os dados e as proposições teóricas encontradas. Esta técnica prevê que várias informações coletadas podem ser relacionadas à mesma proposição teórica.

V. Critérios de implementação de constatações: referencia as informações coletadas pelo caso às proposições teóricas levantadas.

Yin (2005) relata que geralmente não existe única forma de se estabelecer um critério para a interpretação dos dados coletados. O que é esperado é que existam padrões contrastantes e que suas constatações possam ser comparadas. Para que isso aconteça, o autor recomenda a existência de proposições concorrentes.

Critérios para a descrição do projeto do estudo de caso	Conceitos do estudo
Questões de estudo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar se a organização estudada é ou não possuidora de processos de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i>. ▪ Identificar como ocorre o processo de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> na organização analisada. ▪ Identificar motivos para a existência de processos de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i>. ▪ Identificar se a cultura organizacional de aprendizagem (COA) interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> e resultados. ▪ Verificar se a liderança interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> e resultados. ▪ Identificar se os mecanismos de coordenação e integração interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> e resultados.
Proposições	<p>P₁. A existência de processos de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> estão positivamente relacionados aos resultados organizacionais.</p> <p>P₂. A cultura organizacional de aprendizagem está relacionada positivamente com os processos de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i>.</p> <p>P₃. A liderança está relacionada positivamente com o processo de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i>.</p> <p>P₄. A cultura organizacional de aprendizagem está positivamente aos processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos.</p> <p>P₅. A cultura organizacional de aprendizagem está relacionada positivamente ao comportamento do líder.</p> <p>P₆. Os mecanismos de coordenação e integração estão relacionados positivamente com o processo de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i>.</p> <p>P₇. Os mecanismos de coordenação e integração estão positivamente relacionados com a cultura organizacional de aprendizagem.</p>
Unidades de análise	Casos nos quais foram analisados os processos de aprendizagem do tipo <i>bottom-up</i> e seus resultados em uma organização.
Lógica integradora de dados e preposições	Os dados e proposições foram analisados e integrados à luz dos teorias estudadas na etapa do levantamento teórico.
Critérios de implementação de constatações	Foi avaliado se as variáveis estudadas realmente trazem resultados observáveis quanto à inovatividade e ao desempenho organizacional.

Quadro 05: Critérios para a descrição do projeto do estudo de caso.

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Após a discussão dos três critérios fundamentais para a definição de um projeto de estudo de caso, como proposto por Yin (2005; 2011), foram alinhados os conceitos desta pesquisa e a categorização proposta. O Quadro 05 destaca esta relação.

Independente do tipo de critério desenvolvido para o estudo de caso e do tipo de pesquisa, Merriam (1988) destaca que a composição de uma estrutura teórica que dê subsídios é fundamental para o andamento da pesquisa. Além de auxiliar em diversos momentos da pesquisa (como, por exemplo, na elaboração de instrumentos de coleta), a autora destaca que os resultados do estudo desenvolvido se tornam generalizáveis e passíveis de disseminação quando podem ser comparados a outros estudos previamente estabelecidos. Godoy (2006) destaca que a inferência no desenvolvimento de pesquisas não é suficiente para análise dos dados coletados pelo caso e o estabelecimento de critérios válidos de estudos.

3.4. Critérios de qualidade do estudo de caso

Cooper e Schindler (2003) destacam que independente do tipo de pesquisa, ela deve possuir atributos de qualidade que lhe confirmem validade. Segundo os autores, a validade pode ser definida como uma característica de mensuração que é relacionada a uma medida que o pesquisador deseja determinar. Para os autores, as diferenças encontradas com uma ferramenta de mensuração, se esta for válida, deverão refletir as verdadeiras diferenças verificadas entre os respondentes da pesquisa desenvolvida.

Yin (2011) relata que existem quatro principais critérios de validade que vêm sendo utilizados para a determinação da qualidade de estudos de caso: a validade de constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade.

3.4.1. Validade de constructo

Para Cooper e Schindler (2003), a validade do constructo refere-se ao grau em que um instrumento de pesquisa é competente na medição ou inferição de uma propriedade abstrata – ou, no caso deste estudo, na análise de fenômenos relacionados à aprendizagem e seus resultados obtidos.

Yin (2005) relata que existem duas formas principais de se aplicar o teste de validade de constructo na pesquisa realizada: por meio da seleção dos tipos específicos de situações a serem estudadas (que devem ser diretamente relacionadas aos objetivos do estudo) e a demonstração de que as medidas (indicadores) selecionadas realmente refletem os fenômenos selecionados.

Para que esta pesquisa possuísse validade de constructo, foram utilizadas diversas fontes de evidências, coletadas durante as pesquisas junto aos diferentes públicos estudados (funcionários que possuem grande interação com o cliente final e seus gestores, diretores, responsáveis pelas áreas funcionais da empresa, como o setor de RH, finanças, etc.). Estas evidências coletadas foram encadeadas e comparadas por meio de um processo de triangulação de dados (YIN, 2005).

Os dados obtidos pela pesquisa foram associados aos chamados “princípios de apoio” (YIN, 2005). Estes princípios conferem, segundo o autor, o embasamento necessário à validação do constructo desenvolvido pela pesquisa. Os principais meios de obtenção dos princípios de apoio a uma pesquisa são a utilização de diversas fontes de evidências (I); a criação de uma base de dados para o caso estudado (II) e a manutenção de um encadeamento de evidências (III).

I. Utilização de diversas fontes de evidências

As evidências para a realização do estudo de caso podem ser coletadas de diversas formas, como a consulta a documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e os artefatos físicos. O Quadro 06 dispõe a definição do que são os métodos de coleta de evidências anteriormente destacados, seus pontos fortes e fracos.

Este estudo fez uso da análise de documentos, arquivos e entrevistas com o corpo dirigente das organizações estudadas e também do preenchimento de questionários e para a consecução de seus objetivos.

A utilização de várias fontes de evidências é considerada por Yin (2011) como uma forma válida de se obter uma grande variedade de dados. O uso de múltiplas fontes possibilita ao pesquisador realizar o desenvolvimento de linhas convergentes de explicação, que venham a unir e inter-relacionar as variáveis de pesquisa estudadas. Este processo, como anteriormente relatado por Yin (2005), é denominado triangulação. Para o autor, a utilização de diversas fontes de dados possibilita a corroboração ou não dos dados levantados.

Yin (2011) destaca ainda que por meio da triangulação é possível se minimizar problemas relacionados à validade de constructo, uma vez que várias diferentes fontes de dados fornecem as mesmas avaliações do fenômeno.

Evidências e sua definição	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação: cartas, memorandos, estudos e outras modalidades de registro formal do caso estudado.	Pode ser revisada diversas vezes. Não foi criada como resultado do estudo de caso. Exatidão de dados. Ampla cobertura temporal, de eventos e ambientes distintos.	Baixa capacidade de recuperação. Pode ser tendenciosa se não analisada inteiramente. Pode refletir vieses de pesquisa. O acesso pode ser negado ou restrito.
Registros em arquivos: arquivos e registros em computadores.	Similares aos pontos fortes observados em “documentação”. São dados precisos e quantitativos.	Similares aos pontos fracos observados em “documentação”.
Entrevistas: fontes essenciais de coleta de dados para o estudo de caso. É preciso que reflita o protocolo do estudo de caso desenvolvido e que seja conduzida de forma não tendenciosa.	Podem ser direcionadas, enfocando diretamente o tópico do estudo de caso; ou perceptivas, fornecendo assim inferências causais.	Pode gerar vieses pela má formulação de perguntas. Respostas podem possuir viés. Podem acontecer imprecisões por deficiências no registro ou lapsos de memória do entrevistador. O entrevistador pode enviesar respostas.
Observação direta: trata da visita ao local a ser estudado, que dá a oportunidade de realizar a observação direta do fenômeno. O observador é passivo.	Analisam a realidade em tempo real do local estudado. Tratam diretamente do contexto do caso estudado.	Consomem muito tempo. São seletivos (podem não ser analisados todos os contextos). O acontecimento pode transcorrer de forma diferenciada por estar sendo acompanhada por um membro externo. Custos associados à presença de um pesquisador e sua remuneração.
Observação participante: o pesquisador participa ativamente dos eventos estudados.	Similares aos pontos fortes observados em “observação direta”. Dá maiores insights quanto a comportamentos e relações interpessoais.	Similares aos pontos fracos observados em “observação direta”. Podem acontecer vieses na interpretação de fatos pelo envolvimento do pesquisador.
Artefatos físicos: relacionados a uma visita de campo, como a verificação de instrumentos e a sua utilização real.	Amplia a capacidade de percepção de aspectos culturais. Amplia a capacidade de percepção em relação a aspectos técnicos.	São sujeitos à seletividade e a disponibilidade.

Quadro 06: Fontes de coleta de evidências

Fonte: Yin (2005, p. 113).

II. Criação de uma base de dados para o caso estudado

Trata da organização dos dados coletados. Os dados podem ser coletados por meio da criação de elementos de base comprobatória ou por meio do relatório do pesquisador.

Stake (1995) constata que relatórios com os resultados advindos de estudos de caso são relativamente raros, o que prejudica o desenvolvimento de outros estudos posteriores. Yin (2005) destaca que os dados coletados podem ser organizados em forma de notas, documentos relacionados ao estudo de caso, tabelas e registro de narrativas desenvolvidas entre o pesquisador e o público estudado.

O registro das informações confere maior validade aos constructos desenvolvidos por possibilitar a consulta de outros públicos às informações coletadas que originaram os resultados desenvolvidos pelo pesquisador.

A base de dados a ser utilizada na presente pesquisa tratou da redação dos casos, sua divulgação nas bibliotecas online pertinentes e na disposição da caracterização das empresas estudadas, além da disponibilização dos instrumentos de coleta de dados nos Apêndices 1 ao 13 do estudo.

Zikmund et al (2012) destacam que uma pesquisa tem como finalidade descobrir respostas a questionamentos de forma imparcial. Para que exista maior imparcialidade, os autores recomendam que pesquisadores devem buscar o maior número de informações relacionados ao tema de pesquisa, para que os pontos de vista do pesquisador possam estar atualizados. Por isso, para o desenvolvimento do estudo, inicialmente foi realizado um levantamento teórico que objetivava saber o estado da arte das temáticas propostas.

Cooper e Schindler (2003) constatarem que a busca de estudos anteriores é um ponto crucial em uma pesquisa. Como consideram os autores, é pouco eficiente se descobrir que o objetivo pretendido pela pesquisa já foi atingido antes (e é válido para a situação pesquisada). Por isso, os autores destacam a importância de, uma vez definidos os objetivos de pesquisa, se pesquisar a fundo em dados secundários (livros, periódicos científicos, documentos, relatórios oficiais, etc.) para a execução do projeto. Outros documentos secundários listados por Cooper e Schindler (2003) como fundamentais ao entendimento do fenômeno são documentos relacionados aos locais a serem estudados (no caso desta pesquisa, empresas).

Existe, porém, a possibilidade de não existirem documentos compilados internamente nas organizações – ou mesmo o pesquisador precisa buscar mais informações sobre o fenômeno a ser estudado antes de partir para pesquisas mais específicas junto a outros públicos. Nestes casos, Bryman e Bell (2011) consideram a possibilidade de o pesquisador

procurar dados diretamente em publicações externas. Para os autores, esta busca externa é relevante especialmente por realizar uma análise do que já foi escrito a respeito do tema selecionado e, especialmente, se realizar um levantamento quanto a quais técnicas são comumente utilizadas para o estudo dos fenômenos (como instrumentos de coleta de dados e tipos de pesquisas observadas).

A abordagem descrita por Bryman e Bell (2011) foi utilizada na pesquisa. Após a definição das temáticas de pesquisa “aprendizagem organizacional” e “inovação”, foi desenvolvida uma busca na literatura científica disponível, buscando identificar o estado da arte das temáticas. Nesta etapa do processo (realizada entre outubro de 2013 e fevereiro de 2014 e depois, entre janeiro de 2015 a janeiro de 2016), foram identificados 365 artigos publicados entre janeiro de 2010 e janeiro de 2016 que relacionassem as duas temáticas propostas no título, em dez diferentes buscadores (*SAGE, EBSCO, Emerald, Springer, Science Direct, Web of Science, Scielo, ABI Inform, Scopus e Scholar Google*).

Após uma primeira filtragem dos artigos encontrados, foram selecionados 36 artigos publicados em periódicos científicos com classificação Qualis A1 e 40 artigos publicados em periódicos com classificação Qualis A2, pertinentes ao estudo das relações entre as variáveis “Aprendizagem Organizacional” e “Inovação”.

No entanto, o levantamento bibliográfico não se esgotou nesta primeira filtragem. Por meio do estudo dos artigos selecionados, foi constatado que vários autores como Baker e Sinkula (1999); Cohen e Levinthal (1990); Darroch e Mcnaughton (2002); Leonard-Barton (1999); Nonaka e Takeuchi (2008), Alegre e Chiva (2008); Weerawardena; Cass e Julian (2006); Bharadwaj e Menon (2003), dentre outros, consideram que a inovação é fruto de processos de aprendizagem organizacional. Por isso, o presente estudo trata a “Inovação” como uma consequência dos processos de aprendizagem organizacional.

Foi constatado, também, que os processos de aprendizagem organizacional são bem sucedidos em uma organização se ela possui condicionantes culturais que lhe deem fomento. Esta condicionante cultural, que é denominada por Škerlavaj et al. (2007) e Škerlavaj, Song e Lee (2010) como *Organizational Learning Culture* (OLC ou COA – Cultura Organizacional de Aprendizagem), dá subsídios ao repasse de conhecimentos obtidos pelos funcionários que lidam diretamente com os clientes/usuários do produto/serviço desenvolvido pelas organizações. Este processo de aprendizagem (denominado *bottom-up learning* por Wei; Yi; Yuan, 2001) não é efetivamente implementado e seus conhecimentos desenvolvidos e disseminados sem um processo de integração e coordenação organizacional que dê fomento à aprendizagem e à sua transmissão de conhecimentos.

Buscando identificar as ligações entre os conceitos de cultura organizacional de aprendizagem, processos de aprendizagem do tipo *bottom-up*, aprendizagem organizacional, processos de coordenação e integração e a inovação, uma segunda pesquisa bibliográfica foi conduzida entre os meses de fevereiro a abril de 2014, e realizada novamente entre novembro de 2015 a janeiro de 2016, a título de atualização de dados.

Esta segunda pesquisa, que teve como foco a busca de trabalhos que abordassem as temáticas “cultura organizacional de aprendizagem”, “aprendizagem do tipo *bottom-up*” e “mecanismos de coordenação e integração”, localizou 31 artigos em diversos buscadores que abordavam diretamente os processos de aprendizagem do tipo “*bottom-up*”. Destes 31 artigos (localizados por meio de pesquisas sem limites de data nas dez bases de dados listadas), sete apresentam ligação com as temáticas desenvolvidas no presente estudo. Foram priorizados estudos publicados em periódicos com classificação A1 e A2 na escala Qualis.

Sobre a temática “Cultura de aprendizagem organizacional”, foram localizados 115 artigos em dez bases de dados listadas (*SAGE, EBSCO, Emerald, Springer, Science Direct, Web of Science, Scielo, ABI Inform, Scopus e Scholar Google*). As buscas foram realizadas sem a restrição de datas. Após uma filtragem para promoção do alinhamento dos textos às temáticas de pesquisas propostas, 21 artigos para composição do referencial teórico foram selecionados. Foram igualmente priorizados estudos publicados em periódicos com classificação A1 e A2 na escala Qualis, bem como estudos considerados clássicos ao desenvolvimento das proposições teóricas aqui destacadas.

III. Manutenção de um encadeamento de evidências

Consiste na elaboração de uma trajetória teórica que possibilite ao público externo seguir o roteiro pregresso de qualquer evidência disposta no estudo, indo das questões e proposições de pesquisa às suas conclusões finais.

Yin (2005) destaca que o relatório desenvolvido é a principal forma pela qual o encadeamento de evidências coletadas é organizado, desde que sejam referenciados os pontos relevantes do banco de dados coletados. Ademais, ainda segundo o autor, o banco de dados deve revelar evidências reais e indicar circunstâncias de coleta de dados (por exemplo, data e local de coleta de dados).

O encadeamento de evidências neste estudo foi realizado na descrição dos casos estudados. Lá foram descritas todas as características referentes ao caso estudado

(identificação, entrevistados, datas de entrevistas, além das informações coletadas por meio de entrevistas). Estes dados foram comparados e analisados à luz da literatura levantada.

3.4.2. Validade interna

Após a adoção dos cuidados anteriormente descritos para que o estudo tenha validade de constructo, é importante que o estudo possua critérios de validação interna.

Gibbert; Ruigrok e Wicki (2008) relatam que a validade interna de um estudo se refere às relações causais entre variáveis e os resultados obtidos pela pesquisa. A grande questão, segundo os autores, se dá na identificação de se o pesquisador forneceu dados que evidenciem uma argumentação causal plausível, raciocínio lógico e suficientemente convincente para que deem suporte às conclusões do estudo desenvolvido.

Para Denzin e Lincoln (2011), a validade interna se refere à fase de análise dos dados coletados. Os referidos autores e Riege (2003) relatam que para a obtenção da validade interna para um determinado estudo, primeiramente os pesquisadores deveriam formular uma estrutura de pesquisa esclarecedora, que demonstre que algumas variáveis apresentam determinados resultados, e que os resultados não foram causados por nenhuma outra relação que possa ser considerada “espúria”². Depois, através da comparação de padrões, é necessário se comparar padrões observados empiricamente com os padrões descritos pela teoria. Por fim, é necessário realizar a já citada triangulação de dados, para que o pesquisador possa comparar seus dados obtidos por outras perspectivas.

Yin (2005; 2011) descrevem que a validade interna é especialmente necessária para estudos de natureza causal ou explanatórios, por evidenciar a relação de causa e efeito entre os fenômenos observados. Estudos de natureza descritiva, por não objetivarem explicar as relações causais entre as variáveis, não prescindem necessariamente da validade interna, muito embora as recomendações de uma estrutura de pesquisa esclarecedora e da triangulação sejam extremamente pertinentes ao desenvolvimento deste estudo, que é de natureza descritiva.

² Rosemberg (1976) descreve uma variável espúria como sendo um caso em que não existe relação significativa entre as variáveis. A aparente relação se dá apenas ao fato de cada variável estar acidentalmente associada a uma outra.

3.4.3. Validade externa

Para Gibbert; Ruigrok e Wicki (2008), a validade externa é baseada na crença intuitiva de que as teorias devem ser válidas em outros contextos além do que está sendo analisado. Estudos de caso, sejam únicos ou múltiplos, não possibilitam inferências gerais sobre a população. Por outro lado, isso não significa que estudos de caso sejam absolutamente desprovidos de generalização.

Riege (2003) destaca que as generalizações dos resultados do estudo de caso acontecem através dos testes de teorias, por meio da replicação das constatações anteriores em outros locais. Uma vez realizadas tais replicações, Yin (2005) observa que os resultados poderiam ser aceitos como fatores que sustentam fortemente as teorias desenvolvidas. Eisenhardt (1989) argumenta que estudos de caso podem ser pontos de partida para o desenvolvimento de novas teorias. A autora sugere, também, que estudos multicase envolvendo de quatro a dez casos podem prover uma base de conhecimentos que possibilite a generalização dos dados coletados.

Visando realizar um estudo provido de validade externa, esta pesquisa desenvolveu um estudo multicase. Ou seja: para a verificação do fenômeno dos resultados da aprendizagem do tipo *bottom-up* foram conduzidos casos em organizações possuidoras e não possuidoras do processo. Os casos foram comparados e analisados à luz das teorias coletadas no levantamento teórico.

3.4.4. Confiabilidade

Eisenhardt e Graebner (2007) descrevem que a confiabilidade refere-se à inexistência de erros aleatórios que possam impedir que futuros pesquisadores cheguem às mesmas conclusões obtidas pelo estudo se seguirem os mesmos passos descritos. Para as autoras, estudos confiáveis possuem transparência e possibilidades reais de replicação.

Yin (2011) destaca que grande parte dos pesquisadores está familiarizado com este teste final quanto à qualidade do estudo de caso desenvolvido. Para o autor, trata de realizar o exato mesmo estudo de caso, e não a replicação de um estudo já desenvolvido.

Para que esta replicação aconteça, Merriam (1988) relata que é necessário que o autor utilizado como base para um futuro estudo tenha os dados utilizados para a composição da pesquisa documentados. Para este fim, a autora destaca que a composição de um banco de

dados pode ser bastante útil para a documentação do caso, possibilitando a realização de novos estudos.

Yin (2005) observa que a criação de bancos de dados é uma problemática crítica que influencia diretamente a confiabilidade do estudo de caso desenvolvido. Para o autor, o banco de dados pode ser composto por notas, documentos, tabelas e narrativas. Todas estas evidências devem ser passíveis de encadeamento, um importante critério inclusive para a validação do constructo da pesquisa.

Para que esta pesquisa apresente confiabilidade, os casos foram descritos atendendo aos pressupostos do protocolo desenvolvido para os casos relatados. O Quadro 07 sintetiza os testes de qualidade propostos por Yin (2011) e quais as medidas adotadas por este estudo na consecução destes objetivos.

Crítérios de qualidade do estudo de caso	Tática a ser adotada no estudo	Fase na pesquisa na qual a tática será aplicada
Validade de constructo	Múltiplas fontes de evidências (Realização de entrevistas, questionários, observação participante, consulta a documentação e registros em arquivos). Encadeamento de evidências. Evidenciação das circunstâncias da coleta de dados conduzida. Observação participante.	Coleta de dados. Composição do relatório de pesquisa.
Validade interna	Realiza adequações ao padrão teórico pesquisado. Constrói explanações para os fenômenos. Estuda explicações concorrentes. Utiliza modelos lógicos.	Apesar de estudos de natureza descritiva não objetivarem explicar as relações causais entre as variáveis, o presente estudo fará inter-relações entre o verificado nos casos e os pressupostos teóricos analisados. Por isso, a validade interna da pesquisa será construída na fase de análise dos dados.
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de casos únicos. Utiliza a lógica da replicação em estudos de casos múltiplos.	Estudo multicaso.
Confiabilidade	Utiliza o protocolo do estudo de caso. Desenvolve banco de dados para o estudo de caso.	Coleta de dados.

Quadro 07: Táticas para a adequação aos critérios de qualidade do estudo de caso

Fonte: Baseado em Yin (2005, p. 55)

O rigor relacionado à manutenção dos critérios de validade da pesquisa não foram encerrados após a definição dos procedimentos metodológicos que compõem o estudo. Stake (1995) relata que os indicadores de validade não devem somente ser abordados na fase do projeto do estudo de caso e seu subsequente planejamento, mas devem acompanhar todo o processo de desenvolvimento do projeto.

3.5. Variáveis da pesquisa

Pesquisas qualitativas, assim como pesquisas quantitativas, demandam a construção de relações entre possíveis variáveis de pesquisa para que as proposições do estudo possam vir a ser averiguadas pelo estudo.

Cooper e Schindler (2003) descrevem que variáveis podem ser compreendidas como características, traços ou atributos mensurados. Com frequência, segundo os autores, uma variável é considerada como sinônimo de constructo.

Este estudo apresenta variáveis dependentes, independentes e variáveis intervenientes. Marconi e Lakatos (2012) definem uma *variável independente* (VI) como sendo responsável pela definição ou influência de uma outra variável (geralmente a dependente). É a responsável, também, pela determinação de um resultado. A definição de uma VI é fundamental ao desenvolvimento de pesquisas porque são manipuladas pelo pesquisador na tentativa de se identificar quais possíveis resultados são obtidos mediante a sua influência. Cooper e Schindler (2003) relatam que a manipulação da VI gera efeitos em variáveis dependentes.

Cooper e Schindler (2003) descrevem uma *variável dependente* (VD) como sendo a variável a ser mensurada em uma pesquisa. É diretamente afetada ou determinada por uma VI, sendo os efeitos experimentados pela manipulação da VI, gerando consequências e respostas. Uma VI é o fator que se deseja mensurar para a obtenção de resultados para a pesquisa.

Neste estudo, a VI identificada após o levantamento teórico realizado é o processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*.

Variáveis intervenientes (VIV) são fenômenos que teoricamente afetam o fenômeno observado, mas não podem ser mensurados ou manipulados. Para Cooper e Schindler (2003), o efeito de uma VIV é inferido pela relação entre os efeitos das VD e VI. Rosenberg (1976) destaca que uma VIV é encarada tanto como uma consequência de uma VI como

determinante de uma VD. Para o autor, a relação de uma VIV contribui para o melhor entendimento da relação que se estabelece entre VD e VI. Ainda segundo o autor, uma VIV sozinha não explica completamente uma relação estabelecida entre uma VD e uma VI, muito embora ajude a explicar suas relações existentes. Ademais, geralmente são processos que ocorrem entre as VD e VI.

As VIVs deste estudo são:

- A liderança;
- Os mecanismos de coordenação e integração;
- A COA vigente nas organizações a serem estudadas.

As VD identificadas neste estudo são as possíveis consequências observadas pelas inter-relações entre as VI observadas. Neste caso, são as variáveis “inovatividade organizacional” e “resultados” (ou *performance*). Vale destacar também que os conceitos tangentes à variável “resultados” dizem respeito à performance financeira, mercadológica e estratégica obtidas pela organização.

Sinteticamente, as relações entre as variáveis descritas neste estudo podem ser visualizadas na Figura 06:

Figura 06: Relações existentes entre as variáveis do estudo

3.6. Abordagem única ou múltipla do estudo de caso

Após a definição dos critérios de qualidade associados ao estudo de caso (validade de constructo, validade interna, validade externa e a confiabilidade) existe a definição quanto a qual projeto de estudo de caso seria desenvolvido – uma abordagem de caso única ou uma abordagem de caso múltiplo.

3.6.1. Abordagem única

Yin (2011) destaca que a decisão sobre o tipo de estudo de caso (único ou múltiplo) deve ser realizada antes do processo de coleta de dados.

Uma das principais justificativas para a adoção do estudo de caso único é quando ele representa o caso decisivo que exemplifica a aplicação de uma teoria. Nesta situação, para Yin (2005), o estudo de caso único pode ser utilizado na determinação da validade das teorias apresentadas ou se existe algum outro conjunto de teorias concorrentes que possam explicar o fenômeno de forma lógica. Outras justificativas destacadas por Yin (2011) para a adoção do estudo de caso único estão relacionadas a situações em que o caso observado é raro ou extremo, representativo de uma determinada circunstância, revelador a um pesquisador que teve acesso a uma oportunidade inaudita ou o caso apresenta característica temporária longitudinal. Além destas cinco características, o autor destaca que estudos de caso únicos podem ser utilizados como estudos-piloto a um conjunto maior de casos.

Esta pesquisa não atende aos critérios anteriormente definidos por Yin (2005 e 2011). Muito embora um estudo de caso único viesse a exemplificar a aplicação das teorias apresentadas no levantamento teórico, os demais critérios (eventos extremos, representativos, reveladores, oportunidade inaudita ou característica temporária longitudinal) não são atendidos por este estudo.

O caso estudado não trata de um evento extremo. Pode não ser representativo e nem revelador, além das oportunidades de coleta de dados não serem propriamente inauditas, além do fato de a presente pesquisa ter evidenciado características descritivas associadas aos resultados promovidos pela aprendizagem do tipo *bottom-up*. Ademais, este estudo buscou atender aos critérios de validade externa descritos anteriormente.

3.6.2. Abordagem múltipla

Estudos de caso múltiplos são utilizados, segundo Yin (2005), quando se busca identificar e descrever impactos diversos associados a um mesmo fenômeno – no caso deste estudo, os resultados do processo de aprendizagem *bottom-up* numa organização. Os diversos casos, ora apresentados por esta pesquisa, irão promover a descrição e análise do fenômeno sob diferentes enfoques, com o objetivo de se analisar os resultados obtidos a outras teorias concorrentes.

Stake (2013) constata que estudos de casos múltiplos tendem a ser apresentados como mais estruturados e convincentes. Além disso, como destaca Yin (2005), estudos de casos múltiplos tratam de casos que não atendem aos cinco critérios de seleção anteriormente descritos (eventos extremos, representativos, reveladores, oportunidade inaudita ou característica temporária longitudinal). Entretanto, como destaca o autor, estudos de casos múltiplos tendem a ser mais complexos – até porque os resultados obtidos por um caso não necessariamente serão replicados nos demais casos analisados.

Justamente por este motivo, o autor defende a construção de um arcabouço teórico enriquecido, que venha a descrever as diversas condições nas quais se encontra uma replicação literal ao teoricamente descrito, assim como também descrever as situações em que provavelmente não se encontrará uma replicação lateral. Como destaca Yin (2011), a estrutura teórica construída pelo pesquisador se torna posteriormente o principal instrumento pelo qual os novos casos serão posteriormente generalizados.

Para a elaboração deste estudo, a recomendação da elaboração de casos múltiplos foi acatada, pois:

- Os casos estudados se referem à descrição dos resultados encontrados por empresas que possuem processos de aprendizagem *bottom-up*.
- Este processo de aprendizagem não é caracterizado por atender a nenhum dos critérios descritos por Yin (2005) como determinantes ao desenvolvimento de um caso único (eventos extremos, representativos, reveladores, oportunidade inaudita ou característica temporária longitudinal).
- Busca-se obter a confiabilidade das premissas do estudo.
- O desenvolvimento de casos múltiplos possibilita a criação de validade externa, por possibilitar a promoção da generalização dos resultados encontrados.

Yin (2005) destaca que a opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso múltiplo pode ser derivada, também, das proposições de pesquisa e da subsequente necessidade de se definir diferentes condições de análise e desenvolvimento do fenômeno estudado. O posicionamento do autor refletiu a escolha da abordagem multicaso para atendimento dos objetivos gerais, específicos e proposições desenhadas para a resposta do problema de pesquisa proposto para este estudo.

3.7. Protocolo do estudo de caso

Para a preparação dos casos a serem estudados, Yin (2011) destaca que o protocolo do estudo de caso é uma forma eficaz de se atender ao problema de pesquisa disposto, atendendo aos critérios de confiabilidade que conferem qualidade aos estudos desenvolvidos.

Um protocolo de estudo de caso contém o instrumento de pesquisa a ser utilizado. Além disso, descreve também os procedimentos que devem ser adotados no planejamento, na aplicação e na análise dos resultados obtidos pela pesquisa. Yin (2005) descreve que o protocolo é essencial no desenvolvimento de estudos de casos múltiplos, uma vez que suas bases servirão de critérios para a comparação e análise dos diferentes dados coletados, além de fazer com que o pesquisador antecipe potenciais problemas associados ao desenvolvimento do estudo.

Para o autor, o protocolo do estudo de caso apresenta quatro etapas:

- a) **Visão geral do projeto do estudo de caso:** descreve os objetivos da pesquisa, questões a serem levantadas pelo estudo de caso e o levantamento bibliográfico realizado.
- b) **Procedimentos de campo:** apresenta os meios e processos necessários para a obtenção de dados nos locais onde os estudos de casos serão desenvolvidos.
- c) **Questões do estudo de caso:** retratam as questões específicas às quais o pesquisador deverá se focar na coleta de dados.
- d) **Guia para o relatório do estudo de caso:** define o esboço e o formato de apresentação dos dados.

Independente do protocolo do estudo multicaso desenvolvido, Yin (2005) destaca que novas informações obtidas durante a coleta de dados podem ser fundamentais para a

consecução dos objetivos da pesquisa proposta, mas que, para isso, muitas vezes o projeto desenhado pode sofrer alterações. A despeito de qualquer alteração realizada, o autor destaca que esta não pode reduzir o rigor no qual os procedimentos do estudo de caso estão sendo seguidos, sob risco de prejudicar os critérios qualitativos associados à pesquisa.

Por este motivo, é possível que readequações sejam necessárias para o atendimento das necessidades de pesquisa – desde que não prejudiquem os objetivos teóricos dispostos.

Os tópicos a seguir irão dar mais detalhes sobre a forma pela qual o estudo multicaso foi desenvolvido.

3.7.1. Visão geral do projeto do estudo de caso

Yin (2005) descreve que a visão geral inclui informações prévias sobre o projeto, como as questões estudadas e as leituras relevantes sobre estas questões. Pode-se incluir inclusive a criação de uma carta-declaração de apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa aos públicos interessados.

Para fins de desenvolvimento do projeto, foi desenvolvida uma visão geral do mesmo. Sinteticamente, se busca identificar por meio de um estudo multicaso quais os resultados organizacionais obtidos pelo meio de um processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*. Por *resultados organizacionais*, considera-se a inovação organizacional e outros indicadores de *performance*, como indicadores financeiros (taxa de retorno de investimento, lucro), mercadológicos (aumento no *marketshare* da empresa) e concorrenciais (desempenho da organização ante aos avanços da concorrência). Por processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* se considera o advento da aprendizagem organizacional promovida inicialmente por funcionários que trabalham na linha de frente da companhia, com intenso contato com o público externo.

Este processo de aprendizagem e resultados é intermediado por três variáveis fundamentais à compreensão do fenômeno da aprendizagem do tipo *bottom-up*, como visto no levantamento bibliográfico desenvolvido no Capítulo 2: a *liderança* exercida sobre estes funcionários, as *estruturas de coordenação e controle* vigentes na organização e, por fim, qual a *cultura de aprendizagem organizacional* (COA) vigente na organização estudada.

Figura 07: Estrutura teórica do estudo.

Sinteticamente, a Figura 07 descreve a relação entre as temáticas descritas e as principais teorias levantadas na compreensão das inter-relações possíveis entre estas variáveis.

Após o estudo, a análise e a interpretação das teorias concernentes às variáveis descritas, foi disposta a relação entre problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e proposições norteadoras da pesquisa. Esta relação pode ser visualizada na Figura 08.

Figura 08: Problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos e proposições de pesquisa.

- Tema do estudo – Analisar a relação entre aprendizagem organizacional do tipo *bottom-up* (BU) e a inovatividade organizacional (INOV), mediadas por mecanismos coordenação e integração (MCI), a liderança (LID) e a cultura de aprendizagem organizacional (COA).
- Título – Análise do estímulo de processos de aprendizagem do tipo *bottom-up* pela liderança e seus resultados nas organizações.
- Proposições de pesquisa

Existem diferentes tipos de AO: o processo mais comum, relacionado aos processos de aprendizagem clássico, realizados sob demanda das instâncias hierárquicas superiores da organização, até o processo de aprendizagem que é objeto do presente estudo, relacionado ao processo de aprendizagem que tem origem em níveis hierárquicos inferiores e que é mediado e repassado aos demais setores organizacionais pela ação das gerências médias e outros mecanismos de coordenação e controle (HUBER, 1991; SLATER, NARVER; 1995; ARGOTE, 2012).

Para que a aprendizagem organizacional do tipo *bottom-up* ocorra, diferentes aspectos fomentam a sua existência, tais como:

- a) Existência de um mecanismo efetivo de coordenação e integração que relacione os conhecimentos advindos de funcionários que interagem diariamente com o mercado-alvo e a alta gerência, de forma que os conhecimentos adquiridos possam se tornar parte efetiva do repertório organizacional (WEI, YI, YUAN; 2001, KATES, GALBRAITH; 2010 e GALBRAITH; 2005)
- b) Estruturação de tarefas organizacionais, para que os colaboradores tenham margem de tempo para a reflexão sobre as causas de problemas e possíveis soluções (YE, MARINOVA, SINGH; 2012); além de maior possibilidade de aprender mediante a utilização de diferentes repertórios de habilidades para a execução de diferentes tarefas (VAN DER HEIJDEN ET AL.; 2012)
- c) Promoção da aprendizagem no setor e entre setores pelo líder (YE, MARINOVA, SINGH; 2012)
- d) A existência de uma Cultura Organizacional de aprendizagem que dê suporte à aprendizagem contínua da empresa (ŠKERLAVAJ et al. (2007); ŠKERLAVAJ, SONG e LEE; 2010). Com a existência do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*, esperava-se que a Inovatividade organizacional fosse maior, bem como existisse aumento dos resultados organizacionais observados (como o aumento de resultados financeiros e econômicos e ampliação de *share* de mercado, por exemplo).
- e) Caracterização da pesquisa. A pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa do tipo descritiva. Yin (2005) relata que pesquisas descritivas atendem ao propósito de expor características de uma determinada população. Zikmund et al (2012) relatam que pesquisas descritivas tentam dar o retrato de uma determinada situação pelo questionamento de perguntas como “o que”, “quem”, “quando”, “onde” e “como”.

Zikmund et al (2012, p. 58) observam também que pesquisas caracterizadas como descritivas são frequentemente confundidas com pesquisas do tipo exploratória ou causal. Para a solução destes impasses metodológicos, Zikmund et al (2012) propõem um quadro de características que visem auxiliar o pesquisador quanto à classificação de sua pesquisa. O Quadro 08 exemplifica a caracterização proposta:

	Pesquisa exploratória	Pesquisa descritiva	Pesquisa causal
Incerteza relacionada à situação estudada	Muito ambígua	Situação parcialmente definida	Situação claramente definida
Questões chave da pesquisa	Questão de pesquisa	Questão de pesquisa	Hipóteses de pesquisa
Quando a pesquisa é conduzida?	Estágios iniciais do processo de tomada de decisão	Estágios posteriores do processo de tomada de decisão	Estágios posteriores do processo de tomada de decisão
Abordagens de pesquisa comuns	Não estruturada	Estruturada	Altamente estruturada
Natureza dos resultados	Resultados associados à descoberta de novos fatores. Podem ser de caráter especulativo, por isso podem ser necessárias outras pesquisas.	Podem ser confirmatórios, ainda que mais pesquisas sejam necessárias. Resultados dão origem a ações gerenciais imediatas.	São confirmatórios e bastante conclusivos. Por isso são muito relacionados a resultados gerenciais obtidos.

Quadro 08: Características de diferentes tipos de pesquisas gerenciais

Fonte: Zikmund et al (2012, p. 58)

Sekaran (2006) observa que pesquisas descritivas são realizadas quando o pesquisador possui uma compreensão prévia da situação vivenciada pelo objeto (no caso do presente estudo, organizações de diferentes setores). Estes conhecimentos prévios podem ser obtidos por meio de uma pesquisa prévia de caráter exploratório ou por meio da consulta a estudos anteriormente realizados e levantados por meio de uma revisão de literatura (COOPER; SCHINDLER, 2003; SEKARAN, 2006). Sem este conhecimento prévio do fenômeno, os pesquisadores podem não fazer ideia do que questionarem aos entrevistados por não compreenderem o fenômeno como um todo.

f) Objetivos do estudo

Este estudo possui os seguintes objetivos:

- Identificar se a organização tem processos de aprendizagem do tipo *bottom-up*;
- Identificar como ocorre o processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* na organização analisada;

- Identificar se existe inovatividade nas organizações estudadas;
- Identificar a existência de COA na empresa;
- Identificar os mecanismos de coordenação e integração;
- Identificar se a COA interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* e resultados;
- Verificar se a liderança interfere na relação do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* e resultados;
- Identificar se os mecanismos de coordenação e integração interferem na relação do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* e resultados;

g) Problema de pesquisa

O problema de pesquisa que norteia a tese é: como a aprendizagem organizacional do tipo *bottom-up* está relacionada com a inovatividade organizacional e os resultados financeiros, comerciais e competitivos da empresa?

h) Proposições teóricas utilizadas

Os principais aspectos conceituais importantes à plena compreensão do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up* são:

- i. Aprendizagem organizacional
- ii. Cultura organizacional de aprendizagem
- iii. Mecanismos de coordenação e integração
- iv. Liderança

Para a compreensão do produto deste processo de aprendizagem à organização, são descritos como os fatores abaixo acontecem como possíveis resultados da aprendizagem do tipo *bottom-up*:

- i. Inovatividade
- ii. Resultados organizacionais (financeiros, produtivos, comerciais e desempenho ante a concorrência)

i) Estrutura do trabalho

A tese apresenta a seguinte estrutura teórica:

- i. Introdução
- ii. Referencial teórico
- iii. Procedimentos metodológicos
- iv. Estudo de caso
- v. Conclusões
- vi. Referências bibliográficas
- vii. Apêndices

j) Pessoal envolvido

Pesquisadora: Marcia Mitie Durante Maemura

Professor Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

3.7.2. Procedimentos de campo

Yin (2005) descreve que os procedimentos de campo relatam a forma pela qual o pesquisador irá integrar as necessidades de pesquisa às condições reais vivenciadas pelos públicos entrevistados.

Após o desenho do modelo de pesquisa, foram buscados públicos que pudessem ser alvo de estudos que analisassem a relação entre a aprendizagem do tipo *bottom-up* e seus resultados na organização.

Tradicionalmente, estudos que relacionam as temáticas “aprendizagem organizacional” e “inovação” apresentam diferentes critérios para a seleção de locais de amostra. A revisão da literatura existente evidenciou que os estudos que analisam as relações entre a aprendizagem organizacional e a inovação apresentam cinco diferentes critérios para a seleção de público estudado, como mostra o Quadro 09:

Critério de seleção de público alvo	Autores
Empresas possuidoras de processos de gestão da qualidade total	Prajogo e Sohal (2006); Demirbag et al. (2006); Hung et al. (2011); Satish e Srinivasan (2010); Akgün (2011)
Setores organizacionais de intenso contato com clientes e demais públicos externos	Guidice, Heames e Wang (2009); Slater e Narver (1995); Slater e Narver (1999); Bell; Mengüç e Widing (2010)
Estudos baseados em quantitativos de organizações pertencentes a uma determinada localidade geográfica	Škerlavaj; Song e Lee (2010); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011); Aragon-Correa; García-Morales e Cordón-Pozo (2007); Liao, Fei e Liu (2008); Wang, Yang e Mclean (2007); Jiang e Zhao (2009); Sung e Choi (2013); Lloréns Montes; Ruiz Moreno e García-Morales (2005).
Existência de setores de pesquisa e desenvolvimento nas organizações	Liao e Wu (2010); Kim; Park e Lee (2013); Hu (2013); Song e Kolb (2013); Fosfuri e Tribó (2008)
Estudos relacionados a setores específicos	<p>a) Setor hospitalar – Queiroz; De Albuquerque e Malik (2013); Cassini e Tomasi (2010)</p> <p>b) Setor ceramista – Alegre e Chiva (2008)</p> <p>c) Indústrias farmacêuticas – García-Morales; Matías-Reche e Verdú-Jover (2011)</p> <p>d) Setor automotivo e químico – García-Morales; Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012)</p>

Quadro 09: Critérios de seleção de público estudado.

Como o Quadro 09 evidencia, diversos critérios servem para a seleção do público a ser estudado. Por este motivo, no presente estudo optou-se por selecionar organizações que possuam equipe de vendas própria, com contato direto com o cliente e fabriquem o próprio produto comercializado.

Além destes critérios, os primeiros entrevistados (os responsáveis pela direção da empresa) deverão ter disponibilidade para a realização de uma entrevista. Esta primeira entrevista dará maiores direcionamentos sobre o contexto a ser estudado.

Após o conhecimento amplo do contexto a ser estudado, foram inquiridos diferentes setores da organização para a obtenção dos dados necessários à condução da pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados foram traduzidos dos estudos destacados no Quadro 10. Suas escalas de mensuração não foram alteradas. Entretanto, os instrumentos foram subdivididos e reintegrados para que fossem direcionados a setores distintos, os quais possuem informações mais precisas sobre os setores estudados.

Foram entrevistados os seguintes setores das empresas a serem estudadas:

- Entrevista e questionário aplicado junto ao gestor do setor responsável pela condução e execução da inovação (Apêndices 2 e 3)

- Entrevista e questionário aplicado junto ao gestor do setor responsável pela área de produção (Apêndices 4 e 5)
- Entrevista e questionário junto ao gestor do setor responsável pela área comercial (Apêndices 6 e 7)
- Entrevista e questionário junto ao vendedor (Apêndices 8 e 9)
- Entrevista e questionário junto ao gestor do setor responsável pelo RH (Apêndices 10 e 11)
- Entrevista e questionário junto ao gestor do setor responsável pelo Financeiro (Apêndices 12 e 13)

3.7.2.1. Aspectos metodológicos

Se trata de uma pesquisa do tipo descritivo, que faz uso de estudos multicase para a obtenção de dados e que venham a responder suas perguntas de pesquisa.

