

O Papel da Aprendizagem Organizacional na Relação entre Plano Estratégico Racional e Desempenho Organizacional

Versão Final Após Defesa

Lóide Gonçalves Vaz Luís

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

julho de 2020

Dedicatória

Aos meus pais, por um amor incondicional.

A geração de pensamento estratégico em que estamos entrando agora desafia os pressupostos ontológicos anteriores. Ela diz que a única unidade irreduzível nesse quadro é a pessoa - o cliente, o trabalhador ou o executivo. Diz que as pessoas se envolvem em transações, em uma definição geral, que podem ser competitivas ou cooperativas, mas o que surge é uma rede.

WALTER KIECHEL III

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus pelo término desta etapa.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Ferreira pelo pronto apoio, completa disponibilidade até à conclusão desta dissertação.

Agradeço à minha mãe, por todo o seu contributo e dedicação para me tornar na pessoa que sou hoje. Agradeço ao meu pai por todas as palavras de incentivo e foco. Agradeço o apoio do meu irmão Otniel David e da minha irmã Luísa, pelo incentivo e confiança no percorrer deste caminho.

Agradeço aos amigos, principalmente a quem me motivou a não desistir dos meus objetivos.

Agradeço por fim aos participantes do estudo, em especial aos colaboradores da Loja Pingo Doce C. C. Babilónia, por colaborarem e possibilitarem a realização do trabalho.

Muito Obrigada!

Resumo

Diversos desafios vêm sendo impostos à gestão das organizações contemporâneas na busca por diferenciais competitivos e conquista de posições estratégicas de mercado. A necessidade de estabelecer patamares mais elevados de desempenho estimula a reflexão acerca dos fatores que afetam o desempenho da organização diante de um contexto marcado pela competitividade e por constantes mudanças na dinâmica de mercados. As organizações que sobrevivem a longo prazo são aquelas que possuem a capacidade de pensar e questionar-se regularmente, as suas atividades, as suas estruturas e os seus sistemas. A renovação constante das condições da concorrência, proveniente da redefinição da postura estratégica da organização, é um ponto fulcral. Deste modo, as organizações criam e dominam novas fontes de valor e não se contentam em defender o que adquiriram anteriormente. Numa altura de mudança e constante desenvolvimento tecnológico, as organizações devem adotar ambientes propícios ao desenvolvimento de competências capazes de dar resposta às exigências do meio.

A literatura acerca da teoria da gestão estratégica centra-se em torno do planeamento de uma missão e objetivos, dos quais o desempenho da empresa é parte, a implementação de estratégias para alcançar estes objetivos e controle para assegurar que os objetivos sejam alcançados. Em segundo lugar, o propósito do planeamento estratégico é melhorar a eficácia da gestão ao longo de toda a organização. Isso, por sua vez, poderia levar a melhorias indiretas no desempenho, embora sua eficácia possa, é claro, ser perdida na complexidade das variáveis com o potencial para influenciar o desempenho, como por exemplo a aprendizagem organizacional. A revisão da literatura acerca da aprendizagem organizacional e desempenho sugere que existe uma relação positiva entre estas duas variáveis. No entanto, em estudos empíricos anteriores concluiu-se que a relação direta entre o plano estratégico e o desempenho de uma organização produziram resultados contraditórios, mas existem poucos estudos que se tenham centrado nos efeitos moderadores entre essas variáveis. Nesta investigação, iremos dar continuidade ao estudo de Ouakouak & Ouedraogo (2013), o qual sugere para que futuras investigações devem analisar o papel mediador da aprendizagem organizacional na relação entre o plano estratégico e o desempenho organizacional. Assim, o objetivo geral do presente estudo é avaliar o impacto mediador que a aprendizagem organizacional tem na definição do plano estratégico racional e no desempenho da organização.

De forma a atingir esse objetivo optámos por uma abordagem quantitativa através do recurso a um questionário a 69 colaboradores de duas organizações do setor da distribuição alimentar. Os resultados revelam que um plano estratégico estruturado e a aprendizagem organizacional estão positiva e significativamente relacionados com a melhoria do desempenho. No entanto, apesar de haver consciência de que a promoção da aprendizagem organizacional e a formalização estruturada do plano estratégico são bastante benéficas e possibilitam o aumento

da qualidade do trabalho, ambas mostraram não ter um efeito estatisticamente significativo na melhoria do desempenho. Os resultados indicam-nos ainda que é necessário investir cada vez mais na disseminação do conhecimento dentro das organizações, tanto a nível individual como a nível grupal em consonância com os objetivos estratégicos e melhorar os sistemas de aprendizagem organizacionais.