3.7.2.2. Setor alvo

Empresas que apresentem as seguintes características:

- a) Seus processos de negócio incluem contato direto com o consumidor final
- b) Produzem os produtos comercializados
- c) Existe uma equipe de vendas própria ou terceirizada

3.7.3. Questões do estudo de caso

Yin (2005) relata que o ponto central do desenvolvimento do protocolo de estudo de caso é o conjunto de questões do instrumento de coleta de dados que refletem a linha de investigação do pesquisador.

O questionário desenvolvido buscou obter dados sobre as empresas estudadas, no que diz respeito aos seguintes critérios propostos por Yin (2005):

- Coleta de dados junto ao indivíduo sobre a organização: buscou se coletar dados sobre como funciona a organização e porque funciona desta forma.

- Coleta de dados sobre a organização da empresa estudada: foram coletados dados referentes às políticas de gestão e quais seriam os possíveis resultados da organização.

Ao longo do levantamento bibliográfico realizado foram analisados diversos instrumentos de coleta de dados utilizados por diferentes autores. Após uma análise de conteúdos que parecessem “medir” os fenômenos estudados e fossem condizentes com as variáveis descritas no Modelo de pesquisa (a denominada validade de face – VIANNA, 1983), o Quadro 10 lista os instrumentos de mensuração das variáveis de pesquisa encontrados.

Com base nestes instrumentos traduzidos foram desenvolvidos os instrumentos a serem respondidos pelos demais respondentes do estudo (Apêndices 1 ao 13).

Instrumentos de mensuração	
Aprendizagem do tipo <i>Bottom-up</i>	Wei, Yi e Yuan (2011) / Ye, Marinova e Singh (2012)
Aprendizagem organizacional	Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, e Valle-Cabrera (2005)
Cultura organizacional de aprendizagem	Marsick; Watkins (2003)
Coordenação e integração	Marsick; Watkins (2003)
Liderança	Alimo-Metcalfe; Alban-Metcalfe (2001)
Resultados organizacionais	García-Morales; Llorens-Montes; Verdú-Jover (2006)
Inovatividade organizacional	Wang; Ahmed (2004)

Quadro 10: Instrumentos de mensuração de variáveis.

3.7.3.1. Critérios de seleção dos instrumentos de coleta de dados

Após a realização do levantamento teórico, foram identificados dois instrumentos de coleta de dados que medem diferentes aspectos do processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*:

- O instrumento desenvolvido por Wei, Yi e Yuan (2011), que é direcionado aos gerentes das áreas onde o processo *bottom-up* é desenvolvido, no qual o gestor é convidado a analisar o grau de participação dos funcionários no processo de tomada de decisões e avalia a comunicação entre estes diferentes setores;

- O instrumento desenvolvido por Ye, Marinova e Singh (2012), que descreve o grau efetivo de participação de funcionários no processo de geração, articulação e atualização de conhecimento organizacionais.

Especificamente sobre os instrumentos de mensuração da AO: existem diversos instrumentos que se propõem a este fim (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; SANZ-VALLE et al.; 2011), porém trabalham com questões relacionadas ao papel dos setores de P&D para a promoção da aprendizagem.

Como este estudo não necessariamente trabalhou com organizações que possuísem tal departamento, foi selecionado um método de mensuração que trabalhasse o conceito da mensuração da AO por meio dos estímulos oficiais de aprendizagem promovidos pela empresa. Por isso, foi selecionado o instrumento desenvolvido por Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, e Valle-Cabrera (2005).

Para a mensuração da variável COA, foi selecionado o instrumento desenvolvido pelas autoras Marsick e Watkins (2003), que é amplamente utilizado em estudos que buscam identificar o fenômeno. O instrumento, que é denominado DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*), é também utilizado por alguns autores para a identificação de uma *learning organization*.

Quanto ao instrumento de coleta associado à variável “resultados organizacionais”: o instrumento proposto por García-Morales; Llorens-Montes; Verdú-Jover (2006) retrata resultados financeiros e mercadológicos, internos e externos (em comparação à concorrência do setor).

Este estudo não objetivou mensurar a inovação quanto ao seu tipo (incremental/radical) por entender que o perfil dos respondentes dos casos pode não desenvolver produtos ou serviços diretamente relacionados à inovação tecnológica. Mas, como destacam Wang e Ahmed (2004), diferentes critérios de inovatividade podem ser observados na organização. Por este motivo, optou-se pelo instrumento de mensuração proposto por Wang e Ahmed (2004), que destaca diferentes modalidades de inovatividade: produtos, mercados, processos, comportamentos e estratégia.

Todos os instrumentos foram analisados e reorganizados para a composição de vários instrumentos de coleta de dados. Essa separação se justifica pela necessidade da averiguação do constructo do processo *bottom-up*, cujo primeiro instrumento de mensuração (desenvolvido por Wei, Yi e Yuan (2011)) demanda a entrevista de gestores, além do fato de

muitas informações relacionadas aos resultados da empresa não serem, muitas vezes, de conhecimento geral dos membros da empresa.

3.7.3.2. Validação do instrumento de coleta de dados

Vianna (1983) destaca que a validação de instrumentos de coleta de dados é imprescindível a uma pesquisa, por julgar serem necessárias provas incontestáveis de que um teste desenvolvido para um determinado fim o mede adequadamente. Para o autor, instrumentos precisam ser testados para verificar se medem, de fato, o constructo hipotetizado. Para o autor, a validação dos constructos teóricos presentes em um questionário demanda a verificação da convergência e discriminabilidade. Por *convergência*, o autor compreende que as evidências coletadas em diversas fontes e de diversas formas indicam significados semelhantes ao constructo analisado. Já a *discriminabilidade* trata da possibilidade de se diferenciar um constructo de outros semelhantes.

De Andrade Martins (2006) destaca que a validade para instrumentos de coleta de dados, em termos gerais, se refere ao grau em que um instrumento de coleta de dados realmente mede a variável que se pretende medir. Um instrumento é considerado válido, portanto, se ele conseguir *mesmo* medir os fatores desejados. Pasquali (2007) destaca que o conceito de validade diz respeito ao instrumento e não ao uso que se faz de seus resultados. Para o autor, a validade de constructo é válida na mensuração de eventos nos quais algumas de suas características seriam passíveis de mensuração. Raymundo (2009) relata que a validade de um teste começa no momento em que se estão construindo suas variáveis. Para a obtenção de um instrumento totalmente validado (a chamada “validade total”), Gil (2007), relata que é necessário se construir um instrumento que seja a validade de conteúdo, critério e constructo.

O uso de diferentes constructos desempenhou um importante papel no desenho desta pesquisa. Em pesquisas gerenciais que buscam mensurar variáveis comportamentais, Lloréns Montes, Ruiz Moreno e García Morales (2005) destacam que não existem instrumentos que meçam, de forma exata, com apenas um instrumento, um fenômeno. Por isso, os autores destacam que os pesquisadores geralmente utilizam duas ou mais medidas para a construção de um constructo ou escala. Prajogo e Sohal (2004) relatam o quão árduo é o desenvolvimento de novos constructos. Por isso, o presente trabalho seguiu as recomendações propostas por Prajogo e Sohal (2004), no sentido de se utilizar, na medida do possível,

constructos e instrumentos previamente desenvolvidos e validados por outros autores para que existam maiores garantias quanto à sua validade e confiabilidade.

Ainda assim, para o se atingir os objetivos propostos para o presente estudo, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2015, foram realizados os procedimentos de validação total dos instrumentos de coleta de dados que serão utilizados pela presente pesquisa. Para atender aos três pressupostos de validade (conteúdo, critério e constructo), os instrumentos passaram pelos seguintes processos de validação, após a tradução dos instrumentos de pesquisas para o português:

- Os instrumentos foram comparados com as teorias estudadas.
- Os instrumentos foram traduzidos
- Entre maio e julho de 2015 foi realizada a análise de especialistas quanto ao conteúdo dos instrumentos de coleta de dados (se medem as variáveis a serem estudadas/analizadas pela pesquisa).

3.7.3.3. Verificação da compatibilidade de instrumentos de coleta de dados ao contexto estudado

Após a seleção e a tradução dos instrumentos de coleta de dados que parecessem mais similares aos objetivos da pesquisa, os instrumentos de pesquisa foram compilados em diferentes instrumentos (vide Apêndices). Os instrumentos de coleta foram compostos por questões fechadas e abertas.

3.7.3.4. Coleta de dados

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas e questionários preenchidos pelos respondentes, além de ter sido realizada a análise de documentos cedidos pelas empresas estudadas. Além disso, a internet foi utilizada para localizar informações sobre as organizações.

3.7.3.4.1. Fontes de dados - Fontes primárias:

Ao se considerar a grande diversidade de estruturas organizacionais existentes, sabe-se que diferentes setores possuem informações sobre diferentes fatores, e que não

necessariamente existiu um gestor formalmente nomeado para cada área. Por isso, foram entrevistados os gestores de sete setores organizacionais:

- Executivo principal (Diretor)
- Gestor da Inovação
- Gestor da Produção
- Gestor Comercial
- Vendedor
- Gestor do RH
- Gestor Financeiro

3.7.3.4.2. Informações sobre o desempenho da organização

Este estudo procurou identificar se a aprendizagem do tipo *bottom-up* traz resultados para a organização, como maiores níveis de inovatividade, desempenho ante os concorrentes e resultado financeiro superior.

Informações referentes a estes resultados podem ser obtidas em diferentes setores, como no setor de vendas, RH, financeiro. A Figura 09 expõe em quais setores a informações foram obtidas.

Outras informações foram obtidas de forma mais estruturada mediante a consulta a relatórios de gestão e informações disponibilizadas em documentos públicos (como, por exemplo, o site da organização).

3.7.3.4.3. Localização do fenômeno da aprendizagem do tipo *bottom-up* na estratégia organizacional

A aprendizagem organizacional possui diferentes percepções em diferentes públicos. Assim, o que o Diretor geral pode considerar uma importante ação para iniciativas de fomento à AO (como, por exemplo, equipes de trabalho interdisciplinar), e em outros setores podem ser percebidos de forma distinta.

Estrategicamente, a aprendizagem do tipo *bottom-up* pode originar diferentes ações adotadas pela Diretoria. Estas ações podem ser percebidas de formas diferentes por outros

setores (como os colaboradores pertencentes ao *frontline*, setores responsáveis pela produção ou financeiro).

A pesquisa visou a identificação dos resultados promovidos por esta modalidade de aprendizagem, inclusive quais as diferenças entre as estratégias por ela estimuladas declaradas e percebidas.

A Figura 09 destaca as relações anteriormente descritas.

Figura 09 - Locais de coleta de informações.

3.7.3.4.4. Instrumentos de coleta de dados

Os questionamentos foram realizados aos membros de cada um dos grupos anteriormente listados, com o objetivo de se obter uma noção mais precisa e aprofundada do fenômeno estudado.

Por suas especificidades (tempo disponível, tamanho de questionários e nível de aprofundamento de informações), a coleta de dados foi realizada em três etapas:

- **Etapa 1:** Coleta inicial de dados: nesta etapa se objetivou obter maiores dados sobre as organizações a serem pesquisadas. Para que os dados coletados apresentem relevância (tanto para o preparo prévio da pesquisadora, quanto para a

adequação do discurso ao contexto pesquisado), esta etapa se subdivide em duas fases:

- a) **Fase 1:** Pesquisa em fontes secundárias (publicações, relatórios, *press releases*) referentes à empresa e seus processos negociais;
 - b) **Fase 2:** Entrevista com o Diretor da organização, reapresentando os objetivos da empresa. Refere-se ao Apêndice 1. A Fase 2 é totalmente dependente da Fase 1 para a sensibilização do gestor principal da empresa quanto à relevância da pesquisa e seus objetivos. A Fase 2 é crucial ao sucesso da pesquisa, tanto por prover a pesquisadora de informações não disponíveis em locais de pesquisa tradicionais (publicações), quanto por possibilitar o acesso aos demais membros da organização e por prover a pesquisa de apoio institucional, o que permitiu o acesso aos diversos setores da organização.
- **Etapa 2:** Dados contextuais de cada área e processos internos. Nesta segunda etapa, foram realizadas as entrevistas e aplicados os questionários entre os gestores das áreas financeira, RH, produção, comercial, inovação e o vendedor. Esta etapa corresponde à aplicação dos questionários e entrevistas dispostos nos apêndices 2 ao 13.

Cabe observar que se considerarmos a diversidade das estruturas organizacionais aqui pesquisadas, alguns setores organizacionais não necessariamente correspondem ao tradicionalmente disposto. Por exemplo, em algumas das organizações estudadas, o setor responsável pela inovação organizacional é, na verdade, uma função do executivo principal da organização, não existindo, assim, um setor específico para este fim. Por isso, o roteiro de entrevistas foi destinado ao setor responsável pela função.

Destacou-se, aqui, a relevância da sensibilização e apoio da Direção para os fins da pesquisa. Muitas informações dispostas nesta etapa são de caráter sigiloso (como, por exemplo, dados financeiros e referentes às operações do setor de RH). Sem a liberação superior de tais dados, esta etapa se mostraria incompleta, o que poderia prejudicar o andamento da pesquisa.

Sumariamente, a aplicação dos instrumentos de pesquisa é sintetizada na Figura 10:

Figura 10: Etapas de aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

3.7.3.4.5. Públicos entrevistados

Os seguintes setores foram entrevistados dentro das empresas selecionadas para a composição do estudo de caso:

- Diretoria ou a presidência da organização (Diretor)
- Setor responsável pela inovação (Gestor da Inovação)
- Setor responsável pela produção (Gestor da Produção)
- Setor Comercial (Gestor Comercial)
- Vendas (Vendedor)
- Setor responsável pelo RH (Gestor do RH)
- Setor Financeiro (Gestor Financeiro)

As empresas que compuseram o estudo são sumariamente caracterizadas no Quadro

11.

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
Atividade principal da empresa	Fabricação de produtos farmacêuticos	Franquia do setor alimentício	Fabricação e comércio varejista de calçados	Fabricação de produtos farmacêuticos
Fundação	1960	1989	1966	2001
Número de unidades	1		32	1
Número de funcionários	360	24	400	91

Quadro 11: Caracterização das empresas estudadas.

3.7.4. As questões do estudo de caso

O trabalho de campo buscou respostas para os seguintes questionamentos:

- Existe na organização um processo de aprendizagem do tipo *bottom-up*?
- Se sim, quais os resultados que podem ser inferidos por sua existência?
- De quais diferentes formas a liderança auxilia na existência deste processo de aprendizagem?
- Que mecanismos internos de coordenação e integração auxiliam a ascensão do conhecimento nas estruturas internas?
- Que condicionantes culturais internos auxiliam a organização a promover e a maximizar os efeitos da aprendizagem do tipo *bottom-up*?

Para que o modelo teórico proposto na pesquisa possa ser relacionado a forma como as organizações trabalham seus processos internos relacionados à aprendizagem, foi estabelecido o roteiro de análise temporal de fenômenos disposto no Quadro 12.

Tema	Conceituação da pesquisa
Aprendizagem organizacional	Processo pelo qual a empresa desenvolve novos conhecimentos e <i>insights</i> de experiências compartilhadas entre os membros da organização, e que possuem o potencial de influenciar comportamentos e melhorar as competências da empresa (SENGE, 2013).
Cultura organizacional de aprendizagem	Conjunto de valores culturais que dão estrutura à aprendizagem contínua.
Liderança	Capacidade de influenciar outras pessoas no sentido pretendido por alguém.
Mecanismos de coordenação e integração	Tentativas de unificação de ações entre os vários subsistemas organizacionais. No caso estudado, ações relacionadas à aprendizagem organizacional.
Aprendizagem do tipo <i>Bottom-up</i>	Modelo de AO que prioriza a coleta de informações por meio dos funcionários que estão na “linha de frente” da empresa (WEI, YI e YUAN, 2001).
Consequências da aprendizagem organizacional do tipo BU	Inovatividade: existência de inovações organizacionais ao longo do tempo, e não somente em eventos únicos. Resultados: medidos em termos de resultados financeiros, econômicos, competitivos e relacionados à apreensão de conhecimentos organizacionais.

Quadro 12: Roteiro de análise temporal de fenômenos.

3.7.4.1. Roteiro de entrevista

As questões das entrevistas foram baseadas no modelo teórico proposto, de forma que refletissem empiricamente as pressuposições teóricas assumidas.

Diversos instrumentos de diversos autores foram utilizados na composição dos instrumentos de coleta de dados (vide Quadro 10).

O conteúdo dos questionários foi traduzido. As questões foram direcionadas ao público correspondente. Os roteiros de entrevistas encontram-se dispostos nos apêndices 5 ao 17.

3.8. Análise de dados

A análise de dados foi realizada por intermédio de uma comparação entre as práticas teoricamente recomendadas pelos autores e as práticas que correntemente são adotadas pelas organizações estudadas. O modelo de análise adotado está centrado na análise de proposições teóricas por correspondência.

3.8.1. Análise dos dados coletados

Após a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e sua validação (obtida por julgamento de especialistas), foram aplicados na pesquisa do tipo multicaso. Pesquisas que se utilizam das técnicas de estudos de caso têm possibilidades maiores de triangulação dos fatos do que pesquisas quantitativas. Esta triangulação possibilita a verificação dos pressupostos por diversos públicos internos entrevistados, o que possibilita uma maior interação entre as temáticas estudadas.

A análise dos dados coletados deu origem aos resultados do presente estudo por meio do teste das proposições de pesquisa levantadas e a resposta aos objetivos gerais e específicos propostos, conduzindo, então, a uma resposta precisa do problema central do estudo.

I. Tratamento dos dados coletados

Na pesquisa desenvolvida, os casos estudados serão analisados à luz das teorias e autores mobilizados durante a fase do levantamento teórico e a aplicação dos instrumentos de

coleta de dados junto às empresas estudadas. Os dados coletados foram categorizados por variável e, então, os casos serão comparados, sendo identificadas as semelhanças, diferenças e particularidades que ajudem a relacionar o fenômeno da aprendizagem *bottom-up* e seus resultados nas empresas estudadas.

Os dados foram coletados de duas diferentes formas:

- a) Entrevista com a alta gerência da empresa
- b) Entrevistas conduzidas junto aos diferentes setores da empresa (RH, comercial, produção, etc.)
- c) Resposta dos questionários aos funcionários que possuem maior interação com o público externo da organização.

Os dados coletados, após a aplicação, análise e tabulação/transcrição, foram categorizados em categorias para que a análise desenvolvida seja pertinente e diretamente relacionada à revisão bibliográfica e proposições de estudo levantadas.

Esta categorização atende aos pressupostos da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). Para a autora, a técnica de análise de dados visa a compreensão da mensagem além de sua mensagem imediata.

A autora relata que a técnica pode ser aplicada a uma vasta ampla de opções de pesquisa, sendo recomendada para a análise de possíveis antecedentes a partir de seus efeitos.

Tradicionalmente, como propõe Bardin (2011), a técnica de análise de conteúdo aborda três fases:

- i. A pré-análise: se propõe o plano de análise, na qual se reúnem documentos necessários á análise, se formulam hipóteses e se definem indicadores interpretativos.
- ii. A codificação: trata da configuração de dados brutos em unidades de análise. Acontece por meio da escolha de unidades de análise, escolha de regras de seleção e classificação de possíveis categorizações de temas
- iii. Tratamento dos dados, suas inferências e interpretações: são os agrupamentos de elementos que apresenta características comuns

Para esta tese, a técnica de análise de conteúdo foi selecionada por se entender que as suas características são pertinentes à formatação do estudo desenvolvido.

3.8.2. Guia para o relatório do estudo de caso

Os resultados e sua respectiva discussão no presente trabalho seguirão a ordem estruturada abaixo.

- a) Apresentação das questões e das proposições de pesquisa
- b) Descrição do projeto de pesquisa
- c) Procedimentos de coleta de dados
- d) Divulgação dos dados coletados
- e) Análise dos dados
- f) Discussão das constatações e conclusões

Esta ordem possibilita, segundo Yin (2005), que o relatório seja compreensível e válido ao público a quem o estudo está destinado.

Os tópicos a) a d) foram percorridos até o presente momento.

Sobre a análise dos dados coletados, Yin (2011) destaca que os relatórios do estudo de caso devem considerar o público ao qual se destina, as estruturas ilustrativas necessárias à compreensão do tema discutido, procedimentos para a condução do estudo e, por fim, as conclusões do estudo.

Yin (2005) descreve a estrutura analítica linear como forma válida de redação de estudos descritivos. Para o autor, essa é a abordagem padrão ao se elaborar um relatório de pesquisa. Existe uma sequência de subtópicos previstos, cujo principais tópicos são justamente as variáveis-chave estudadas. A partir destes levantamentos, existe a análise dos métodos utilizados, as descobertas realizadas a partir dos dados coletados e analisados e as possíveis inferências e conclusões realizadas a partir das constatações elucidadas.

Este estudo foi planejado adotando-se os pressupostos tradicionais da estrutura analítica linear e será desenvolvido desta forma. Todas as etapas descritas por Yin (2005)³ serão seguidas neste estudo. A Figura 11 sintetiza globalmente os procedimentos metodológicos a serem adotados neste estudo.

³ Apresentação das questões e das proposições de pesquisa, descrição do projeto de pesquisa, procedimentos de coleta de dados, divulgação dos dados coletados, análise dos dados, discussão das constatações e conclusões.

Figura 11: Síntese do modelo de execução do estudo e suas relações com as variáveis estudadas

CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contempla a análise dos dados intraorganizacionais e, posteriormente, nos Resultados, são realizadas análises inter-organizacionais, comparando as quatro empresas estudadas em relação aos resultados obtidos nas análises de constructos.

O primeiro bloco de análise (capítulo “descrição e análise dos dados”) refere-se a análise de cada constructo e da relação entre eles em cada empresa. A estrutura deste capítulo, portanto, segue a seguinte ordenação:

- Descrição de cada empresa
- Descrição do perfil do respondente
- Quadros com a síntese das respostas dos entrevistados
- Análise dos dados

Os quadros e as análises realizadas seguem as dimensões estudadas no modelo proposto, descrito na Introdução deste estudo. Sinteticamente, foram analisados os seguintes constructos (e suas dimensões respectivas). Os dados foram coletados por meio da resposta de entrevistados a perguntas abertas, fechadas e entrevistas

4.1. Constructos e dimensões

i. Constructo “Aprendizagem organizacional” (AO)

A aprendizagem organizacional é analisada de acordo com as relações estabelecidas entre quatro dimensões (JEREZ-GOMEZ, CESPEDES-LORENTE, VALLE-CABRERA; 2005):

- **Comprometimento gerencial (COMPR):** a gestão reconhece a relevância da aprendizagem, desenvolvendo uma cultura organizacional que promova sua aquisição, criação e transferência de valores. É articulada uma visão estratégica sobre a aprendizagem, além de se conscientizar funcionários quanto à importância da aprendizagem, além de conduzir processos de mudança.

- **Perspectiva sistêmica (PS):** a gestão possibilita que os membros da empresa tenham uma identidade comum, por meio de uma visão clara dos objetivos da empresa, entendendo de que forma podem contribuir com o atingimento destes. Pressupõe também a existência de modelos mentais comuns entre os diferentes membros da empresa.
- **Abertura e experimentação (AE):** a abertura a novas ideias estimula a experimentação. E a experimentação requer uma cultura organizacional que promova a criatividade, o intraempreendedorismo e a abertura a riscos controlados, partindo do pressuposto que os erros trazem também aprendizados.
- **Transferência do conhecimento e integração (TCI):** a eficácia destes dois processos depende da inexistência de barreiras à circulação de conhecimentos pela empresa. A transferência implica na disseminação de informações em um nível individual. Para que as informações circulem, é preciso que existam sistemas de comunicação que garantam a acurácia da informação repassada. Existe estímulo a encontros de diferentes grupos da empresa. Estes grupos ajudam o conhecimento individual a ser transformado em um conhecimento coletivo, o que cria a memória organizacional. Estas atividades desenvolvem uma visão ampla e a confiança entre as partes.

ii. Aprendizagem do tipo bottom-up (aprendizagem do tipo BU)

Wei, Yi e Yuan (2011) relatam que a AO do tipo BU é a informação obtida pelo funcionário e repassada ao gestor. Esta informação resulta em aprendizagem para a organização, além de auxiliar o gestor a estar atualizado quanto aos avanços tecnológicos, aos problemas inesperados e as mudanças de mercado. Para os autores, um dos componentes deste tipo de aprendizagem é a formalização da organização, que possibilita a adoção de estratégias efetivas para aplicação dos conhecimentos obtidos pelo funcionário. Tem função moderadora na aprendizagem organizacional do tipo *bottom up*. Para os autores, a formalização (FOR) pode ser definida como a medida em que regras e procedimentos são formalizadas e dispostas em documentos. A formalização organizacional pressupõe que as atividades são dispostas em termos de responsabilidades de cada setor envolvido, e que cada funcionário deve agir de acordo com estas normas. A formalização afeta o fluxo de informações ascendente da empresa e como estas informações serão utilizadas.

Já Ye, Marinova e Singh (2012) relatam que a AO do tipo BU é resultado da interação de quatro processos:

- **Geração de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade (GER):** a geração de conhecimentos por parte dos funcionários do *frontline* estimula a produtividade e qualidade dos indivíduos e setores.
- **Articulação de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade (ART):** a organização e repasse de conhecimentos obtidos pelos funcionários do *frontline* influencia a articulação de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade.
- **Atualização de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade (AT):** a organização e repasse de conhecimentos obtidos pelos funcionários do *frontline* influencia a atualização de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade.
- **Carga de trabalho (CARG):** se a carga de trabalho atual do colaborador favorece a geração, articulação e atualização de conhecimentos relacionados a produtividade e à qualidade.

iii. Cultura organizacional de aprendizagem (COA)

Uma das temáticas mais estudada nos últimos anos, a Cultura organizacional de aprendizagem (COA) é definida por Škerlavaj et al. (2007) e Škerlavaj, Song e Lee (2010) como sendo um conjunto de valores e normas relacionadas ao funcionamento da organização que dão suporte às abordagens de aprendizagem contínua e de ciclo duplo da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1996), através das fases de aquisição de informações, de interpretação e de desenvolvimento de mudanças comportamentais e cognitivas.

Buscando desenvolver instrumentos de mensuração de uma COA, Marsick e Watkins (2003) desenvolveram a DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*), um instrumento que mensura mudanças importantes no clima organizacional, em sua cultura, e estruturas que possam influenciar a forma como acontece a aprendizagem individual.

A DLOQ apresenta oito principais dimensões:

- **Aprendizagem contínua (AC):** a aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
- **Questionamento e diálogo (QD):** as pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.
- **Colaboração e trabalho em equipe (CTE):** o trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
- **Sistemas de captura de conhecimento (SCC):** sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
- **Delegação de poder e responsabilidades (DEL):** as pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva. Além disso, a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
- **Visão sistêmica (VS):** pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
- **Liderança estratégica focada na aprendizagem (LEF):** líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
- **Resultados (financeiros - RF e do desempenho do conhecimento organizacional - RD):** refletem o estado atual da empresa quanto à sua saúde financeira e seus recursos disponíveis para crescimento. Além disso, considera o lançamento de produtos e serviços pela empresa promovidos pela capacidade de aprendizagem da empresa.

A dimensão “Resultados” (financeiros e do desempenho do conhecimento organizacional) será discutida, posteriormente, no constructo “Resultados”.

iv. Mecanismos de coordenação e integração (MCI)

Lawrence e Lorsch (1967) relatam a necessidade da integração das ações organizacionais para o atingimento de objetivos, para que os diferentes subsistemas organizacionais desenvolvam ações alinhadas ao mesmo. E, como Galbraith (2014) destaca, o desenho estrutural da organização é um ponto crucial para o entendimento da organização, por considerar que o desenho da organização é um dos principais fatores que levam a organização a apresentar eficiência e eficácia em suas ações, favorecendo diversos aspectos – dentre eles, a comunicação. Como anteriormente relatado por Marsick e Watkins (2003), a comunicação entre os diferentes setores organizacionais estabelece importantes subsídios para que a AO seja existente.

Lawrence e Lorsch (1967) destacam quatro importantes dimensões da integração do desenho organizacional:

- **Orientação a metas setoriais (OMS):** retrata as diferentes metas de cada setor organizacional,
- **Orientação temporal (OT):** descreve a maior propensão da visão de curto ou longo prazo adotada por um setor ou unidade organizacional.
- **Orientação interpessoal (OINT):** relata a diferença de tratamento existente entre os membros da organização.
- **Formalização da estrutura (FORE):** retrata o nível da formalização das estruturas e cargos existentes na empresa.

Segundo os autores, estas quatro dimensões dão ensejo ao surgimento e manutenção de mecanismos de integração e coordenação. Tais mecanismos, segundo os autores Lawrence e Lorsch (1967), parecem favorecer a disseminação de conhecimentos e boas práticas ao longo da organização.

v. Liderança (LID)

Rebelo e Gomes (2011) destacam que a liderança é tão importante quanto a formalização de cargos e processos para o desenvolvimento de MCIs. A liderança, para os autores, age como um importante incentivador para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. García-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008) descrevem a liderança

transformacional como sendo crucial ao desenvolvimento da inovação e resultados apresentados pelas empresas. Para os autores, tanto a inovação quanto os resultados estão direta e positivamente relacionados ao nível de aprendizagem organizacional.

Em seu estudo, os autores descrevem quatro critérios para a existência de uma liderança que venha a promover a AO:

- **Visão (VIS):** a gestão da empresa tem uma visão clara de quais são seus objetivos finais e está apta a transmiti-las, conseguindo o apoio dos demais membros da organização.
- **Motivação de funcionários (MOT):** a empresa tem líderes capazes de motivar e guiar seus colegas no trabalho.
- **Prospecção de oportunidades (PROSPEC):** a gestão da empresa está sempre à procura de novas oportunidades para suas unidades, departamentos e para a organização como um todo.
- **Condução de ações na empresa (COND):** a gestão da empresa sempre atua como a força condutora da organização.

vi. Resultados (RESULT)

García-Morales; Llorens-Montes; Verdú-Jover (2006) destacam o constructo “resultados” como sendo uma consequência da inovação organizacional, que, por sua vez, é uma consequência da AO. Para os autores, existem duas principais dimensões que refletem os possíveis resultados da inovação em consequência da AO: os resultados financeiros e econômicos da organização (RFE) e os dados complementares referentes aos resultados financeiros e econômicos da organização (DRFE). Por “resultados financeiros e econômicos”, procura-se saber quais os resultados econômicos e financeiros obtidos pela organização, como resultados da aprendizagem. E, por “dados complementares aos resultados financeiros e econômicos”, entende-se que se busca saber quais outros possíveis resultados são obtidos pela aprendizagem, oriundos dos resultados financeiros e econômicos da organização.

vii. Inovatividade (INOV)

A inovatividade é um conceito diferente da inovação organizacional (IO). Em termos gerais, a inovatividade define não só o número de inovações, mas também o número de inovações realizadas por uma dada organização ao longo do tempo. Por isso, o conceito de inovatividade pode sinalizar o quão inovativa é a organização ao longo do tempo.

Como a inovação, diferentes metodologias foram desenvolvidas para se identificar a maior ou menor inovatividade de uma dada organização. García-Morales; Llorens-Montes; Verdú-Jover (2006) definem uma empresa como sendo “inovativa” quando ela apresenta a combinação de alguns fatores, como a maestria pessoal de cada membro da organização em suas tarefas, a liderança transformacional exercida pela gestão da organização, a visão compartilhada, a proatividade dos membros da organização e a capacidade de adequação ao ambiente externo à organização.

De outra forma, Wang e Ahmed (2004) definem como sendo inovativa uma organização que apresente os seguintes tipos de inovatividade:

- **Comportamental (ICOM):** está presente nos níveis individual, grupal e organizacional. Esta inovatividade permite a criação de uma cultura organizacional inovativa.
- **Produto (IPROD):** a novidade e o significado dos novos produtos inseridos em um mercado, em um determinado período.
- **Processos (IPROC):** mede a introdução de novos métodos produtivos, novas abordagens gerenciais e novas tecnologias que podem ser utilizadas para melhorar os processos produtivos e gerenciais.
- **Mercados (IM):** a novidade das abordagens que a empresa adota para entrar e/ou explorar mercados-alvo desejados.
- **Estratégica (IES):** trata de como a organização desenha sua estratégia para se manter realizando ações diferentes ao longo do tempo. É um contexto fortemente relacionado aos outros conceitos de inovatividade (comportamental, produto, processo, mercado).

4.2. Parte 1 – Descrição de dados e análise intraorganizacional

Como relatado, nesta primeira parte do estudo são descritos e analisados os dados coletados nas empresas X, Y, X e W. As quatro empresas são inicialmente caracterizadas e após esta caracterização, os dados obtidos durante a fase de coleta são descritos e analisados.

4.2.1. Empresa X – descrição da empresa

O Quadro 13 sintetiza as principais características da Empresa X, objeto de estudo nesta pesquisa.

Características gerais da Empresa X	
Setor	Fabricação de medicamentos alopáticos para uso humano
Data de fundação	1966
Localização da sede	Ribeirão Preto
Número de funcionários	360
Missão	O Grupo é uma organização do segmento médico-hospitalar, que busca o crescimento por meio da inovação e da melhoria contínua de seus processos e produtos. Visa satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.
Visão	Ser reconhecida como uma empresa brasileira de excelência no setor médico-hospitalar, que traz as soluções e a tecnologia mais adequada aos seus clientes e usuários.
Valores	Harmonia / Utilização / Respeito à vida / Parcerias Sustentáveis / Ética / Responsabilidade Social
Funcionamento da empresa	Fabricação e comercialização de produtos por vendedores internos (call center e internet). Utilização de revendedores terceirizados por área geográfica.

Quadro 13: Características gerais da empresa X.

O Quadro 14 dá maiores detalhes quanto ao perfil dos entrevistados da Empresa X.

Perfil de entrevistados – Empresa X	
Diretor	Formação: Graduação em Administração de Empresas e Direito Idade: 50 anos Cargo: Presidente executivo Anos de experiência no cargo: 18 anos Anos de experiência na empresa: 24 anos
Gestor da inovação	Formação: farmacêutico industrial / com pós em Tecnologia Industrial Farmacêutica. Idade: 34 anos Cargo: Gerente da garantia e controle de qualidade e farmacêutico da empresa Anos de experiência no cargo: 9 meses Anos de experiência na empresa: 6 anos
Gestor da produção	Formação: Graduação em ciências contábeis Idade: 54 Cargo: Gestor do PCP, compras, custos e produção Anos de experiência no cargo: 20 anos Anos de experiência na empresa: 34 anos
Gestor comercial	Formação: Farmacêutico bioquímico, Administrador e mestre em Administração. Idade: 31 anos Cargo: Gerente de marketing e vendas Anos de experiência no cargo: 5 anos Anos de experiência na empresa: 10 anos
Vendedor	Formação: cursando graduação em pedagogia Idade: 25 anos Cargo: vendedora Anos de experiência no cargo: 3 anos Anos de experiência na empresa: 6 anos
Gestor do RH	Formação: Psicologia e MBA em Gestão de Pessoas e Organizações Sustentáveis. Idade: 47 anos Cargo: Coordenadora de RH. Anos de experiência no cargo: 10 anos Anos de experiência na empresa: 11 meses
Gestor Financeiro	Formação: Graduação em Ciências Contábeis Idade: 32 anos Cargo: gerente financeiro. Anos de experiência no cargo: 8 anos Anos de experiência na empresa: 1 ano

Quadro14: Perfil de entrevistados – Empresa X.

O Quadro 15 descreve os momentos de realização da coleta de dados junto a estes entrevistados.

Entrevistado	Data	Local	Coleta e registro de dados
Diretor	31/08/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	Entrevista gravada, posteriormente transcrita.
Gestor da inovação	30/09/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	Entrevista gravada, posteriormente transcrita. Questionário respondido pelo entrevistado mediante preenchimento imediato do caderno de questões.
Gestor da produção	30/09/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	
Gestor comercial	29/09/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	
Vendedor	02/10/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	
Gestor do RH	30/09/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	
Gestor Financeiro	30/09/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	

Quadro 15: Datas de coleta de dados – Empresa X.

A Figura 12 (destacada abaixo) mostra o organograma funcional da Empresa X.

Figura12: Organograma funcional da empresa X.

4.2.2. Descrição e análise do primeiro caso – Empresa X

Os tópicos A ao G dispostos neste tópico descrevem a síntese das respostas dadas pelos entrevistados durante a coleta de dados. A versão completa da discussão do caso está disposta no Apêndice 1.

A. Constructo – “Aprendizagem Organizacional” (AO)

• Dimensão “Comprometimento gerencial”

Em relação à dimensão “Comprometimento gerencial”, foi observado na empresa X que existem processos para fazer desenvolvimento de produtos. Segundo o Diretor, o desenvolvimento de produtos atende a solicitação do mercado e o resultado de participação em feiras, eventos e seminários que trazem novas ideias. O Gestor da Inovação ressalta o diagnóstico de demanda não atendida pelo marketing. Ambos os entrevistados reconhecem a contribuição dos vendedores ao trazer as demandas do mercado.

Além disso, existe envolvimento positivo dos vendedores em trazer as demandas do cliente na sugestão de novas ideias de produtos: o Vendedor traz as demandas do mercado, mas não participa diretamente o processo de definição de novos produtos.

Há treinamento dos vendedores em produtos como investimento. O Diretor da empresa informa que os vendedores passam por treinamentos para conhecer mais sobre os produtos comercializados pela empresa. Este treinamento é visto como um “investimento” feito pela empresa, mais pelo Vendedor do que ao Gestor do RH.

Uma inconsistência observada nesta dimensão é relacionada ao critério “recompensas dadas a inovações”. Segundo o Gestor Comercial e de RH, a empresa não oferece recompensas por ideias inovadoras dadas pelos colaboradores, mas o Vendedor percebe que existe. Aqui pode estar acontecendo alguma atribuição de significado diferente para a palavra recompensa. Uma possibilidade é a não-diferenciação de recompensas financeira e não financeira.

• Dimensão “Perspectiva sistêmica”

Há inconsistência das respostas dos diversos respondentes, agravado pela divergência do mesmo respondente nas diferentes perguntas. Na entrevista, o Diretor afirma que os funcionários não sabem como contribuir para o atingimento dos objetivos gerais da empresa. Essa posição é contradita pelas respostas dos Gestores de Inovação, Produção e

Vendedor, que são consistentes nas três respostas sobre o tema. O Gestor Comercial, RH e Financeiro são contraditórios nas respostas que são dadas. É possível que a incoerência das respostas do gestor de RH e Financeiro tenham ocorrido por causa do tempo de contratação de ambos na empresa.

- **Dimensão “Abertura e experimentação”**

Foi constatado que a Empresa X acompanha as ações do mercado, tanto por analisar ações de concorrentes quanto por estar presente em feiras setoriais, além de fazer uso de sugestões dos clientes. Há uma aparente contradição nas respostas referentes aos temas “experimentação de novas formas de trabalho” e “cultura de participação”.

Sobre a disposição da empresa disposta a inovar e testar novos métodos de trabalho: três dos cinco participantes apresentam resposta muito positivas quanto a esta asserção. Um dos respondentes percebe parcialmente a existência e o outro não quis dar sua opinião.

Existe acompanhamento de ações da concorrência. A empresa adota múltiplos canais de informação de ações da concorrência (como vendedores e informações consolidadas em relatórios da associação de classe). Além disso, há o aproveitamento de sugestões dadas pelos clientes. A ação do vendedor neste contexto é dada pelo repasse de informações ao gestor de área. O Diretor e o Vendedor relatam pontos de vista similares, ao concordarem que o setor de vendas contribui com a empresa, trazendo novidades do mercado e sugestões de clientes – o que dá origem a novos produtos.

No tocante à cultura de expressão, as respostas são diversas. O Diretor afirma que no desenvolvimento de novos produtos, somente os gestores participam. O Gerente de Produção e o Vendedor acreditam que existe uma cultura na qual as pessoas podem expressar suas opiniões. O gestor de RH entende que este fenômeno acontece apenas parcialmente e o gestor comercial prefere não se manifestar.

- **Dimensão “Transferência do conhecimento e integração”**

Quanto à transferência do conhecimento e integração, foi constatado que na empresa X existem medidas de diagnóstico de causas de erros e de prevenção de suas causas. Aparentemente, no processo de prevenção de causas de erros, existe a discussão entre os diferentes setores.

Existe uma postura educadora e instrutiva quando erros acontecem junto aos colaboradores. Os gestores da Inovação, Produção, Comercial e o Vendedor relatam existir uma postura de diagnóstico do erro e posterior capacitação do agente do erro, para que

eventuais reincidências fossem sanadas. Existem chances para que os funcionários conversem entre si. Estas conversas se dão por reuniões formais (realizadas semanal e mensalmente) e informais.

Há na empresa um aparato formal de comunicação. Existem reuniões formais (em que os gerentes se reúnem com seus subordinados e as gerências se reúnem), mensais (na qual os gestores se reúnem) e anual, destinada aos vendedores internos e externos da Empresa X. também existem documentos destinados à orientação de funcionários no trabalho. O gestor da inovação relata que estes documentos são destinados aos setores de produção e qualidade. Segundo as respostas dos gestores de inovação, produção, comercial, RH e o vendedor, estes documentos são utilizados há muito tempo e são atualizados. O gestor financeiro relata não ter conhecimento quanto ao tempo de utilização de tais documentos. Também relata não saber exatamente qual a periodicidade de sua atualização.

B. Constructo “Aprendizagem do tipo BU” (BU)

• Dimensão “Aprendizagem do tipo BU”

Existe comunicação vertical entre os funcionários da empresa X e a direção. É relatada regularidade e frequência na comunicação com colaboradores de níveis hierárquicos inferiores. O Diretor relata existir contato: “[...] eu ando pela fábrica, gosto de conversar com os funcionários. Gosto de perguntar se ele tem alguma sugestão”. O Vendedor entrevistado faz relato similar: “[...] A gente tem um contato direto com o diretor, ele sempre tá conosco em reunião, então a gente recebe bastante orientação sim. A gente tem reunião mensal, que o diretor participa de todas as reuniões mensais de representantes e todos os vendedores da empresa”.

Existem discussões entre gestores e funcionários sobre as estratégias de concorrentes: segundo o Vendedor, com regularidade ele e seus colegas recebem informações e instruções da direção, por meio de reuniões semanais e mensais. Além das reuniões, os vendedores e demais colaboradores da empresa tem livre acesso à diretoria. Para o vendedor, “como ele [o diretor] trabalha aqui dentro da empresa, então diariamente mesmo a gente tem contato com o diretor”.

Não existe envolvimento direto do vendedor no processo de tomada de decisão estratégica. O Gestor da Inovação relata que os vendedores contribuem de forma indireta com o processo decisório, mas não no desenvolvimento de novos produtos. O Gestor da Inovação afirma também que quem participa do processo de desenvolvimento de novos produtos e

processos é a direção, junto com os gestores comerciais, de inovação e de garantia de qualidade. No caso do processo de tomada de decisão de ações estratégicas referentes ao desenho e comercialização de produtos, o Vendedor relata que os vendedores não participam do processo de desenho e definição de novos produtos, mas conforme os clientes vão apresentando sugestões, o setor encaminha ao gestor que repassa às demais instâncias da empresa. O Gestor da Produção complementa a informação, relatando que essas ideias podem ou não serem implementadas, de acordo com o que é possível ser realizado pela empresa.

- **Dimensão “Formalização organizacional”**

Em relação à dimensão “formalização”, foi constatado que as informações sobre as atribuições de cada profissional estão disponíveis em locais específicos. Estas informações estão disponíveis a todos, em locais visíveis.

- **Dimensão "Geração de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade"**

Aparentemente, na empresa X, a geração de conhecimentos relacionados à produtividade e à qualidade acontece. O Vendedor destacou ter adotado, ao longo dos últimos três anos, medidas para melhorar a qualidade de seu trabalho, sem detrimento da produtividade. O entrevistado relatou também, no mesmo período, ter aprendido a entregar altos níveis de produtividade e de qualidade na entrega de resultados de seu trabalho.

- **Dimensão “Articulação de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

Existe articulação formal entre o gestor comercial e vendedores em reuniões semanais. Os vendedores repassam solicitações referentes a clientes a processos de trabalho a todo momento ao seu gestor. E, segundo o Vendedor, existe uma concordância quanto ao fato de vendedores e o gestor de área buscarem um acordo quanto ao aumento da produtividade e qualidade das tarefas desenvolvidas pelos vendedores. O entrevistado ainda relata que informalmente é registrada a existência de articulação.

São relatadas ações de articulação entre os gestores e a direção em reuniões mensais. Os gestores de área se reúnem mensalmente com a diretoria da empresa.

- **Dimensão “Atualização de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

Os funcionários têm autonomia relativa para alterar práticas de trabalho. Segundo o Diretor, as práticas de trabalho podem prescindir da avaliação de um superior. No geral, é somente analisado o resultado da ação adotada pelo funcionário, quanto ao seu sucesso ou não.

Para o Diretor, muitas decisões relacionadas ao trabalho sequer chegam ao seu conhecimento pelo fato do vendedor ter autonomia para adotar as práticas de trabalho que forem mais interessantes para a melhoria de seu desempenho. Como o Diretor relata,

[...]acho que a maioria das mudanças nem vem, que depois que eles (os vendedores) implementam e mostram os resultados que eles apresentam. Não é, tipo assim, uma coisa rígida, que não pode fazer aqui. É um negócio que vão fazendo, melhorar. Tudo que é pra melhorar, pode fazer.

O entrevistado relata que posteriormente as decisões adotadas passam por uma análise. Este posicionamento é confirmado pelo Vendedor entrevistado.

Existe registro positivo quanto ao vendedor buscar melhorar práticas de trabalho junto aos colegas. O vendedor responde positivamente quanto ao fato de ele e seus colegas buscarem adotar formas de melhorar a qualidade e a produtividade de suas tarefas ao longo dos últimos três anos.

- **Dimensão “Carga de trabalho”**

Existe resposta parcialmente positiva do vendedor quanto à existência de equilíbrio entre a quantidade de tarefas e o tempo necessário para executá-las com qualidade.

C. Constructo “Cultura Organizacional de aprendizagem” (COA)

- **Dimensão “Aprendizagem contínua”**

No aprendizado, os vendedores ajudam e recebem ajuda de colegas. O Vendedor relata que existe auxílio mútuo entre os vendedores quando se trata do processo de aprendizagem. O Gestor Comercial prefere não se manifestar quanto à cessão de recursos aos funcionários no apoio de novas ideias.

Não existe consenso quanto à empresa liberar funcionários para que aprendam. O vendedor afirma que a empresa libera colaboradores para que aprendam. A gestora de RH, entretanto, não corrobora tal afirmação.

Existem recompensas baseadas em resultados, mas não ao processo de aprendizagem. Como relata o Diretor, não existem recompensas previstas para o processo de aprendizagem, mas, sim, aos resultados por ela obtidos. O entrevistado relata existir um programa de participação de resultados e por produtividade na empresa. O Gestor de RH concorda parcialmente com a assertiva dada.

- **Dimensão “Questionamento e diálogo”**

Existem inconsistências quanto aos entrevistados procurarem ouvir a opinião de outros colegas. As respostas dadas quanto a esta questão são dúbias. Por um lado, o Gestor da Inovação tem concordância parcial quanto a saber o que os demais colegas pensam a respeito, e por outro, o vendedor prefere não se manifestar. A despeito desta inconsistência, as pessoas se tratam de forma respeitosa. A resposta unanimemente positiva dos Gestores da Inovação, Produção, Comercial e do Vendedor evidencia o respeito existente entre as relações profissionais vigentes na empresa.

- **Dimensão “Colaboração e trabalho em equipe”**

Quando questionado sobre o foco dos grupos da empresa na tarefa e no desempenho, o Gestor do RH relatou concordar parcialmente com a assertiva.

- **Dimensão “Sistemas de captura de conhecimento”**

Existe inconsistência nas respostas quanto à utilização regular de sistemas de comunicação internos. Embora existam respostas positivas quanto à utilização regular e frequente de sistemas de comunicação internos (concordância total dos Gestores da Inovação, Comercial e Vendedor; concordância parcial do Gestor da produção), o Gestor do RH relata discordar da utilização de tais sistemas pelos colaboradores na empresa. Esta aparente dissonância entre os setores pode se justificar pelo tempo de casa da responsável pelo setor de RH. Este gestor possui apenas um ano de experiência na casa, o que pode explicar a sua resposta.

Existe a possibilidade de coleta de informações pelos vendedores mediante a intervenção do gestor ou por canais mais diretos (como a consulta a relatórios gerenciais). Os vendedores podem obter informações mediante a consulta direta a relatórios gerenciais e ao

sistema que integra a empresa, ou mesmo questionando diretamente a outros colegas. Além destes procedimentos, o vendedor pode questionar a seu gestor. O gestor, por sua vez, irá buscar informações mais aprofundadas e trazê-las ao vendedor. Segundo o Vendedor:

[...] a gente tem relatórios. A gente faz diariamente relatórios, então também é por meio do nosso sistema, então também é disponível pra todos na empresa. [...] a relação nossa entre funcionário e gestor é bem aberta, então se a gente tiver alguma dúvida a gente tem contato direto, a gente fica todo mundo ali na mesma sala...tanto por e-mail, por telefone, pessoalmente, então é bem aberta a comunicação.

Existem bancos de dados sobre as habilidades de funcionários. O Gestor do RH relata existir em seu setor um registro de habilidades dos funcionários, que é atualizado de acordo com a existência de novas informações. Existe concordância parcial do gestor de RH quanto à existência de avaliação de desempenho. Aparentemente também não existe acompanhamento consistente de resultados de treinamentos.

• Dimensão “Delegação de poder e responsabilidades”

Existe autonomia concedida ao funcionário para a execução de tarefas: existem três respostas positivas (ainda que uma, parcialmente) quanto à empresa X ceder autonomia para o desempenho de tarefas. Há concordância parcial do Gestor Comercial quanto à empresa X dar apoio ao funcionário que assume riscos calculados e, segundo o Diretor, o alinhamento de visões da organização se dá primeiramente pelo seu orçamento disponível.

Quando questionado sobre a construção coletiva de visões entre os diferentes níveis e grupos de trabalhos, o Diretor relatou que esta construção é coletiva, passando, necessariamente, pela definição inicial do orçamento:

[...] Você tem um orçamento geral, depois você tem um orçamento de vendas, aí o orçamento de vendas é baseado na sua capacidade de produção, o limite dela, se você vai fazer a menos... Então a gente discute com os grupos pra alinhar isso, pra não ser uma "ah, vou fazer um orçamento que a produção não vai atender", ou o orçamento de vendas não tá muito baixo e isso vai prejudicar minha produtividade, então é conjuntamente.

• Dimensão “Visão Sistêmica”

Existem respostas positivas quanto ao estímulo para o chamado "pensamento amplo": dois entrevistados concordam totalmente com a assertiva de que a empresa estimula o pensamento amplo, e três declaram “concordar parcialmente”. É relatada concordância quanto

ao fato de a empresa estimular a busca de respostas em outros setores (duas concordâncias totais e duas concordâncias parciais).

A opinião do cliente na tomada de decisão se manifesta em função de suas demandas apresentadas. Como afirmam os Gestores da Inovação e da Produção, as decisões são tomadas se considerando o ponto de vista do cliente em relação às suas demandas apresentadas ao vendedor ou no SAC. Neste modelo, o cliente é quem procura a organização sinalizando algum ponto de vista.

Recentemente a empresa X começou a buscar conhecer melhor o perfil de seu consumidor. Nas palavras do Vendedor:

[a empresa] Busca entender [o ponto de vista do cliente] sim, tanto é que a gente tem um promotor de relacionamento, né? Então ele vai em alguns clientes que são diretos nosso, que a gente não visita e tenta ver como tá o mercado.

Existem atividades realizadas junto a parceiros externos. O Diretor relata que a empresa desenvolve atividades junto a membros externos – especialmente, parceiros comerciais. Segundo o entrevistado, esta atividade é rotineira.

- **Dimensão “Liderança estratégica focada na aprendizagem”**

Há concordância parcial do Gestor do RH quanto a existir apoio dos gestores da empresa em solicitações de treinamento. O Diretor relata que a empresa concede autonomia ao funcionário para que solucione problemas de forma efetiva.

Na empresa, existem processos formais e informais para que os gestores tragam notícias do mercado aos funcionários. Segundo o relato dos entrevistados, como método de disseminação de informações sobre o mercado, a empresa X adota métodos formais (como informativos de associações de classe e reuniões mensais/semanais) e informais (como conversas pessoais, e-mails e informações trazidas pelo SAC).

D. Fator “Mecanismos de Coordenação e integração” (MCI)

- **Dimensão “Orientação a metas setoriais”**

A empresa X possui metas setoriais claras, que demandam envolvimento com outras áreas funcionais: os entrevistados relatam a existência de metas claras vigentes em seus

setores. Observam, também, que o atingimento destas metas demandam o envolvimento com outros setores como, por exemplo:

- Gestor da Inovação: as metas envolvem outros setores (produção, controle, almoxarifado, expedição, informática)
- Gestor da Produção: o setor de vendas, compras PCP
- Gestor Comercial: setor de produção
- Vendedor: existe envolvimento de vários outros setores, como o financeiro e a produção

O Gestor Da Inovação descreve os motivos pelos quais o seu setor é muito dependente de outros setores. Para o Gestor,

[...] o desenvolvimento do produto você não faz sozinho no departamento de pesquisa e desenvolvimento. Dentro do departamento de pesquisa e desenvolvimento você inicia as características iniciais, como vai ser meu produto, o que ele vai ter, quais são as ações necessárias, mas a gente, pra executar o produto em si, o processo, eu vou precisar de áreas adjacentes pra participar desse processo.

Segundo o Gestor Comercial, as metas setoriais são conhecidas pelos todos os vendedores. Cabe observar que, anteriormente, o mesmo entrevistado relatou discordar totalmente da crença de que o vendedor conseguiria, de alguma forma, formalizar os objetivos da empresa. É possível que o gestor acredite na ciência do funcionário em relação a suas tarefas pontuais, mas não as tarefas relacionadas a aspectos de longo prazo na empresa.

• Dimensão “Orientação temporal”

Não existe a formalização de objetivos de curto, médio e longo prazo. Ainda assim, os gestores dos setores "inovação", "produção" e "vendas" descrevem objetivos setoriais com enfoque temporal de curto e longo prazo.

Os respondentes declararam existir objetivos nos três horizontes temporais, embora não formalizados. Como relata o Diretor, “[...] formalmente, no papel, não (estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazo). Mas, no conselho de acionistas que a gente tem, todos nós sabemos onde que estamos, onde podemos chegar, onde queremos [...]”.

A despeito da não formalização destes objetivos, os Gestores da Inovação, Produção e o Vendedor parecem ter ideia de quais seriam tais objetivos. Como destaca o Gestor da Produção:

[quanto à existência de objetivos] No curto e no longo prazo. Só pra você ter uma noção, há uns tempos atrás, nós fizemos planejamento de curto prazo, onde a produção começou a rodar bem melhor, entendeu? E já estamos fazendo planejamentos em longo prazo diante de necessidades que a ANVISA tá nos colocando, então nós já estamos fazendo planejamentos em longo prazo do que vai acontecer com aquelas mudanças, o que vai gerar pra gente, já deixando tudo mais ou menos esquematizado pra gente, quando forem instaladas as exigências, a gente começar a trabalhar de uma maneira diferente, porque vai dar mais possibilidade produtiva, essas coisas todas.

O Vendedor, por sua vez, destaca como objetivos pontuais o atingimento de metas de vendas. No longo, a construção de um relacionamento com o cliente.

Como foi relatado pelos autores Lawrence e Lorsch (1967), os setores organizacionais podem assumir diferentes objetivos, desde que estejam integrados em torno de um único objetivo (ou conjunto de objetivos) finais. Aparentemente, é o que acontece na empresa X. Ainda que não formalizados, os objetivos são repassados em reuniões e recebem acompanhamento.

A gestão estimula tanto o foco no curto quanto no longo prazo; outros ajustes são necessários, também, no que diz respeito à estratégia. O Diretor relata que alguns objetivos são acompanhados com mais frequência (como os de vendas e produtividade). Os de curto prazo que são daí derivados são acompanhados com maior clareza. O Vendedor, por sua vez, relata receber estímulo do seu gestor para atendimento de objetivos tanto de curto quanto de longo prazo.

• Dimensão “Orientação Interpessoal”

A comunicação entre os membros da empresa se dá por meios formais (reuniões) e informais (como conversas por telefone, pessoais e emails): os Gestores da Inovação, Produção, Comercial e o Vendedor entrevistados apresentaram respostas similares. Segundo os entrevistados, a comunicação se dá de maneira informal (telefone, conversa pessoal, visita ao setor) e de maneiras formais (reuniões semanais, mensais e extraordinárias). Como relata ao Vendedor:

É bem aberta [a comunicação], nosso setor, então, principalmente. A gente tem uma comunicação diária quase que o tempo todo. Com meu superior

[gestor comercial] também não tem problema, diariamente a gente conversa com ele e, se a gente precisar chegar a uma reunião mais séria com o diretor, não tem problema. Com o diretor a gente acaba tendo que marcar devido aos compromissos [do diretor], mas também diariamente ele tá aqui, então a gente não tem problema com isso não.

O repasse de informações aos membros do setor comercial também acontece de maneiras relativamente simples. O Gestor Comercial relata que o repasse de informações aos vendedores é realizado por reuniões (que tanto podem ser as semanais do setor quanto podem ser agendadas reuniões extraordinárias, realizadas de acordo com a necessidade).

Alguns setores (não todos) desenvolvem atividades conjuntas. Os setores da empresa X não necessariamente realizam atividades conjuntas a outros setores. Dentre os entrevistados, os gestores da Inovação e Comercial relataram desenvolver atividades conjuntas a outros setores. O Gestor da Produção relatou não desenvolver nenhuma atividade conjunta.

O Gestor da Inovação relata desenvolver atividades conjuntas a outros setores em situações de melhoria de processos, na busca de novos fornecedores e na qualificação de novas matérias primas, destacando que estas atividades são desenvolvidas a partir de uma necessidade que pode ser solicitada por qualquer departamento. Já o Gestor Comercial relata trabalhar junto com o setor de pesquisa e desenvolvimento de produtos (inovação) e no teste de produtos. Essas ações são desenvolvidas de acordo com a necessidade.

O Gestor da Produção relata que não ocorre a ação de seu setor como um todo no desenvolvimento de atividades conjuntas a outros setores, mas que ele, como gestor de área, contribui com os outros setores.

• Dimensão “Formalização da estrutura”

Na empresa X, existe resposta unânime do Gestor da Inovação, Comercial e RH quanto à atual estrutura (referente a setores, cargos e tarefas) dar conta das atribuições da empresa. O Gestor da Inovação apresenta uma justificativa para esta resposta. Segundo ele, a empresa X não tem porte nem tarefas que demandem a contratação de mais força de trabalho ou a criação de novas estruturas no momento, o que faz com que a atual estrutura esteja apta. Nas palavras do entrevistado:

Minha opinião é a seguinte: o nosso quadro é muito enxuto dentro da estrutura organizacional. [...] Em empresas maiores, tem lá dentro um gerente pra desenvolvimento, um gerente pra regulatórios, um gerente pra

garantia. Então o que acontece, na minha visão: [o profissional dar conta de todas as suas tarefas] depende do tamanho da empresa.

E. Constructo “Liderança” (LID)

• Dimensão “Visão”

Os objetivos de longo prazo descritos por alguns respondentes correspondem às funções esperadas de seus setores. Os objetivos de longo prazo descritos pelo Diretor, gestor da Inovação, Gestor da produção e Vendedor são pertinentes ao que é esperado de seus setores. Por exemplo: o entrevistado B relata como objetivo de longo prazo o lançamento de novos produtos, já o entrevistado C declara o aumento de produtividade como sendo um objetivo central de longo prazo.

Os Gestores da Inovação, Produção, Comercial, RH, Financeiro e o Vendedor relatam não ter ciência da formalização de objetivos da empresa. Esse desconhecimento de visão de longo prazo pelos entrevistados é coerente com a declaração da diretoria. Quando questionado, o Diretor declara que as estratégias específicas de cada setor não estão documentadas. Segundo ele, apenas o conselho administrativo tem ciência destas estratégias, repassando aos demais setores apenas o que for pertinente.

Existe dissonância quanto à concepção de que os objetivos da empresa norteiam os funcionários: o Diretor, Gestor da Inovação, Comercial e RH acreditam que os objetivos da empresa norteiam majoritariamente o corpo gerencial da empresa, mas não norteiam todos os setores. O Gestor do RH não sabe informar se esta visão envolve outras pessoas e setores. Essa resposta não se confirma quando outros entrevistados são questionados: o Gestor da Produção e o Vendedor acreditam que a visão de futuro envolve a todos na empresa. O Gestor da Produção destaca que as pessoas na empresa, independentemente do nível hierárquico, estão envolvidas com a visão da empresa. Para o entrevistado, a maior prova desta ciência é que os níveis de produtividade só aumentam:

Sim [os colaboradores sabem os objetivos da empresa e vantagens competitivas]. Tanto é que, nos últimos dois anos, a empresa saiu da água pro vinho em questão de produtividade, essas coisas sem alterar nada que tinha aí. Com o que nós tínhamos aí, de tanto a gente parar pra fazer isso, aquilo, planejar, nós melhoramos muito, muito mesmo nos últimos dois anos.

O Gestor da Produção justifica sua resposta, ao argumentar que “a produtividade aumentou bastante”, e o Vendedor, ao afirmar que “o setor de vendas vê isso (o envolvimento das pessoas com os objetivos da organização) claramente”. O entrevistado acredita que os demais setores também veem isso.

A vantagem competitiva descrita pela Direção é complementar à visão de longo prazo. O Diretor relata que a vantagem competitiva da empresa X é o serviço prestado no pós venda. Segundo ele, essa é uma diferenciação da empresa, visto que os produtos comercializados neste segmento são padronizados. Essa visão é coerente com a visão de longo prazo percebida pelo Diretor. Para ele, a visão de futuro da empresa é se manter no mercado, de forma mais presente e ativa.

• Dimensão “Motivação de funcionários”

Existem ações de estímulo aos funcionários na empresa. Como relatado pelo Diretor e pelo Gestor Comercial, a empresa X promove ações de estímulo ao funcionário. Estas ações são focadas no atingimento de metas e resultados atingidos.

O Vendedor apresenta resposta compatível com o posicionamento do Diretor e do Gestor Comercial, reforçando o disposto anteriormente. Para o entrevistado, o seu gestor estimula a busca de novas práticas, usando como estímulo as premiações.

• Dimensão “Prospecção de novas oportunidades”

Quatro entrevistados (Gestor da inovação, Gestor comercial, Vendedor e Gestor do RH) relatam existir resistência dos membros da empresa a inovações, especialmente relacionadas no desenvolvimento e na introdução de novos produtos. Segundo os entrevistados, existem diversas formas de se superar a resistência. Em linhas gerais, de acordo com os relatos dos entrevistados, as resistências são sanadas por meio do esclarecimento das causas das mudanças e abertura para conversas, negociação e cessão de premiações. Não foram registradas nas entrevistas abordagens mais incisivas na superação de resistências pelos entrevistados (como, por exemplo, a inexistência de possibilidades de diálogo para superação da resistência).

• Dimensão “Condução de ações na empresa”

O Diretor declarou que, para que eventuais problemas sejam resolvidos, são promovidas discussões conjuntas entre os diferentes envolvidos para que a solução do problema seja encontrada. O entrevistado destaca o envolvimento dos setores da empresa para

que a ação a ser adotada atenda às diferentes necessidades dos setores. Essa postura do entrevistado parece atender ao proposto pelos autores García-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008) quanto à condução de ações na empresa. Para os autores, a liderança que conduz ações mediante a participação dos demais setores da empresa pode obter mais sucesso quanto à aprendizagem.

F. Fator “Resultados” (RESULT)

• Dimensão “Resultados financeiros e econômicos da organização”

O Vendedor relatou “não saber ao certo” em quantos novos mercados a empresa passou a atuar nos últimos três anos. Mas existe ciência do Vendedor quanto ao número de novas linhas de produtos lançadas.

Há uma estimativa quanto ao faturamento da concorrência. Segundo o Gestor Financeiro, o principal concorrente da empresa teve faturamento maior do que o da empresa X. Segundo o entrevistado, isso aconteceu não por ineficiência da empresa. Para ele, o principal concorrente da empresa tem uma estrutura maior do que a da empresa X, e por isso, apresenta resultados proporcionalmente maiores também.

• Dimensão “Dados complementares referentes aos resultados financeiros e econômicos da organização”

Quando questionados sobre a parcela do mercado possuído pela empresa X em seus produtos/serviços principais, os Gestores Comercial e Financeiro apresentaram posicionamentos similares:

- a) Existiu aumento significativo do faturamento da empresa nos últimos três anos
- b) Existiu aumento significativo do faturamento da empresa relacionado a novos produtos nos últimos três anos

• Dimensão “Resultados Financeiros”

Nos últimos três anos, a produtividade média por empregado aumentou: o Gestor da Produção e o Gestor do RH relataram aumentos na produtividade nos últimos três anos. O Gestor da Produção destaca os motivos para este aumento, “[...] Então, por vários aspectos, várias decisões que nós tomamos dentro da área fabril [...]: Otimizou o tempo e, com isso, aquela pessoa que produzia 10 passou a produzir 12, 13 e melhorou muito mesmo.”

O tempo de colocação de produtos no mercado de manteve estável. O Gestor da Inovação relata que o tempo médio atual necessário entre a idealização, desenvolvimento e lançamento de um produto no mercado é de dois anos e meio. O entrevistado destaca, também, que este tempo se manteve inalterado ao longo dos últimos 3 anos. Para ele, a causa desta demora na colocação de produtos no mercado se dá pelo tempo necessário à liberação do produto pela ANVISA. Para o entrevistado, o órgão regulador não tem atualmente capacidade para liberação mais ágil dos produtos a ele submetidos:

[o tempo para criação e lançamentos de produtos no mercado] Se manteve, porque, por mais que a ANVISA esteja tentando descentralizar ou facilitar esse processo, hoje ela não tem um quadro técnico que comporte essa diminuição. É uma meta deles mesmo, específico (sic), pra diminuir esse tempo, mas ele vai conseguir isso com pessoas e, na atual situação, a gente vê que eles não estão tendo tempo pra avaliar os processos em tempo hábil.

E você tem que sentar e esperar, porque são várias indústrias farmacêuticas, todo mundo entrando com registros diferentes, existe uma fila, uma fila que é classificada com uma prioridade de análise que vai depender da classe terapêutica do produto, ou seja... Se for um produto inovador, ele vai ter mais privilégios, ele vai ser analisado primeiro do que um produto que já existe no mercado. Então, além desse tempo regulatório que exige, você vai ainda ter um outro tempo de prioridade de análise. Hoje, o que a ANVISA tem dentro da nossa área, que é produção de medicamentos específicos, ele é até mais rápido, mas o mais rápido dele seria em dois anos.

Acredita-se que a parcela de participação de mercado da empresa aumentou, mas não se tem registro da participação da concorrência. Os Gestores Comercial e Financeiro relataram perceber aumento na participação da empresa no mercado. O Gestor Financeiro relata não ter ideia de qual é a participação de mercado do principal concorrente da empresa, o que pode significar que este profissional não está atualizado quanto às informações referentes ao segmento no qual a empresa atua. Esse desconhecimento pode estar relacionado ao tempo de contratação do funcionário (um ano, no momento da entrevista) quanto a deficiências no processo de comunicação intra-setorial.

- **Dimensão “Resultados do desempenho do conhecimento organizacional”**

A satisfação do cliente da empresa aumentou ao longo dos últimos três anos, a despeito de o número de sugestões dadas por ele ter se mantido estável. Para o Vendedor, isso aconteceu porque todas as questões apresentadas e pertinentes foram prontamente atendidas. Por isso, ocorre uma relativa estabilidade no número de implementações de sugestões de melhorias apresentadas pelos consumidores.

O perfil de contratação dos vendedores foi mudado nos últimos três anos em função da mudança de atuação do profissional do setor. Para os Gestores do setor Comercial e do RH, o perfil do vendedor médio da empresa X mudou muito no referido período de tempo. Para ambos os entrevistados, isso ocorreu pela busca da atualização do perfil do vendedor quanto ao uso de ferramentas tecnológicas, visto que hoje as vendas da empresa X são realizadas majoritariamente via internet.

Houve, ainda, aumento na qualificação de funcionários administrativos. O Gestor do RH relata que a qualificação do colaborador teve diferentes alterações na empresa X como um todo. Para o entrevistado, a qualificação de colaboradores se manteve “estável na maioria das áreas, menos a administrativa, onde houve uma sensível melhoria”. No geral, entretanto, o entrevistado relata ter aumentado o número de colaboradores mais qualificados na empresa. Houve, também, estabilidade quanto ao número de funcionários aprendendo novas habilidades ao longo dos últimos 3 anos. O Gestor do RH relatou ter um número estável de pessoas aprendendo novas habilidades. Esta resposta não sinaliza, entretanto, um indicador negativo:

O que acontece aqui bastante é que nós temos um programa de recrutamento interno e aí, nesse sentido, quando eu faço recrutamento interno e trago alguém da produção tanto pra área administrativa ou pra área comercial, acaba que eles têm uma qualificação, um treinamento. Então isso eu tenho uma frequência grande.

G. Constructo “Inovatividade” (INOV)

• Dimensão “Inovação organizacional”

Para os Gestores da Inovação e da Produção, existe inconsistência quanto ao número de novos produtos lançados nos últimos três anos. Eles relatam que o número de novos produtos lançados no período de tempo citado aumentou. O Gestor Comercial e o Vendedor declaram que este número se manteve estável, enquanto o Gestor Financeiro declara “não saber responder à questão”. Segundo o Gestor Comercial, o número de novos produtos lançados nesse período pela concorrência também se manteve estável. Os Gestores da Inovação e da Produção dizem ter existido aumento no número de novos métodos produtivos adotados pela empresa X

O Gestor da Inovação e o Vendedor não desejam se manifestar, e os Gestores da Produção e Comercial negaram o fato de a empresa X ter se tornado muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos.

Houve aumento no número de localidades e linhas de produtos atendidas pela empresa X: para o Gestor Comercial, a empresa nos últimos três anos passou a atender 3 novos mercados e lançou 2 novas linhas de produtos. O entrevistado declara não saber exatamente quantos novos consumidores foram atendidos pela empresa X. Isso acontece, segundo o entrevistado, pelo fato de a empresa X não atender diretamente o consumidor final, mas sim, agentes intermediários (como hospitais e bancos de sangue).

Há desconhecimento de informações do mercado no setor financeiro: confirmando os posicionamentos nas respostas às questões da dimensão “Resultados Financeiros”, o Gestor Financeiro relata desconhecer o número de novos produtos lançados nos últimos três anos. Desconhece, também, o número de novas localidades atendidas pela empresa no período,, o número de novos consumidores atendidos e o número de novas linhas de produtos lançadas.

- **Dimensão “Inovatividade comportamental”**

Existe incompatibilidade entre a resposta da Direção da empresa e quanto aos demais respondentes. O Diretor declarou existir “muita flexibilidade” na solução de problemas cotidianos, porém os Gestores da Inovação, Produção, Comercial e o Vendedor concordam com o fato de a gerência ser “muito cautelosa” no que diz respeito à adoção de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos.

- **Dimensão “Inovatividade em produto”**

A empresa X não é nem mais rápida nem mais devagar que a concorrência ao lançar novos produtos. O Gestor da Inovação relata que o tempo de lançamento de produtos para todos os concorrentes neste segmento é basicamente o mesmo. Como anteriormente descrito, a empresa X produz produtos já existentes no mercado, o que faz com que estes não sejam uma “prioridade” para a liberação do órgão regulador (ANVISA). Segundo o entrevistado, isso faz com que o tempo para liberação de novos produtos seja muito maior.

Segundo o Gestor Comercial, os novos produtos da empresa não são percebidos como “muito inovadores” pelos clientes. Possivelmente, isso acontece por a empresa X produzir produtos já existentes, como anteriormente descrito.

- **Dimensão “Inovatividade em processos”**

Existem inconsistências quanto à percepção de que a empresa constantemente melhora processos de negócios. O Gestor da Inovação e o Vendedor dão resposta positiva quanto à asserção de que a empresa constantemente melhora os processos de negócios. O Gestor Comercial preferiu não dar resposta.

A manufatura da empresa é menos inovadora que a da concorrência, conforme resposta do Gestor da Produção. O Gestor da Inovação preferiu não se manifestar. O Gestor da Produção dá resposta positiva quanto ao fato que os produtos lançados nos últimos 3 anos são resultados de pequenas alterações.

Existem inconsistências quanto à percepção de que a empresa desenvolveu novas abordagens gerenciais. O Gestor da Inovação relata discordar de a empresa ter desenvolvido novas abordagens gerenciais ao longo dos últimos três anos, enquanto o Gestor Comercial preferiu não se manifestar. O Diretor e o Vendedor concordam com a asserção de que a empresa desenvolveu novas abordagens gerenciais. O Diretor explica este posicionamento. Ele relata que mudanças gerenciais foram realizadas de 2012 para cá. Segundo ele, a empresa passou por reestruturações em 2012. Houveram mudanças de gestão no setor administrativo e produção. Segundo o gestor,

[...] Nós tivemos uma crise de setor em 2011, aí 2012 a gente teve que passar por uma grande reestruturação, né... O setor como um todo acabou passando. E aqui internamente a gente, tipo assim, muitas mudanças no organograma industrial e outras mudanças aí de gestão. Aí o papel de gestor principal é bastante importante. Eu tive que entrar de cabeça na fábrica, com as pessoas, no dia a dia, até a gente melhorar o modelo.

- **Dimensão “Inovatividade em mercados”**

Os produtos e serviços desenvolvidos pela organização são majoritariamente resultados de pequenas alterações, caracterizando inovações incrementais.

- **Dimensão “Inovatividade estratégica”**

Segundo o Diretor, não existe procura efetiva de oportunidades de crescimento organizacional arriscadas, muito embora ações não usuais sejam adotadas, caso necessário. O Gestor da Inovação e do Gestor da Produção concordam quanto à empresa estar atrasada na adoção de inovações tecnológicas nos últimos três anos, em comparação à concorrência.

4.2.3. Síntese dos resultados da Empresa X quanto aos constructos e fatores analisados

Após a análise das respostas dos entrevistados em relação às sete constructos e fatores do modelo de pesquisa proposto (AO, BU, COA, MCI, LID, INOV e RESULT), foram realizadas as seguintes constatações:

- **Em relação à AO:** O desenvolvimento de novos produtos é uma atribuição destinada às gerências e a diretoria. Em reuniões mensais os vendedores podem expor suas opiniões. As opiniões dos vendedores são repassadas ao Gestor Comercial, que as leva para discussões em outras instâncias.

Há um processo de desenvolvimento de produtos, que parte de demandas identificadas pelo marketing. Existe concordância (uma parcial e uma total) quanto à aprendizagem do funcionário ser considerada um investimento. Existe concordância com a asserção de que a organização está disposta a realizar mudanças para se adequar ao mercado. Existem inconsistências quanto à cessão de recompensas para ideias inovadoras.

Há relato majoritariamente positivo (quatro respostas positivas e uma negativa) quanto à ciência de objetivos gerais da empresa. Há relato positivo quanto ao funcionário saber sobre a sua contribuição com objetivos gerais da empresa, e não há concordância quanto à capacidade de formalização de objetivos centrais pelos funcionários. Existem respostas majoritariamente positivas (quatro concordâncias e uma ausência de resposta) quanto à inovação para melhoria de processos de trabalho, assim como existe resposta positiva quanto à empresa acompanhar a concorrência, adotando para seu próprio uso as ideias interessantes. As ideias de clientes são consideradas úteis para a empresa. Quanto à possibilidade de o funcionário poder expressar sua opinião: existem três respostas positivas e uma abstenção de resposta.

Existem ações de diagnóstico e prevenção de erros na empresa. Existem chances formais e informais de os vendedores conversarem entre si, em reuniões semanais. Existem dissonâncias quanto à existência de documentos de orientação aos vendedores. Estes documentos são utilizados há bastante tempo e atualizados de acordo com a necessidade.

- **Em relação à Aprendizagem do tipo BU:** existe resposta positiva quanto à existência de comunicação ascendente e descendente entre funcionários e as

gerências/direção, que ocorre por meios formais (reuniões semanais e mensais) e informais. A empresa possui, também, orientações sobre tarefas disponíveis a todos. Existe resposta positiva quanto à existência de discussões sobre as estratégias adotadas por concorrentes entre gestores e funcionários.

Vendedores contribuem com processos de desenvolvimento de forma indireta, trazendo feedback de produtos existentes. Há resposta positiva quanto à existência de descrições de tarefas aos funcionários, disponíveis a todos. Existe resposta positiva quanto à existência de discussões para a melhoria da qualidade e produtividade entre gerência e os vendedores, por meio de reuniões formais e informais.

Existe a busca de ações que visem a melhoria de resultados, sem existir prejuízo da produtividade. Esta busca envolve os vendedores e os gestores/direção. O vendedor tem autonomia relativa para readequar processos de trabalho, assim como existe equilíbrio parcial quanto à quantidade de tarefas e o tempo necessário para a sua execução. Alguns participantes relatam outros modelos de desenvolvimento de produtos, tais como a participação em feiras, e outras atividades do setor de marketing na busca de lacunas de mercado.

- **Em relação à COA:** existe resposta positiva do vendedor quanto a ajudar e ser ajudado por colegas em seu aprendizado. O Gestor Comercial prefere não se manifestar quanto à obtenção de recursos para apoio de novas ideias. Existe dissonância quanto à liberação do funcionário para aprendizado, e existe resposta positiva quanto a recompensas baseadas na aprendizagem.

Existe resposta parcialmente positiva quanto às pessoas terem interesse em ouvir umas às outras na empresa. Sobre este assunto, o Gestor Comercial preferiu declinar a sua opinião. Existe relato positivo de respeito existente entre as pessoas na empresa. Existe concordância parcial quanto a existir foco em tarefas e no desempenho de grupos em seu exercício.

Existem respostas positivas quanto à utilização regular e frequente de sistemas de comunicação, com uma discordância. Para obtenção de informações, os vendedores podem realizar questionamentos ao seu gestor ou recorrer aos dados compilados em relatórios gerenciais. Há resposta positiva quanto à existência de um banco de dados atualizado sobre as habilidades de funcionários. Existe registro positivo sobre a existência de avaliações de

desempenho, e um registro negativo quanto à existência da avaliação de resultados de treinamentos.

Existe concordância (três respostas) quanto à autonomia cedida ao funcionário, e concordância parcial quanto ao apoio dado ao funcionário que assume riscos. As metas setoriais são alinhadas em função do orçamento disponível. Existe resposta positiva quanto ao estímulo ao chamado "pensamento amplo", e existe resposta positiva quanto ao estímulo dado pela empresa para que se tenha o ponto de vista do consumidor levado em consideração na tomada de decisão. Existe registro positivo no desenvolvimento de atividades com membros externos (hemocentros).

Há concordância parcial quanto à empresa apoiar oportunidades de treinamento. A empresa recebe informações do meio externo por diversos canais (como relatórios setoriais, via SAC). O gestor comercial repassa informações sobre o mercado a seus vendedores em reuniões formais e informais. Há resposta positiva quanto ao vendedor buscar oportunidades de aprendizagem por meio da solução de problema.

- **Em relação aos MCI:** existem metas setoriais que demandam o envolvimento de outros departamentos. Estas metas são conhecidas por todos.

A empresa não tem formalização de objetivos de curto, médio e longo prazo. Apesar disso, os setores parecem conhecer tais objetivos. Como instrumentos de coordenação e integração, são promovidos eventos formais e regulares, além de existir a comunicação informal. A estrutura atual da empresa X parece dar conta dos desafios atualmente enfrentados.

- **Em relação à LID:** as respostas indicam que não existe uma visão formalizada para a empresa, entretanto parte dos respondentes citam os objetivos da sua área nessa pergunta.

Existem ações de estímulo aos funcionários para o atingimento de metas. Todos os respondentes citam resistências relacionadas a inovações e os diversos esforços que são desenvolvidos para contribuir para a superação. Segundo os entrevistados, a resistência relacionada à inovação é superada por meio do convencimento e negociação junto os funcionários. A direção da empresa conduz as ações na empresa, visando a promoção de discussões entre os setores para que a solução de problemas seja encontrada.

- **Em relação ao RESULT:** existiram aumentos de faturamento total e de faturamento relacionado a novos produtos. A produtividade média por funcionário aumentou, bem como a satisfação do cliente da empresa. O perfil do vendedor foi alterado, em função do novo perfil de trabalho na área, além de ter existido um aumento na qualificação de funcionários administrativos. A empresa não tem informação de quantos novos mercados a empresa conquistou nos últimos três anos. O tempo de desenvolvimento de produtos manteve-se estável.
- **Em relação à INOV:** há inconsistência quanto ao crescimento de novos produtos nos últimos três anos. Existe uma percepção negativa de melhoria da inovação comparada com a concorrência. Há aumento de mercados que a empresa abrange. A percepção geral é que a empresa é muito cautelosa na adoção de ideias inovadoras, assim existe a noção de que a empresa X não é mais rápida que os concorrentes, nem percebida como mais inovadora pelos clientes. Há inconsistência na percepção das melhorias dos processos de negócio.

A inovação resulta de melhorias incrementais e ocorre em períodos mais longos que os concorrentes, por a Empresa X produzir mercadorias que não são considerados inovadores.

4.2.3.1. A Empresa X e o Modelo de pesquisa proposto

Se considerando os dados coletados em todas os constructos e suas respectivas dimensões na Empresa X, foi estabelecida uma síntese de resultados quanto ao status da empresa em relação a cada constructo e dimensão. Os resultados podem ser vistos no Quadro 4.4.

É importante ressaltar que constructos e dimensões foram citados com suas siglas respectivas, como listados no tópico 4.1 e 4.2.2.

Síntese de resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa X

AO ++	Aprendizagem do tipo BU +++	COA ++	MCI +++++	LID ++	RESULT +++	INOV -/+
COMPR +	BU +++	AC +/-	OMS ++++	VIS +	RFE -/+	IO +
PS ++	FOR ++++	QD ++	OT +++	MOT ++	DRFE ++++	ICOM -/+
AE +++	GER ++++	CTE +	OINT +++	PROSPEC -/+	RF +++	IPROD -
TCI +++	ART +++	SCC ++	FORE ++++	COND +++	RD +++	IPROC -/+
	AT +++	DEL ++				IM -/+
	CARG ++	VS ++				IES --
		LEF ++				

Quadro 16: Resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa X

++++	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável
+++	A percepção do grupo é majoritariamente positiva quanto à existência da variável
++	A percepção do grupo é parcialmente positiva quanto à existência da variável
+	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável, com variações.
+/-	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação positiva
-/+	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação negativa
-	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável, com variações.
--	A percepção do grupo é parcialmente negativa quanto à existência da variável
---	A percepção do grupo é majoritariamente negativa quanto à existência da variável
----	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável

Quadro 17: Critérios de avaliação para as informações do Quadro 16

Figura 13: Modelo de pesquisa proposto – empresa X.

4.2.4. Empresa Y – descrição da empresa

O Quadro 18 sintetiza as principais características da Empresa Y, objeto de estudo nesta pesquisa.

Características gerais da Empresa Y	
Setor	Fabricação e comércio varejista de produtos alimentícios
Data de fundação	1989
Localização da sede	Jaboticabal - SP
Número de funcionários	24
Missão	Satisfazer e fidelizar clientes pela qualidade e inovação em produtos criando um ambiente agradável e com atendimento diferenciado, e com isso gerar resultados financeiros. Propiciar o autodesenvolvimento e participar de projetos sociais
Visão	Ser uma empresa sólida e inovadora, com os processos operacionais padronizados sendo reconhecido pela excelência nos produtos e serviços.
Valores	Comprometimento com a qualidade, transparência, respeito, honestidade e estado de espírito proativo
Funcionamento da empresa	Fabricação de produtos alimentícios e comercialização por meio do sistema de franquias.

Quadro 18: Características gerais da empresa Y.

O Quadro 19 dá maiores detalhes quanto ao perfil dos entrevistados da Empresa Y.

Perfil de entrevistados – Empresa Y	
Diretor Gestor comercial	Formação: Engenheiro Agrônomo / Mestre em genética / MBA em Administração. Idade: 45 anos Cargo: Diretor Comercial Anos de experiência no cargo: 15 anos Anos de experiência na empresa: 5 anos
Gestor da inovação Gestor da produção Franqueado	Formação: Graduação em Química Industrial Idade: 51 anos Cargo: Diretor (Presidente) Anos de experiência no cargo: 26 anos Anos de experiência na empresa: 26 anos
Gestor de RH Gestor Financeiro	Formação: graduação em Administração de empresas Idade: 35 anos Cargo: Gerente geral Anos de experiência no cargo: 12 anos Anos de experiência na empresa: 17 anos

Quadro 19: Perfil de entrevistados – Empresa Y.

O Quadro 20 descreve os momentos de realização da coleta de dados junto a estes entrevistados.

Entrevistado	Data	Local	Coleta e registro de dados
Diretor Gestor Comercial	03/09/2015	Sede da empresa em Ribeirão Preto	Entrevista gravada, posteriormente transcrita. Questionário respondido pelo entrevistado mediante preenchimento imediato do caderno de questões.
Gestor da inovação Gestor da Produção Franqueado	19/09/2015	Escritório da empresa em Jaboticabal/SP	
Gestor do RH Gestor Financeiro	19/09/2015	Escritório da empresa em Jaboticabal/SP	

Quadro 20: Datas de coleta de dados – Empresa Y.

A Figura 14 mostra o organograma funcional da Empresa Y.

Figura 14: Organograma funcional da empresa Y.

4.2.5. Descrição e análise do segundo caso – Empresa Y

Os tópicos A ao G dispostos nesta subseção descrevem a síntese das respostas dadas pelos entrevistados durante a coleta de dados. A versão completa da discussão do caso está disposta no Apêndice 2.

A. Constructo – “Aprendizagem Organizacional” (AO)

• Dimensão “Comprometimento gerencial”

Não existe participação direta do Franqueado no processo de tomada de decisões importantes. A participação dos franqueados da empresa Y se dá pelo feedback de produtos já lançados. Ademais, como relata o Gestor da Inovação, a criação de produtos na empresa Y serve também para atender às demandas dos franqueados. Existe concordância parcial do Gestor Comercial e do Franqueado quanto ao tema. Como descreve o Gestor da Inovação, os Franqueados contribuem com algumas ideias, principalmente com a sugestão de melhoria e a criação de novos produtos. A decisão relacionada ao lançamento de novos produtos é do Diretor.

Existe prospecção externa de ideias de produtos: o Gestor da Inovação relata o acompanhamento de tendências no mercado, pela participação em feiras e internet. Como ele

relata, "[...] a internet, os lançamentos que acontecem a nível nacional e a nível internacional e ouvindo também os franqueados, que normalmente têm alguma proximidade com os clientes."

A aprendizagem de franqueados é considerada um investimento: segundo os entrevistados, na empresa Y a aprendizagem de funcionários é encarada de forma positiva. Como o Diretor relata, existem diferentes modalidades de aprendizagem:

[...] a nossa capacitação a gente divide em três fases: uma é técnica, onde ele fica uma semana em treinamento, na fábrica, pra conhecer o produto. Aí a gente só fala de produto, não fala de nada. Aí tem mais duas etapas que a gente faz aqui, inclusive no auditório aqui embaixo. A gente capacita a parte financeira, um dia, um dia e meio, e dois dias falando sobre gestão de pessoas.

Existe resposta positiva quanto à empresa se adequar para se adaptar às demandas do mercado.

Existem inconsistências quanto às recompensas oferecidas pela empresa em relação às ideias inovadoras dadas: o Gestor Comercial e o Gestor do RH relatam não existir recompensas dadas a ideias inovadoras. Por outro lado, o Franqueado relata existir tal recompensa.

• Dimensão “Perspectiva sistêmica”

Existem inconsistências quanto aos funcionários conhecerem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa. Os Gestores da Inovação/Produção e RH/Financeiro relatam não acreditar que os franqueados e funcionários conheçam os objetivos da empresa. O Gestor Comercial e o Franqueado porém, concordam com o fato de o funcionário conhecer os objetivos da empresa.

Também existem inconsistências quanto aos funcionários conhecerem sua contribuição no atingimento de objetivos da empresa: o Diretor/ Gestor Comercial e o Franqueado relatam acreditar que os funcionários e franqueados conhecem seu papel no atingimento de objetivos da empresa. Os entrevistados Gestor da Inovação/Produção e Gestor do RH/Financeiro relatam não ter esta crença. Também existem dissonâncias quanto à formalização dos principais objetivos da empresa.

- **Dimensão “Abertura e experimentação”**

Existe concordância parcial quanto à empresa Y promover a experimentação e inovação, como relatam os entrevistados Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado. O Gestor do RH prefere não se manifestar.

Há resposta parcialmente positiva (4 respostas totalmente positivas e 2 parcialmente positivas) quanto a existir acompanhamento da concorrência e novidades do setor: este acompanhamento não é sistemático. É realizada uma clipagem de temáticas relacionadas a gêneros alimentícios gelados e participação em feiras, além de viagens esporádicas realizadas pela diretoria a outras localidades, para verificação de novos produtos.

As ideias externas (vindas dos clientes) são consideradas úteis para a aprendizagem da empresa. Os clientes encaminham frequentemente suas sugestões pelo Franqueado. Estas ideias são repassadas à empresa, e quando cabíveis aos processos da empresa, são implementadas. As ideias externas orientam o desenvolvimento de novos produtos, desde que sejam validadas pela gerência da empresa.

O Franqueado não participa do processo de criação de novos produtos: segundo o Diretor, quem participa da tomada de decisão em relação a novos produtos é a direção, produção/inovação e o setor comercial. E existe resposta parcialmente positiva quanto aos funcionários terem liberdade para expressar seus pontos de vista.

- **Dimensão “Transferência do conhecimento e integração”**

Existe uma postura instrutiva (e não punitiva) nas abordagens de correção de erros. Como relatam o Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado e o Gestor Comercial, existe uma reflexão para que se entenda até que ponto o erro é de responsabilidade do gestor.

A comunicação na empresa é majoritariamente informal. O Diretor/Gestor Comercial relata que as gerências e setores têm grande interlocução. Por outro lado, o entrevistado destaca que esta interlocução é majoritariamente informal (ou seja, não existem eventos como reuniões programadas para este fim). Esse posicionamento é similar ao disposto pelo Gestor da Inovação/ Produção.

O Franqueado relata que não existem eventos formais onde os franqueados possam trocar ideias entre si. Por outro lado, o mesmo entrevistado relata que os franqueados se comunicam entre si, informalmente.

Existem instruções formalizadas de procedimentos disponíveis somente ao Franqueado, sendo que existe dissonância quanto ao tempo de utilização e atualização de tais instruções. Segundo o Gestor do RH/Financeiro, estas instruções foram criadas há poucos

anos e, por isso, não foram ainda atualizadas. O franqueado concorda quanto à atualização frequente dos documentos, e o Gestor Comercial prefere não se manifestar.

B. Constructo “Aprendizagem do tipo BU” (BU)

• Dimensão “Aprendizagem do tipo BU”

Existe compartilhamento de informações entre a diretoria e franqueados e entre diretoria e demais setores administrativos. Isso acontece informalmente e por diversos canais (telefone, e-mail, *whatsapp*). Há concordância parcial do franqueado quanto ao gestor discutir junto aos demais funcionários as estratégias de concorrentes. O franqueado participa de forma indireta na tomada de decisões estratégica por meio do encaminhamento de feedback de clientes sobre os produtos comercializados nas lojas e sugestões de melhoria.

Segundo o Gestor da Inovação, em decisões estratégicas, se analisa a demanda do franqueado e tendências do mercado. Após uma análise a empresa define o que é (e o que não é) cabível à empresa. Existe concordância parcial do Franqueado quanto a oportunidades de realização de reuniões informais entre funcionários e gestores.

• Dimensão “Formalização organizacional”

Existem descrições de tarefas na empresa destinadas ao Franqueado. São os manuais de franquia, que orientam o franqueado quanto aos procedimentos-padrão para oferecimento de serviços e produtos na rede.

Existe um treinamento inicial baseado neste manual. O Franqueado destaca que estes manuais são relacionados a operações, não ao atendimento. O entrevistado não encara esta ausência de instruções de forma majoritariamente positiva. Segundo ele:

Então eu acho que, do ponto de vista de atendimento, eu acho que a gente poderia ter uma... A franqueadora poderia ter uma política maior de acompanhamento ou de orientação, mostrando pra todos os franqueados qual a importância do atendimento. Eu acho que isso é uma necessidade que pode ser melhorada, é um processo contínuo de melhoria. Apesar do treinamento, eu acho que é possível ser melhorado isso aí.

- **Dimensão "Geração de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade"**

O Franqueado relata ter tentado, nos últimos três anos (2012-2014) ter tentado melhorar a qualidade do seu trabalho sem afetar a produtividade. O mesmo entrevistado relata discordar parcialmente do fato de ter aprendido a entregar frequentemente um alto nível de produtividade e qualidade na entrega de resultados.

- **Dimensão “Articulação de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

Não existem reuniões formais existentes entre franquias e franqueados que possibilitem a discussão da produtividade e qualidade. Como relata o Diretor, tais reuniões não são realizadas porque existe dificuldade em trazer todos os Franqueados a um só tempo. O Diretor relata que as lojas foram modeladas para funcionarem sob constante supervisão do proprietário. Ele destaca existirem conversas informais frequentes entre franqueados e franqueadores sobre o atendimento, mas menos frequentemente sobre produtividade ou a qualidade. O Franqueado relata concordância parcial com o fato de ele e a gerência buscarem um acordo quanto a aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade.

- **Dimensão “Atualização de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

O Franqueado não tem autonomia para a alteração em práticas de trabalho. O Diretor relata a necessidade de antes de se implementarem mudanças, que exista um aval da gerência ou da diretoria, evitando assim a existência de erros. O Franqueado prefere não se manifestar.

Como relata o Diretor:

Na dúvida, não faça! Então realmente não tem autonomia e não deve ter autonomia, assim, é muito importante. Algumas vezes acontecem erros, assim, por mudar o processo estabelecido. Se quiser fazer uma sugestão, ótimo, mas faça antes, que a Inovação testa o processo, tal. E entre as outras áreas, muito, né. Sugestão de marketing, principalmente. "Olha, não tá legal esse caminho, vamos por esse caminho, ó... Não concordo com esse caminho". Bastante.

O Franqueado prefere não se manifestar quanto à asserção de que ele e outros franqueados adotaram diferentes formas de trabalho para melhorar a qualidade sem afetar a produtividade do setor, mas apresenta resposta parcialmente positiva quanto à asserção que

frequentemente houve a adoção de diferentes formas de trabalho para aumentar tanto a qualidade quanto a produtividade.

- **Dimensão “Carga de trabalho”**

O Franqueado relata concordância parcial quanto a ter tempo disponível para realizar com qualidade as suas demandas. Apresenta, porém, resposta neutra quanto a definir se a quantidade de atribuições interfere na qualidade desejada de trabalho.

C. Constructo “Cultura Organizacional de aprendizagem” (COA)

- **Dimensão “Aprendizagem contínua”**

O Franqueado relata concordância parcial em ajudar e ser ajudado por outros colegas a aprenderem, e o Gestor Comercial prefere não se manifestar quanto à possibilidade de se conseguir recursos para apoio de novas ideias.

Existe resposta negativa quanto à empresa Y liberar o funcionário para aprender. E existe dissonância de respostas quanto às recompensas como resultado da aprendizagem: o Diretor relata não existirem recompensas previstas ao processo de aprendizagem. Já o Gestor do RH relata concordância parcial com a assertiva.

- **Dimensão “Questionamento e diálogo”**

Existe resposta parcialmente positiva quanto às pessoas da empresa terem interesse em ouvir as opiniões de outras pessoas, além de existir parecer positivo quanto ao respeito existente entre as partes organizacionais.

- **Dimensão “Colaboração e trabalho em equipe”**

Na dimensão “colaboração e trabalho em equipe”, o Gestor do RH mostrou concordância parcial quanto a acreditar que foco dos grupos está tanto em suas tarefas quanto no quão bem o grupo está trabalhando.

- **Dimensão “Sistemas de captura de conhecimento”**

Existem dissonâncias quanto à utilização de sistemas de comunicação pela empresa Y. Os representantes dos setores Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado e o Gestor

Comercial apresentam concordância quanto ao fato de a organização utilizar sistemas de comunicação com regularidade e frequência. O Gestor do RH discorda desta asserção.

Não existe a disponibilização de informações necessárias ao exercício de atividades em qualquer momento, por qualquer pessoa. Estes dados são disponibilizados mediante a intervenção do gestor, que recebe a demanda, busca a informação e a repassa ao requerente. E, a despeito da necessidade da intervenção da gerência, o Franqueado e o Gestor do RH relatam se tratar de um processo simples.

Não existe um banco de dados atualizado sobre as habilidades dos colaboradores. Este fato é lamentado pelo Gestor do RH, bem como não existem métodos consolidados de medição de desempenho e não existe mensuração de investimentos realizados em treinamentos.

- **Dimensão “Delegação de poder e responsabilidades”**

A despeito anteriormente ter sido descrita a inexistência de autonomia por parte do colaborador para a alteração de práticas de trabalho, o Gestor da Inovação/Franqueado e o Gestor de RH declaram concordar parcialmente com a cessão de autonomia na execução de tarefas. Se trata de um dado conflitante em relação aos posicionamentos anteriores.

Em resposta igualmente dissonante, o Gestor Comercial relata concordar parcialmente com a asserção de que a empresa apoia colaboradores que assumam riscos calculados.

O alinhamento de metas na Empresa Y se dá pela ação das gerências. Não é constatada a intervenção de outros setores. Como relata o Diretor, as metas são desenhadas pelas gerências e acompanhadas pelos mesmos atores. Não existe relato da participação de funcionários de outros níveis hierárquicos, muito embora exista a participação de todas as gerências no alinhamento de metas.

- **Dimensão “Visão Sistêmica”**

Existem dissonâncias de respostas quanto à empresa Y estimular uma visão ampla. O Gestor da Inovação/ Produção e o Gestor do RH relatam discordar da assunção. O Franqueado, entretanto, deu parecer parcialmente positivo quanto a esta questão, e o Gestor Comercial preferiu não se manifestar. De forma análoga, apenas o Franqueado relatou concordância (ainda que parcial) com o encorajamento pela busca de respostas em outros setores.

A empresa Y recebe o ponto de vista do consumidor via SAC e via gestor comercial/franqueado. É um processo passivo, especialmente no setor “produção”. Segundo os relatos, a empresa Y não empreende ações que busquem saber diretamente pelo consumidor suas opiniões.

A despeito desta constatação, aparentemente a empresa Y busca entender os sinais enviados pelo consumidor. Segundo o Gestor da Produção:

Na realidade, todo o processo, desde inovação, desde produção, desde comercialização, segue a cartilha do consumidor, a gente tem que tá sempre pensando no consumidor. Mesmo em produção, quando a gente produz um produto de boa qualidade, altera uma matéria-prima, quando busca qualquer diferenciação, a gente busca atendendo uma necessidade do consumidor. Isso o pessoal da produção, mesmo os que são extremamente envolvidos só com produção, têm consciência da importância do consumidor no processo, isso é um fato e, normalmente, sempre é colocado pra eles a importância do consumidor no processo, que é ele, independente de passar pelo franqueador, o consumidor final tem essa prioridade.

Existe interlocução com agentes externos para atender a necessidades internas. Como relata o Diretor, parcerias com consultorias, órgãos de fomento (SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas) e institutos de pesquisa são desenvolvidos, de acordo com a necessidade demandada.

- **Dimensão “Liderança estratégica focada na aprendizagem”**

O Gestor de RH preferiu não se manifestar quanto ao apoio da empresa em solicitações de treinamento. Esta mesma temática, quando abordada anteriormente, apresentou devolutiva positiva. Com esta resposta, porém, existe coerência com a postura da empresa Y em não mensurar resultados de treinamentos.

O Diretor, Gestor do RH e o Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado relatam levar informações relacionadas ao mercado aos colaboradores de seus setores, de maneira informal (como e-mails), ainda que raramente (Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado). O Franqueado destaca que, em muitas situações, é o Franqueado que leva informação à empresa (franqueador). Como descreve o entrevistado:

Raramente [se recebem notícias do mercado]. Normalmente, às vezes ele [franqueado] é o próprio indicador de alguma novidade. O franqueado é o próprio indicador, indica pro franqueador a tendência regional, até porque ele tá mais próximo das tendências, então, além da gente acompanhar, do setor de inovação, acompanhar através de internet, de pesquisa, mas assim... O franqueado tá muito antenado com a necessidade do consumidor.

O Diretor relata estimular constantemente seus subordinados a procurarem novas oportunidades de aprendizagem por meio da inovação na resolução de problemas (que, segundo o entrevistado, “sempre existem”).

D. Fator “Mecanismos de Coordenação e integração” (MCI)

• Dimensão “Orientação a metas setoriais”

Existe dissonância de respostas quanto à existência de metas claras: apenas o setor comercial relata possuir metas claras. O Gestor da Inovação/Produção relata delinear metas de acordo com a necessidade. O Franqueado destaca cumprir o necessário ao ponto de equilíbrio, mas sem a existência de uma meta.

A despeito de aparentemente não existir o estabelecimento formal de metas, os gestores relatam depender de outros setores. Por exemplo:

- Inovação: depende do setor financeiro para existir a estimativa de custos
- Produção: recebe demandas do Comercial
- Comercial: depende da Produção, do Financeiro e da expedição de produtos
- Franqueado: precisa do apoio do setor financeiro e comercial para executar suas tarefas

O Gestor Comercial não acredita que as metas setoriais sejam conhecidas pelos Franqueados.

• Dimensão “Orientação temporal”

Existem objetivos de curto e longo prazo estabelecidos para cada setor da empresa. Essa postura é condizente com as tarefas demandadas de cada respondente dentro do funcionamento da empresa; por exemplo: o Diretor relata a abrangência dos objetivos de curto e longo prazo, destacando o acompanhamento dos objetivos das metas de curto prazo (metas mensais). Já o Gestor da Produção destaca o foco no longo prazo, por entender que as adequações da capacidade produtiva aos projetos da Direção demandam mais tempo. Por outro lado, anteriormente, os gestores relataram não existir a definição de metas setoriais. A resposta dada a esta questão cria dissonâncias com respostas anteriores.

Existe um planejamento de longo prazo estabelecido às tarefas do Franqueado, por se tratar de uma atividade franqueadora. Estas metas de longo prazo são “desdobradas” em termos de metas de curto prazo. Existe uma outra dissonância nestas respostas: anteriormente, o Franqueado declarou não existirem metas em seu setor. Em resposta a esta dimensão, entretanto, o Franqueado descreveu o processo de estabelecimento de metas.

- **Dimensão “Orientação Interpessoal”**

A comunicação existente na empresa Y é informal. Não existem reuniões formais previstas nem entre as gerências, nem entre os representantes da empresa e Franqueados. E, de acordo com as atividades desenvolvidas com cada setor, são desenvolvidas ou não atividades em conjunto com outros setores. Por exemplo, o Gestor da Inovação relata realizar o desenvolvimento de novos produtos. De forma mais ampla, o Gestor Comercial relata desenvolver conjuntamente “todo tipo de atividade que signifique a entrega do produto à loja”, “de acordo com a necessidade”.

- **Dimensão “Formalização da estrutura”**

No tocante à formalização da estrutura da empresa Y, foi constatado que a atual estrutura organizacional atende às atuais demandas. O Gestor da Inovação, Gestor Comercial e Gestor do RH relatam que a sazonalidade do produto comercializado pela empresa (sorvetes) explica períodos absolutamente instáveis de produção, estocagem e transporte – explicando, inclusive, o porquê de mesmo quando existem momentos de sobrecarga, a situação se estabilizar. Segundo o Gestor da Inovação:

Às vezes, em alguns momentos, no caso do sorvete especificamente, nós temos um período de pico muito grande e uma sazonalidade muito grande, muito maior ainda. Então nós temos uma sazonalidade, um período de pico que acontece de outubro a fevereiro e uma sazonalidade que acontece nos outros meses do ano. Então, nesse período, acaba sobrecarregando.

E. Constructo “Liderança” (LID)

- **Dimensão “Visão”**

Existe ciência parcial da visão de futuro da empresa. Como destacado pelo Diretor/Gestor Comercial, Gestor da Inovação e Gestor do RH, a empresa quer se expandir no longo prazo. O Gestor da Produção e o Franqueado declaram não ter ciência de qual é o objetivo da empresa no longo prazo. O Franqueado relata que não existem metas claras. Cada

Franqueado sabe o mínimo que deve vender para atingir seu ponto de equilíbrio, mas não existem metas estabelecidas além desta.

O Diretor declara ter como visão de vantagem competitiva da empresa uma experiência de consumo diferenciada. Para o entrevistado,

[...] a gente busca oferecer a melhor experiência de consumo, então a gente trabalha muito forte em cima de qualidade de produto e aí estamos agora melhorando as outras áreas, como atendimento, layout de loja, mas assim... O que eu quero ser? A melhor experiência de consumo pra sorvete. Não é o melhor sorvete, melhor experiência de consumo. Isso envolve o ambiente de loja e o atendimento.

Cabe destacar que não existe formalização da visão de futuro da empresa, o que pode explicar o desconhecimento do Gestor da Produção e o Franqueado. Talvez por este motivo, existe dissonância quanto à crença do envolvimento dos membros da empresa quanto à visão: o Diretor relata acreditar que os objetivos da empresa norteiam as ações de todos os colaboradores. O mesmo posicionamento não é adotado pelos demais respondentes.

O Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado e o Gestor do RH/ Financeiro acreditam que a visão de futuro da empresa envolve apenas as gerências, mas não todos os funcionários. Já o Gestor da Inovação/ Produção/ Franqueado relata que esta visão não envolve todos os franqueados na empresa. Segundo o entrevistado:

Mas assim, não sei se tá claro do ponto de vista didático. Frequentemente, há no treinamento uma necessidade, isso é demonstrado. Mas eu não sei se pra todos franqueados isso tá bem claro. Pra gente aqui a gente sabe o que tem que pagar, que tem um ponto de equilíbrio, que tem que pagar isso e a gente tem os controles muito precisos, inclusive de lançamento dos produtos. Eu acho que a loja hoje aqui é que lança tudo com muita precisão, mas não sei se todas as lojas fazem isso também.

• Dimensão “Motivação de funcionários”

São inexistentes ações de estímulo ao atingimento de metas organizacionais. Ainda assim, existe a busca pelo estímulo do franqueado em realizar suas tarefas. O Vendedor relata que o estímulo ao franqueado se dá pela busca da realização com as tarefas – ou seja, em fazer melhor o trabalho.

• Dimensão “Prospecção de novas oportunidades”

Existem resistência na introdução de novos produtos. O Gestor Comercial declara não existir resistência na introdução de novos produtos. Já o Gestor da Inovação/Franqueado

declara existir resistência quanto a novos produtos. O Gestor do RH relata existirem resistências, especialmente quanto a mudanças de processos. Isso se dá, para o entrevistado, pelo costume do franqueado em agir de uma determinada forma e a insegurança que a mudança traz ao se instaurar um novo procedimento.

As resistências são superadas de forma dialogada. O Gestor do RH relata que existe um trabalho de convencimento do franqueado quanto à mudança ser necessária e apresentar melhorias posteriores. O gestor relata, em sua fala, o caso de o cliente demandar a mudança. Como ele relata:

[...] o mercado mostra. Porque depois, como é muito divulgado em mídia social, aí os clientes passam nas lojas... questionam o porquê de não existir o produto. Daí o franqueado se convence e adota a mudança que tinha sido pedida.

- **Dimensão “Condução de ações na empresa”**

O Diretor relata agir conduzindo as ações da empresa, de forma rápida e informal. São adotadas ações personalizadas para cada franqueado, que visem suprir a necessidade específica da localidade. O Diretor apresenta exemplos:

Em São Paulo, quando a gente tava em Moema, a gente mudou de manhã, mas tinha uma pegada muito mais pra produtos saudáveis. A gente chegou até a desenvolver produtos até só pra essa loja. Em Minas: um sorvete, vai, o ameixa. Ameixa vende muito pouco nas outras lojas, mas nas lojas de Minas, acho que pelo tradicional, doce de leite com ameixa, ela vende bem.

F. Fator “Resultados” (RESULT)

- **Dimensão “Resultados financeiros e econômicos da organização”**

O franqueado conhece os novos mercados explorados pela empresa Y. O entrevistado relata que tem conhecimento tanto do número de novas aberturas quanto do número de novos produtos lançados pela empresa. Segundo ele:

Eu acho que tem noção, quantas lojas já foram abertas recentemente, né. Eu acho que todo mundo tem noção, todos os franqueados têm. Eu acho que tem também noção do número de novos produtos. Dá pra saber o que foi lançado, até porque ele tem na loja, acaba tendo, a maioria tem. Nós tivemos lançamento dos picolés, inovamos nos picolés...nos últimos dois anos foram pelo menos seis novos produtos lançados.

Existe acompanhamento de ações da concorrência. Mas, devido à pulverização de concorrentes, não se sabe precisamente dados relacionados ao faturamento dos concorrentes em relação ao faturamento da empresa. Como destaca o Franqueado, “[...] em relação a sorveteria, acredito que similar. Agora, se eu pegar picolé e comparar com a Unilever, Kibon, aí tá muito, muito superior”.

- **Dimensão “Dados complementares referentes aos resultados financeiros e econômicos da organização”**

O faturamento da empresa Y nos últimos três anos (2012 - 2014) vem aumentando. Segundo Gestor Financeiro, dobrou no período relacionado. Este aumento é significativo para a empresa. O faturamento relacionado a novos produtos também aumentou no referido período. Este aumento é significativo para a empresa.

- **Dimensão “Resultados Financeiros”**

A produtividade do funcionário aumentou, em função de ajustes realizados no processo produtivo. Não existiram alterações referentes ao período de colocação de produtos no mercado pela empresa, bem como não existe unicidade de posicionamento quanto à parcela de mercado detida pela empresa. Segundo o Gestor Comercial, entre 2012 a 2014 existiu aumento na parcela de mercado detida pela empresa. O Gestor Financeiro, entretanto, destaca que estes valores são relativos.

Segundo ele, se considerar cada mercado isoladamente existe um resultado. Por exemplo - na cidade de Ribeirão Preto, a parcela de mercado detida pela empresa é considerada estável. Em outras localidades, se tem diferentes resultados. O gestor relata não conseguir tecer prognósticos mais generalizados em função das diferenças existentes dentro de cada localidade atendida pela empresa.

- **Dimensão “Resultados do desempenho do conhecimento organizacional”**

Existiu aumento na satisfação do consumidor, a despeito da estabilidade do número de sugestões implementadas nos últimos três anos, bem como existiu aumento na satisfação do consumidor. Isso pode ser explicado por a empresa declaradamente estar vivendo um momento de expansão. Por isso, a disponibilidade financeira e em participar de treinamentos são determinantes na escolha deste franqueado. Como relata o Gestor do RH:

[...] não vai ser definido um padrão [de seleção de franqueados], nada disso. O interesse mesmo, até no momento nosso, é trazer a pessoa até o escritório pra conhecer os números e pra realmente tá trabalhando. De preferência pessoas que vão atuar no negócio e não só investidores, porque nós percebemos, ao longo de todos esses anos, que as lojas que têm sucesso é onde o dono realmente tá presente. Não é que a gente não escolhe o perfil, o perfil desejado é o dono atuar no negócio. Ou seja, se for casado, o marido ou a mulher... Mas algum dono tá atuando no negócio.

Existe estabilidade na qualificação do franqueado selecionado, bem como o número de habilidades novas sendo aprendidas na empresa aumentou.

G. Constructo “Inovatividade” (INOV)

• Dimensão “Inovação organizacional”

Existe estabilidade na taxa de introdução de novos produtos e serviços na empresa, bem como há estabilidade registrada no tocante à introdução de novos métodos produtivos: como relatado anteriormente pelo Gestor da Produção, o aumento de produtividade registrado se deu em função de ajustes no planejamento de produção, mas não relacionado a novas técnicas produtivas.

Aparentemente a empresa Y não se tornou mais inovadora do que a concorrência em um período de três anos, além de existir consistência quanto à resposta de ingresso em novos mercados

Os dados coletados reforçam o foco atual da empresa na expansão geográfica de suas atividades, como anteriormente descrito. Os processos produtivos e criação de produtos podem, neste momento, estarem sendo desenhados para dar conta de atender à demanda.

• Dimensão “Inovatividade comportamental”

É declarada flexibilidade na solução de problemas: porém, em dados anteriormente coletados, reporta-se a necessidade de autorização prévia para cada ação a ser adotada por parte do franqueado. Isso, em função do próprio funcionamento do sistema de franquias adotado pela empresa Y, que pressupõe o atendimento de padrões da franqueadora.

Corroborando esta percepção, os respondentes dos setores “Inovação”, “Produção”, “Comercial” e “Franqueado” relatam concordar com a asserção de que a gerência desta empresa é muito cautelosa na adoção de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos.

- **Dimensão “Inovatividade em produto”**

Há concordância com o fato de a empresa ser mais rápida em realizar lançamentos que a concorrência. O Gestor Comercial prefere não emitir opinião quanto à empresa ser percebida como “muito inovadora” pelo cliente.

- **Dimensão “Inovatividade em processos”**

Existe parecer parcialmente positivo quanto à empresa constantemente mudar seus processos de negócios. Aparentemente, o processo de manufatura não é mais inovador que o da concorrência. Pela resposta do Gestor da produção, novos produtos são resultados de melhorias incrementais.

Existem discrepâncias quanto ao desenvolvimento de novas abordagens gerenciais: o Diretor/Gestor Comercial descreve a existências de mudanças gerenciais ocorrida nos últimos três anos, assim como o Franqueado. Segundo ele:

Não, a gente mudou processo. Não, mudamos, né... A gente não tinha franqueadora, então se você pensar em três anos sim, sim. A gente mudou bastante. Até em relação a sistemas, assim, isso aqui não existia, né? Então a gente falou: “poxa, vamos criar um departamento pra tomar conta das lojas”, entendeu? Captar novos investidores, ter um foco mais em marketing, em atendimento... Então a gente fez.

O Gestor da Inovação relata discordância a esta assertiva. Esta dissonância pode ser explicada pelo perfil de tarefas descritas pelo Diretor quanto às novas funções gerenciais, que podem ser consideradas pouco relacionadas às tarefas do Gestor da Inovação e o Gestor Comercial.

- **Dimensão “Inovatividade em mercados”**

Os entrevistados da empresa Y relataram que os produtos e serviços desenvolvidos recentemente pela empresa Y são resultados de pequenas mudanças de produtos e serviços já existentes.

- **Dimensão “Inovatividade estratégica”**

O Diretor descreve que a empresa adota soluções não usuais, mas estas não acontecem com a agilidade e frequência necessárias: o entrevistado relata que decisões pouco

usuais acontecem, para que o atendimento ao franqueado seja o mais adequado possível. Porém, ele relata que o processo poderia ser mais ágil. Segundo ele:

[...] na minha opinião, não é rápido. A gente, por ser pequeno, deveria ser muito mais ágil. Eu acho que, pra tirar uma taça, tudo bem. Assim, olha, realmente não vendeu, acabou, não se discute mais. Mas eu acho que a gente deveria ter decisões não usuais com muito mais frequência. Pelo menos é a minha percepção. [...] A gente tem muito respeito com o franqueado, né? Franqueado, não sei, a gente trata de maneira diferente. Primeiro que você acaba ficando amigo do cara, né? [...] Não, não... Eu tinha um amigo da empresa ABC que falava: “o que importa é abrir mais do que fechar”. Eu não penso assim de maneira nenhuma, eu não consigo pensar assim, porque o SAC é o meu telefone [...]. E tem cara que liga e diz: “Foi complicado esse trimestre, né?” O cara desesperado, né? E não tem o que fazer, ele fala “pô, eu vivo disso, eu não tenho plano B. Eu não tenho dinheiro pra colocar se a loja der prejuízo”. E você vai fazer o que? Calma, vamos te ajudar, vamos pensar num plano de marketing, eu tento bonificar alguma coisa na fábrica, não tem... não tem como, né? E isso é importante pra gente, né, é o que compra o sorvete.

Existe resposta parcialmente positiva do Gestor da Inovação/Produção quanto ao atraso na adoção de inovações tecnológicas em relação à concorrência.

4.2.6. Síntese dos resultados da Empresa Y quanto aos constructos e fatores analisados

Após a análise das respostas dos entrevistados em relação às sete constructos e fatores do modelo de pesquisa proposto (AO, BU, COA, MCI, LID, INOV e RESULT), foram realizadas as seguintes constatações:

- **Em relação à AO:** não existe participação direta do Franqueado no processo de tomada de decisão estratégica, nem durante o desenho de novos produtos. A decisão referente a ambos os temas é considerada uma atribuição do diretor. Apesar destes fatos, os respondentes declaram que a aprendizagem de funcionários é considerada um investimento. Existe concordância (uma total e uma parcial) quanto à empresa se adequar às demandas do mercado.

Não existem recompensas formais previstas a ideias inovadoras. Os entrevistados apresentam respostas majoritariamente negativas (4 discordâncias e duas concordâncias)

quanto à ciência dos objetivos da empresa, bem como à ciência das contribuições de cada agente nos objetivos gerais da empresa (três concordâncias e quatro discordâncias).

Há resposta positiva quanto à experimentação para a melhoria de processos de trabalho. Existe relato do acompanhamento de ações da concorrência, bem como se relata que ideias vindas dos clientes são consideradas úteis para a aprendizagem da empresa. Os empregados podem expressar suas opiniões quanto às tarefas desenvolvidas.

Os respondentes relatam que existe uma postura instrutiva (e não punitiva) na superação de erros. Não existem eventos onde os franqueados possam se reunir e trocar ideias. Informalmente, os setores administrativos se comunicam intensamente. Existem instruções de procedimentos destinados apenas aos franqueados.

- **Em relação à Aprendizagem do tipo BU:** na empresa Y, é relatado existir compartilhamento informal de informações entre gestores e franqueados, e se tem concordância parcial quanto à discussão de estratégias adotadas pelos concorrentes da empresa. Não existem reuniões formais existentes entre franquia e franqueados. Os franqueados não participam diretamente de decisões estratégicas, contribuindo indiretamente com sugestões de melhoria de produto/processo e por meio do repasse do feedback de clientes.

Existem documentos de instruções de tarefas disponíveis apenas aos franqueados, e é sobre este documento que são realizados treinamentos. Não existem eventos formais nos quais os franqueados possam discutir a qualidade e a produtividade de trabalho com gestores, mas é relatada a existência de comunicação informal. O franqueado não tem autonomia para alterar práticas de trabalho, bem como prefere não se manifestar quanto a ter discutido com outros franqueados diferentes formas pelas quais seria possível se melhorar a qualidade do trabalho, sem afetar a produtividade.

Existe resposta parcialmente positiva deste entrevistado quanto ao tempo disponível para a realização de atividades.

- **Em relação à COA:** existe resposta positivas relacionadas ao fato de as pessoas na empresa Y procurarem ouvir o que outras têm a dizer, bem quanto ao respeito vigente entre os profissionais na empresa. Existe resposta majoritariamente negativa (três discordâncias, uma concordância e uma ausência de resposta) quanto ao estímulo de uma “visão ampla”.

Há resposta positiva quanto a se trazer o ponto de vista do consumidor para discussões na empresa. Existe interlocução entre a empresa e agentes externos (como o SEBRAE) para a resolução de problemas internos à empresa.

A empresa não libera o funcionário para aprender, entretanto. Também não se tem um registro unânime de recompensas oferecidas como resultados da aprendizagem. Há dissonância quanto à utilização de sistemas internos para comunicação na empresa. O funcionário não consegue dados sobre outros setores sem a consulta do gestor. A empresa não possui um banco de dados sobre colaboradores, bem como não tem métodos consolidados de avaliação de desempenho e não mensura resultados de treinamentos.

Complementarmente, o Gestor de RH preferiu não se manifestar quanto às solicitações de treinamento recebidas. Os gestores revelam receber mais informações do mercado dos franqueados do que levar tais informações a eles. A disseminação de informações sobre o mercado acontece informalmente. A empresa relata estimular gestores a procurar novas oportunidades de aprendizagem, em dissonância ao visto anteriormente. Outro fator que gera inconsistência é a declarada autonomia cedida pela empresa para a execução de tarefas (três concordâncias), bem como a concordância no apoio de riscos calculados.

- **Em relação aos MCI:** existem dissonâncias quanto à clareza de metas setoriais (três discordâncias e uma concordância) e resposta negativa quanto à ciência das mesmas pelos membros da empresa. Apesar de aparentemente não existir o estabelecimento formal de metas, os gestores relatam depender de outros setores. Atividades conjuntas a outros setores são realizadas apenas “quando há necessidade”, à exceção do setor “produção”, que relata não desenvolver atividades conjuntas com nenhum outro setor.

Existe definição de objetivos de curto, médio e longo prazo descrita pelo Diretor e pelo Franqueado, mas se relata o estímulo às metas de curto prazo. Não existem reuniões formais previstas nem entre as gerências, nem entre os franqueados, mas existe comunicação informal entre os setores e os franqueados. A atual estrutura de cargos da empresa atende parcialmente às necessidades da empresa. O setor no qual a empresa atua é fortemente influenciado pela sazonalidade.

- **Em relação à LID:** a visão da empresa não é percebida de forma unânime pela empresa (existem dissonâncias na visão do Franqueado e junto ao Gestor da Produção). A visão desenvolvida não é formalizada, bem como existem dissonâncias quanto ao envolvimento dos membros da empresa à visão de futuro (apenas o Diretor relata crer que todos os membros da empresa estão envolvidos com a visão. Cinco entrevistados relatam que somente as gerências são envolvidas com a visão, ao passo que o Franqueado relata que a visão não envolve pessoas na empresa).

Não existem planos considerados “motivacionais” na empresa. Existem relatos de resistências internas causadas por inovações em processo. São sanadas de formas positivas e negociadas entre as partes. Existe relato de rapidez na ação da diretoria na superação de problemas. Essa ação se dá de maneira informal (não existem procedimentos-padrão).

- **Em relação aos RESULT:** existe ciência parcial do franqueado quanto ao número de novos mercados explorados pela empresa. Existe ciência parcial dos resultados do faturamento de possíveis concorrentes. Nos últimos três anos, o faturamento da empresa aumentou, bem como o faturamento relacionado a novos produtos na empresa.

A produtividade da empresa aumentou também no referido período. Existiu estabilidade quanto ao tempo de lançamento de produtos no mercado, bem como existiu aumento na parcela de mercado detida pela empresa. Segundo o gestor comercial, a satisfação do consumidor aumentou, a despeito da implementação de suas sugestões ter se mantido “estável” ao longo dos últimos três anos. Existiu estabilidade na definição do perfil do franqueado, e o número de novas habilidades sendo aprendidas aumentou.

- **Em relação à INOV:** existiu estabilidade no número de novos produtos nos últimos 3 anos. Esta estabilidade se repetiu também quanto à adoção de métodos produtivos na empresa. Existe discordância unânime quanto a empresa ter se tornado mais inovadora que a concorrência, mas a despeito destes dados, a empresa iniciou atividades em 4 diferentes estados nos últimos 3 anos e foram lançadas quatro novas linhas de produtos.

Não há concordância dos entrevistados quanto à postura inovadora do Diretor: enquanto a Direção relata existir flexibilidade na solução de problemas, os demais entrevistados relatam concordam quanto a Direção ser muito cautelosa quanto o desenvolvimento de novos produtos.

Há resposta positiva quanto à empresa ser mais rápida em realizar lançamentos de produtos. O gestor comercial prefere não se manifestar quanto à percepção do produto ser considerado “muito inovador” pelo cliente.

Existe concordância quanto à empresa ter melhorado seus processos de negócios nos últimos 3 anos. A manufatura da empresa Y é vista pelos entrevistados como sendo menos inovador que o da concorrência. Existe o desenvolvimento e produtos que podem ser considerados “inovações incrementais” (por serem resultados de pequenas mudanças). E existe parecer majoritariamente positivo quanto a novas abordagens gerenciais.

Há concordância do Diretor quanto à adoção de soluções não usuais, mas sem a agilidade e frequência demandadas. O gestor da inovação/produção relata, também, que a empresa Y está atrasada na adoção de inovações tecnológicas em relação ao seu concorrente.

Se considerando os dados coletados em todas os constructos e suas respectivas dimensões na Empresa Y, foi estabelecida uma síntese de resultados quanto ao status da empresa em relação a cada constructo e dimensão. Os resultados podem ser vistos no Quadro 21.

É importante ressaltar que constructos e dimensões foram citados com suas siglas respectivas, como listados no tópico 4.1 e 4.2.2.

Síntese de resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa Y

AO -/+	Aprendizagem do tipo BU +/-	COA -/+	MCI +/-	LID +/-	RESULT ++	INOV -/+
COMPR +/-	BU +	AC -/+	OMS -	VIS -	RFE +	IO -/+
PS -	FOR -/+	QD +	OT -/+	MOT -	DRFE ++++	ICOM -/+
AE +++	GER -/+	CTE +	OINT +/-	PROSPEC +/-	RF +/-	IPROD -/+
TCI -	ART -/+	SCC -/+	FORE +	COND +	RD +/-	IPROC +
	AT -/+	DEL +				IM -/+
	CARG +/-	VS -				IES -/+
		LEF +/-				

Quadro 21: Resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa Y

++++	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável
+++	A percepção do grupo é majoritariamente positiva quanto à existência da variável
++	A percepção do grupo é parcialmente positiva quanto à existência da variável
+	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável, com variações.
+/-	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação positiva
-/+	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação negativa
-	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável, com variações.
--	A percepção do grupo é parcialmente negativa quanto à existência da variável
---	A percepção do grupo é majoritariamente negativa quanto à existência da variável
----	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável

Quadro 22: Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 21

4.2.6.1. A Empresa Y e o Modelo de pesquisa proposto

Figura 15: Modelo de pesquisa proposto – empresa Y.

4.2.7. Empresa Z – descrição da empresa

O Quadro 23 sintetiza as principais características da Empresa Z, objeto de estudo nesta pesquisa.

Características gerais da Empresa Z	
Setor	Fabricação e comércio varejista de calçados
Data de fundação	1966
Localização da sede	Franca - SP
Número de funcionários	400
Missão	Fabricar e comercializar produtos com a qualidade e a velocidade demandadas pelo nosso público consumidor.
Visão	Ser uma empresa competitiva que atue de forma significativa no mercado calçadista, com agilidade e qualidade, fortalecendo a marca junto aos nossos principais clientes.
Valores	Trabalho em equipe, proatividade, qualidade, ética e respeito.
Funcionamento da empresa	A empresa fabrica e comercializa calçados femininos e masculinos em lojas próprias, situadas em shoppings.

Quadro 23: Características gerais da empresa Z.

O Quadro 24 dá maiores detalhes quanto ao perfil dos entrevistados da Empresa Z.

Perfil de entrevistados – Empresa Z	
Diretor Gestor comercial Gestor da inovação Gestor da produção Gestor de RH Gestor Financeiro	Formação: Graduação em Administração e MBA em Gestão Estratégica. Idade: 33 anos Cargo: Diretor Anos de experiência no cargo: 7 anos. Anos de experiência na empresa: 15 anos
Vendedor	Formação: 2º grau incompleto. Idade: 26 anos. Cargo: vendedor Anos de experiência no cargo: 12 anos Anos de experiência na empresa: 1 ano

Quadro 24: Perfil de entrevistados – Empresa Z.

O Quadro 25 descreve os momentos de realização da coleta de dados junto a estes entrevistados. Cabe destacar que na empresa Z, todas as respostas relacionadas á gestão foram dadas pelo mesmo respondente, denominado no caso como “Gestor Z”.

Entrevistado	Data	Local	Coleta e registro de dados
Diretor Gestor comercial Gestor da inovação Gestor da produção Gestor de RH Gestor Financeiro	16/09/2015	Sede da empresa Franca - SP	Entrevista gravada, posteriormente transcrita. Questionário respondido pelo entrevistado mediante preenchimento imediato do caderno de questões
Vendedor	05/10/2015	Loja Unidade Shopping Ribeirão Preto - SP	Entrevista registrada por meio da transcrição das respostas do entrevistado. Questionário respondido pelo entrevistado mediante preenchimento imediato do caderno de questões.

Quadro 25: Datas de coleta de dados – Empresa Z.

A Figura 16, apresentada a seguir, mostra o organograma funcional da Empresa Z.

Figura 16: Organograma funcional da empresa Z.

4.2.8. Descrição e análise do terceiro caso – Empresa Z

Os tópicos A ao G dispostos neste tópico descrevem a síntese das respostas dadas pelos entrevistados durante a coleta de dados. A versão completa da discussão do caso está disposta no Apêndice 3.

A. Constructo – “Aprendizagem Organizacional” (AO)

• Dimensão “Comprometimento gerencial”

A tomada de decisões importantes é atribuição exclusiva da diretoria. Os vendedores contribuem indiretamente com o processo de tomada de decisões, se limitando ao repasse de informações sobre os clientes (como o feedback de produtos).

Existe busca de informações externas referentes ao mercado por meio de viagens, que servem para prospectar ideias para adequação ao mercado interno. Existe capacitação inicial do vendedor realizada pelo superior imediato. Existe resposta positiva quanto à atual gestão realizar mudanças demandadas pelo mercado, que são trazidas pelos vendedores ou gerentes.

Existe recompensa dada a ideias inovadoras dadas ao vendedor. Segundo o Gestor Z, essa recompensa se dá por recompensas financeiras.

- **Dimensão “Perspectiva sistêmica”**

Existe conhecimento geral dos funcionários quanto aos objetivos da empresa. Os vendedores sabem qual é o seu papel no cumprimento de objetivos da empresa. Os funcionários conseguem formalizar objetivos centrais da empresa.

- **Dimensão “Abertura e experimentação”**

Existe promoção da experimentação para inovações na empresa. Há relato do acompanhamento de ações do mercado. Isso acontece pelo recebimento de opiniões de clientes que vão às lojas, coleta de informações junto a outros varejistas, mídia impressa/digital e prospecção de tendências de moda em calçados.

O feedback de clientes dado pelos vendedores e a prospecção de tendências no mercado ajudam na definição da linha de produtos. Não existem funções de criação de produtos inovadores, mas, sim, prospecção de tendências e ajustes ao mercado nacional.

Existem canais informais de transmissão das opiniões do cliente que emitem opiniões com frequência. O vendedor não expressa livremente sua opinião sobre processos de trabalho.

- **Dimensão “Transferência do conhecimento e integração”**

Quando existem erros, a ação inicial da empresa é a instrução dos agentes envolvidos. Em um segundo momento, existe a reavaliação do profissional quanto à sua continuidade na empresa.

Existe estímulo à troca de ideias entre os diferentes setores de diferentes gerências. Essa comunicação é informal (não existem eventos formais programados para este fim), assim como não existem ações formais de estímulo à troca de ideias entre vendedores. Essa dificuldade se dá pelo modelo do negócio, cujas lojas se situam em shoppings de diferentes localidades.

Dentro das lojas existe comunicação e troca de experiências entre vendedores e o gerente da loja. Essas comunicações se dão quando necessário (não existe frequência regular), informalmente.

Existem documentos de instruções sobre tarefas nos setores administrativos e na produção. Os documentos de instrução direcionados ao setor "produção" existem há bastante

tempo, ao passo que os documentos de instrução do setor administrativo são recentes. Tais documentos não foram atualizados por "não existir necessidade" até o momento da entrevista. Existem inconsistências quanto à existência de documentos de instrução de vendedores, visto que o Gestor Z relata serem inexistentes e o vendedor relata que sim, existem. Segundo o Gestor Z:

Então, na parte de vendas, não. Uma coisa que a gente podia melhorar, uma coisa que eu estou trabalhando pra isso, apesar de ser muito difícil, porque venda não existe paradigma, é até perigoso fazer um passo a passo... Eu tentei começar a escrever alguma coisa, pra um pessoal de fora, mas eu tenho medo de isso engessar o processo...

O que poderia gerar esta dissonância é o fato de todas as lojas da empresa Z contarem com murais de informações e o jornal interno semanal. Talvez o vendedor tenha tomado tais instrumentos como sendo documentos relacionados a instruções sobre tarefas.

B. Constructo “Aprendizagem do tipo BU” (BU)

• Dimensão “Aprendizagem do tipo BU”

Existe relato de interlocução frequente entre a direção e os funcionários do setor gerencial e administrativo, mas não existe contato direto dos vendedores com a direção. Apenas indireto.

O vendedor e gestores conversam sobre sugestões e situações ocorridas durante o atendimento de clientes. Cabe destacar que o vendedor não participa de decisões estratégicas. A implementação de sugestões de vendedores se dá de forma rápida, e é relatada abertura para que o vendedor se comunique com seu gestor.

• Dimensão “Formalização organizacional”

O Vendedor afirma existir um local onde consegue informação sobre a descrição de suas tarefas. No seu local de trabalho existe um mural com informações, disposto junto aos caixas, em um local que apresenta facilidade de acesso a todos.

Essa resposta confirma a suposição anteriormente. As informações dispostas no mural são tomadas pelo entrevistado como sendo informações sobre suas tarefas, o que gerou a dissonância anteriormente relatada.

- **Dimensão "Geração de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade"**

É constatada a tentativa de o Vendedor tentar diferentes formas de melhorar a qualidade do seu trabalho sem afetar a produtividade. Além disso, o Vendedor deu parecer positivo quanto a ter aprendido, nos últimos três anos, a entregar frequentemente um alto nível de produtividade e qualidade na entrega de resultados.

- **Dimensão “Articulação de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

Para lamento do Gestor Z, hoje não existem reuniões formais para discussão entre gestores e funcionários aspectos relacionados a produtividade e a qualidade. Como relatado anteriormente, o Gestor Z descreve dificuldades para promover maior interação entre vendedores e gerentes de loja da rede. O entrevistado relata saber a importância destes eventos e uma tentativa de promove-los. Segundo ele:

Esse evento já aconteceu, a gente já teve a experiência de trazer todos aqui pra Franca, de fazer um evento pra poder justamente discutir este tipo de coisa. Foi muito bom, porém deu muito trabalho, porque as lojas estão fisicamente muito espalhadas, então a parte operacional, a logística de trazer 31 gerentes pra Franca, no mesmo dia, na mesma hora, se tornou praticamente inviável, porque eu tenho um gerente só, então o tempo que eles demoram pra deslocar até Franca e depois voltar até lá... Se somar todo mundo, eu não conseguia tocar as lojas, trabalhar nesse período, porque são todas em shopping, funcionam de domingo a domingo, não tem um dia específico que conseguiria trazer. Então, existe uma meta que nós estamos fazendo, pequena, na verdade; encontros regionais pra discutir isso localmente, vamos falar aí numa região de cinco, seis lojas, de uma forma que consiga ficar mais fácil, mais perto de conseguir fazer esse tipo de troca de informação. Eu acho isso muito importante, eu tô nesse projeto pra começar em breve já.

O vendedor entrevistado relata existir instrumentos formais (reuniões na loja) e informais (*whatsapp*, telefone) de comunicação.

Há resposta positiva quanto a discussões sobre a produtividade do trabalho e a preocupação com a qualidade entre vendedores e o gerente de loja e entre os vendedores. Não é relatada a participação do vendedor em conversas com a Direção. O processo de comunicação de ideias necessariamente passa pelo aval do gerente da loja.

- **Dimensão “Atualização de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

Na empresa Z, os setores administrativos não possuem autonomia para mudar práticas de trabalho. Já as lojas, sim. O Gestor Z explica este posicionamento. Segundo ele, as mudanças de procedimentos em loja são aceitas porque existe a necessidade de se atender uma ampla gama de consumidores que frequentam as lojas. Segundo ele:

Eu diria assim, o departamento operacional, não sei a palavra certa, mas dentro da loja eles têm total autonomia, até porque a gente procura resultado, então a gente discute muito, dá ideia, mas obviamente a ideia que prevalece é a de quem tá na loja na hora, porque eles estão sentindo fisicamente aquilo mais do que eu, que tô à distância. Agora, já os departamentos da parte administrativa, que centraliza no escritório nosso central de Franca não, aí de uma forma geral tá mais ligado à diretoria, e sempre que tem uma troca de ideia precisaria de um aval de um diretor pra fazer qualquer troca de atividade.

Além disso, na empresa, nos últimos três anos existiram novas práticas de trabalho adotadas pelos vendedores para melhorar a qualidade (sem prejuízo da produtividade) na loja. Também existiram novas práticas de trabalho adotadas pelos vendedores para aumentar tanto a qualidade quanto a produtividade na loja.

- **Dimensão “Carga de trabalho”**

Há dissonância quanto à dimensão “carga de trabalho” na Empresa Z. O Vendedor preferiu não responder quanto à ter tempo disponível para realizar com qualidade suas tarefas. Por outro lado, o mesmo entrevistado relatou ter atribuições em quantidade suficiente para que não interfiram na qualidade do trabalho desejada.

C. Constructo “Cultura Organizacional de aprendizagem” (COA)

- **Dimensão “Aprendizagem contínua”**

Na empresa Z, existe ajuda prestada e oferecida entre os vendedores. Também existe a concordância parcial quanto à cessão de recursos para o apoio de novas ideias

A empresa libera o funcionário para aprender. Além disso, são relatadas recompensas informais destinadas ao colaborador que aprende: como o Gestor Z relata, existem recompensas previstas ao funcionário que aprende e traz novas práticas úteis e aplicáveis ao trabalho. Esta recompensa se dá pela promoção do colaborador que mais contribui. Como destaca o entrevistado:

Formalmente não, não existe. Informalmente, sim, porque na verdade a gente, por exemplo, tem por critério não contratar chefes. Todos os nossos chefes, todos os nossos gerentes, todos os nossos supervisores são frutos de pessoas que entraram na loja ou como caixa, ou como vendedor, e foi melhorando e através desse tipo de coisa, desse tipo de feedback que a gente foi analisando a pessoa que pode contribuir um pouco mais, que eles são recompensados com a promoção.

- **Dimensão “Questionamento e diálogo”**

Existe resposta positiva dos entrevistados quanto a em ouvir o que os demais colegas têm a dizer sobre algum assunto. Há resposta positiva dos entrevistados quanto a existir respeito entre os membros de diferentes setores.

- **Dimensão “Colaboração e trabalho em equipe”**

Na dimensão “Colaboração e trabalho em equipe”, o Gestor Z relatou um parecer parcialmente positivo quanto ao fato de o foco dos grupos estar relacionado tanto nas tarefas como no modo como as mesmas são desempenhadas (o quão bem o grupo está trabalhando).

- **Dimensão “Sistemas de captura de conhecimento”**

Existe resposta positiva (uma parcial e uma total) quanto à Empresa Z utilizar sistemas de comunicação entre funcionários e gestores, que funcionam com regularidade e são utilizados com frequência. O vendedor não tem acesso direto às informações fora de seu setor de trabalho. É necessária a intervenção de seu gestor. Mas, ainda assim, o Vendedor relata considerar este processo simples, por considerar que o seu superior traz as informações

solicitadas. Os gerentes e demais funcionários administrativos têm acesso direto às informações.

Não existe um perfil de habilidades dos funcionários no RH formalizado. Informalmente, o gestor Z relata ter este conhecimento. Existem sistemas de avaliação de desempenho e de mensuração de resultados de treinamentos.

- **Dimensão “Delegação de poder e responsabilidades”**

Existe concordância (parcial e total) quanto à cessão de autonomia para a realização de tarefas: como anteriormente destacado, existe autonomia entre os vendedores por se considerar que o atendimento de clientes demanda muita flexibilidade. Por isso, existe autonomia para a execução de tarefas. Já os setores administrativos e gerenciais precisam validar suas ações com a diretoria antes de efetivamente implementá-las.

Há concordância parcial quanto à empresa apoiar riscos calculados. Existe um alinhamento de visões entre os diferentes níveis organizacionais promovido por agentes distintos: as metas dos setores administrativos são alinhadas porque seu desenvolvimento é conjunto. Já as metas relacionadas ao setor comercial e vendas são desenvolvidas com o auxílio de um supervisor, que atua como ponte entre o setor interno à empresa (prédio central) e as lojas, distribuídas em várias localidades.

- **Dimensão “Visão Sistêmica”**

Existe resposta parcialmente positiva quanto ao estímulo ao chamado "pensamento amplo". Existem tentativas de se considerar o ponto de vista do consumidor. Segundo o gestor Z, a empresa considera o ponto de vista do consumidor sobre seus produtos vendidos, chegando a usar seus feedbacks como critérios primários para o lançamento e adequação de produtos.

Há a contratação de agentes externos à empresa para tarefas pontuais (como consultoria contábil-financeira). Mas não existe efetivamente um trabalho conjunto com a comunidade externa à empresa.

Existe resposta parcialmente positiva quanto ao encorajamento dado pela empresa a funcionários que buscam respostas em outros setores na solução de problemas.

- **Dimensão “Liderança estratégica focada na aprendizagem”**

O gestor de RH preferiu não se manifestar quanto à empresa apoiar solicitações de treinamento. Como anteriormente destacado, os treinamentos são ministrados aos vendedores

contratados no momento da contratação. Não existiram respostas referentes a outras modalidades de treinamento posteriores à contratação.

Existe compartilhamento dos gestores para funcionários quanto a informações de concorrentes, tendências do setor e o direcionamento. Este compartilhamento se dá por canais formais (jornal semanal interno) e informais (telefone, e-mail). Essa transmissão de informações acontece com frequência. Segundo o vendedor, em média, uma vez durante a semana.

A empresa Z desenvolve atividades junto a membros externos apenas em situações onde a empresa esteja precisando suprir necessidades internas. Há controvérsia quanto à empresa encorajar pessoas a buscar informações em outros setores: enquanto os entrevistados relatam estimular esta busca, por respostas anteriores constatou-se que a busca é intermediada por um gerente, não existindo forma direta de obtenção de informações.

Não existe resposta conclusiva quanto à empresa atender a solicitações de treinamento, a despeito de existir relato de busca de oportunidades de aprendizagem. A empresa compartilha informações sobre o mercado e os concorrentes, de maneira informal e formal (mediante a utilização do jornal interno da empresa).

Há estímulo para a busca de oportunidades de aprendizagem. Como descreveu o Gestor Z, o ramo da empresa (setor calçadista feminino/masculino) faz com que a empresa como um todo esteja constantemente prospectando novas formas de atender o cliente.

D. Fator “Mecanismos de Coordenação e integração” (MCI)

• Dimensão “Orientação a metas setoriais”

Não existe um consenso quanto à existência de metas claras setoriais. Segundo o Gestor Z, o setor “produção” e “comercial” possuem metas claras. O mesmo, para lamento do entrevistado, não pode ser dito em relação às inovações. Segundo o entrevistado:

Na verdade, precisava ter um pouco mais de metas claras, né? Honestamente, a gente acaba caminhando muito baseado na realidade de mercado que a gente tá enxergando e nas informações daquele mês ou daquela... É uma coisa que precisa ser melhorada. Não são claras as metas específicas em termos de qual caminho seguir. Nós temos metas claras em relação ao que se precisa produzir, a quantidade de modelos novos que precisa chegar, mas o caminho até chegar nisso talvez precisa ser um pouco melhor quantificado, né.

O Vendedor reatou também ter ciência das metas de seu setor. O atingimento de metas setoriais demandam interlocução com diversos setores, especialmente com o Comercial. Para ele:

O setor comercial tá muito vinculado, assim, na verdade o comercial é a locomotiva de todas as outras áreas, né? Ela depende no sentido de ter uma logística chegar no dia certo e tal, que é uma coisa que a gente fica muito no pé. Mas é ela que vai puxar todos os outros setores, então ela tá um pouco mais... Os outros dependem mais dela do que ela dos outros. Ela é nosso carro-chefe, que vai determinar tudo que vai acontecer, desde o desenvolvimento, financeiro, produção, vai depender do comercial, do que está se vendendo, do que o consumidor tá buscando.

Há resposta positiva quanto às metas setoriais serem conhecidas entre os vendedores e o setor comercial.

- **Dimensão “Orientação temporal”**

O Gestor Z relata que, estrategicamente, existem objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos. Porém, os setores “inovação”, “produção” e “Vendas” majoritariamente objetivos de curto prazo. Isso acontece, segundo o Gestor Z, pelo próprio funcionamento do setor no qual a empresa Z atua, que é bastante influenciado por tendências de moda, que apresentam duração de curto prazo. Para o entrevistado:

O pessoal pensa totalmente no hoje, nas vendas de amanhã, na próxima coleção, uma coisa extremamente a curto prazo. É uma coisa que a gente tenta, não é fácil, porque isso é da cultura até do brasileiro eu acho. A gente tenta fazer uma coisa pensando um pouco mais no longo prazo, no sentido de ter uma estratégia que, mesmo que às vezes não seja interessante chegar tanta coisa nova, por gerar pontas de estoque, tudo... Mas isso vai ganhar no longo prazo uma referência de moda pra loja, então tem a sua vantagem. Mas, de uma forma geral, o setor enxerga muito a curto prazo.

Os objetivos de curto prazo são repassados às gerências, que os transmitem às lojas e se transformam nas metas mensais de cada loja e, conseqüentemente, cada vendedor. Existe acompanhamento de objetivos de curto prazo, realizados pelos gerentes de loja, supervisor de área e direção.

- **Dimensão “Orientação Interpessoal”**

A comunicação entre gerências e funcionários acontece por canais informais. Existe desenvolvimento de atividades conjuntas em alguns setores, especialmente com o setor comercial. Como descreve o Gestor Z:

Na verdade, não. Na verdade, acaba que nosso norte, nossa bússola principal tá relacionada à necessidade do cliente, à venda, à loja, ao que precisa ser produzido, e aí a produção acaba sendo mais algo do tipo "você vai ter que fazer isso, nesse prazo, nesse custo". Ele acaba sendo uma relação simplesmente de, entre aspas, "subordinação" à necessidade do cliente, à necessidade do mercado, então quem dita mesmo todas as regras, as ordens para a produção é as outras áreas.

As atividades em conjunto desenvolvidas entre os setores são desenvolvidas “quando necessário” – como, por exemplo citado pelo Gestor Z, no desenvolvimento de novos produtos.

- **Dimensão “Formalização da estrutura”**

O gestor Z relata que a atual estrutura da empresa Z (em termos de setores, cargos e tarefas) dá conta dos desafios enfrentados pelo setor. O Gestor Z faz o seguinte relato:

Acredito que sim [que a estrutura dá conta dos desafios atuais], pela maneira que a gente trabalha, uma maneira direta, objetiva... Nós não temos muita burocracia, uma ou outra, na verdade. Eu centralizo muito informação, talvez essa parte de centralização é uma parte ruim, de centralizar muito, mas de certa forma isso agiliza também e coloca as pessoas... Eu sei com que falar, na hora que falar e a coisa já responder com tempo determinado. Então existe essa pequena, entre aspas, "vantagem" da centralização, né. Se é que eu posso chamar isso de vantagem, né? [...] Sobrecarrega, mas agiliza.

A Empresa Z relata não desejar obter maior expansão em número de estabelecimentos (em 2015, são 31). Como relatado por Greiner (1998), a profissionalização de uma organização passa por algumas fases, que estão relacionadas à maturação da empresa.

Ao que tudo indica, não existe ainda a percepção da necessidade de maior estruturação, visto que a atual estrutura parece atender, a despeito da sobrecarga de tarefas existentes em poucos gestores.

E. Constructo “Liderança” (LID)

• Dimensão “Visão”

Existe dissonância quanto à visão de futuro percebida pela gerência e pelo vendedor. Para o Gestor Z, a empresa tem como visão de futuro a melhoria de aspectos qualitativos relacionados ao atendimento. Já o vendedor relata que a empresa tem como visão de futuro "crescer mais".

Não existem planos de expansão no longo prazo: como destaca o Gestor Z, a empresa não quer vivenciar grandes ciclos de expansão. O foco da empresa é outro, direcionado ao aumento da qualidade percebida do produto.

Existe a crença de que os objetivos da organização estão norteando as ações dos colaboradores de todos os setores, e a vantagem competitiva percebida pelo Gestor Z é relacionada à relação de novidade e preço percebido do produto pelos clientes.

Não existem documentos que formalizem a visão de futuro. Existem discrepâncias quanto ao envolvimento dos funcionários com a visão de futuro percebida na empresa. Enquanto o Gestor Z relata maior envolvimento com a visão de futuro por parte dos gerentes, o Vendedor relata o envolvimento dos vendedores com essa visão.

• Dimensão “Motivação de funcionários”

Existe resposta positiva quanto à existência de ações de estímulo ao alcance de metas organizacionais: o gestor Z relata que existe remuneração extra cedida ao vendedor que atinge ou ultrapassa a meta proposta. Esse processo é estendido ao Vendedor, e não às demais áreas administrativas, além de não ser formalizado em políticas organizacionais. Segundo o entrevistado:

É, como empresa de varejo tudo funciona em metas, né? Tudo é meta. A parte administrativa, não. A parte que eu chamo de gerencial é muito difícil a gente ter essa mensuração. Fora isso, a parte comercial, de vendas, dentro da loja, tudo é a partir de meta... A gente tem meta desde a pessoa conseguir administrar bem a parte burocrática, de folha de ponto do funcionário até as vendas de algum item específico, até a venda geral da loja, tudo é quantificado.

São reforçadas ações inovadoras na realização do trabalho: respondendo pelo setor comercial, o Gestor Z relatou estimular seu funcionário a buscar novas formas de se realizar o

trabalho, até para que as demandas de diferentes clientes sejam atendidas de diferentes formas, com sucesso. Como relatado pelo Gestor:

Na verdade, por a gente ter pouca hierarquia e ter uma concentração, uma centralização nas nossas mãos da diretoria, essa é a parte boa da coisa, a flexibilidade nossa é imensa. A gente pode começar o dia pensando uma maneira, reúne diretor igual ele tá querendo fazer agora, pra ver alguma coisa [risos], e muda rapidamente, adaptando a alguma necessidade específica, algum objetivo que a gente tem que atingir que, da forma convencional, não deu certo, então essa flexibilidade acaba sendo um ponto forte da nossa maneira de administrar. A gente tá todo dia procurando formas diferentes de resolver, caso aquela convencional não resolva.

Dimensão “Prospecção de novas oportunidades”

Existe registro positivo quanto à existência de resistências internas às inovações. Estas resistências são superadas, segundo o vendedor, de formas educativas - por meio da conscientização quanto à necessidade de mudança e a negociação de pontos de vista. Como destaca o gestor Z:

Como a gente acaba tendo um contato direto com as pessoas, acaba sendo fácil, porque a gente tenta convencer e mostrar qual que é a potencialidade, a vantagem de se mudar, de se inovar, seja através de um sistema de funcionamento, seja através de um produto novo, que normalmente é mais difícil de fazer que o antigo, que a gente já tá acostumado. Mas a gente tem que deixar muito claro, qual venha ser a pessoa, que aquilo é necessário pro negócio e pra sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, dela naquele setor que ela tá.

• Dimensão “Condução de ações na empresa”

Nesta dimensão, foi citado que a Direção da organização adota medidas imediatas de solução de problemas, visando reconduzir a empresa a um patamar desejado. Como relata o Gestor Z, quando existem equívocos no desenvolvimento de produtos, por exemplo: primeiro a empresa tenta minimizar a extensão dos danos (por meio de promoções) e, então, se busca entender qual foi o problema ocorrido. Relatando o reajuste de ações organizacionais, o Gestor Z apresenta um exemplo:

[...] a gente considera um erro quando um produto se desenvolve e uma pessoa não gosta, o consumidor não adere àquela moda, não gosta daquele produto. A primeira ação é a gente liquidar aquele produto, abaixar o preço dele, porque aí você pega um consumidor que não busca por uma moda, mas busca por uma oportunidade de negócio, isso acontece no varejo. A gente abaixa, tenta queimar aquilo numa margem zero ou negativa, pelo menos pra tirar da loja e desocupar o espaço físico e o principal é aquilo ser um aprendizado, né... Ser uma forma de não acontecer mais e num próximo

desenvolvimento tentar entender o que aconteceu, porque não gostou daquele produto, o que desagradou, e na próxima tradução que a gente trazer de fora ponderar mais esse item também, não deixar acontecer o mesmo erro.

F. Fator “Resultados” (RESULT)

• Dimensão “Resultados financeiros e econômicos da organização”

Existe desconhecimento por parte do vendedor em relação a alguns dados sobre a concorrência e produtos comercializados pela empresa. Estes dois dados podem ser explicados pelo tempo de contratação da profissional (um ano) e, também, pelo grande número de linhas de produtos lançados. Segundo dados relatados pelo Gestor Z e pelo Vendedor, são lançados novos produtos a cada 15 dias, o que faz com que se não se tenha uma dimensão exata de números de lançamentos. Outra hipótese é que pode estar acontecendo algum problema quanto ao repasse de informações não diretamente relacionadas às tarefas. Como relatado pelo Gestor Z, não existem reuniões formais das gerências com os vendedores, nem a promoção de eventos onde os vendedores possam compartilhar ideias e experiências.

Devido à pulverização da concorrência, o Gestor Z não sabe relatar se o faturamento da concorrência foi maior ou menor que o da empresa. Como relata o entrevistado:

Eu acho que vai depender de cada caso, cada cidade. Eu conheço cidades próximas, como Ribeirão, eu enxergo que diminuiu [o faturamento da concorrência]. Por conversa de mercado, aquele network que a gente tem com outros fornecedores, que também fornecem pra eles, e pessoas que também têm amigo em comum, tal... Outros lugares, eu sei que cresceu. No de Brasília, eu sei que existe um trabalho local mais específico feito lá, eu sinto que aumentou. Então é uma dificuldade a gente ter... Cada cidade é uma realidade totalmente diferente, mas então eu não tenho um concorrente principal da empresa, eu tenho que trabalhar com 31 diferentes.

• Dimensão “Dados complementares referentes aos resultados financeiros e econômicos da organização”

O faturamento da empresa nos últimos três anos (2012 a 2014) aumentou. Este aumento é considerado significativo ao gestor Z. O faturamento relacionado a novos produtos também aumentou e também é considerado significativo ao gestor Z.

Quanto ao lançamento de novos produtos – o Gestor Z faz uma ressalva, ao observar que todos os produtos comercializados na Empresa Z são novidades. Segundo o gestor, a cada quinze dias as lojas recebem novos produtos. Para o entrevistado:

Na verdade, todos os nossos produtos são novos, né? Então a gente... A nossa “percebibilidade”... É como alimento, no sapato tem data de validade. E aconteceu que, nos últimos tempos, a gente vem desenvolvendo mais e mais coisas. Então a data de validade tem diminuído. Consequentemente, os modelos novos tá tendo uma... Vamos chamar de meta, uma necessidade de vender, ser mais representativo nas vendas do que era antigamente, então a tendência é aumentar, não só essa realidade, mas como essa meta de ter que vender pra se adequar às necessidades de mercado, à condição de dificuldade e tudo. A base da nossa sustentação de vendas ou de manter nosso negócio tá justamente nessas coisas novas, então obrigatoriamente tem que vender mais lançamentos e mais novidades pra manter o negócio funcionando dentro da nossa estratégia.

- **Dimensão “Resultados Financeiros”**

Não existiu aumento na produtividade por funcionário nos últimos três anos. Devido às características do setor em que a empresa Z atua, a cada 20 dias são idealizados, desenvolvidos e lançados novos produtos no mercado. Este tempo tem sido diminuído com o passar dos anos, segundo o Gestor Z, é um imperativo em seu segmento:

Acho que diminuiu bem [tempo de colocação de produtos no mercado]. Vem diminuindo a cada dia, primeiro por causa da objetividade como a gente vem melhor trabalhando, conhecendo e ganhando experiência no desenvolvimento e adequação à realidade da loja. Então essa experiência faz cortar vários caminhos que antes a gente via como perdidos. E um outro ponto: o próprio mercado também se adaptou, então fornecedores de insumos, de novos produtos, como eu falo, uma base de matrizaria pra uma nova sola, eles se adaptaram à necessidade geral de as coisas acontecerem mais rápido. A cada dia a gente observa uma rapidez maior pra isso e, na verdade, uma necessidade, a gente tem que se adequar a isso. Não é uma escolha nossa, é uma necessidade que a gente tem.

Houve aumento na participação de mercado da empresa no referido período. O gestor Z relatou que o concorrente principal da empresa em Ribeirão Preto teve queda na participação de mercado, muito embora não se saiba exatamente o quanto.

- **Dimensão “Resultados do desempenho do conhecimento organizacional”**

Existe estabilidade na satisfação do cliente com a loja no período. Segundo o Gestor Z, esta estabilidade se dá pelo atendimento frequente de demandas de clientes. Por isso, o entrevistado considera que a satisfação de seu consumidor vem se mantendo estável ao longo dos últimos anos.

O perfil do vendedor mudou nos últimos três anos. Na visão do Gestor Z, os processos de contratação tiveram que ser revistos pela aparente falta de comprometimento dos candidatos ao setor de vendas.

Houve estabilidade percebida na qualificação de funcionários e aumento no número de colaboradores qualificados, assim como houve aumento no número de pessoas aprendendo novas habilidades. Os dados obtidos neste questionamento geram inconsistências. Se o número de colaboradores aprendendo novas habilidades aumentou, poderia se pressupor um aumento de comprometimento?

G. Constructo “Inovatividade” (INOV)

- **Dimensão “Inovação organizacional”**

A taxa de introdução de novos produtos na empresa cresceu rapidamente. Como relata o Gestor Z, o tempo de colocação de novos produtos no mercado vem diminuindo drasticamente em função das demandas do mercado no qual a empresa Z atua. Ao mesmo tempo, a taxa de introdução de novos métodos produtivos ou prestação de serviços na empresa Z se manteve a mesma.

O Gestor Z não quis se manifestar, mas o Vendedor deu resposta positiva quanto à empresa Z ser mais inovadora que o concorrente. Nos últimos três anos, a empresa Z começou atividades em 3 novos locais e não existe estimativa do número de consumidores antigos e novos da empresa.

Existem, em média, 24 novas linhas de produtos ao ano lançadas pela empresa.

- **Dimensão “Inovatividade comportamental”**

É relatado que a empresa Z possui flexibilidade quanto ao se resolver problemas de maneiras diferentes. Isso acontece, segundo o Gestor Z, pelo fato de existir um número menor de pessoas a serem consultadas e processos gerenciais a serem criados quando se decide instaurar alguma alteração. Apesar da flexibilidade na resolução de problemas, os entrevistados da empresa Z a veem como sendo “muito cautelosa” para o desenvolvimento de novos produtos. Esta resposta, apesar do número de lançamentos de novos produtos pela empresa (24 linhas em um ano), pode ser justificada até pelo processo de criação de produto na empresa, que consiste na adequação e produção de tendências de moda.

Se trata de um caminho que pode ser considerado “mais seguro”, por a empresa não ter que lidar com os custos associados ao desenvolvimento de produtos sem a ciência prévia de suas chances de sucesso.

- **Dimensão “Inovatividade em produto”**

A empresa é considerada mais rápida em fazer novos lançamentos de produtos do que o principal concorrente. Apesar de anteriormente a gerência da organização manter posição neutra quanto à asserção de que a empresa é mais inovadora que o principal concorrente, o Gestor Z concorda que a empresa é mais rápida em realizar o lançamento de novos produtos no mercado. Existe resposta positiva quanto aos produtos serem percebidos como "muito inovadores" pelos clientes da empresa Z.

- **Dimensão “Inovatividade em processos”**

Existe resposta positiva quanto à empresa melhorar constantemente seus processos de negócios. O Gestor Z preferiu não emitir opinião quanto ao processo de manufatura na empresa ser mais inovador do que o existente no principal concorrente. Este posicionamento do Gestor Z pode ser explicado pela relativa estabilidade em processos produtivos de calçados, descrito anteriormente.

Há parecer positivo quanto ao fato de a maioria dos novos produtos lançados ser resultado de pequenas mudanças. Existiram mudanças gerenciais na empresa Z, como a criação de novos cargos e a ampliação do número de cargos já existentes.

- **Dimensão “Inovatividade em mercados”**

Há a confirmação de que novos produtos e serviços recentes na empresa Z são resultados de pequenas mudanças de produtos e serviços já existentes.

- **Dimensão “Inovatividade estratégica”**

É relatada a adoção de soluções não usuais. Segundo gestor Z, essa adoção de soluções pouco usuais é frequente e faz parte das características de uma empresa cuja gestão é centralizada. Segundo ele:

Muita, [...]. Então, com muita frequência a gente toma decisões saindo do que se esperava, até porque, como disse, no varejo um mais um não é dois, e todo dia existe alguma coisa que eu brinco assim... Faz doze anos que a gente tá com a loja, mas todo dia acontece alguma coisa que você fala: "esse

eu nunca tinha visto acontecer!". Então, assim, a gente tem todo um... Tenta seguir um manual muito rígido, muito específico de ações e a gente acaba ficando muito engessado, e isso para o varejo não é bom. O varejo precisa de solução muito dinâmica, objetiva, adaptar a semana, quiçá até mesmo um dia, alguma coisa que precisa mudar.

Existe resposta positiva para o fato de a empresa ter se mantido atrasada em relação ao concorrente em relação a inovações tecnológicas.

4.2.9. Síntese dos resultados da Empresa Z quanto aos constructos e fatores analisados

Após a análise das respostas dos entrevistados em relação às sete constructos e fatores do modelo de pesquisa proposto (AO, BU, COA, MCI, LID, INOV e RESULT), foram realizadas as seguintes constatações:

- **Em relação à AO:** a tomada de decisões importantes é atribuição exclusiva da diretoria. Os vendedores contribuem indiretamente com o processo de tomada de decisões importantes, trazendo feedback de clientes por intervenção do supervisor de área.

Existe capacitação inicial do vendedor no momento da contratação e é considerada um investimento pelos membros da empresa. Não existe registro posterior de treinamento. Existem respostas positivas quanto ao atendimento de mudanças demandadas pelo mercado. Isso acontece pelas rápidas mudanças de produtos demandadas pelo segmento da empresa Z (calçadista). Existem recompensas informais dadas a vendedores.

Vendedores relatam saber os objetivos da empresa. Conseguem formalizar este conhecimento e entendem como contribuem com este atingimento.

Existe abertura à experimentação. A empresa acompanha as ações dos concorrentes. O feedback de clientes sobre os produtos comercializados pela empresa Z influenciam, inclusive, a definição de produtos a serem fabricados e comercializados. O vendedor não tem abertura para se expressar livremente sobre suas tarefas.

Erros e falhas são sanados de forma dialogada, com instruções e requalificação para que não mais aconteçam. O vendedor é estimulado a reparar seu erro. Em caso de reincidência de erros, existem outras medidas adotadas, como o desligamento.

Não existem estímulos para reuniões formais entre gerências e vendedores e entre vendedores de diferentes lojas. Nas lojas, porém, a interlocução entre vendedores e o gerente de loja é majoritariamente informal e intenda. Existem inconsistências quanto à existência de documentos de orientação destinados a vendedores.

- **Em relação à Aprendizagem do tipo BU:** a Diretoria conversa informalmente e com frequência com os gestores de área e demais funcionários do setor administrativos. Vendedores, por outro lado, não têm este acesso, o que gera inconsistência quanto à afirmação que o gestor regularmente discute as forças e estratégias dos concorrentes com os funcionários.

O processo de desenvolvimento de produtos começa com uma prospecção externa de tendências de moda, seguida pela adequação destas tendências ao padrão nacional. A diretoria faz esta validação. A área de vendas contribui indiretamente com este processo, trazendo informações que ajudem a definir qual produto funciona e qual não funciona no mercado. Estas informações são trazidas à Direção pelos Supervisores de loja e, quando cabíveis, são implementadas. As sugestões são adaptadas de forma rápida. Vendedores conseguem se comunicar com o gerente de loja e o supervisor com regularidade.

Existem locais onde o vendedor consegue mais informações sobre as suas tarefas. O vendedor, nos últimos três anos, tentou com frequência diferentes formas de melhorar a qualidade do seu trabalho sem afetar a produtividade. Não existem reuniões formais para discussão entre gestores e funcionários aspectos relacionados a produtividade e a qualidade. Hoje a comunicação existente entre vendedores é majoritariamente informal, muito embora possam existir reuniões pontuais agendadas em cada loja. O vendedor preferiu não se manifestar quanto ao tempo disponível para a realização de suas tarefas, mas relatou que a quantidade de atribuições que possui não interfere na qualidade do trabalho.

- **Em relação à COA:** na empresa Z, existe ajuda prestada e recebida entre os vendedores. Há a concordância parcial quanto à cessão de recursos para o apoio de novas ideias. A empresa libera o funcionário para aprender, além de oferecer recompensas informais a este colaborador.

Os vendedores na empresa Z relatam ouvir o que os colegas têm a dizer a respeito dos problemas, destacando também a existência de respeito entre os colegas. Há resposta

parcialmente positiva quanto ao foco na tarefa e na forma como o funcionário desempenha sua função.

Há concordância quanto à utilização de sistemas de comunicação, de forma regular e frequente. A obtenção de informações pelo Vendedor sobre outras áreas acontece mediante o questionamento ao seu gerente ou supervisor. Não existe um local onde o Vendedor consiga encontrar respostas de forma imediata, sem a consulta de alguém.

Não existe um banco de dados atualizado sobre as habilidades dos funcionários. Existe resposta positiva da empresa quanto à existência de sistemas de avaliação de desempenho e de resultados de treinamentos.

Existe relato de cessão de autonomia aos funcionários do setor de vendas e concordância parcial quanto ao apoio para que as pessoas assumam riscos calculados. Há o alinhamento de ações entre os diferentes setores da empresa, promovido pelos supervisores de área.

A empresa possui resposta positiva quanto ao estímulo ao chamado "pensamento amplo", sendo que os entrevistados (Gestor Z e Vendedor) relatam levar em consideração as sugestões dadas pelos clientes.

A empresa Z desenvolve atividades junto a membros externos apenas em situações onde a empresa esteja precisando suprir necessidades internas. Há controvérsia quanto à empresa encorajar pessoas a buscar informações em outros setores: enquanto os entrevistados relatam estimular esta busca, por respostas anteriores constatou-se que a busca é intermediada por um gerente, não existindo forma direta de obtenção de informações.

Não existe resposta conclusiva quanto à empresa atender a solicitações de treinamento, a despeito de existir relato de busca de oportunidades de aprendizagem. A empresa compartilha informações sobre o mercado e os concorrentes, de maneira informal e formal (mediante a utilização do jornal interno da empresa).

- **Em relação aos MCI:** Não existe consenso quanto à existência de metas setoriais claras (especialmente, no desenvolvimento de produtos). O atingimento dos objetivos setoriais demanda a interlocução de vários setores. Existe resposta positiva do vendedor quanto à ciência do atingimento de suas metas.

O Gestor Z relata que a empresa possui objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos, muito embora exista maior acompanhamento dos objetivos de curto prazo.

A comunicação entre os setores se dá de maneira informal e pessoal, além de se utilizarem recursos tecnológicos (como o *Skype*, *whatsapp*, e-mail). Nem todos os setores desenvolvem atividades em conjunto a outros setores, como por exemplo, o setor "produção". Quando tais atividades acontecem, isso se dá pela necessidade (não existe periodicidade fixa).

O gestor Z relata que a estrutura da empresa dá conta dos desafios enfrentados pela empresa, muito embora existam sinais de sobrecarga de atividades em poucos membros.

- **Em relação à LID:** existe dissonância quanto à visão de futuro declarada pela empresa entre o gestor Z e o vendedor entrevistado. Há a formalização da visão de futuro da empresa, mas não a sua disseminação - o que pode explicar a dissonância observada. Tanto o Gestor Z quanto o vendedor relatam acreditar que a visão norteia as ações dos membros da empresa.

Existem ações de estímulo aos colaboradores, focadas na cessão de remuneração ou na promoção do colaborador. Existe resistência por parte dos membros da empresa às inovações. Esta resistência é superada com base no convencimento e esclarecimento de causas de mudança. A resistência infundada é desestimulada na empresa.

A gestão da empresa busca reconduzir a empresa a patamares positivos por meio do acompanhamento próximo de ações desenvolvidas e pelas tentativas de se sanar problemas.

- **Em relação aos RESULT:** há desconhecimento do vendedor quanto a quais novos mercados foram prospectados pela empresa Z nos últimos três anos. Da mesma forma, o vendedor não sabe precisar exatamente quantas novas linhas de produtos foram criadas.

O faturamento da empresa cresceu nos últimos três anos (lembrando que todo faturamento da empresa Z é relacionado a novos produtos, que são lançados a cada 15 dias). Este faturamento é considerado significativo. O Gestor Z relata que o faturamento da concorrência em Ribeirão Preto/SP diminuiu, mas que não possui dados dos concorrentes das demais localidades (são 32 lojas). A produtividade do colaborador é a mesma há três anos. O tempo de desenvolvimento e lançamento de produtos foi diminuído no referido período. A parcela de mercado da empresa aumentou nos últimos três anos em Ribeirão Preto, e o concorrente, diminuiu.

A satisfação do cliente nos últimos anos se manteve estável, assim como o número de sugestões de clientes implementadas. O perfil do vendedor foi alterado nos últimos anos. A quantidade de trabalhadores qualificados aumentou, bem como o número de pessoas que aprendem novas habilidades na empresa.

- **Em relação à INOV:** houve aumento no número de produtos lançados no mercado nos últimos três anos, ao mesmo tempo em que os métodos produtivos se mantiveram estáveis. Existe resposta positiva quanto à empresa ter se tornado mais inovadora que a concorrência. Existiu a expansão da empresa em novos mercados.

A empresa apresenta flexibilidade para testar novos processos. Ao mesmo tempo, a gerência é descrita como sendo "muito cautelosa" em relação ao desenvolvimento de novos produtos.

Há relato de a Empresa Z ser mais rápida que o concorrente em relação ao lançamento de novos produtos, assim como existe resposta positiva quanto a empresa ser percebida como "muito inovadora" por seu cliente. A empresa possui novos produtos baseados em melhorias incrementais. Existe a adoção frequente de métodos não usuais para se resolver problemas, bem como existe concordância com o fato da empresa estar atrasada em relação ao concorrente em inovações tecnológicas.

Se considerando os dados coletados em todas os constructos e suas respectivas dimensões na Empresa Z, foi estabelecida uma síntese de resultados quanto ao status da empresa em relação a cada constructo e dimensão. Os resultados podem ser vistos no Quadro 26.

É importante ressaltar que constructos e dimensões foram citados com suas siglas respectivas, como listados no tópico 4.1 e 4.2.2.

Síntese de resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa Z

AO ++	Aprendizagem do tipo BU ++	COA ++	MCI +	LID ++	RESULT ++	INOV +++
COMPR ++	BU +/-	AC ++++	OMS ++	VIS ----	RFE +/-	IO +++
PS ++++	FOR ++++	QD ++++	OT +/-	MOT +++	DRFE ++++	ICOM -/+
AE ++	GER ++++	CTE +/-	OINT ++	PROSPEC +++	RF +++	IPROD ++++
TCI -/+	ART +/-	SCC ++	FORE +/-	COND +++	RD ++	IPROC +++
	AT ++++	DEL ++				IM ++++
	CARG -/+	VS +/-				IES ++
		LEF +				

Quadro 26: Resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa Z

++++	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável
+++	A percepção do grupo é majoritariamente positiva quanto à existência da variável
++	A percepção do grupo é parcialmente positiva quanto à existência da variável
+	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável, com variações.
+/-	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação positiva
-/+	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação negativa
-	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável, com variações.
--	A percepção do grupo é parcialmente negativa quanto à existência da variável
---	A percepção do grupo é majoritariamente negativa quanto à existência da variável
----	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável

Quadro 27: Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 26

4.2.9.1. A Empresa Z e o Modelo de pesquisa proposto.

Figura 17: Modelo de pesquisa proposto – empresa Z.

4.2.10. Empresa W – descrição da empresa

O Quadro 28 sintetiza as principais características da Empresa W, objeto de estudo nesta pesquisa.

Características gerais da Empresa	
Setor	Fabricação de medicamentos alopáticos para uso humano
Data de fundação	2001
Localização da sede	Ribeirão Preto - SP
Número de funcionários	91
Funcionamento da empresa	Fabricação e comercialização de produtos por vendedores internos (call center e internet). Utilização de revendedores terceirizados por área geográfica.

Quadro 28: Características gerais da empresa W.

O Quadro 29 dá maiores detalhes quanto ao perfil dos entrevistados da Empresa W.

Perfil de entrevistados – Empresa W	
Diretor Gestor da inovação Gestor Financeiro	Formação: Administração e Filosofia. MBA em MKT e Mestrado em Finanças. Idade: 63 anos Cargo: Diretor Anos de experiência no cargo: 26 anos. Anos de experiência na empresa: 14 anos.
Gestor da Produção	Formação: Graduação em farmácia Idade: 35 anos Cargo: Gerente da produção Anos de experiência no cargo: 8 anos Anos de experiência na empresa: 10 anos
Gestor Comercial	Formação: Graduação em administrador de empresas. MBA em Gestão. Idade: 33 Cargo: Diretor comercial. Anos de experiência no cargo: 8 anos Anos de experiência na empresa: 11 anos
Vendedor	Formação: Tecnóloga em Marketing Idade: 28 anos Cargo: vendedora Anos de experiência no cargo: 4 anos Anos de experiência na empresa: 6 anos
Gestor do RH	Formação: Tecnóloga em Administração de Recursos Humanos Idade: 39 anos Cargo: Analista de RH Anos de experiência no cargo: 10 anos Anos de experiência na empresa: 4 meses

Quadro 29: Perfil de entrevistados – Empresa W.

O Quadro 30 descreve os momentos de realização da coleta de dados junto a estes entrevistados.

Entrevistado	Data	Local	Coleta e registro de dados
Diretor Gestor da Inovação Gestor Financeiro	14/09/2015	Escritório da empresa Ribeirão Preto	Entrevista gravada, posteriormente transcrita. Questionário respondido pelo entrevistado mediante preenchimento imediato do caderno de questões.
Gestor da Produção	01/10/2015	Unidade fabril da empresa Ribeirão Preto	
Gestor Comercial	18/09/2015		
Vendedor	18/09/2015		
Gestor do RH	18/09/2015		

Quadro 30: Datas de coleta de dados – Empresa W.

4.2.11. Descrição e análise do quarto caso – Empresa W

Os tópicos A ao G dispostos neste tópico descrevem a síntese das respostas dadas pelos entrevistados durante a coleta de dados. A versão completa da discussão do caso está disposta no Apêndice 4.

A. Constructo – “Aprendizagem Organizacional” (AO)

• Dimensão “Comprometimento gerencial”

Não existe envolvimento do vendedor na criação de novos produtos. Na empresa W, a criação de novos produtos é uma atividade restrita a membros do primeiro escalão da empresa - a Diretoria e o Gestor Comercial. Os processos de criação de novos produtos na empresa W partem de oportunidades que são detectadas no mercado. É realizada uma filtragem e aí, dentro das oportunidades existentes, são selecionados os nichos de mercado que coincidem mais com o perfil atual da empresa.

Existe resposta parcialmente positiva quanto à aprendizagem de funcionários ser considerada um investimento. Existem programas de treinamento aos vendedores internos à empresa.

Há resposta parcialmente positiva quanto à empresa ser aberta a mudanças. Quanto à existência de recompensas, há inconsistência nas respostas: o Gestor Comercial percebe que existem recompensas e o Vendedor concorda parcialmente; já o Gestor de RH relata não existirem recompensas concedidas a ideias inovadoras. Este fato sinaliza a diferente forma pela qual a recompensa é percebida por cada membro da empresa. O Gestor Comercial relata diferentes modalidades de cessão de recompensas – algo que não é citado pelo Gestor de RH.

• Dimensão “Perspectiva sistêmica”

Existe inconsistência quanto à percepção da ciência dos objetivos gerais pelos funcionários: o Gestor da Inovação/Financeiro, Produção e Comercial relatam relativa descrença quanto ao fato de todos os funcionários conhecerem os objetivos gerais da empresa. O Vendedor e o Gestor do RH, porém, emitem parecer positivo quanto à ciência do funcionário em relação aos objetivos gerais da empresa.

Também há inconsistência quanto à percepção da ciência da contribuição do trabalho do funcionário no atingimento de objetivos gerais. O Diretor/Gestor da Inovação/Gestor Financeiro, Gestor Comercial, Vendedor e Gestor do RH relatam que o colaborador sabe

como contribuir para o atingimento de objetivos da empresa. O Diretor ressalta, porém, que o conhecimento efetivo destes objetivos seja mais presente junto à gerência. O Gestor da Produção discorda do fato de o funcionário ter ciência de sua contribuição.

Outra inconsistência encontrada é referente à formalização de objetivos centrais da empresa, onde o Gestor da Inovação/ Financeiro relata discordar parcialmente de o funcionário formalizar dois objetivos centrais da empresa enquanto os demais entrevistados (Gestor da Produção, Gestor Comercial, Vendedor e o Gestor do RH) concordam com esta afirmação.

Existe tanto uma inconsistência interna à questão quanto externa. O Gestor da Produção e o Gestor Comercial anteriormente descreveram descrença (ainda que parcial) quanto ao funcionário conhecer objetivos gerais da empresa. Estes mesmos respondentes relatam posteriormente acreditar que o funcionário é capaz de formalizar dois objetivos centrais da empresa. Provavelmente pode estar relacionado a um entendimento equivocado dos objetivos gerais da empresa e os objetivos de curto prazo dos setores.

• **Dimensão “Abertura e experimentação”**

Existe na abertura alguma abertura para a promoção da experimentação e inovação de processos de trabalho. É importante assinalar que o vendedor (que, neste estudo, responde pelo setor operacional) discorda em parte.

A empresa monitora ações de concorrentes e mercado pelas associações e órgãos de classe.

Existe concordância dos respondentes que as experiências e ideias de clientes são úteis para a aprendizagem da empresa.

Os empregados da empresa W podem expressar suas opiniões e fazer sugestões em relação aos procedimentos e métodos em vigor para realizar suas tarefas.

Estas respostas reforçam o fato de que as participações do funcionário em ações relacionadas às tarefas pontuais são aceitas pela gestão da empresa, ao mesmo tempo em que funções de caráter estratégico são reservados à cúpula.

• **Dimensão “Transferência do conhecimento e integração”**

A organização lida com o erro de formas educativas. Existe foco na correção. Segundo o Gestor Comercial, espera-se que o vendedor cometa mais erros, mas entregue resultados (vendas).

Existem uma posição positiva quanto a chance de conversas informais realizadas entre os setores e funcionários. Existem eventos formais destinados à troca de informações entre as gerências, que são realizados quando for constatada a necessidade.

Existem documentos formais sobre a execução do trabalho. Há consenso quanto à sua existência nos setores administrativos e produtivos.

Existe inconsistência quanto a existirem documentos destinados à orientação de funcionários no setor de vendas: segundo o Gerente de Inovação, que considera que cada cliente tem um perfil de atendimento que deve ser encontrado pelo vendedor. Os documentos do setor produtivo existem desde o começo da empresa e os administrativos são recentes; não houve atualização por falta de necessidade.

B. Constructo “Aprendizagem do tipo BU” (BU)

• Dimensão “Aprendizagem do tipo BU”

Segundo o Diretor, existe contato direto da alta gestão com vendedores. O vendedor relata ter abertura e diferentes canais de contato com a alta gestão, mas relata concordar parcialmente com a existência de conversas sobre estratégias de concorrentes.

O treinamento inicial dado ao vendedor e em novos processos é *on-the-job* e tem a participação da Direção: como relatado pelo Vendedor, “[...] recebe [orientações iniciais dadas pela Direção]. A gente... Mais no início das atividades é orientado, depois, no dia a dia, acaba trabalhando... Mas, pra novos trabalhos, sim, a gente é orientado.”

O vendedor não contribui com o processo de criação de produtos, mas contribui com sugestões de melhorias em produtos e processos. Segundo o Gestor da Inovação:

Com sinceridade, não [o vendedor não participa da decisão referente ao desenvolvimento de produtos]. Porque, como eu disse, por sermos uma empresa de porte ainda pequeno, uma empresa nascente, a nossa estrutura de vendas não é uma estrutura própria. A gente trabalha com representantes autônomos, que eles são exclusivos na nossa linha de produtos, mas no portfólio de produtos que eles comercializam eles têm outros produtos que não são concorrentes com os nossos. Então é muito difícil você contar com uma pessoa que não é exclusiva pra te ajudar a fazer desenvolvimento de produto. Normalmente as empresas, quando estão em um estágio maior que o nosso, empresas maiores que a nossa, elas começam a investir na montagem de uma estrutura de vendas própria e exclusiva, aí sim você pode estrutura-la pra que ela também te ajude a fazer esse trabalho. Por enquanto, não.

O intermédio do gestor comercial é fundamental para a circulação interna do feedback dado por clientes sobre os produtos e processos da empresa. Este profissional traz as informações coletadas pelos vendedores no mercado, junto aos clientes, e repassa as informações pertinentes a cada setor organizacional.

As contribuições dos vendedores no processo produtivo são indiretas: quando recebem feedbacks sobre produtos, o vendedor as repassa ao seu gestor, como anteriormente relatado. Para o Vendedor, assim funcionam as contribuições dos vendedores com os processos de desenvolvimento de produtos:

Olha, contribui, mas diretamente pelo diretor comercial, porque não é solicitado aos vendedores. Às vezes informalmente acaba tendo uma questão assim: "ah, será que determinado produto vai ser absorvido pelo mercado?", mas esse estudo é mais feito pelo diretor da área comercial.

- **Dimensão “Formalização organizacional”**

Existem documentos destinados à informação de profissionais. Estes documentos descrevem padrões de atuação profissional dos colaboradores de todos os cargos da empresa, além de estarem disponíveis a todos.

- **Dimensão "Geração de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade"**

Existiram diferentes formas de melhorar a qualidade do seu trabalho sem afetar a produtividade. Houve concordância parcial quanto ao fato de que nos últimos três anos houve a entrega de um alto nível de produtividade e qualidade na entrega de resultados.

- **Dimensão “Articulação de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

Existem eventos formais abertos a gestores e funcionários para se discutir formas de se melhorar a qualidade e a produtividade, como o grupo de qualidade. Informalmente, existem discussões entre os vendedores para a melhoria da produtividade e qualidade de produtos. Existem reuniões mensais entre vendedores e seu gestor direto, quando necessário.

Existe abertura do gestor comercial em discutir a qualidade e a produtividade de vendedores: o Vendedor relata ter abertura para discutir práticas de trabalho com seu gestor. Segundo ele:

[...] A gente sente mais o mercado. Por exemplo, às vezes a gente interfere no plano de produção, a gente sente que o mercado tá absorvendo mais determinado item, aí a gente chega até o diretor da área comercial e fala: "olha, a gente tá precisando produzir mais água, ou de um melhor preço". A gente conhece, sabe que a concorrência tá fazendo um preço melhor, aí a gente fala pra ele: "ó, , o que a gente pode chegar pra gente não sair do mercado", que a gente precisa ter preço competitivo. Tudo isso é discutido aqui dentro da empresa mesmo, a gente sente o mercado, como a gente tá respondendo as cotações, tá dentro de... Então a gente sabe quando nosso preço tá defasado, quando nosso produto ou quando tem falta, tem maior número de pedidos, produtividade, tá produzindo determinado produto que não tá saindo muito. Então tudo isso é discutido.

A empresa tem instrumentos de controle interno, como auditorias internas. Existem atividades inter setoriais, promovidas pelos resultados das auditorias internas.

- **Dimensão “Atualização de conhecimentos relacionados à produtividade e qualidade”**

A regulamentação do setor influencia a mudança de processos de trabalho de alguns setores (como a produção). Setores altamente regulamentados (como a indústria farmacêutica) não podem alterar práticas de trabalho sob risco de se descumprir normas regulatórias. Como relata o Diretor:

[existe autonomia para alteração de procedimentos] em termos, porque, como nós somos muito regulados e fiscalizados, tem alterações que não podem ser feitas, então... Por exemplo, você tem lá controle de processos, eu quero mudar meu controle de processos. Eu vou mudar meu controle de processo, mas eu preciso continuar tendo os registros de controle de processo do jeito que tem hoje, senão como é que eu vou cumprir a norma? Então, nesse ponto, a farmacêutica é um pouco engessada, eu tenho coisas que eu não posso mudar, porque fazem parte dos regulamentos sanitários do país e que eu tenho que cumprir. Algumas são até absurdas, mas tá na regra, eu tenho que cumprir.

Por outro lado, existe maior flexibilidade para a mudança de processos de trabalho em outros setores (como “vendas”). Mesmo assim, esta flexibilidade é relativa. De toda forma, as contribuições dos vendedores na empresa passam pelo aval da gestão. Como relata o Diretor:

Eles [vendedores] sugerem, aí nós vamos avaliar o impacto financeiro disso e aprovamos ou não aprovamos. Então às vezes a sugestão vem deles, de baixo pra cima; às vezes nós detectamos que tem algum produto, alguma linha de produto ou alguma área do mercado que tá precisando de uma

injeção de ânimo, então a gente bola alguma coisa e aí a iniciativa vai de cima pra baixo, mas os canais estão livres, tanto num sentido como no outro.

Entretanto, existe uma concordância parcial do vendedor quanto à adoção de diferentes formas de trabalho para melhorar a qualidade sem afetar a produtividade do setor de vendas. Também existe concordância parcial do vendedor quanto à adoção de diferentes formas de trabalho para aumentar tanto a qualidade quanto a produtividade do setor.

- **Dimensão “Carga de trabalho”**

Existe resposta parcialmente positiva do Vendedor quanto ao tempo disponível para exercício de tarefas e a qualidade esperada no desempenho destas. Também existe resposta parcialmente positiva do Vendedor quanto ao equilíbrio da quantidade de tarefas e a qualidade esperada no desempenho destas.

C. Constructo “Cultura Organizacional de aprendizagem” (COA)

- **Dimensão “Aprendizagem contínua”**

Existe concordância do vendedor quanto aos funcionários ajudarem colegas em sua aprendizagem, sendo por eles também ajudados posteriormente. Existe resposta parcialmente positiva quanto ao fato de as pessoas conseguirem recursos de apoio à aprendizagem. Existe resposta positiva quanto à empresa liberar funcionários para aprenderem

Existe discordância quanto à cessão de recompensas pelo aprendizado. O Diretor relata não existir recompensa prevista para a aprendizagem de colaboradores. Entretanto, o Vendedor e o Gestor do RH afirmam “concordar totalmente” com a cessão de recompensas para esta modalidade.

Cabe aqui o questionamento: qual é a percepção dos vendedores sobre aquilo que é (e o que não é) uma recompensa? Além disso: o que está sendo considerado recompensa pelo vendedor?

- **Dimensão “Questionamento e diálogo”**

Existe concordância parcial do Vendedor quanto ao fato de se escutar a opinião de outros colegas no trabalho. O Gestor da Inovação prefere não se manifestar a respeito. Existe resposta positiva quanto às pessoas se tratarem com respeito no ambiente de trabalho.

- **Dimensão “Colaboração e trabalho em equipe”**

Para o Gestor do RH, o foco dos grupos do trabalho está tanto em suas tarefas quanto no quão bem o grupo está trabalhando.

- **Dimensão “Sistemas de captura de conhecimento”**

Existem inconsistências quanto à utilização de sistemas de comunicação entre funcionários e gestores. Apenas o Gestor Comercial declara "concordar totalmente" com o fato de a empresa W fazer uso de sistemas de comunicação entre funcionários e gestores. Os Gestores da Inovação/Financeiro e Produção têm concordância parcial, e o Vendedor discorda totalmente desta asserção.

A obtenção de informações pelo Vendedor é destacada como sendo simples e rápida: como destaca o Vendedor, o processo mais comum de comunicação entre os funcionários da empresa é informal e simples. Segundo o entrevistado:

Olha, por a empresa não ser grande, não ter um porte de... É uma empresa média, a gente tem acesso aos líderes das áreas, gestores, então além da gente ter integração inicial, que a gente conhece toda a fábrica, se eu tenho qualquer dúvida eu tenho fácil acesso aos diretores de áreas. Por exemplo, se a gente tem uma dúvida na produção, eu chego pra diretora da produção, pro gestor: "olha, como que é feito o envase dessa ampola, a esterilização dessa ampola?". Então, apesar de como eu trabalho aqui há um tempo, praticamente eu conheço todo o processo, mas se surgir alguma dúvida a gente tem fácil acesso aos responsáveis pela área.

Não existe um perfil de habilidades de funcionários no setor de RH, e existe resposta parcialmente positiva quanto à existência de sistemas de avaliação de desempenho e de acompanhamento consistente de resultados de treinamentos.

- **Dimensão “Delegação de poder e responsabilidades”**

Os gestores concordam com a autonomia concedida ao funcionário na empresa. Entretanto, nesse caso, como nos anteriores, o Vendedor discorda, ainda que parcialmente, da afirmação.

Existe concordância total do gestor comercial quanto ao apoio da empresa a pessoas que assumem riscos.

Existem discussões informais para que seja construído um alinhamento de visões entre os setores.

- **Dimensão “Visão Sistêmica”**

Não existe consenso quanto à empresa estimular as pessoas na empresa para que pensem de uma forma mais ampla. Os Gestores da Inovação, Comercial, Produção e RH relatam concordância com o fato de a empresa W estimular o pensamento amplo de seus colaboradores. Porém, novamente, o Vendedor declarou discordar, ainda que parcialmente, desta assertiva.

Existe um consenso quanto ao fato de a empresa estimular que as decisões considerem o ponto de vista do consumidor: o Gestor da Inovação declara levar em consideração o posicionamento do cliente mediante o repasse de informações relacionadas a ele. Este repasse acontece por intermédio do gestor comercial e do SAC (no caso do Gestor da Produção). O Gestor da Produção declara realizar adequações em produtos se considerando a utilização de produtos por clientes.

O Vendedor relata que o atendimento a demandas de clientes acontece, mas nem todas as demandas são atendidas. Para a entrevistada, após os investimentos realizados na planta produtiva, a empresa precisaria realizar mais investimentos no comercial, que propiciem atendimento de demandas do cliente. Como relata a entrevistada:

Olha, [o ponto de vista do consumidor é atendido] parcialmente. Eu acho que tem ainda que se aprimorar, que a gente precisa... Principalmente a empresa vem de um crescimento grande na área de produção e agora chegou o momento de ter um investimento na parte comercial, entendeu? Então eu acho que a gente busca, só que a gente talvez não tenha ainda estrutura, de ter um pós-venda, de ter um canal de comunicação com os clientes, de trabalhar isso da melhor forma. A gente, dentro do que a gente possui, a gente faz, só que ainda eu não posso falar que é um processo de excelência, porque a gente acaba unindo a atividade de venda e atendimento, então não tem ainda... Mas é um passo que a empresa tem que competir. O ponto de vista do consumidor é trazido para a gerência de forma indireta, mediante a recepção de observações de clientes via SAC ou vendedores.

Não foi relatada a busca da empresa por informações sobre clientes, como descrito pelo posicionamento do Vendedor. Se relata a falta de um processo sistematizado de busca de informações de clientes a empresa W é passiva neste sentido, recebendo informações de seus clientes diretos via SAC e vendedores. Segundo o Vendedor, existe necessidade de investimentos em meios de se atender às necessidades de clientes.

Segundo o Diretor, existem tarefas relacionadas ao desenvolvimento de produtos que são promovidas junto à comunidade externa.

Existe concordância, ainda que parcial, quanto à empresa encorajar as pessoas a buscar respostas em todos os outros setores quando se está procurando resolver problemas.

- **Dimensão “Liderança estratégica focada na aprendizagem”**

A resposta é parcialmente positiva quanto ao apoio dado pelas gerências às solicitações de treinamento.

A despeito da inexistência de sistemas formais de comunicação, existe a busca de informações sobre o mercado. Entretanto, o compartilhamento com funcionários é colocado de forma direta somente segundo os gestores comercial e de RH. Os demais entrevistados citam canais indiretos.

As reuniões desenvolvidas pelo Gestor Comercial junto aos vendedores são informais e realizadas de acordo com a necessidade constatada (sem periodicidade regular): o Gestor Comercial relata conversar regularmente com seus funcionários a fim de lhes passar instruções e informações. Segundo o entrevistado, as reuniões não conseguem dar conta de atender a todas as informações que precisam ser transmitidas aos funcionários e, por isso, a transmissão de informações é mais frequente de maneira informal.

O diretor relata procurar estimular gerentes a buscar novas oportunidades de aprendizagem, mediante novas tentativas de se solucionar problemas: o Diretor relata estimular seus gestores a solucionarem problemas de forma diferenciada. Como relata o entrevistado:

[...] ontem, eu fiquei muito contente, porque o gerente de produção, quando veio me trazer o problema, porque tinha que jogar fora um lote inteiro, precisava da minha aprovação... Quando ele veio me trazer o problema, ele trouxe o problema e já trouxe a solução também. Preocupação, porque nosso pessoal é muito voltado pra trabalhar desse jeito. Eu brincando com isso: "não me venha com a problemática, eu quero a solucionática"! Então trouxe o problema, já traz a solução também. Eu estimulo eles a fazerem assim.

D. Fator “Mecanismos de Coordenação e integração” (MCI)

- **Dimensão “Orientação a metas setoriais”**

Existe concordância quanto à clareza de metas. Os Gestores da Inovação, Produção, Comercial e o Vendedor entrevistados concordam com o fato de as metas de seus respectivos setores serem claras.

Há necessidade de esclarecimento quanto aos objetivos que originam as metas, segundo o Vendedor. Ele relata que em seu setor as metas são bastante conhecidas, mas o mesmo não pode ser dito em aos objetivos que originam as metas. Segundo ele:

Sim, números sim, tem metas claras. É passado o quanto a gente trabalha até por remuneração de metas, né, então as metas são claras. O que não é às vezes muito claro é o que a empresa quer, assim, às vezes a visão da empresa direciona muito, passa pra gente: “olha, a gente espera isso de vocês”, mas são os números que são claros.

O atingimento de metas depende de setores internos: os entrevistados relatam existir interlocução entre diversos setores (como financeiro, produção, comercial, RH) para o atingimento de metas. As metas são conhecidas por funcionários do setor de vendas: o Gestor da Produção relata que as metas são conhecidas pelos funcionários do setor comercial (incluindo vendedores). Segundo ele, “[...] Eu acho que são as metas mais claras da empresa, que são as mais fáceis de fazer, né? Porque a gente precisa de tanto, ou seja, a gente sabe que a produção é tanto, preço médio é tanto, então tá lá, todo mês tá na tela, né?”.

• Dimensão “Orientação temporal”

Existem objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos na empresa. Os objetivos são desenvolvidos pelas gerências em reuniões. Os gerentes de diversas áreas se reúnem e definem objetivos. Estes objetivos são, então, repassados aos setores e traduzidos, em termos de ações de médio e curto prazo.

Existe acompanhamento sistemático de objetivos e reajustes são realizados, caso necessário.

Os setores organizacionais apresentam diferentes panoramas temporais, dependendo do foco das tarefas desenvolvidas. Por exemplo, o Gestor da inovação relata que o foco das ações do setor é a longo prazo, devido à demora na aprovação de projetos pelo órgão regulador do setor, a ANVISA. O Gestor da produção, por sua vez, relata que seu setor trabalha no curto, médio e longo prazo. Segundo ele:

No meu setor, em todos. Porque, na verdade, no curto prazo porque eu tenho que produzir pra vender, porque eu tenho 14 dias pra liberar, então no curtíssimo prazo. No médio, porque a gente tem essas melhorias, que são melhorias contínuas. E no longo, porque eu tenho que tentar projetar o que aquilo vai representar no mercado e já fazer melhorias em cima de uma futura reclamação de um futuro descontentamento do cliente, então... Porque, assim, eu trabalho com projeção, hoje eu já consigo trabalhar com

projeção anual de, por exemplo, metas de quantidade. Então já entro no ano sabendo qual que é meu objetivo pro ano inteiro, é o longo prazo.

Já o vendedor relata trabalhar essencialmente com foco no curto prazo, como anteriormente destacado. Segundo ele, o estímulo dado pelo gestor reside no atingimento de metas de curto prazo, pelo próprio direcionamento do setor de vendas em atingir as metas mensais. Este estímulo é financeiramente recompensado, como mostra a fala do entrevistado:

Olha, estimula mais na questão... Pra área de vendas, o estímulo acaba sendo premiações financeiras devido às metas, mas também é aquilo que eu te passei: por a empresa ser pequena, todo mundo tá um pouco sobrecarregado com o crescimento... Então não tem aquela coisa: "olha, reconhecimento estimulante", o pessoal, de falar... É geralmente porque também não tem esse tempo, mas estimula mais a questão das metas.

• Dimensão “Orientação Interpessoal”

A comunicação entre os setores é majoritariamente informal. Os Gestores da Inovação, produção, Comercial e o Vendedor relataram a existência de meios informais de comunicação, como a utilização do telefone, *whatsapp* e conversas pessoais. O Gestor Comercial relata que, quando necessário, é agendada uma reunião. Como anteriormente descrito, não existem sistemas formais de comunicação internos.

Existem atividades desenvolvidas em conjunto com outros setores. E as atividades descritas por cada entrevistado estavam bastante relacionadas às atividades de cada setor. Por exemplo: o Gestor da Inovação relatou o desenvolvimento de produtos como sendo uma atividade desenvolvida em conjunto com o setor comercial, de forma sigilosa. Após uma primeira reflexão, é analisada a viabilidade financeira e produtiva. Já o Gestor da produção relata outras tantas atividades, como a validação de produtos e a entrega de suprimentos, realizada pelo setor de compras em conjunto com o setor da produção.

• Dimensão “Formalização da estrutura”

Existe parcial concordância entre alguns entrevistados de que a atual estrutura não é mais compatível com as tarefas desempenhadas: os gestores da Inovação e da Produção concordam, por motivos diversos, que a atual estrutura não atende mais às demandas da empresa. O Gestor da Inovação assume que será necessária a criação de um novo departamento dedicado exclusivamente à criação de produtos, tendo em vista que hoje esta função é exercida pela direção da empresa. Já o Gestor Comercial constata que o setor comercial precisa de maior estruturação interna. Ainda que os gestores da Inovação e da

Produção tenham dado diferentes motivos pelos quais a atual estrutura da empresa W já não atende às demandas da empresa, o Gestor do RH relata que a atual estrutura dá conta das tarefas desenvolvidas.

Existem planos de criação de novo setor de desenvolvimento e melhor estrutura do setor de vendas interno.

E. Constructo “Liderança” (LID)

• Dimensão “Visão”

Existe clareza quanto ao crescimento da empresa. O Diretor/Gestor da Inovação e os Gestor Comercial declaram que a visão de futuro da empresa é ser líder no segmento em que atua (hoje é vice-líder). O Vendedor descreve que o projeto para o que a empresa será daqui a 10 anos é manter o padrão atual e ampliar sua capacidade de produção, criando também uma marca reconhecível e respeitada.

Não existe formalização da visão da empresa. A visão de futuro da empresa é delineada de maneira informal pela direção. Não existe consenso quanto ao fato de objetivos da organização nortear comportamentos dos funcionários.

O Gestor Comercial relata que os vendedores confundem o conceito de "meta produtiva" com "visão". Segundo ele, os vendedores sabem quais são as suas metas, mas não conhecem a visão de futuro da empresa. Complementarmente, o Vendedor destaca que falta integração e comunicação dos planos de longo prazo aos demais setores:

Então, eu acho que falta um pouco a interação, de ser passado, todo mundo nessa meta, entendeu? Envolver as demais pessoas pra ser todo mundo... Ser passado de forma clara, "olha, o que a gente precisa fazer pra chegar daqui dez anos". Mas, assim, de certa forma passa que eles querem crescer, isso a gente vê nos próprios atos, que a empresa que compra máquina, que investe acaba falando por alto, mas que é passado de forma clara e reunida todos, não.

• Dimensão “Motivação de funcionários”

Existem ações de motivação de funcionários quanto ao atingimento de metas. Estas metas são personalizadas em função do perfil de atividade, e a premiação é cedida por meio de um programa de participação de resultados (PLR).

Existem treinamentos que auxiliam o vendedor a executar suas tarefas.

Existe estímulo para que o funcionário busque novas formas de realizar o trabalho, como relatado pelo Gestor Comercial e o Vendedor.

Existe discussão aberta de diferentes pontos de vista no caso de divergências.

Existe interferência direta do vendedor em algumas partes do processo de vendas.

Estas sugestões são acatadas pela direção, como relata o Vendedor:

Como acaba que o vendedor corre atrás da venda, então a gente... É um processo inverso, às vezes a gente apresenta novas formas e muitas vezes eles (a direção) acatam ou não. É mais dos vendedores pra direção do que da direção pro vendedor, entendeu? Tipo “olha, faz isso que você vai vender”. Às vezes, geralmente a gente faz e mostra pra eles (a direção) ou a gente busca. No meu caso, por exemplo, eu busco formas de vendas e apresento pra direção da empresa. Deu certo e eles apoiam e dão o respaldo, entendeu? É mais... Porque, como o próprio vendedor sabe, tá no mercado, é difícil pra eles apresentarem pra gente, né, uma forma de vender.

- **Dimensão “Prospecção de novas oportunidades”**

Existem resistências em situações de mudança, especialmente mudanças de sistema e inovações. Não existe resistência registrada quanto ao lançamento de novos produtos. Para a superação das resistências encontradas, a gestão opta pela discussão de problemas decorrentes da mudança, persuasão de funcionários e esclarecimentos de dúvidas.

As últimas inovações comerciais registradas eram solicitadas à gerência pelos vendedores, o que pode significar que a gestão atende às solicitações dos vendedores. Como relatado pelo Vendedor, uma mudança solicitada por vendedores se tratava do portal online de atendimentos aos clientes. Este portal foi implementado, sem registros de resistência por parte dos vendedores.

- **Dimensão “Condução de ações na empresa”**

Na solução de problemas constatados relacionados a produtos ou ao processo produtivo, a empresa W não apresenta resistência em deixar de produzir produtos que venham a apresentar inconformidades. Existe diagnóstico de causas de problemas e busca de soluções de causas.

A gestão da empresa parece entender de forma positiva o fato de acontecimentos inesperados influenciarem o planejamento de ações relacionadas a produtos: o Diretor relata que a empresa já teve percalços com produtos desenvolvidos, registrados e que, por percepção da gestão em relação ao mercado, não foram lançados. O relato do entrevistado parece indicar

que a Direção da empresa conduz ações na empresa W de forma positiva e flexível. Segundo o entrevistado:

A gente procura, no desenvolvimento, como você diz aqui, nós já deixamos até de lançar produtos quando a gente percebe que... Eu tenho produtos, por exemplo, que foram registrados e que a gente não comercializa, porque você fez todo um planejamento no desenvolvimento e depois, a hora que você vai pra realidade, você vê que o mercado não era nem de longe do tamanho que você projetava pra aquele produto, ou porque houve uma mudança da característica de mercado, aquele produto era consumido e, de repente... O sucedâneo entrou e não é mais... Então, quando você detecta isso, você aborta. Eu tenho produto registrado que eu não fabrico. Não deixa de ser uma falha nossa, né? Não devia ter registrado, porque custa caro pra registrar, mas você não consegue acertar em tudo, então às vezes você faz o desenvolvimento, planeja e não dá certo. Daí, antes abortar o projeto antes do lançamento do que depois arcar com custo de estoque, né?

F. Fator “Resultados” (RESULT)

• Dimensão “Resultados financeiros e econômicos da organização”

A empresa passou a atuar em dois novos mercados: segundo o Vendedor, a empresa passou a atuar em hospitais e órgãos públicos nos últimos três anos. Para o entrevistado, estes novos mercados são grandes passos para a empresa, visto que durante muito tempo ela focou a distribuição de medicamentos:

A gente atuava mais voltado pra distribuição de medicamento, então pode considerar que a gente começou a atuar pra venda pra hospitais, que é um outro mercado, que é a venda direta e agora a gente tá com um projeto iniciando pra órgãos públicos, que também é um novo mercado.

Não houve nenhum lançamento de produtos no período que vai de 2012 a 2014: o Vendedor explica esta resposta pelo fato de o órgão regulador do setor da empresa não ter autorizado ainda produtos a ela submetidos neste período listado.

O principal concorrente da empresa teve faturamento maior: o Gestor Financeiro destaca que este faturamento maior se dá pelo porte do concorrente. Segundo ele, o concorrente tem um porte maior, o que faz com que os seus resultados sejam igualmente maiores.

- **Dimensão “Dados complementares referentes aos resultados financeiros e econômicos da organização”**

O Faturamento da empresa aumentou: segundo os Gestores Comercial e Financeiro, o faturamento da empresa nos últimos três anos aumentou. O Gestor Financeiro relata que este crescimento foi de 100% nos anos de 2012 a 2014. O crescimento do faturamento é considerado significativo pela empresa. Ainda assim, existe descontentamento do Gestor Financeiro quanto a este crescimento. Para o gestor:

Você dobrar de tamanho em três anos e os novos produtos representarem 20% disso é expressivo, mas a gente tem uma revolta muito grande quando fala sobre isso porque nós podíamos ter crescido muito mais. A gente tá com uma nova linha de produtos parada já há dois anos, prontinha pra fabricar e a gente não consegue dar início porque a ANVISA não nos deu os registros. Então, o que a gente acha... A gente acha: expressivo é, mas poderia ter sido muito mais expressivo, tanto o faturamento total como o faturamento relacionado a novos produtos, se eles não estivessem demorando três anos pra dar um registro, que é o que tá acontecendo atualmente.

O faturamento relacionado a novos produtos aumentou 20% nos últimos três anos. Ambos os entrevistados concordam com a lentidão nas autorizações de produção de novos produtos.

- **Dimensão “Resultados Financeiros”**

Existiu aumento na produtividade de funcionários entre 2012 e 2014. Neste mesmo período, existiram reestruturações de processos. A produtividade do funcionário do setor “produção” aumentou devido a reestruturações de processos e cargos. Essas reestruturações propiciaram “maior clareza” quanto ao perfil do funcionário desejado.

O tempo de desenvolvimento de produtos foi reduzido, entretanto, para colocar o produto no mercado, o tempo de lançamento de produtos no mercado se manteve estável. Segundo o entrevistado, essa falta de evolução acontece não como causa das ações da empresa (que inclusive está mais ágil no processo de desenvolvimento de produtos), mas, sim, por causa do tempo que o órgão regulador demora para dar parecer quanto ao lançamento ou não de produtos. Como relata Gestor da Inovação, o órgão regulador gradativamente demora mais para dar resposta:

Parte da empresa melhorou, a gente começa, resolve e decide mais rapidamente do que fazíamos antes. A parte do regulatório piorou. Demorava um ano, um ano e meio, começou a demorar dois, começou a demorar dois e meio e agora eles próprios dizem que a estimativa é três anos.

A parcela de mercado da empresa se manteve relativamente estável entre 2012 e 2014: com percentuais de *share* de mercado de 25% (2012), 29% (2013) e 27% (2014), a empresa W apresenta relativa estabilidade na participação.

A concorrência da empresa W possui maiores parcelas de mercado: como relatado pelo Gestor Financeiro, a participação de mercado do concorrente é maior do que a vista na empresa. O gestor relata que a principal concorrente da empresa é maior, e por isso, apresenta maiores resultados.

- **Dimensão “Resultados do desempenho do conhecimento organizacional”**

A satisfação do cliente aumentou no período de 2012 a 2014: segundo o Gestor Comercial, isso aconteceu por diversas melhorias implementadas pela empresa em relação aos seus processos:

A gente conseguiu melhorar muito a parte logística, como eu tava falando, o atendimento comercial mais rápido e também o apoio no uso do produto, a gente conseguiu evoluir bastante. A gente sente isso, né? Porque a gente era uma empresa que não atendia, hoje a gente atende.

O número de sugestões de clientes implementadas na empresa aumentou. O perfil de vendedores e revendedores externos foi o mesmo entre 2012 a 2014. A qualificação dos colaboradores, em geral, aumentou, assim como o número de colaboradores mais qualificados.

O número de pessoas aprendendo novas habilidades também aumentou. Segundo Gestor do RH, isso se dá pelo aumento do envolvimento do funcionário com as oportunidades oferecidas pela empresa.

G. Constructo “Inovatividade” (INOV)

- **Dimensão “Inovação organizacional”**

Não existe consistência nas respostas quanto ao número de novos produtos e serviços oferecidos pela empresa W. O Gestor Comercial e o Vendedor destacam que o número de novos produtos e serviços oferecidos pela empresa se manteve estável entre 2012 -2014.

Também existiu estabilidade no número de lançamentos de produtos e serviços pelo concorrente nos últimos três anos.

Houve, também, aumento no número de métodos produtivos adotados pela empresa W.

Existe inconsistência quanto à asserção de que a empresa W se tornou muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos: quatro entrevistados (Gestor da Inovação, Produção, Comercial e Vendedor) relatam diferentes respostas quanto a este questionamento, sendo que as respostas potencialmente negativas são as dos entrevistados Gestor Comercial e o Vendedor (justamente os entrevistados que possuem maior interlocução com o mercado e clientes).

Não se sabe exatamente quantos consumidores finais a empresa W possui. A empresa comercializa produtos diretamente com hospitais e distribuidoras. Por isso, não tem ideia de quantos são os consumidores finais atendidos pela empresa.

Houve a prospecção de um grande novo mercado nos últimos três anos. Como destacado pelos entrevistados Gestor Comercial e o Vendedor, a empresa ingressou no grande mercado de licitações.

- **Dimensão “Inovatividade comportamental”**

Existe resposta positiva quanto à flexibilidade na solução de problemas.

Existe alguma concordância quanto à afirmativa de que a gestão da empresa W é cautelosa ao buscar desenvolver novos produtos, exceto pelo Gestor Comercial que discorda desta afirmação, sinalizando sua discordância quanto ao fato de a gestão da empresa ser cautelosa quanto ao desenvolvimento de novos produtos.

- **Dimensão “Inovatividade em produto”**

É constatado que o Gestor da Inovação prefere não se manifestar quanto à afirmativa que a empresa é mais rápida que o concorrente em lançar novos produtos e serviços.

Como destacado anteriormente, todas as empresas atuantes no mercado farmacêutico lidam com as mesmas demandas regulatórias. Por isso, todas as empresas apresentam tempos de espera similares, o que pode justificar a resposta dada pelo entrevistado.

O Gestor Comercial discorda do fato de o cliente perceber o produto fabricado pela empresa W como sendo “muito inovador”.

- **Dimensão “Inovatividade em processos”**

Existe concordância parcial quanto ao fato de a empresa constantemente melhorar seus processos de negócios. Também existe concordância parcial quanto à suposição de que o processo de manufatura é mais inovador que o da concorrência. Há uma posição positiva quanto ao fato de que os novos produtos lançados nos últimos três anos são resultados de pequenas mudanças.

Há percepção positiva quanto à empresa ter desenvolvido novas abordagens gerenciais: o Diretor relata que a empresa passou por mudanças gerenciais. Segundo ele, nos últimos anos foi criado um setor totalmente novo, de controle de processo. Seu posicionamento é corroborado por posição semelhante do Gestor da produção. O Vendedor, entretanto, discorda totalmente desta asserção.

- **Dimensão “Inovatividade em mercados”**

Foi constatado que a empresa W apresenta, como novos produtos e serviços, pequenas mudanças daquilo que já era feito.

- **Dimensão “Inovatividade estratégica”**

Existe disposição quanto a assumir risco em prol do aproveitamento de oportunidades relativamente arriscadas. A empresa está atrasada na adoção de inovações tecnológicas em relação a seu principal concorrente

4.2.12. Síntese dos resultados da Empresa Y quanto aos constructos e fatores analisados

Após a análise das respostas dos entrevistados em relação às sete constructos e fatores do modelo de pesquisa proposto (AO, BU, COA, MCI, LID, INOV e RESULT), foram realizadas as seguintes constatações:

- **Em relação à AO:** não existe envolvimento direto de funcionários no processo de tomada de decisão estratégica. É um processo exclusivo da cúpula da empresa.

Existe concordância parcial quanto à empresa entender o aprendizado de funcionários como sendo um investimento. O aprendizado é focado nos vendedores internos (não representantes). Existe concordância em a empresa se adequar às demandas do mercado.

Existem dissonâncias quanto à existência de recompensas pela aprendizagem.

Não há unanimidade de respostas referentes à ciência do funcionário quanto aos objetivos gerais da empresa. Também há inconsistência quanto à percepção da ciência da contribuição do trabalho do funcionário no atingimento de objetivos gerais. Outra inconsistência encontrada é referente à formalização de objetivos centrais da empresa.

Existe alguma abertura para a promoção da experimentação e inovação de processos de trabalho. A empresa monitora ações de concorrentes e mercado pelas associações e órgãos de classe. Existe concordância dos respondentes que as experiências e ideias de clientes são úteis para a aprendizagem da empresa, bem como o funcionário tem liberdade para se manifestar quanto as suas tarefas.

A organização lida com o erro de formas educativas, focando a sua correção. Existe resposta positiva quanto à existência de comunicação informal entre as pessoas. Existem documentos formais sobre a execução do trabalho aos setores administrativo e produção, e não se tem consistência quanto à existência de orientações no setor de vendas.

- **Em relação à Aprendizagem do tipo BU:** existe contato direto da alta gestão com vendedores. Há relato parcialmente positivo quanto à existência de conversas sobre estratégias de concorrentes com a alta gestão.

O vendedor não contribui com o processo de criação de produtos, mas contribui com sugestões de melhorias em produtos e processos. O intermédio do gestor comercial é fundamental para a circulação interna do feedback dado por clientes sobre os produtos e processos da empresa.

Existem documentos destinados à informação de profissionais, disponíveis a todos.

Nos últimos três anos, existiram diferentes formas de melhorar a qualidade do seu trabalho sem afetar a produtividade. Houve concordância parcial quanto ao fato de que houve a entrega de um alto nível de produtividade e qualidade na entrega de resultados.

Existem eventos formais abertos a gestores e funcionários para se discutir formas de se melhorar a qualidade e a produtividade, como o grupo de qualidade. Informalmente, existem discussões entre os vendedores para a melhoria da produtividade e qualidade de produtos.

A regulamentação do setor influencia a mudança de processos de trabalho de alguns setores. Por outro lado, existe maior flexibilidade para a mudança de processos de trabalho em outros setores (como “vendas”).

Existe resposta parcialmente positiva do Vendedor quanto ao tempo disponível para exercício de tarefas e a qualidade esperada no desempenho destas. Também existe resposta parcialmente positiva do Vendedor quanto ao equilíbrio da quantidade de tarefas e a qualidade esperada no desempenho destas.

- **Em relação à COA:** existe concordância do vendedor quanto aos funcionários ajudarem colegas em sua aprendizagem, sendo por eles também ajudados posteriormente. Existe resposta parcialmente positiva quanto ao fato de as pessoas conseguirem recursos de apoio à aprendizagem. Existe resposta positiva quanto à empresa liberar funcionários para aprenderem.

Existe discordância quanto à cessão de recompensas pelo aprendizado. Existe resposta positiva quanto às pessoas se tratarem com respeito no ambiente de trabalho.

Para o Gestor do RH, o foco dos grupos do trabalho está tanto em suas tarefas quanto no quão bem o grupo está trabalhando. Existem inconsistências quanto à utilização de sistemas de comunicação entre funcionários e gestores. A obtenção de informações pelo Vendedor é destacada como sendo simples e rápida. Não existe um perfil de habilidades de funcionários no setor de RH, e existe resposta parcialmente positiva quanto à existência de sistemas de avaliação de desempenho.

Os gestores concordam com a autonomia concedida ao funcionário na empresa. Entretanto, nesse caso, como nos anteriores, o Vendedor discorda, ainda que parcialmente, da afirmação.

Existe concordância total do gestor comercial quanto ao apoio da empresa a pessoas que assumem riscos. Existem discussões informais para que seja construído um alinhamento de visões entre os setores.

Não existe consenso quanto à empresa estimular as pessoas na empresa para que pensem de uma forma mais ampla.

Existe um consenso quanto ao fato de a empresa estimular que as decisões considerem o ponto de vista do consumidor. O Vendedor relata que o atendimento a demandas de clientes acontece, mas nem todas as demandas são atendidas. Não foi relatada a busca da empresa por informações sobre clientes.

Existe concordância, ainda que parcial, quanto à empresa encorajar as pessoas a buscar respostas em todos os outros setores quando se está procurando resolver problemas.

A resposta é parcialmente positiva quanto ao apoio dado pelas gerências às solicitações de treinamento. Existe a busca de informações sobre o mercado. Entretanto, o compartilhamento com funcionários é colocado de forma direta somente segundo gestor comercial e de RH. Os demais entrevistados citam canais indiretos. As reuniões desenvolvidas pelo Gestor Comercial junto aos vendedores são informais e realizadas de acordo com a necessidade constatada. O diretor relata procurar estimular gerentes a buscar novas oportunidades de aprendizagem, mediante novas tentativas de se solucionar problemas.

- **Em relação aos MCI:** existe concordância quanto à clareza de metas. Há necessidade de esclarecimento quanto aos objetivos que originam as metas, segundo o Vendedor. O atingimento de metas depende de setores internos.

Existem objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos na empresa. Os objetivos são desenvolvidos pelas gerências em reuniões.

Existe acompanhamento sistemático de objetivos e reajustes são realizados, caso necessário. Os setores organizacionais apresentam diferentes panoramas temporais, dependendo do foco das tarefas desenvolvidas.

A comunicação entre os setores é majoritariamente informal. Existem atividades desenvolvidas em conjunto com outros setores.

Existe parcial concordância entre alguns entrevistados de que a atual estrutura não é mais compatível com as tarefas desempenhadas.

- **Em relação à LID:** a resposta é parcialmente positiva quanto ao apoio dado pelas gerências às solicitações de treinamento. Apesar da inexistência de sistemas formais de comunicação, existe a busca de informações sobre o mercado. O compartilhamento com funcionários é colocado de forma direta somente segundo gestor comercial e de RH. Os demais entrevistados citam canais indiretos.

As reuniões desenvolvidas pelo Gestor Comercial junto aos vendedores são informais e realizadas de acordo com a necessidade constatada.

O diretor relata procurar estimular gerentes a buscar novas oportunidades de aprendizagem, mediante novas tentativas de se solucionar problemas.

- **Em relação aos RESULT:** a empresa passou a atuar em dois novos mercados. Não houve nenhum lançamento de produtos no período que vai de 2012 a 2014. O principal concorrente da empresa teve faturamento maior.

O Faturamento da empresa aumentou. O faturamento relacionado a novos produtos nos últimos três anos aumentou 20% nos últimos três anos.

Existiu aumento na produtividade de funcionários entre 2012 e 2014. O tempo de desenvolvimento de produtos foi reduzido, entretanto, para colocar o produto no mercado, o tempo de lançamento de produtos no mercado se manteve estável.

A parcela de mercado da empresa se manteve relativamente estável entre 2012 e 2014. A concorrência da empresa W possui maiores parcelas de mercado.

A satisfação do cliente aumentou no período de 2012 a 2014. O número de sugestões de clientes implementadas na empresa aumentou, e o número de pessoas aprendendo novas habilidades aumentou.

- **Em relação à INOV:** não existe consistência nas respostas quanto ao número de novos produtos e serviços oferecidos pela empresa W. Houve aumento no número de métodos produtivos adotados pela empresa W entre 2012 a 2014.

Existe inconsistência quanto à asserção de que a empresa W se tornou muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos. Não se sabe exatamente quantos consumidores finais a empresa W possui. Houve a prospecção de um grande novo mercado nos últimos três anos.

Existe resposta positiva quanto à flexibilidade na solução de problemas. Existe alguma concordância quanto à afirmativa de que a gestão da empresa W ser cautelosa ao buscar desenvolver novos produtos.

É constatado que o Gestor da Inovação prefere não se manifestar quanto à afirmativa de que a empresa é mais rápida que o concorrente em lançar novos produtos e serviços. O Gestor Comercial discorda do fato de o cliente perceber o produto fabricado pela empresa W como sendo “muito inovador”.

Existe concordância parcial quanto ao fato de a empresa constantemente melhorar seus processos de negócios. Também existe concordância parcial quanto à suposição de que o

processo de manufatura é mais inovador que o da concorrência. Há percepção positiva quanto à empresa ter desenvolvido novas abordagens gerenciais.

Foi constatado que a empresa W apresenta, como novos produtos e serviços, pequenas mudanças daquilo que já era feito. Existe disposição quanto a se assumir risco em prol do aproveitamento de oportunidades relativamente arriscadas.

4.2.12.1. A Empresa W e o Modelo de pesquisa proposto

Se considerando os dados coletados em todas os constructos e suas respectivas dimensões na Empresa W, foi estabelecida uma síntese de resultados quanto ao status da empresa em relação a cada constructo e dimensão. Os resultados podem ser vistos no Quadro 31.

É importante ressaltar que constructos e dimensões foram citados com suas siglas respectivas, como listados no tópico 4.1 e 4.2.2.

Síntese de resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa Z						
AO +	Aprendizagem do tipo BU +++	COA ++	MCI +++	LID ++++	RESULT +++	INOV ++
COMPR +/-	BU +++	AC +++	OMS ++++	VIS ++	RFE ++	IO ++
PS +/-	FOR ++++	QD +	OT ++++	MOT ++++	DRFE +++	ICOM ++
AE +++	GER +++	CTE ++	OINT ++++	PROSPEC ++	RF +++	IPROD --
TCI +++	ART ++	SCC -/+	FORE +/-	COND ++++	RD ++++	IPROC ++
	AT +/-	DEL +++				IM ++
	CARG ++	VS +				IES ++
		LEF +++				

Quadro 31: Resultados referentes aos constructos e dimensões – Empresa W

++++	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável
+++	A percepção do grupo é majoritariamente positiva quanto à existência da variável
++	A percepção do grupo é parcialmente positiva quanto à existência da variável
+	A percepção do grupo é positiva quanto à existência da variável, com variações.
+/-	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação positiva
-/+	Existe divergência quanto à positividade da percepção dos respondentes quanto à variável, tendendo para uma avaliação negativa
-	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável, com variações.
--	A percepção do grupo é parcialmente negativa quanto à existência da variável
---	A percepção do grupo é majoritariamente negativa quanto à existência da variável
----	A percepção do grupo é negativa quanto à existência da variável

Quadro 32: Critérios de Avaliação para as informações do Quadro 31

Figura 18: Modelo de pesquisa proposto – empresa W.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

Neste tópico são discutidos os resultados encontrados na análise dos casos das empresas X, Y, Z e W em relação aos constructos e fatores dispostos no Modelo de pesquisa. As relações propostas no modelo podem ser vistas na Figura 19.

Figura 19: Modelo de pesquisa proposto e os constructos/fatores que o compõem

5.1. Relações de constructos/fatores por empresa

5.1.1. Constructo “Aprendizagem organizacional” (AO)

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
AO ++	AO -/+	AO ++	AO +
COMPR +	COMPR +/-	COMPR ++	COMPR +/-
PS ++	PS -	PS ++++	PS +/-
AE +++	AE +++	AE ++	AE +++
TCI +++	TCI -	TCI -/+	TCI +++

Quadro 33: Constructo “Aprendizagem organizacional” e os casos observados

Como disposto no Quadro 33, as Empresas X e Z apresentam as maiores classificações quanto ao constructo “AO”, seguidas pela Empresa W. A Empresa Y não apresenta resposta positiva quanto à existência de AO.

A Empresa X apresenta pontuações positivas nas quatro dimensões que compõem o constructo “Aprendizagem Organizacional”. A Empresa Z apresenta qualificações positivas nas dimensões COMPR, PS e AE. A Empresa W também apresenta resultado positivo quanto ao constructo, obtendo respostas similares à Empresa X nas dimensões AE e TCI.

5.1.2. Constructo “Aprendizagem do tipo BU” (BU)

Como disposto no Quadro 34, as Empresas X e W apresentam os maiores resultados referentes ao constructo “Aprendizagem do tipo BU”, seguidas pela empresa Y. A Empresa Y não apresenta resposta conclusiva quanto à existência desta modalidade de aprendizagem.

A Empresa X apresenta resultado fortemente positivo (++++) nas dimensões FOR e GER. Em todas as dimensões analisadas a resposta é maior ou igual às demais empresas estudadas, à exceção da dimensão AT. Apesar de não apresentar um resultado similar às Empresas X e W, a Empresa Z apresenta resultados mais positivos na dimensão AT.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
Aprendizagem do tipo BU +++	Aprendizagem do tipo BU +/-	Aprendizagem do tipo BU ++	Aprendizagem do tipo BU +++
BU +++	BU +	BU +/-	BU +++
FOR ++++	FOR -/+	FOR ++++	FOR ++++
GER ++++	GER -/+	GER ++++	GER +++
ART +++	ART -/+	ART +/-	ART ++
AT +++	AT -/+	AT ++++	AT +/-
CARG ++	CARG +/-	CARG -/+	CARG ++

Quadro 34: Constructo “Aprendizagem do tipo BU” e os casos observados

5.1.3. Constructo “Cultura Organizacional de Aprendizagem” (COA)

Como visto no Quadro 35, a Empresa Z apresenta resultado similar às empresas X e W. Entretanto, existem respostas fortemente positivas nas dimensões AC e QD, o que não

ocorre nas demais empresas estudadas. A empresa W apresenta os maiores resultados observados dentre os casos nas dimensões DEL e LEF.

É salutar observar que a Empresa X apresenta o maior resultado dentre as empresas estudadas (+). Mediante a análise das dimensões, não existe resposta conclusiva quanto à existência de uma cultura organizacional de aprendizagem na Empresa Y.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
COA ++	COA -/+	COA ++	COA ++
AC +/-	AC -/+	AC ++++	AC +++
QD ++	QD +	QD ++++	QD +
CTE +	CTE +	CTE +/-	CTE ++
SCC ++	SCC -/+	SCC ++	SCC -/+
DEL ++	DEL +	DEL ++	DEL +++
VS ++	VS -	VS +/-	VS +
LEF ++	LEF +/-	LEF +	LEF +++

Quadro 35: Constructo “Cultura Organizacional de Aprendizagem” e os casos observados

5.1.4. Fator “Mecanismos de Coordenação e Integração” (MCI)

Como é disposto no Quadro 36, a X apresenta maiores respostas quanto à existência de mecanismos de coordenação e integração, seguida pela Empresa W e depois, de forma menos acentuada, pela Empresa Z.

A Empresa W apresenta resultados superiores à Empresa X nas dimensões OT e OINT, porém apresenta resposta inconclusiva na dimensão FORE.

Não há resposta conclusiva quanto à existência do fator MCI na empresa Y.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
MCI ++++	MCI +/-	MCI +	MCI +++
OMS ++++	OMS -	OMS ++	OMS ++++
OT +++	OT -/+	OT +/-	OT ++++
OINT +++	OINT +/-	OINT ++	OINT ++++
FORE ++++	FORE +	FORE +/-	FORE +/-

Quadro 36: Fator “Mecanismos de Coordenação e Integração” e os casos observados

5.1.5. Constructo “Liderança” (LID)

Em relação ao constructo “LID”, a Empresa W apresenta os maiores resultados, seguido pela empresa Z e depois pela Empresa X. A Empresa W possui os resultados mais fortemente positivos no constructo “Liderança”, nas dimensões “VIS”, “MOT” e “COND”. A Empresa Y não apresenta resposta conclusiva quanto ao constructo.

O Quadro 37 sintetiza os dados referentes ao constructo nas quatro organizações estudadas.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
LID ++	LID +/-	LID ++	LID ++++
VIS +	VIS -	VIS ----	VIS ++
MOT ++	MOT -	MOT +++	MOT ++++
PROSPEC -/+	PROSPEC +/-	PROSPEC +++	PROSPEC ++
COND +++	COND +	COND +++	COND ++++

Quadro 37: Constructo “Liderança” e os casos observados

5.1.6. Fator “Resultados” (RESULT)

Os resultados apresentados pela Empresa W foram os mais positivos dentre as empresas estudadas, e também os mais consistentes, além da resposta mais positiva quanto à dimensão “RD”.

A Empresa X apresentou classificação similar, sem apresentar a mesma consistência entre as dimensões estudadas, obtendo também as respostas mais positivas quanto à dimensão “DRFE”

Tanto a Empresa Y quanto a Empresa Z apresentaram os mesmos resultados totais (++). A Empresa Z apresenta resultado à Y na dimensão “DRFE”, superior nas dimensões “RF” e “RD”. O Quadro 38 sintetiza os resultados observados nas quatro empresas.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
RESULT +++	RESULT ++	RESULT ++	RESULT +++
RFE -/+	RFE +	RFE +/-	RFE ++
DRFE ++++	DRFE ++++	DRFE ++++	DRFE +++
RF +++	RF +/-	RF +++	RF +++
RD +++	RD +/-	RD ++	RD ++++

Quadro 38: Fator “Resultados” e os casos observados

5.1.7. Constructo “Inovatividade” (INOV)

A Empresa Z apresenta os resultados mais positivos quanto ao constructo “Inovatividade”, seguido pela Empresa W. A Empresa Z apresenta respostas positivas em relação a todas as dimensões do constructo INOV, à exceção de “ICOM”. A Empresa W apresenta resultados homogeneamente positivos em todas as dimensões, à exceção de “IPROD”. Não existem respostas conclusivas na Empresa X, e tampouco na empresa Y.

O Quadro 39 sintetiza os dados referentes às empresas no constructo “Inovatividade”.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
INOV -/+	INOV -/+	INOV +++	INOV ++
IO +	IO -/+	IO +++	IO ++
ICOM -/+	ICOM -/+	ICOM -/+	ICOM ++
IPROD -	IPROD -/+	IPROD ++++	IPROD --
IPROC -/+	IPROC +	IPROC +++	IPROC ++
IM -/+	IM -/+	IM ++++	IM ++
IES --	IES -/+	IES ++	IES ++

Quadro 39: Constructo “Inovatividade” e os casos observados

5.2. Os constructos e as Empresas

Em relação aos resultados das Empresas, X, Y, Z e W: o Quadro 40 dispõe a classificação das organizações quanto aos constructos e fatores analisados neste estudo.

AO	BU	COA	MCI	LID	RESULT	INOV
			Empresa X (++++)	Empresa W (++++)		
	Empresa X (+++) Empresa W (+++)		Empresa W (+++)		Empresa W (+++) Empresa X (+++)	Empresa Z (+++)
Empresa X (++) Empresa Z (++)	Empresa Z (++)	Empresa Z (++) Empresa X (++) Empresa W (++)		Empresa X (++) Empresa Z (++)	Empresa Z (++) Empresa Y (++)	Empresa W (++)
Empresa W (+)			Empresa Z (+)			
Empresa Y (-/+)	Empresa Y (+/-)	Empresa Y (-/+)	Empresa Y (+/-)	Empresa Y (+/-)		Empresa X (-/+) Empresa Y (-/+)

Quadro 40: Maiores pontuações quanto aos constructos e fatores nas Empresas X, Y, Z e W

Destacam-se os seguintes fatos:

- A **Empresa X** possui resultados mais positivos que as demais empresas no fator “MCI”. Apresenta, junto com a Empresa Z, resultados positivos quanto ao constructo “AO” e junto à Empresa W, os maiores resultados quanto ao constructo “BU”. O constructo “INOV” apresenta o resultado mais baixo, junto com a Empresa Y.
- A **Empresa Y** apresenta resultados positivos somente em relação ao fator “RESULT”. Ainda assim, este resultado não é superior às demais empresas. Os demais constructos e fatores não apresentaram resultados positivos.
- A **Empresa Z** apresenta resultados mais positivos que as demais empresas quanto ao constructo “INOV” Junto com a Empresa X, apresenta resultados positivos quanto aos constructos “RESULT”, “AO”, “LID” e “COA”. O fator mais baixo é “MCI”.
- A **Empresa W** apresenta resultado mais positivo que as demais empresas no constructo “LID”. Junto com a Empresa X, apresenta resultados positivos quanto ao constructo “BU” e o fator “RESULT”. O constructo “AO” é baixo.

5.3. Relações entre constructos nas empresas X, Y, Z e W

5.3.1. Empresa X

Analisando o caso da Empresa X em relação aos constructos e fatores estudados, foram observadas as seguintes relações:

a) A Empresa X apresenta AO e BU

A aprendizagem do tipo BU é relatada por Wei, Yi e Yuan (2001) como sendo um modelo de AO que prioriza informações coletadas pelo funcionário que tem interlocução com o meio externo à empresa (neste caso, os vendedores). Bell, Mengüç e Widing (2010) destacam a importância da contribuição individual de funcionários para que a aprendizagem aconteça. Os autores destacam a importância do conhecimento obtido por vendedores na construção do conhecimento organizacional, descrevendo e analisando processos de aprendizagem do tipo *bottom-up*.

Na Empresa X, os dois constructos parecem estar relacionados, confirmando o disposto pelos autores.

b) A BU é relacionada ao RESULT

A Empresa X apresenta indícios de uma relação entre a aprendizagem, do tipo BU e RESULT. Estes dados são confirmados na Empresa X. Na empresa, a existência de processos de aprendizagem do tipo BU aparecem junto com a obtenção de resultados positivos, na medida em que tais resultados refletem também a participação dos funcionários (dimensão “RF” e “RD”).

c) Na Empresa X, BU não tem relação com INOV

Confirmando o anteriormente relatado por Ye, Marinova e Singh (2012), a aprendizagem do tipo BU não necessariamente traz inovações, podendo na verdade acabar limitando as opções da empresa. Para os autores, nesta modalidade de aprendizagem, o colaborador pode focar sua atenção nos arredores, o que pode originar processos de aprendizagem e acúmulo de conhecimentos locais, sem a devida mensuração de outros critérios na busca de soluções verdadeiramente

inovadoras. Complementarmente, Alegre e Chiva (2008), relata que nem sempre a aprendizagem está diretamente relacionada com a criação de inovações. Estes dados são confirmados na análise da Empresa X. A Empresa X atua em um setor altamente regulamentado (farmacêutico), o que cria entraves significativos para o desenvolvimento e a introdução de novos produtos.

d) Há forte relação entre MCI e BU

Estes dados são confirmados na análise da Empresa X. A empresa possui resultados positivos em todas as dimensões do fator “MCI” (“OMS”, “OT”, “OI” e “FOR”).

e) Quando LID e COA são positivos, o BU é positivo

A LID está relacionada à COA. Liao et al. (2012) relatam que a COA está diretamente relacionada ao crescimento organizacional e ao desenvolvimento de vantagens competitivas, que são consideradas resultados da AO. Os autores entendem que uma COA está relacionada à existência da AO. Fernández-Mesa e Alegre (2015) relatam que a atitude do líder é importante para que exista estímulo à AO e Heller (2000) destaca que o líder auxilia a AO na remoção de obstáculos que venham a prejudicar seu avanço. Dentre estes possíveis obstáculos, pode-se considerar impedimentos à existência da aprendizagem do tipo BU. Škerlavaj et al. (2007) relatam que funcionários vinculados de empresas possuidoras de COA sentem em seus líderes a postura de compartilhamento de informações, podendo ter autonomia na adoção de mudanças necessárias a novos meios de negócios. Estes dados são confirmados na análise da Empresa X.

5.3.2. Empresa Y

Se analisando o caso da Empresa Y em relação aos constructos e fatores estudados, foram realizadas as seguintes considerações:

a) AO e BU não estão relacionados

Bell, Mengüç e Widing (2010) relatam que a aprendizagem de funcionários promove a AO. A existência de um ambiente propício à aprendizagem a favorece. Os dados dispostos pelo autor se confirmam na Empresa Y: não existe resposta

positiva quanto à existência de AO (resposta não positiva na dimensão “COMPR” e negativa na dimensão “PS” e “TCI”), nem quanto à BU.

Pode-se supor que nestas condições desta empresa: na ausência da AO, não existe BU.

Além disso, o fator “MCI” e os constructos “LID” e “COA” parecem ser condições necessárias à existência da BU. Estes três fatores também são não positivos na Empresa Y. É possível que, ausência destes, a BU não seja observada na empresa.

b) A despeito da inexistência dos demais constructos e fatores, a empresa apresenta RESULT

A empresa Y apresenta RESULT, a despeito de não apresentar resultados conclusivos em relação aos constructos “AO”, “BU”, “COA”, “LID” e os fatores “MCI” e “RESULT”. Mesmo com o constructo “BU” aparecendo fracamente nas respostas da empresa, o “RESULT” se apresenta positivamente. Isso pode significar que os resultados desta empresa acontecem de forma independente de BU.

5.3.3. Empresa Z

a) A Empresa Z apresenta AO e BU

Reforçando Wei, Yi e Yuan (2001) e Bell, Mengüç e Widing (2010), na Empresa Z existem resultados positivos quanto à existência de AO (respostas positivas quanto às dimensões “COMPR”, “PS” e “AE”) e BU (respostas positivas nas dimensões “FOR”, “GER” e “AT”).

Esta disposição também é verificada na Empresa X, o que pode significar uma relação entre os dois constructos.

b) A Empresa Z apresenta BU e RESULT

Reforçando Yeh e Chow (2007), a Empresa Z apresenta relação entre BU e RESULT.

A empresa obteve respostas fortemente positivas quanto às dimensões "FOR", "GER" e "AT", do constructo "BU". Já no fator "RESULT", foram observados resultados positivos quanto às dimensões "DRFE", "RF" e, mais fracamente, em "RD".

c) A Empresa Z apresenta BU e INOV

Como possível resultado da aprendizagem do tipo BU, a Empresa Z apresenta INOV. A Empresa Z e a Empresa W foram as únicas empresas que apresentaram tal relação

d) A Empresa Z apresenta BU, COA, LID e fracamente, MCI.

A Empresa Z apresenta resultados positivos quanto aos constructos “BU” “COA” e “LID” e não muito forte com o fator “MCI”.

Wei, Yi e Yuan (2011) relatam que mecanismos de coordenação e integração implementados auxiliam a empresa realizar uma análise mais ampla de informações. Formalmente, a empresa Z não possui mecanismos de coordenação e integração. Por outro lado, seu tamanho e estruturação de processos podem amenizar esta situação (por exemplo, por meio da relatada criação do cargo de supervisor de vendas para melhorar a coordenação e integração).

e) MCI não parece estar relacionado a INOV.

Luca e Atuahene-Gima (2007) relatam que líderes que encorajam a colaboração entre funções, mas negligenciam a necessidade da estruturação de MCIs, tendem a não atingir resultados consistentes no tocante às inovações organizacionais.

Não foi este o panorama visto na Empresa Z. Na empresa é relatada a existência de “BU”, “COA”, “LID” e “INOV”, com “MCI” fraco. Pode se supor que, em algumas condições, “LID” e “COA” possam superar a ausência de MCI. Ye, Marinova e Singh (2012) relatam que o líder é responsável pela promoção do aprendizado entre seus funcionários. Além dos já citados MCIs, os autores descrevem a importância dos gerentes de unidades, que filtram, ordenam e sintetizam os conhecimentos dos colaboradores.

5.3.4. Empresa W

a) Na Empresa W, AO é fracamente positiva e BU, fortemente positiva.

Na Empresa W, AO é positiva (ainda que fracamente), e BU apresenta um resultado fortemente positivo. Este panorama é visto também nas empresas X e Z e reflete as constatações dos autores Wei, Yi e Yuan (2001) e Bell, Mengüç e Widing (2010).

b) BU aparentemente é relacionada a RESULT

Assim como nos casos das empresas X e Z, na Empresa W o constructo “BU” parece ter relação com o constructo “RESULT”. Esta constatação dá mais relevância às constatações de Yeh e Chow (2007).

Na dimensão “BU”, a Empresa W apresentou o resultado mais positivo dentre as empresas (juntamente com a empresa X), se destacando quanto às dimensões “BU”, “FOR” e “GER”. E, quanto ao fator “RESULT”: juntamente com a Empresa X (atuante no mesmo setor), ambas apresentaram resultados positivos, especialmente quanto à dimensão "RD", seguida por "DRFE", "RF" e "DRFE".

c) BU tem relação com INOV

Assim como a Empresa Z, a Empresa W apresenta relação entre BU e INOV. No constructo “BU”, a Empresa Z obteve resposta fortemente positivo em "FOR", seguido por "BU", "GER", e "CARG". Em "INOV", a Empresa W obteve respostas consistentemente positivas (++) em "IO", "ICOM", "IPROC", "IM" e "IES".

Este resultado é, porém, diferente do relatado por Wei, Yi e Yuan (2001). Os autores relatam que a BU pode não estar associada a inovações. Aparentemente, outros fatores influenciam a relação entre BU e INOV, como os listados por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011): o tamanho da firma, idade, ramo e setor produtivo no qual a organização está inserida.

d) MCI tem relação com RESULT

Aparentemente, existe relação entre “MCI” e “RESULT” na Empresa W. A Empresa W apresentou resultados positivos quanto à MCI (respostas fortemente positivas nas dimensões "OT", "OINT" e "OMS").

Luca e Atuahene-Gima (2007) relatam que mecanismos de estruturação e integração de processos de criação de conhecimentos possibilitam a colaboração ao longo dos diferentes setores e funções da empresa. Esta ação irá contribuir um melhor desempenho da empresa no mercado. A Empresa W parece corresponde positivamente ao proposto na teoria quanto a relação entre estas dimensões.

e) BU tem relação com MCI, COA e LID

Como parcialmente descrito na Empresa X e Z, a Empresa W apresenta relações entre BU e MCI, COA e LID. A Empresa W apresenta resposta fortemente positiva quanto à LID, o que pode minimizar efeitos de uma COA que apresenta menor fator.

5.4. Síntese da relação entre constructos/fatores e as Empresas X, Y, Z e W

O Quadro 41 sintetiza as relações existentes (ou não) entre os constructos e fatores nas empresas entrevistadas.

Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa W
Apresenta AO e BU			AO é fracamente positiva e BU, fortemente positiva.
BU é aparentemente relacionada ao RESULT			BU aparentemente é relacionada a RESULT
BU não tem valores na mesma direção com INOV	AO e BU não possuem valores na mesma direção	Apresenta BU e RESULT	BU tem valores na mesma direção com INOV
Há fortes valores na mesma direção entre MCI e BU	A despeito da inexistência dos demais constructos e fatores, a empresa apresenta RESULT	Apresenta BU e INOV	MCI tem valores na mesma direção com RESULT
Quando LID e COA são positivos, o BU é positivo		Apresenta BU, COA, LID e fracamente, MCI	BU tem valores na mesma direção com MCI, COA e LID

Quadro 41: Síntese da relação entre constructos e fatores nas Empresas X, Y, Z e Y.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentação dos casos (Capítulo 4) e os resultados referentes às discussões relacionadas às relações entre os constructos/fatores e as empresas (Capítulo 5), discute-se neste tópico as relações dentro das organizações estudadas, se considerando o modelo proposto (vide figura 20).

Figura 20: Relações existentes entre as variáveis do estudo

Após a análise realizada, tem-se as seguintes ponderações às Proposições formuladas no Capítulo 1 (Introdução):

- **Proposição 1** – A existência de processos de aprendizagem do tipo BU estão associados aos resultados organizacionais – *proposição confirmada*.

Nas Empresas X, Z e W os valores positivos vão na mesma direção, entre o construto BU e o RESULT. Isto está de acordo com outros estudos. Yeh e Chow (2007) relatam que a

aprendizagem do tipo BU estimula a obtenção de resultados positivos quanto à melhoria da comunicação entre os setores, redução do tempo de solução de problemas, aceleração da taxa de desenvolvimento e entrega de novos produtos e serviços. Ainda segundo os autores, a aprendizagem do tipo BU contribui com a qualidade do desempenho das atividades dos funcionários e o intercâmbio de informações entre os diferentes setores, o que pode influenciar positivamente os resultados da empresa. Como destacam Vijayakumar e Padma (2014), a autonomia concedida aos funcionários e práticas de aprendizagem organizacionais de aprendizagem são necessárias para dar confiança aos indivíduos e grupos para que possam lidar com problemas críticos sem supervisão. Para os autores, o *empowerment* incentiva nos funcionários a busca de informações para a solução de problemas cotidianos. Esta ação pode ser relacionada à Aprendizagem do tipo BU.

Entretanto, na Empresa Y, “BU” não é positivo e “RESULT” é positivo. Esse fato pode ser explicado pela estrutura da empresa. A Empresa Y não possui processos formalizados de aprendizagem, nem mecanismos de coordenação e integração. O formato de negócios adotado pela empresa (franquias) pode explicar em parte a falta de coordenação e integração com os franqueados, o que pode limitar suas contribuições. A empresa é centrada na capacidade de inovação do fundador e isto tem sido suficiente para garantir o crescimento da empresa até o momento.

- **Proposição 2** – A COA está associada positivamente com os processos de aprendizagem do tipo BU - proposição confirmada.

Nas Empresas X, Z e W, os valores de “COA” e “BU” são positivos na mesma direção. Na Empresa Y, os dois valores são negativos na mesma direção.

Para López; Peón e Ordás (2004), existe um relativo consenso na abordagem dos estudos da gestão do conhecimento, que descrevem a COA como um fenômeno que facilita as trocas, compartilhamentos e estabelecimento de práticas relacionadas aos conhecimentos obtidos. A qualidade dos processos de aprendizagem estabelece também a qualidade dos conhecimentos distribuídos pelas organizações. De Long e Fahey (2000) relatam que culturas que explicitamente favorecem o compartilhamento dos conhecimentos e a sua integração também costumam encorajar o debate e o diálogo para a facilitação das contribuições dos indivíduos a outros níveis organizacionais. Senge (2013) destaca que o encorajar deste compartilhamento estimula fortemente a AO. O estímulo à AO pode levar a organização a ser bem-sucedida na construção de uma COA.

- **Proposição 3** – A LID está associada positivamente com o processo de aprendizagem do tipo BU - *proposição confirmada*.

Como relatado por García-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008), a figura do líder é crucial no desenvolvimento de inovações organizacionais, por pressupor o estímulo a ações de aprendizagem e contribuições de diversos setores, o que parece favorecer “BU”.

Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) relatam que para a criação de competências de aprendizagem, a liderança da organização precisa ter comprometimento com seus objetivos. Para tanto, os autores relatam que os gestores devem encorajar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades por toda a organização, além de estimular a criação de consequências (ou resultados) positivos para a criação de ideias. Estas ações parecem ser compatíveis com os pressupostos da aprendizagem do tipo BU.

Nas Empresas X, W e Z, os constructos “LID” e “BU” aparecem positivos e na mesma direção e, na Empresa Y, negativos na mesma direção. Na Empresa W, se constatou que a força do construto “LID” é forte, o que pode ter contribuído para amenizar efeitos da “COA” (que apresenta menor intensidade neste caso).

- **Proposição 4** – A COA está positivamente associada aos processos de AO - *proposição confirmada*.

Na Empresa X, os valores de COA e AO são positivos e na mesma direção, porém os valores de AO são mais baixos. Na empresa Y, os constructos “COA” e “AO” são negativos, na mesma direção.

Como relatam Marsick e Watkins (2003), é necessário existir uma cultura organizacional que favoreça e estimule a aprendizagem. O estímulo à aprendizagem, segundo as autoras, é uma das características principais de uma organização de aprendizagem, caracterizada por ser uma empresa que possui aprendizado constante e está capacitada a assim permanecer. Em uma OA existe AO, e esta é propiciada pela existência de valores culturais que dão estrutura à aprendizagem, características de uma COA.

Liao et al. (2012) relatam que a AO é relacionada à cultura de aprendizagem desenvolvida pela empresa. Para os autores, a AO influencia como a organização coleta, dissemina e interioriza os conhecimentos adquiridos. Os autores constataram que a COA está

diretamente relacionada ao crescimento organizacional e ao desenvolvimento de vantagens competitivas, por compreenderem que uma COA está relacionada à existência da AO.

- **Proposição 5** – A COA está relacionada positivamente ao comportamento do líder - *proposição confirmada*.

Em todas as empresas analisadas (X, Z e W) existe a COA na mesma direção de LID. Essa direção é normalmente positiva. Ainda que existam valores negativos a “COA” e “LID” (Empresa Y), existem valores negativos na mesma direção, o que ajuda a reforçar que a relação entre as variáveis é existente.

Lakomski (2001) relata que o líder é o primeiro incentivador em processos de mudanças. Para a autora, uma cultura de aprendizagem parte do pressuposto que algum tipo de controle pode ser exercido pela organização. Esta influência, segundo a autora, é dada pelo líder.

Hahn, Lee e Lee (2013) a COA é a fusão dos processos de AO à cultura organizacional, de tal forma que a aprendizagem e seus processos se tornem parte constituinte do que é uma COA. O líder é figura fundamental no processo, por dar orientações e ceder autonomia, o que parece fortalecer a AO e, conseqüentemente, COA.

- **Proposição 6** – Os MCI estão relacionados positivamente com o processo de aprendizagem do tipo BU - *Proposição confirmada*.

O fator “MCI” e o constructo “BU” nas Empresas X e W apresentam valores na mesma direção, positivos. Já na Empresa Z, os valores são positivos, sendo que no fator “MCI”, aparece em menor intensidade.

Na Empresa Y, tanto “MCI” quanto “BU” são negativos e estão na mesma direção, o que reforça a possibilidade de as variáveis apresentarem alguma relação.

Wei, Yi e Yuan (2011) destacam que organizações portadoras de MCI implementados tendem a analisar de forma mais ampla os dados coletados por meio dos funcionários da linha de frente. Por isso, organizações com maior MCI podem apresentar uma aprendizagem do tipo BU mais eficientemente implementada.

- **Proposição 7** – Os MCI estão positivamente relacionados com a COA - *proposição confirmada*.

As variáveis “MCI” e “COA” apresentam valores na mesma direção e positivos nas Empresas X e W. Na Empresa Z, os valores entre as variáveis também estão na mesma direção e são positivos, mas a variável “MCI” é menor. A Empresa Y segue o padrão negativo na mesma direção.

Conforme Schein (1999) relata, conforme a organização cresce, começa a diferenciação da estrutura em áreas funcionais, por produto, mercado e geográfica. Subculturas são criadas dentro da cultura organizacional. Estas podem ser bastante funcionais e eficientes, visto que as partes da organização precisam ter sucesso em diferentes tipos de ambiente.

As subculturas trazem dificuldade de comunicação com outras subculturas. Por isso é necessário desenvolver processos formais de contato e monitoramento com as demais. Dessa forma, se constata a necessidade de criar mecanismos de coordenação e integração, que permitam a comunicação entre as diferentes partes da empresa ou subculturas. Ainda conforme o autor, em empresas menores “(...) como todos se conhecem, as dificuldades de comunicação que ocorrem durante as tentativas de coordenação podem ser resolvidas de maneira informal” (p. 108).

A Empresa X é a maior e tem uma estrutura mais diferenciada, fazendo maior uso de mecanismos de coordenação e integração formais e explícitos. Já a Empresa W, por ser pequena, promove a coordenação e integração de maneira informal e implícita.

A Empresa Z tem porte equivalente a X, mas tem uma estrutura menos diferenciada - o que traz dificuldade de coordenação, tanto que recentemente, foi criada uma função de supervisão para melhorar a coordenação entre o setor administrativo e as lojas.

6.1. Considerações finais

Além dos dados relacionados às Proposições, a análise conduz a algumas considerações.

Nos casos analisados, aparentemente existe uma combinação entre o fator “MCI” e os constructos “LID” e “COA” que possibilitam a existência da Aprendizagem do tipo BU.

Foi observado que as empresas possuidoras de estruturas menos diferenciadas apresentam menor pontuação quanto ao fator “MCI”. Entre estas duas empresas (Y e Z), a Empresa Z apresenta o constructo “LID” elevado e “COA”, com valores intermediários.

A Empresa X apresenta valores positivos quanto a “MCI” (dentre as quatro estudadas, é a que tem estrutura mais diferenciada) e valores intermediários em “COA” e “LID”. É possível se supor que “BU” está relacionado com uma combinação das dimensões “COA”, “MCI” e “LID”, ao invés de com cada uma isoladamente.

Outra informação que surge da análise dos casos é a ausência de associação entre “BU” e “INOV”. Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) constataam que a existência da inovação é mediada por alguns fatores, dentre os quais o tamanho da firma, idade, ramo e setor produtivo no qual a organização está inserida. Para os autores, quanto mais antiga e maior for esta indústria, maiores serão os entraves à inovação radical, porque tendem a apresentar reflexos negativos na estrutura organizacional, que foi criada e consolidada ao longo do tempo. Organizações menores e mais jovens tendem a ter resultados mais positivos quando se trata dos resultados da inovação associados a um processo de AO.

Este pressuposto teórico é válido na Empresa Z. O segmento de atuação da empresa (varejo calçadista) influencia a rapidez no desenvolvimento de produtos (em entrevista, o gestor da empresa relatou a existência de 24 coleções anuais de calçados). Ademais, a estrutura hierárquica enxuta e a rapidez na comunicação (mediada por supervisores) auxiliam a Empresa Z a ter informações do mercado com bastante agilidade, o que favorece o repasse de conhecimentos caracteristicamente necessários à aprendizagem do tipo BU.

Entretanto, na empresa X, o contrário acontece: o valor de “BU” é muito positivo enquanto “INOV” apresenta baixa pontuação. Esses fatos podem refletir o porte e a idade da empresa. Pode-se acrescentar que o setor influencia estes fatores, pois o setor de produtos farmacêuticos é muito regulamentado - o que restringiria a inovação. Por outro lado, a Empresa W está no mesmo setor e apresenta resultados positivos quanto à inovação. Entre a Empresa X e a W, as diferenças constatadas reside, especialmente na idade e no porte das organizações.

6.2. Limitações e sugestões para pesquisas futuras

A maior limitação observada durante a realização deste estudo é a quantidade de casos estudados e a diferença dos setores que as empresas estudadas pertencem, o que impede a generalização resultados obtidos na pesquisa.

Um outro fator que poderia melhorar a qualidade da análise seria a possibilidade de averiguação de valores financeiros exatos referentes aos resultados organizacionais. As

demonstrações financeiras não foram disponibilizadas pelos entrevistados, fazendo com que as respostas a essas perguntas fossem imprecisas.

Uma limitação ao estudo foi a grande quantidade de informações solicitadas aos respondentes. Isto tornou a coleta de dados mais difícil pela disponibilidade dos respondentes.

Possíveis pesquisas futuras poderiam ser realizadas, como foco no entendimento de como se dá a relação entre as variáveis “COA”, “LID” e “MCI” com “BU” e em relação aos resultados organizacionais.

Outra lacuna teórica a ser investigada trata dos efeitos da relação entre as variáveis deste estudo em empresas de um mesmo setor econômico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS⁴

AKGÜN, A. E. et al. The Effect of TQM and R&D Capability on Innovation Performance. In: **Proceedings of the 6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECEI 2011**. Academic Conferences Limited, 2011. p. 51.

AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 73-88, 2006.

ALEGRE, J.; CHIVA, R.. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.

ALIMO-METCALFE, B.; ALBAN-METCALFE, R. J. The development of a new transformational leadership questionnaire. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 74, n. 1, p. 1-27, 2001.

ANTONELLO, C.S.. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H.. **Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ARAGON-CORREA, J. A.; GARCÍA-MORALES, V. J.; CORDÓN-POZO, E.. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. **Industrial marketing management**, v. 36, n. 3, p. 349-359, 2007.

ARGOTE, L.. **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge**. Springer, 2012.

ARGYRIS, C..**Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D..**Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Addison-Wesley, 1996.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M.. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M.. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M.. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 1, p. 5-23, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

⁴ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 2013.

BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP**, v. 39, n. 3, p. 220 – 230, 2004.

BATES, R.; KHASAWNEH, S.. Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. **International Journal of Training and Development**, v. 9, n. 2, p. 96-109, 2005.

BELL, S. J.; MENGÜÇ, B.; WIDING, R. E. Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 187-201, 2010.

BELL, S. J.; WHITWELL, G. J.; LUKAS, B. A.. Schools of thought in organizational learning. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 1, p. 70-86, 2002.

BHARADWAJ, S.; MENON, A.I. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. **Journal of product innovation management**, v. 17, n. 6, p. 424-434, 2000.

BOND, T. C. The role of performance measurement in continuous improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 12, p. 1318-1334, 1999.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J.. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.

BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R.T M. The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 385-419, 2003.

BRONN, P. S.; BRONN, C.. A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning. **Journal of Communication Management**, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.

BRYMAN, A.; BELL, E.. **Business Research Methods**. 3 ed. Oxford University Press, 2011

BUCHANAN, D. A.. Case studies in organizational research. In: SYMON, G.; CASSELL, C.. **Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges**. Sage, 2012.

BURNS, T. ; STALKER, G.. **The Management of Innovation**. Tavistock, London, 1961.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y.. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2011.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A.. Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n 8, p. 1294-1304, 2011.

CAMPOS, R. R.et al. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. **Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2003.

CASSINI, M. R.; TOMASI, A.. O desenvolvimento de uma prática de Gestão do Conhecimento em um Hospital Geral de Belo Horizonte, Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 3, p. 61-71, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.. (Ed.). The SAGE handbook of qualitative research. Sage, 2011.

JEREZ-GOMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R.. Organizational learning capability: a proposal of measurement. **Journal of business research**, v. 58, n. 6, p. 715-725, 2005.

CHANG, D. R.; CHO, H.. Organizational memory influences new product success. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 1, p. 13-23, 2008.

CHENEY, G. et al. **Organizational communication in an age of globalization**: Issues, reflections, practices. 2 ed. Waveland Press, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHOO, C. W.. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International journal of information management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996.

CLEGG, S.; DUNKERLEY, D.. **Organization, class and control**. Routledge, 2013.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, 1990.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSS, R., BAIRD, L..Feeding organizational memory: improving on knowledge management's promise to business performance. In: ROBERT, L., CROSS, J., ISRAELIT, S.B. (Eds). **Strategic Learning in a Knowledge Economy**: Individual, Collective and Organizational Learning Process, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.69-90, 2000.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

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.

DARROCH, J.. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R.. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of intellectual capital**, v. 3, n. 3, p. 210-222, 2002.

DAVENPORT, T.H.. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Harvard Business Press, 2013.

DE ANDRADE MARTINS, G.. Sobre Confiabilidade e Validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L.. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of management executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DEMIRBAG, M.et al. TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 8, p. 1206-1228, 2006.

DENEALUT, D.; GATIGNON, H.. An evolutionary theory of firm orientation: From its behavioral to its strategic manifestations (No. 2000-2009). **INSEAD**, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative research**. Sage, 2011.

DIRANI, K.M. Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. **Human Resource Development International**, v. 12, n. 2, p. 189-208, 2009.

DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C.. Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 128-146, 2004.

DOUGHERTY, D.. Organizando para a inovação. Em: CLEGG, S.R.; HARDY, C. e NORD, W.R.. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. John Wiley & Sons, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELLIS, R.. Measuring implicit and explicit knowledge of a second language: A psychometric study. **Studies in second language acquisition**, v. 27, n. 02, p. 141-172, 2005.

FAIRBANK, J. F. et al. Information processing design choices, strategy, and risk management performance. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 293-319, 2006.

FERNANDES, B. H. R. ; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J.. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J.. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 148-156, 2015.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J.. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J.A.. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 173-187, 2008.

FREEMAN, C.; SOETE L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp (Col. Clássicos da Inovação), 2008

GALBRAITH, J. R. **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. John Wiley & Sons, 2014.

GALBRAITH, J. R. Organization design. In: CUMMINGS, T. G.(ed.). **Handbook of organization development**. Sage, 2008.

GALBRAITH, J. R. The future of organization design. **Journal of Organization Design**, v. 1, n. 1, p. 3-6, 2012.

GALBRAITH, J. R. The multi-dimensional and reconfigurable organization. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 2, p. 115-125, 2010.

GALBRAITH, J. R. The role of formal structures and processes. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (ed). **Breaking the code of change**. Harvard Business Press, 2000.

GALBRAITH, J. R.. **Designing the Customer-Centric Organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

GALBRAITH, J.R.. **Designing Organizations**. Revised Edition. Jossey-Bass, San Francisco, 2002. (A)

GALBRAITH, J.R.. **Organizing to deliver solutions**. Organizational dynamics, v. 31, n. 2, p. 194-207, 2002. (B)

GARCIA, R.; CALANTONE, R.. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of product innovation management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L.. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORENS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 1, p. 21-42, 2006.

GARCIA-MORALES, V. J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J.. Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. **Technovation**, v. 27, n. 9, p. 547-568, 2007.

GARCIA-MORALES, V. J.; MATIAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N.. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 2, p. 188-212, 2008.

GARCÍA-MORALES, V.J.; MATÍAS-RECHE, F.; VERDÚ-JOVER, A.J. Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector. **Journal of Communication**, v. 61, n. 1, p. 150-177, 2011.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende** In: **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2000.

GARVIN, D. A.. **Aprendizagem em Ação** – Um guia para transformar sua Empresa em uma Learning Organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.. The Sociological foundations of organizational learning. In: Dierkes, M. et al.. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2003.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B.. **What passes as a rigorous case study?**. Strategic Management Journal, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

GIL, A.C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAHAM, C. M.; NAFUKHO, F. M.. Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning. **The Learning Organization**, v. 14, n. 3, p. 281-292, 2007.

GUIDICE, R.M. ; HEAMES, J.T. ; WANG, S.. The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation: An integrated application of related literature. **Learning Organization**, v. 16, n. 2, pp.143-167, 2009.

HAHN, M. H.; LEE, K. C.G; LEE, D. S. Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. **Computers in Human Behavior**, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.026> . Acesso em 11 de novembro de 2015.

HELLER, T.. “If only we'd known sooner” developing knowledge of organizational changes earlier in the product development process. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 47, n. 3, p. 335-344, 2000.

HU, B.. Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. **European Management Journal**, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.009>. Acesso em 24 de outubro de 2015.

HUBER, G. P.. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures . **Organization Science**, V. 2, N. 1, Special Issue, p. 88-115, 1991.

HULT, G.T.M.; FERRELL, O.C.. Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement Original Research Article. **Journal of Business Research**, V. 40, n. 2, p. 97 – 111, 1997.

HUNG, R. Y.Y. et al. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 213-225, 2011.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

HUSELID, M.A.. The impact of human resources practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635 – 72, 1995.

Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE. Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2011 (PINTEC 2011). Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>. Acesso em 20 mar. 2015.

ICHIJO, K.. Da Administração à Produção de Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

ISLAM, T. et al. Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. **The Learning Organization**, v. 20, n. 4/5, p. 322-337, 2013.

JAW, B. S.; LIU, W.. Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. **Human Resource Management**, v. 42, n. 3, p. 223-241, 2003.

JEREZ-GOMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R.. Organizational learning capability: a proposal of measurement. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 715-725, 2005.

JIANG, C.; ZHAO, S.. Does stage matter? The roles of organizational learning, social network, and corporate entrepreneurship in Chinese new ventures. **Frontiers of Business Research in China**, v. 3, n. 3, p. 362-392, 2009.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.I; SANZ-VALLE, R.. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

JOO, B.K.; SHIM, J. H.. Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. **Human Resource Development International**, v. 13, n. 4, p. 425-441, 2010.

KALMUK, G.; ACAR, A. Z.. The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 164-169, 2015.

KAMASAK, R.; BULUTLAR, F.. The influence of knowledge sharing on innovation. **European Business Review**, v. 22, n. 3, p. 306-317, 2010.

KANDEMIR, D.; HULT, G. T. M. A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 5, p. 430-439, 2005.

KATES, A.; GALBRAITH, J. R.. **Designing your organization**: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges. John Wiley & Sons, 2010.

KESKIN, H.. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 396-417, 2006.

KIM, H.; PARK, N. K.; LEE, J.. How does the second-order learning process moderate the relationship between innovation inputs and outputs of large Korean firms?. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 1, pp 69-103, 2013.

KOBERG, C. S.; DETIENNE, D. R.; HEPPARD, K. A.. An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 14, n. 1, p. 21-45, 2003.

LAKOMSKI, G.. Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. **International Journal of Educational Management**, v. 15, n. 2, p. 68-77, 2001.

LAM, V.M.Y.; POON, G.K.K.; CHIN, K.S. The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education. **Asian Journal on Quality**, v. 7, n. 1, p. 195-205, 2006.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative science quarterly**, v. 12, n. 1, 1967.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J. W.; GARRISON, J. S.. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LEONARD-BARTON, D.. **Wellsprings of knowledge**: Building and sustaining the sources of innovation. Harvard Business Press, 1999.

LIAO, S. H. et al. Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 52-70, 2012.

LIAO, S. H.; FEI, W. C.; LIU, C. T.. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. **Technovation**, v. 28, n. 4, p. 183-195, 2008.

LIAO, S.H.; WU, C.. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 2, p. 1096-1103, 2010.

LIN, H. F.. Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, n. 1, p. 26-35, 2006.

LIN, H. F.. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LLORÉNS-MONTES, F.J.; RUIZ-MORENO, A.; GARCÍA-MORALES, V.. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1159-1172, 2005.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V.. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of knowledge management**, v. 8, n. 6, p. 93-104, 2004.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V.. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.

LUCA, L. M. D.; ATUAHENE-GIMA, K.. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: examining the different routes to product innovation performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 95-112, 2007.

LUCAS, C.; KLINE, T.. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. **The Learning Organization**, v. 15, n. 3, p. 277, 2008.

LYLES, M. A. Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 132-136, 2014.

MANKIW, N.G.. **Princípios de Macroeconomia** - Tradução da 6ª Edição Norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MARCH, J.. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in developing human resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MASSINGHAM, P.; DIMENT, K.. Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity. **The Learning Organization**, v. 16, n. 2, p. 122-142, 2009.

MERRIAM, S.B.. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICHAEL, S. C.; PALANDJIAN, T. P.. Organizational learning and new product introductions. **Journal of product innovation management**, v. 21, n. 4, p. 268-276, 2004.

MIDGLEY, D. F.; DOWLING, G. R.. Innovativeness: the concept and its measurement. **Journal of consumer research**, p. 229-242, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MILES, G.. TheFuture. org. **Long range planning**, v. 33, n. 3, p. 300-321, 2000.

MINER, A. S.; MEZIAS, S. J.. Ugly duckling no more: Past and futures of organizational learning research. **Organization science**, v. 7, n. 1, p. 88-99, 1996.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOM, T.J.M.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W.. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 910-931, 2007.

NADLER, D.; TUSHMAN, M.. **Competing by design: The power of organizational architecture**. Oxford University Press, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC, CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual**

de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf . Acesso em 21 dez. 2015.

PANTOUVAKIS, A.; BOURANTA, N. The link between organizational learning culture and customer satisfaction. **The Learning Organization**, v. 20, n. 1, p. 48-64, 2013.

PASQUALI, L.. Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. spe, p. 99-107, 2007.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al.. **Handbook of organizational learning and knowledge**, New York: Oxford, p. 61 – 88, 2001.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A.. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, v. 40, n. 2, p. 185 – 284, 2011.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; FALEIRO, S.N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletro-eletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **RAC**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 79-104, 2004.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

POOL, S. W. The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 21, n. 8, p. 373-378, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C.K.. New view of strategy: an interview with C.K. Prahalad. **European Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 131-138, 1995.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C.M.. The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1101-1122, 2005.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S.. The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. **Omega**, v. 34, n. 3, p. 296-312, 2006.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A.S. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. **Technovation**, v. 24, n. 6, p. 443-453, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S. ROMNHARDT. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEIROZ, A. C. S.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M.. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **RAUSP**, v. 48, n. 4, 2013.

RAYMUNDO, V. P.. Construção e validação de instrumentos: um desafio para a psicolinguística. **Letras de Hoje—Estudos e debates em linguística, literatura e língua portuguesa**, v. 44, n. 3, 2009.

REBELO, T. M.; DUARTE GOMES, A.. Organizational learning and the learning organization: reviewing evolution for prospecting the future. **The learning organization**, v. 15, n. 4, p. 294-308, 2008.

REBELO, T. M.; GOMES, A. D.. Conditioning factors of an organizational learning culture. **Journal of Workplace Learning**, v. 23, n. 3, p. 173-194, 2011.

REGO, F. G. T.. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RIEGE, A. M.. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 75-86, 2003

ROSEMBERG, M.. **A Lógica da Análise do levantamentos de Dados**. São Paulo. Cultrix, EDUSP, 1976

ROSENBERG, N.. **Exploring the black box: Technology, economics, and history**. Cambridge University Press, 1994.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D.. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. 15. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

SABAN, K. et al. Organizational learning: a critical component to new product development. **Journal of Product & Brand Management**, v. 9, n. 2, p. 99-119, 2000.

SANZ-VALLE, R.I et al. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 997-1015, 2011.

SATISH, K. P.; SRINIVASAN, R. Total quality management and its impact on innovation performance: a study with respect to large and medium manufacturing organisations in India. **International Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 4, n. 1, p. 19-32, 2010.

SCHEIN, E. H.. **The Corporate Survival Guide**: sense and nonsense about culture change. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

SCHEIN, E.H. On dialogue, culture, and organizational learning. **Reflections**, v. 4, n. 4, p. 27-38, 2003.

SCHEIN, E.H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009

SCHEIN, E.H.. Three cultures of management: The key to organizational learning. **Sloan management review**, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SEKARAN, U.. **Research methods for business**: A skill building approach. John Wiley & Sons, 2006.

SENGE, P.M.. **A Quinta Disciplina**. 29 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SHENG, M. L.; CHIEN, I.. Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. **Journal of Business Research**, 2015

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T.. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.

ŠKERLAVAJ, M. et al. Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 346-367, 2007.

ŠKERLAVAJ, M.; SONG, J. H.; LEE, Y.. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 9, p. 6390-6403, 2010.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C.. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v.59, n. 3, pp. 63-74, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C.. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic management journal**, v. 20, n. 12, p. 1165-1168, 1999.

SONG, J.H.; KOLB, J. A.. Learning Organizational Culture and Firm Performance The Mediating Effects of Knowledge Creation in Korean Firms. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 2, p. 252-264, 2013.

SONG, Z. H. Organizational learning, absorptive capacity, imitation and innovation: Empirical analyses of 115 firms across China. **Chinese Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 97-113, 2015.

STAKE, R. E.. **Multiple case study analysis**. Guilford Press, 2013.

STAKE, R. E.. **The art of case study research**. Sage, 1995.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S.. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996.

SUN, R.; ZHANG, X.. Top-down versus bottom-up learning in cognitive skill acquisition. **Cognitive Systems Research**, v. 5, n. 1, p. 63-89, 2004.

SUNG, S. Y. ; CHOI, J. N. .Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 3, p. 393–412, 2013.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEO, H. H. et al. Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 57, n. 2, p. 264-279, 2006.

TSANG, E. W.K.. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

ULRICH K.T.; EPPINGER S.D..**Product Design and Development**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

ULRICH, D. et al. **HR from the outside in**. New York: McGraw, 2012.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M.A.. High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, p. 52-66, 1993.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.. Capitalizing on capabilities. **Harvard business review**, p. 119-128, 2004.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.. HR's new ROI: Return on intangibles. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 137-142, 2005

USSAHAWANITCHAKIT, P.. Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand. **International Journal of Business Research**, v. 8, n. 4, 2008.

VAN DEN HOOFF, B.; DE RIDDER, J. A.. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of knowledge management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

VAN DER HEIJDEN, G.A.H. et al. Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 5, p. 515-530, 2013.

VARGAS, M. I. R.. Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 43-52, 2015.

VIANNA, H. M.. **Validade de construto em testes educacionais**. Educação e Seleção. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n. 8, p. 35-44, jul./dez. 1983.

VIJAYAKUMAR, V. S. R.; PADMA, R. N. Impact of Perceived Organizational culture and Learning on organizational identification. **International Journal of Commerce and Management**, v. 24, n. 1, p. 5-5, 2014.

VILARES, M.J.; COELHO, P. S.. The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 11/12, p. 1703-1722, 2003.

VON KROGH, G; ICHIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANG, C. L.; AHMED, P. K.. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, X.; YANG, B.; MCLEAN, G. N.. Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. **International Journal of Training and Development**, v. 11, n. 3, p. 154-165, 2007.

WARDMAN, K.T.. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 2007.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Dimensions of the learning organization questionnaire. **Partners for the Learning Organization**, Warwick, RI, 1997.

WEERAWARDENA, J.; CASS, A.; JULIAN, C.. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 37-45, 2006.

WEI, Z.; YI, Y.; YUAN, C.. Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 3, p. 314-329, 2011.

WEICK, K.E.; WESTLEY, F.. Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oxímoro. Em: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.(orgs.da v. brasileira). CLEGG, S.R.; HARDY, C. e NORD, W.R.. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WESTERLUND, M.; RAJALA, R.. Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 435-442, 2010.

WOOD JR, T. et al.. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J.. Bottom-up learning in marketing frontlines: conceptualization, processes, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 6, p. 821-844, 2012.

YEH, Y.J.Y.; CHOU, L.-H. Transforming a semiconductor company into a learning organization: a bottom-up approach of knowledge management implementation. **International Journal of Technology Management**, v. 39, n. 1, p. 219-234, 2007.

YEUNG, A. C.L; LAI, K.H.; YEE, R.W.Y.. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2459-2477, 2007.

YIN, R. K.. **Applications of case study research**. Sage, 2011

YIN, R.K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIKMUND, W. et al. **Business research methods**. Cengage Learning, 2012.

Apêndice 1 – Entrevista com Executivo da empresa estudada

Fase 1: Levantamento prévio de dados sobre a empresa a ser entrevistada

Visão, missão e valores (site)

Histórico da empresa (site)

Setor de atuação (site)

Organograma da empresa

Fase 2: Roteiro de entrevista a ser realizada junto ao executivo da empresa

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. Onde a empresa quer estar daqui a 10 anos?
7. Qual é a vantagem competitiva que a empresa deseja conquistar ou manter, que a diferencia de sua concorrência?
8. Como funciona o processo de desenvolvimento de novos produtos na organização?
 - 8.1. Como o vendedor contribui com este processo?
9. Que ações a organizações adota para a capacitação dos vendedores que lidarão com a venda de produtos?
10. Que ações a direção da empresa adota para disseminar informações sobre o mercado, novas práticas e objetivos pela organização?
11. Você acredita que os objetivos da organização estão norteando as ações dos colaboradores de todos os setores?
12. Como a direção da organização tem conhecimento do que está acontecendo no mercado?
13. As informações referentes ao mercado orientam o desenvolvimento de novos produtos ou técnicas gerenciais? Se orientam, como isso acontece?
14. Quais membros da empresa participam do processo de tomada de decisão quanto ao desenvolvimento de novos produtos ou processos?
15. A direção da empresa estimula a troca de ideias entre os diferentes setores?

- 15.1. Se sim, como funciona este estímulo?
16. No seu cotidiano você regularmente conversa com profissionais de níveis hierárquicos inferiores?
17. Existe algum evento formal no qual gestores e funcionários discutam formas de se melhorar a qualidade e a produtividade dos trabalhos desenvolvidos?
18. Os departamentos têm autonomia para realizar alterações nas práticas de trabalho? Se possuem, em quais situações isso ocorre?
19. Existem recompensas previstas na organização a funcionários que desenvolvam novas práticas de trabalho que sejam úteis e aplicáveis? Se sim, quais?
20. Como são alinhadas as diferentes metas dos diferentes setores da empresa?
21. Existe alguma situação na qual a empresa desenvolva atividades junto à comunidade externa (consultorias, centros de pesquisa, universidades)? Se existe, como isso acontece?
22. As gerências da empresa são estimuladas a tentar novas formas de se resolver problemas?
23. A empresa possui objetivos gerais de curto, médio e longo prazo estabelecidos?
 - 23.1. Caso tenha: como acontece a comunicação destes objetivos aos setores da organização?
 - 23.2. Existe acompanhamento sistemático quanto ao atingimento ou necessidade de reajustes destes objetivos?
24. Existem ações de incentivos ao atingimento de metas organizacionais na empresa?
 - 24.1. Poderia citar um exemplo?
25. Caso existam desvios ou erros no desenvolvimento de novos produtos ou processos: qual a ação da direção da empresa para sanar o problema?
26. Você acredita que a empresa tem flexibilidade ao se buscar resolver problemas de formas diferentes?
27. Ao longo dos últimos 3 anos a empresa vivenciou alguma mudança de processo gerencial?
 - 27.1. Caso tenha vivenciado: como foi este processo?
28. Você costuma adotar frequentemente decisões não usuais?

Apêndice 2 - Entrevista - Gestor da Inovação

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. Como a empresa reage quando alguém erra?
7. Existem reuniões que visam compartilhar conhecimentos, experiências e práticas entre os diversos setores da empresa?
 - 8.1. Se existem, qual a frequência destes encontros?
 - 8.2. Caso existam: como estes encontros são promovidos?
9. Como funciona o processo de tomada de decisão de ações estratégicas referentes à criação de produtos?
 - 9.1. A área de vendas contribui com este processo?
 - 9.2. Caso a resposta seja positiva, como contribui?
10. O setor de vendas contribui com sugestões para melhorias em produtos e processos?
 11. Estas sugestões costumam ser implementadas pelo seu setor?
 - 11.1. Caso sejam, como funciona esta implementação?
12. O ponto de vista do consumidor é levado em consideração no processo de tomada de decisão do seu setor?
 - 12.1. Se sim, como funciona este processo?
13. Como você recebe informações do mercado?
14. O seu setor, na sua opinião, possui metas claras?
 - 14.1. O atingimento destas metas envolve outras áreas? Quais?
15. Na sua opinião, os objetivos de seu setor possuem foco no curto ou no longo prazo? Explique.
16. Como é o processo pelo qual você se comunica com seus colegas, outros setores e superiores?
17. O seu setor desenvolve atividades em conjunto com outros setores?
 - 17.1. Se sim, que tipos de atividades?

17.2. Caso desenvolva atividades em conjunto com outros setores: em quais circunstâncias são desenvolvidas?

18. Na sua opinião, os cargos existentes em seu setor dão conta das tarefas existentes? Explique.

19. Qual é o projeto que esta empresa tem para os próximos 10 anos?

19.1. Existe um documento que formalize essa visão de como a empresa será daqui a 10 anos?

19.2. Essa visão consegue o envolvimento das pessoas na empresa?

20. Existe resistência por parte dos membros da empresa às inovações?

20.1. Se existe, como são superadas?

21. Você tem ideia de qual é o tempo atual necessário entre a idealização, desenvolvimento e lançamento de um produto no mercado pela empresa?

21.1. Caso tenha ideia de qual é o tempo necessário para a idealização, desenvolvimento e lançamento de um produto, como evoluiu nos últimos 3 anos este período?

22. Na empresa, o número de novos produtos lançados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

23. Na empresa, o número de novos métodos produtivos adotados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

Apêndice 3 - Questionário - Gestor da Inovação

Pesquisa: Resultados da aprendizagem organizacional na organização

Meu nome é Mitie Maemura e sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP (USP), sob orientação do Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki.

Convidamos você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Análise de processos de aprendizagem organizacional e seus resultados”, que objetiva analisar como e se a empresa aprende com conhecimentos que são oriundos de clientes e vendedores, e quais são os resultados deste aprendizado. Sua colaboração é muito importante!

Será solicitado que você responda a alguns questionamentos. Isso deve levar 20 minutos. Caso você deseje obter mais informações sobre esta pesquisa ou obter a síntese dos resultados observados, por favor entre em contato pelo email: mitie.maemura@gmail.com

Desde já agradecemos a sua participação!

Instruções de preenchimento

- Assinale sobre a alternativa que melhor representar o seu ponto de vista sobre o assunto questionado

- Não assinale duas alternativas na mesma resposta
- Por favor, não deixe perguntas sem resposta.
- Considere o período de 2011 a 2014 ao responder as perguntas.

1. A empresa experimenta e testa novas práticas para melhorar e inovar produtos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

2. A empresa acompanha sistematicamente o que as empresas concorrentes estão fazendo, adotando para seu próprio uso as práticas e técnicas que possam ser úteis e interessantes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

3. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?

Sim	Não
-----	-----

4. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

5. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

6. Existe na empresa algum documento escrito sobre como executar as tarefas do trabalho disponível a todos?

Sim	Não
-----	-----

7. Caso exista: estes documentos são utilizados há muito tempo?

Sim	Não
-----	-----

8. Até onde você sabe, estes documentos são atualizados com frequência?

Sim	Não
-----	-----

9. Nesta empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam a respeito?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

10. Nesta empresa as pessoas se tratam com respeito, independente do setor

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

11. A empresa utiliza sistemas de comunicação entre funcionários e gestores (sugestões, websites, boletins e encontros) que funcionam regularmente e com frequência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

12. A empresa dá autonomia necessária para a execução de suas tarefas

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

13. A empresa estimula as pessoas a pensarem de forma ampla, considerando o seu trabalho, de seu setor e dos demais setores

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

14. A empresa encoraja as pessoas a buscar respostas em todos os outros setores quando se está procurando resolver problemas

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

15. Ao longo dos últimos 3 anos esta empresa se tornou muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

16. A gerência desta empresa é muito cautelosa na adoção de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

17. A empresa é mais rápida em fazer lançamentos de novos produtos e no mercado do que o seu concorrente principal

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

18. Nos últimos 3 anos percebo que esta empresa constantemente melhora seus processos de negócios

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

19. O processo de manufatura nesta empresa é mais inovador do que o existente no seu principal concorrente

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

20. Nos últimos 3 anos esta empresa desenvolveu muitas novas abordagens gerenciais

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

21. Nesta empresa, a maioria dos novos produtos lançados nos últimos 3 anos são resultados de pequenas mudanças

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

22. Ao longo dos últimos 3 anos, em comparação ao seu principal concorrente, esta empresa esteve atrasada na adoção de inovações tecnológicas

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

Apêndice 4 - Entrevista - Gestor da produção

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. Como a empresa reage quando alguém erra?
7. Existem reuniões de compartilhamento de experiências e práticas entre os diversos setores da empresa?
 - 7.1. Se existem, qual a frequência destes encontros?
 - 7.2. Caso existam: como estes encontros são promovidos?
8. O setor de vendas contribui com sugestões de melhoria no setor?
 - 8.1. Estas sugestões são implementadas?
 - 8.2. Como funciona esta implementação?
9. Como o setor de produção recebe informações referentes ao consumidor final?
10. O ponto de vista do consumidor é levado em consideração no processo de tomada de decisão do seu setor?
 - 10.1. Se sim, como funciona este processo?
11. Como você recebe informações do mercado?
12. Você traz informações do mercado aos seus funcionários?
 - 12.1. Caso traga informações do mercado aos seus funcionários, com qual frequência isso acontece?
 - 12.2. Caso traga informações do mercado aos seus funcionários, como isso acontece (reuniões, conversas informais)?
13. O seu setor, na sua opinião, possui metas claras?
 - 13.1. O atingimento destas metas envolve outras áreas? Quais?
14. Na sua opinião, os objetivos de seu setor possuem foco no curto ou no longo prazo? Explique.
15. Como é o processo pelo qual você se comunica com seus colegas, outros setores e superiores?
16. O seu setor desenvolve atividades em conjunto com outros setores?
 - 16.1. Se sim, que tipos de atividades?

16.2. Caso desenvolva atividades em conjunto com outros setores: em quais circunstâncias são desenvolvidas?

17. Qual é o projeto que esta empresa tem para daqui a 10 anos?

17.1. Existe um documento que formalize essa visão de como a empresa será daqui a 10 anos?

17.2. Essa visão consegue o envolvimento das pessoas na empresa?

18. Nos últimos 3 anos a produtividade por colaborador de seu setor mudou?

18.1. Se mudou, você sabe as causas desta mudança?

19. Na empresa, o número de novos produtos lançados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

20. Na empresa, o número de novos métodos produtivos adotados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

Apêndice 5 - Questionário - Gestor da Produção

Pesquisa: Resultados da aprendizagem organizacional na organização

Meu nome é Mitie Maemura e sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP (USP), sob orientação do Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki.

Convidamos você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Análise de processos de aprendizagem organizacional e seus resultados”, que objetiva analisar como e se a empresa aprende com conhecimentos que são oriundos de clientes e vendedores, e quais são os resultados deste aprendizado. Sua colaboração é muito importante!

Será solicitado que você responda a alguns questionamentos. Isso deve levar 20 minutos. Caso você deseje obter mais informações sobre esta pesquisa ou obter a síntese dos resultados observados, por favor entre em contato pelo email: mitie.maemura@gmail.com

Desde já agradecemos a sua participação!

Instruções de preenchimento

- Assinale sobre a alternativa que melhor representar o seu ponto de vista sobre o assunto questionado

- Não assinale duas alternativas na mesma resposta
- Por favor, não deixe perguntas sem resposta.
- Considere o período de 2011 a 2014 ao responder as perguntas.

01. A empresa experimenta e testa novas práticas para melhorar e inovar produtos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

02. A empresa acompanha sistematicamente o que as empresas concorrentes estão fazendo, adotando para seu próprio uso as práticas e técnicas que possam ser úteis e interessantes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

03. Nesta empresa, é comum os funcionários expressarem suas opiniões sobre os métodos de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

04. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?

Sim	Não
-----	-----

05. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

06. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

07. Nesta empresa, as pessoas se tratam com respeito, independente do setor.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

08. A empresa utiliza sistemas de comunicação entre funcionários e gestores (sugestões, websites, boletins e encontros) que funcionam regularmente e com frequência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

09. A empresa estimula as pessoas a pensarem de forma ampla, considerando o seu trabalho, de seu setor e dos demais setores.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

10. A empresa encoraja as pessoas a buscar respostas em todos os outros setores quando se está procurando resolver problemas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

11. Ao longo dos últimos 3 anos, esta empresa se tornou muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

12. A gerência desta empresa é muito cautelosa na adoção de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

13. Nesta empresa, a maioria dos novos processos produtivos adotados nos últimos 3 anos são resultados de pequenas mudanças em processos já existentes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

14. O processo de manufatura nesta empresa é mais inovador do que o existente no principal concorrente.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

15. Nesta empresa, a maioria dos novos produtos lançados nos últimos 3 anos são resultados de pequenas mudanças.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

16. Ao longo dos últimos 3 anos, em comparação ao seu principal concorrente, esta empresa esteve atrasada na adoção de inovações tecnológicas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

Apêndice 6 - Entrevista - Gestor Comercial

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. A atual gestão realiza mudanças demandadas pelo mercado?
- 6.1. Caso realize, poderia citar um exemplo?
7. Existe algum tipo de recompensa dada a ideias inovadoras dadas pelos empregados sobre o trabalho realizado?
- 7.1. Se existe, qual é?
8. Como a empresa reage quando alguém erra?
9. O setor de vendas leva sugestões a outros setores?
- 9.1. Caso leve, como funciona esse processo?
10. Existe algum tipo de evento onde os vendedores têm a oportunidade de trocar ideias e experiências?
- 10.1. Caso exista, com qual frequência tais eventos ocorrem?
11. Você traz informações do mercado aos seus funcionários?
- 11.1. Se traz, como isso acontece (reuniões, conversas informais)?
- 11.2. Caso você traga informações de mercado aos seus funcionários, com qual frequência isso acontece?
12. O seu setor, na sua opinião, possui metas claras?
- 12.1. O atingimento destas metas envolve outras áreas? Quais?
- 12.2. Se o seu setor possui metas claras, você acredita que estas metas são conhecidas por todos os funcionários do setor?
13. Como é o processo pelo qual você se comunica com seus colegas, outros setores e superiores?
14. Como você repassa ao funcionário novas orientações vindas da diretoria?
15. O seu setor desenvolve atividades em conjunto com outros setores?
- 15.1. Se sim, que tipos de atividades?
- 15.2. Caso desenvolva atividades em conjunto com outros setores: em quais circunstâncias são desenvolvidas?

16. Na sua opinião, os cargos existentes em seu setor dão conta das tarefas existentes? Explique.

17. Existe um documento que formalize essa visão de como a empresa será daqui a 10 anos?

17.1. Essa visão de como a empresa será daqui a 10 anos consegue o envolvimento das pessoas na empresa?

18. Você procura estimular seu funcionário a buscar novas formas de realizar o trabalho?

19. Existe resistência por parte dos membros da empresa às inovações?

19.1. Se existe, como são superadas?

20. Como evoluiu o faturamento da empresa nos últimos 3 anos?

20.1. Para a empresa, os resultados do faturamento nos últimos 3 anos são considerados significativos?

21. Como evoluiu o faturamento relacionado a novos produtos nos últimos 3 anos?

21.1. Para a empresa, os resultados do faturamento relacionado aos novos produtos nos últimos 3 anos são considerados significativos?

22. Qual foi a evolução da participação de mercado da empresa nos últimos 3 anos?

23. A satisfação do consumidor da minha empresa aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

24. O número de sugestões de clientes implementadas na minha empresa aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

25. Nos últimos 3 anos o perfil de contratação dos vendedores foi alterado?

25.1. Se mudou, você sabe as causas desta mudança de perfil?

26. Na empresa, o número de novos produtos lançados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

27. Na sua opinião, o número de novos produtos lançados por seu concorrente aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

28. Em quantos novos mercados a empresa passou a atuar nos últimos 3 anos?

28.1. Quantas novas linhas de produtos a empresa lançou nos últimos 3 anos?

Apêndice 7 - Questionário - Gestor Comercial

Pesquisa: Resultados da aprendizagem organizacional na organização

Meu nome é Mitie Maemura e sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP (USP), sob orientação do Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki.

Convidamos você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Análise de processos de aprendizagem organizacional e seus resultados”, que objetiva analisar como e se a empresa aprende com conhecimentos que são oriundos de clientes e vendedores, e quais são os resultados deste aprendizado. Sua colaboração é muito importante!

Será solicitado que você responda a alguns questionamentos. Isso deve levar 20 minutos. Caso você deseje obter mais informações sobre esta pesquisa ou obter a síntese dos resultados observados, por favor entre em contato pelo email: mitie.maemura@gmail.com

Desde já agradecemos a sua participação!

Instruções de preenchimento

- Assinale sobre a alternativa que melhor representar o seu ponto de vista sobre o assunto questionado
- Não assinale duas alternativas na mesma resposta
- Por favor, não deixe perguntas sem resposta.
- Considere o período de 2011 a 2014 ao responder as perguntas.

01. Você envolve seus funcionários no processo de tomada de decisões importantes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

02. Para melhorar e inovar processos de vendas, esta empresa experimenta e testa novas práticas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

03. A empresa acompanha sistematicamente o que as empresas concorrentes estão fazendo, adotando para seu próprio uso as práticas e técnicas que possam ser úteis e interessantes

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

04. As experiências e ideias oriundas de clientes são consideradas úteis para este setor

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

05. Nesta empresa, é comum os funcionários expressarem suas opiniões sobre os métodos de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

06. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?

Sim	Não
-----	-----

07. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

08. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

09. Existe na empresa algum documento escrito sobre como executar as tarefas do trabalho?

Sim	Não
-----	-----

10. Até onde você sabe, este documento é atualizado com frequência?

Sim	Não
-----	-----

11. Nesta empresa as pessoas conseguem recursos para apoiar ideias novas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

12. Nesta empresa, as pessoas se tratam com respeito, independente do setor.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

13. A empresa utiliza sistemas de comunicação entre funcionários e gestores (sugestões, websites, boletins e encontros) que funcionam regularmente e com frequência

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

14. A empresa apoia empregados que assumem riscos calculados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

15. A empresa estimula as pessoas a pensarem de forma ampla, considerando o seu trabalho, de seu setor e dos demais setores.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

16. A empresa estimula que todos tragam o ponto de vista do consumidor para o processo de tomada de decisão.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

17. A empresa encoraja as pessoas a buscar respostas em todos os seus outros setores quando se está procurando resolver problemas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

18. Ao longo dos últimos 3 anos esta empresa se tornou muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

19. A gerência desta empresa é muito cautelosa na adoção de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

20. Ao longo dos últimos 3 anos novos produtos são geralmente percebidos como muito inovadores pelos seus clientes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

21. A empresa está constantemente melhorando seus processos de negócios.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

22. Nos últimos 3 anos esta empresa desenvolveu muitas novas abordagens gerenciais

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

23. Nesta empresa, a maioria dos novos processos produtivos adotados nos últimos 3 anos são resultados de pequenas mudanças em processos já existentes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

Apêndice 8 - Entrevista - Vendedores

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. No relacionamento com o cliente, como você consegue perceber quando o cliente sugere alguma melhoria para:
 - 6.1. O produto?
 - 6.2. O processo de venda?
 - 6.3. A política de venda?
 - 6.4. Caso você perceba, as sugestões de clientes para melhoria descritas anteriormente são frequentes?
7. Como a empresa reage quando alguém erra?
8. Caso existam sugestões dos clientes, como você faz para encaminhar essas sugestões dentro da empresa?
9. Você recebe orientações da direção?
 - 9.1. Se sim, como isso acontece?
 - 9.2. Você tem alguma forma de contato direto com o diretor?
10. Qual a sua percepção sobre o papel da área de vendas no processo de tomada de decisão de ações estratégicas referentes ao desenho e comercialização de produtos?
11. Existe algum local onde você e seus colegas conseguem se informar melhor sobre quais as responsabilidades e atribuições de seus cargos?
 - 11.1. Caso exista alguma fonte de informação, ela está disponível a todos os membros da organização, de qualquer setor?
12. Como você discute com seus colegas processos relacionados a produtividade e a qualidade de produtos oferecidos aos clientes?
 - 12.1. Caso aconteçam, estas discussões são frequentes?
13. Como você discute com seu chefe processos relacionados a produtividade e a qualidade de produtos oferecidos aos clientes?
 - 13.1. Caso aconteçam, estas discussões são frequentes?

14. Existe algum tipo de evento onde os vendedores têm a oportunidade de trocar ideias e experiências?

14.1. Caso exista, com qual frequência tais eventos ocorrem?

15. Caso alguém na empresa (gestor ou colaborador) queira obter informações mais detalhadas sobre os processos de seu setor e de outros – como você consegue estes dados?

15.1. Na sua opinião, esta busca de informações é simples?

16. Na sua opinião, a empresa busca entender o ponto de vista do consumidor? Explique.

17. Seu gestor traz informações do mercado aos seus liderados?

17.1. Se traz, como isso acontece (reuniões, conversas informais)?

17.2. Caso traga informações do mercado, com qual frequência isso acontece?

18. O seu setor, na sua opinião, possui metas claras?

18.1. O atingimento destas metas envolve outras áreas? Quais?

19. Para você, os objetivos de seu trabalho têm foco no curto ou no longo prazo? Explique.

19.1. Seu chefe estimula o foco de suas tarefas no curto ou no longo prazo?

20. Como é o processo pelo qual você se comunica com seus colegas, outros setores e superiores?

21. Qual é o projeto que essa empresa tem para os próximos 10 anos?

21.1. Essa visão consegue o envolvimento das pessoas na empresa?

22. Você acredita que seu gestor vem buscando estimular em seus funcionários a busca por novas formas de realizar seu trabalho?

23. Existe resistência por parte dos membros da empresa às inovações?

23.1. Se existe, como são superadas?

24. Sobre novos mercados: em quantos novos mercados a empresa passou a atuar nos últimos 3 anos?

24.1. Quantas novas linhas de produtos a empresa lançou nos últimos 3 anos?

25. O número de sugestões de clientes implementadas na minha empresa aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

26. Na empresa, o número de novos produtos lançados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?

Apêndice 9 - Questionário - Vendedores

Pesquisa: Resultados da aprendizagem organizacional na organização

Meu nome é Mitie Maemura e sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP (USP), sob orientação do Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki. Convidamos você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Análise de processos de aprendizagem organizacional e seus resultados”, que objetiva analisar como e se a empresa aprende com conhecimentos que são oriundos de clientes e vendedores, e quais são os resultados deste aprendizado.

Sua colaboração é muito importante! Será solicitado que você responda a alguns questionamentos. Isso deve levar 20 minutos. Caso você deseje obter mais informações sobre esta pesquisa ou obter a síntese dos resultados observados, por favor entre em contato pelo email: mitie.maemura@gmail.com

Desde já agradecemos a sua participação!

Instruções de preenchimento

- Assinale sobre a alternativa que melhor representar o seu ponto de vista sobre o assunto questionado
- Não assinale duas alternativas na mesma resposta
- Por favor, não deixe perguntas sem resposta.
- Considere o período de 2011 a 2014 ao responder as perguntas.

1. Seu gestor frequentemente envolve os funcionários no processo de tomada de decisões importantes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

2. Nesta empresa a aprendizagem de funcionários é considerada mais uma despesa do que um investimento.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

3. Esta empresa realiza mudanças demandadas pelo mercado.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

4. Nesta empresa as pessoas são recompensadas quando aprendem.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

5. Para melhorar e inovar processos de vendas, esta empresa experimenta e testa novas práticas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

6. A empresa acompanha sistematicamente o que as empresas concorrentes estão fazendo, adotando para seu próprio uso as práticas e técnicas que possam ser úteis e interessantes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

7. Nesta empresa, é comum os funcionários expressarem suas opiniões sobre os métodos de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

8. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?

Sim	Não
-----	-----

9. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

10. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

11. Existe na empresa algum documento escrito sobre como executar as tarefas do trabalho?

Sim	Não
-----	-----

12. Até onde você sabe, estes documentos são atualizados com frequência?

Sim	Não
-----	-----

13. O gestor é acessível a todos os colaboradores.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

14. Nesta empresa, os altos gestores discutem frequentemente as forças e estratégias dos concorrentes com os funcionários.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

15. Nos últimos 3 anos você tentou com frequência diferentes formas de melhorar a qualidade do seu trabalho sem afetar a produtividade.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

16. Nos últimos 3 anos, você aprendeu a entregar frequentemente um alto nível de produtividade e qualidade na entrega de resultados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

17. Ao longo dos últimos 3 anos, os vendedores e a gerência desta empresa frequentemente buscaram um acordo sobre como aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

18. Ao longo dos últimos 3 anos, as práticas de trabalho do seu setor foram frequentemente alteradas para aumentar a produtividade, mas sem afetar a qualidade.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

19. Nos últimos 3 anos, você e seus colegas frequentemente adotaram diferentes formas de trabalho para melhorar a qualidade sem afetar a produtividade do setor.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

20. Nos últimos 3 anos, você e seus colegas frequentemente adotaram diferentes formas de trabalho para aumentar tanto a qualidade quanto a produtividade do setor.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

21. O tempo disponível que tenho para realizar meu trabalho interfere na qualidade que quero manter.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

22. A quantidade de trabalho que tenho interfere na qualidade que quero manter.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

23. Você auxilia colegas de outros setores a aprenderem.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

24. Você é ajudado por colegas de outros setores para aprender.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

25. Esta empresa libera o funcionário para aprender.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

26. Nesta empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam a respeito.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

27. Nesta empresa, as pessoas se tratam com respeito, independente do setor.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

28. A empresa utiliza sistemas de comunicação entre funcionários e gestores (sugestões, websites, boletins e encontros) que funcionam regularmente e com frequência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

29. A empresa dá autonomia necessária para a execução de suas tarefas

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

30. A empresa estimula as pessoas a pensarem de forma ampla, considerando o seu trabalho, de seu setor e dos demais setores.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

31. A empresa encoraja as pessoas a buscar respostas em todos os seus outros setores quando se está procurando resolver problemas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

32. Ao longo dos últimos 3 anos esta empresa se tornou muito mais inovadora que seu principal concorrente em relação a seus produtos oferecidos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

33. A gerência desta empresa é muito cautelosa na adoção de ideias inovadoras para o desenvolvimento de novos produtos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

34. A empresa está constantemente melhorando seus processos de negócios.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

35. Nos últimos 3 anos esta empresa desenvolveu muitas novas abordagens gerenciais.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

Apêndice 10 - Entrevista - RH

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. Quantos funcionários a empresa tinha, entre 2011 e 2014, no setor comercial?
7. Quantos funcionários a empresa tinha, entre 2011 e 2014, no setor produtivo?
8. Quantos funcionários ao todo a empresa tinha entre 2011 e 2014?
9. Quantos funcionários a empresa possui ao todo hoje?
10. Existe algum tipo de recompensa dada a ideias inovadoras dadas pelos empregados sobre o trabalho realizado?
 - 10.1. Se existe, qual é?
11. Nesta empresa, os funcionários têm a chance de conversar entre eles sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser utilizados pela empresa?
 - 11.1. Caso tenham chance: estes contatos acontecem como? (reuniões, encontros informais)
12. Existe algum tipo de evento onde os vendedores têm a oportunidade de trocar ideias e experiências?
 - 12.1. Caso exista, com qual frequência tais eventos ocorrem?
13. Caso alguém na empresa (gestor ou colaborador) queira obter informações mais detalhadas sobre os processos de seu setor e de outros – ele consegue estes dados?
 - 13.1. Na sua opinião, essa busca é um processo simples?
14. Existe um perfil de habilidades dos funcionários no setor?
 - 14.1. Se existe, ele é atualizado com qual frequência?
 - 14.2. Como funciona esta atualização?
15. Os gestores de área trazem informações de mercado aos seus funcionários?
 - 15.1. Se sim, como isso acontece (reuniões, conversas informais)
 - 15.2. Se acontece o repasse, com qual frequência acontece esse repasse de informações?
16. Na sua opinião, os cargos existentes na empresa dão conta das tarefas? Explique.

17. Qual é o projeto que esta empresa tem para daqui a 10 anos?

17.1. Essa visão de como a empresa será daqui a 10 anos consegue o envolvimento das pessoas na empresa?

18. Existe resistência por parte dos membros da empresa às inovações?

18.1. Se existe, como são superadas?

19. A produtividade por empregado aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo dos últimos 3 anos?

20. Nos últimos 3 anos o perfil de contratação dos vendedores foi alterado?

20.1. Se mudou, você sabe as causas dessa mudança?

21. A qualificação dos colaboradores aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo dos últimos 3 anos?

22. O número de colaboradores mais qualificados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo dos últimos 3 anos?

23.

24. Na empresa, o número de pessoas aprendendo novas habilidades aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo dos últimos 3 anos?

Apêndice 11 - Questionário - RH

Pesquisa: Resultados da aprendizagem organizacional na organização

Meu nome é Mitie Maemura e sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP (USP), sob orientação do Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki. Convidamos você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Análise de processos de aprendizagem organizacional e seus resultados”, que objetiva analisar como e se a empresa aprende com conhecimentos que são oriundos de clientes e vendedores, e quais são os resultados deste aprendizado.

Sua colaboração é muito importante! Será solicitado que você responda a alguns questionamentos. Isso deve levar 20 minutos. Caso você deseje obter mais informações sobre esta pesquisa ou obter a síntese dos resultados observados, por favor entre em contato pelo email: mitie.maemura@gmail.com

Desde já agradecemos a sua participação!

Instruções de preenchimento

- Assinale sobre a alternativa que melhor representar o seu ponto de vista sobre o assunto questionado
- Não assinale duas alternativas na mesma resposta
- Por favor, não deixe perguntas sem resposta.
- Considere o período de 2011 a 2014 ao responder as perguntas.

01. Nesta empresa, os gastos realizados com a aprendizagem de funcionários são considerados mais uma despesa do que um investimento.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

02. Para melhorar e inovar as formas de se executar tarefas, a empresa experimenta e testa novas práticas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

03. Nesta empresa, é comum os funcionários expressarem suas opiniões sobre os métodos de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

04. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?

Sim	Não
-----	-----

05. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

06. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

07. Existe na empresa algum documento escrito sobre como executar as tarefas de trabalho?

Sim	Não
-----	-----

08. Caso exista: estes documentos são utilizados há muito tempo?

Sim	Não
-----	-----

09. Até onde você sabe, estes documentos são atualizados com frequência?

Sim	Não
-----	-----

10. Esta empresa libera o funcionário para aprender.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

11. Nesta empresa, as pessoas são recompensadas quando aprendem.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

12. Nesta empresa o foco dos grupos está tanto em suas tarefas quanto no quão bem o grupo está trabalhando.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

13. A empresa utiliza sistemas de comunicação entre funcionários e gestores (sugestões, websites, boletins e encontros) que funcionam regularmente e com frequência

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

14. A empresa dá autonomia necessária para a execução de suas tarefas

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

15. A empresa tem um sistema objetivo para medir a diferença entre o desempenho atual e o esperado.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

16. A empresa mede os resultados do tempo e do investimento usados em treinamentos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

17. A empresa estimula as pessoas a pensarem de forma ampla, considerando o seu trabalho, de seu setor e dos demais setores.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

18. Os gestores da empresa apoiam as solicitações de oportunidades de treinamento.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

Apêndice 12 - Entrevista – Gestor Financeiro

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Está há quanto tempo trabalhando nesta empresa?
6. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?
 - 6.1. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?
 - 6.2. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?
7. Existe na empresa algum documento escrito sobre como executar as tarefas do trabalho?
 - 7.1. Caso exista: estes documentos são utilizados há muito tempo?
 - 7.2. Até onde você sabe, estes documentos são atualizados com frequência?
8. Qual é o projeto que essa empresa tem para os próximos 10 anos?
 - 8.1. Existe um documento que formalize essa visão?
 - 8.2. Essa visão consegue o envolvimento das pessoas na empresa?
9. Na sua opinião, nos últimos 3 anos o seu principal concorrente da empresa teve faturamento maiores ou menores do os seus?
 10. Como evoluiu o faturamento da empresa nos últimos 3 anos?
 - 10.1. Para a empresa, os resultados do faturamento nos últimos 3 anos são considerados significativos?
 11. Como evoluiu o faturamento relacionado a novos produtos nos últimos 3 anos?
 - 11.1 Para a empresa, os resultados do faturamento relacionado aos novos produtos nos últimos 3 anos são considerados significativos?
12. Qual foi a evolução da participação de mercado da empresa nos últimos 3 anos?
13. Você sabe qual foi a participação de mercado do principal concorrente da empresa?
 - 13.1. Se sabe, poderia dar uma estimativa?

14. Na empresa, o número de novos produtos lançados aumentou, diminuiu ou se manteve estável ao longo nos últimos 3 anos?
15. Em quantos novos mercados a empresa passou a atuar nos últimos 3 anos?
16. Quantas novas linhas de produtos a empresa lançou nos últimos 3 anos?

Apêndice 13 - Questionário – Gestor Financeiro

Pesquisa: Resultados da aprendizagem organizacional na organização

Meu nome é Mitie Maemura e sou aluna de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP (USP), sob orientação do Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki. Convidamos você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Análise de processos de aprendizagem organizacional e seus resultados”, que objetiva analisar como e se a empresa aprende com conhecimentos que são oriundos de clientes e vendedores, e quais são os resultados deste aprendizado.

Sua colaboração é muito importante! Será solicitado que você responda a alguns questionamentos. Isso deve levar 20 minutos. Caso você deseje obter mais informações sobre esta pesquisa ou obter a síntese dos resultados observados, por favor entre em contato pelo email: mitie.maemura@gmail.com

Desde já agradecemos a sua participação!

Instruções de preenchimento

- Assinale sobre a alternativa que melhor representar o seu ponto de vista sobre o assunto questionado
- Não assinale duas alternativas na mesma resposta
- Por favor, não deixe perguntas sem resposta.

01. Todos os funcionários possuem conhecimentos gerais dos objetivos da empresa?

Sim	Não
-----	-----

02. Os funcionários sabem como contribuem para o atingimento dos objetivos gerais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

03. Os funcionários conseguiriam, sem a consulta de colegas ou documentos, escrever dois dos principais objetivos centrais da empresa?

Sim	Não
-----	-----

04. Existe na empresa alguma orientação escrita para as tarefas disponível a todos?

Sim	Não
-----	-----

05. Caso exista: estas orientações são utilizadas há muito tempo?

Sim	Não
-----	-----

06. Até onde você sabe, estas orientações são atualizadas com frequência?

Sim	Não
-----	-----