Palavras -chave

Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem Individual, Desempenho organizacional, Estratégia, Plano Estratégico Racional.

Abstract

Several challenges have been imposed on the management of contemporary organizations in the search for competitive differentials and the achievement of strategic market positions. The need to establish higher levels of performance stimulates the reflection about the factors that affect the performance of the organization in the context of competitiveness and constant changes in the market dynamics. Organizations that survive in the long run are those that have the capability to think and question themselves regularly, their activities, their structures and their systems. The constant renewal of the conditions of competition, resulting from the redefinition of the strategic posture of the organization, is a key point. In this way, organizations create and dominate new sources of value and are not satisfied to defend what they have acquired previously. At a time of change and constant technological development, organizations must adopt environments that are conducive to the development of skills capable of responding to the environment demands.

The literature on strategic management theory focuses around the planning of a mission and objectives, of which the company's performance is a part, implementing strategies to achieve these goals and control to ensure that the objectives are achieved. Secondly, the purpose of strategic planning is to improve the effectiveness of management throughout the organization. This, in turn, could lead to indirect improvements in performance, although their effectiveness can of course be lost in the complexity of the variables with the potential to influence performance, such as organizational learning. Literature review on organizational learning and performance suggests that there is a positive relationship between these two variables. However, in previous empirical studies, it was concluded that the direct relationship between the strategic plan and the performance of an organization produced contradictory results, but there are few studies that focus on the moderating effect among these variables. In this research we will continue the Ouakouak & Ouedraogo's study (2013) which suggests for future investigations to analyse the mediating role of organizational learning in the relationship between the strategic plan and organizational performance. The general objective of the present study is to evaluate the mediating impact that organizational learning has on the definition of the rational strategic plan and the performance of the organization.

In order to reach this objective, a quantitative approach was chosen with resource to a questionnaire to 69 employees of two companies in the food distribution sector. The results show that a structured strategic plan and organizational learning are positive and significantly related to performance improvement. However, in spite of the awareness that the promotion of organizational learning and the structured formalization of the strategic plan are very beneficial and can increase work quality, both have shown to have no statistically significant effect on performance improvement. The results also indicate that it is necessary to invest more and more in the dissemination of knowledge within the organization, both individually

and at the group level, in line with strategic objectives and to improve organizational learning systems.

Key words

Organizational learning, Individual Learning, Organizational Performance, Rational Strategic Plan.

Índice

Dedicatória	2
Agradecimentos	4
Resumo	6
Abstract	8
Índice	11
Lista de Figuras	12
Lista de Tabelas	13
Lista de Gráficos	14
Lista de Acrónimos	15
1. Introdução	16
2. Revisão da Literatura	19
2.1 Resourced-Based View (RBV)	21
2.2 Evolução Conceptual dos Recursos Humanos	24
2.3 Aprendizagem organizacional	26
2.3.1 Gestão do Conhecimento	31
2.3.2 Gestão por Competências	34
2.4 Planeamento Estratégico	35
2.5 Desempenho Organizacional	39
3. Metodologia	44
3.1 Unidade de Análise	44
3.2 Recolha de Dados	44
3.3 Caracterização das Variáveis	45
4. Resultados	46
4.1 Análise dos Dados Quantitativos	46
4.2 Discussão dos Resultados	53
5. Conclusões e futuras linhas de investigação	56
Referências Bibliográficas	58
Apêndices	70

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	39
------------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre Organizações de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional .	28
Tabela 2 - Dimensões: Indicadores do Estudo	45
Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos.....	46
Tabela 4 - Dimensões do Estudo e Estatística dos Itens	48
Tabela 5 - Variáveis do Estudo	50
Tabela 6 - Correlações entre Variáveis.....	50
Tabela 7 - Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra.....	51
Tabela 8 - Coeficientes da Regressão Linear Múltipla	52
Tabela 9 -Modelo e Resumo Anova - Plano Estratégico e Desempenho Organizacional	53

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Aprendizagem Organizacional.....47

Lista de Acrónimos

AO - Aprendizagem Organizacional

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

BSC - Balanced Score Card

1. Introdução

As organizações são hoje confrontadas com a necessidade permanente de acompanhar a evolução do mercado, renovar conhecimento e antecipar a mudança e a novidade, despertando para a importância de envolverem os seus colaboradores na geração e partilha de conhecimento e de ideias para produtos, serviços e métodos organizacionais que potenciem inovações incrementais, radicais e disruptivas. Alinhado a essa necessidade, as organizações precisam de ter um planeamento estratégico, ou seja, estas necessitam de ter um processo racional e sistemático para avaliar os objetivos de uma organização, explorar o contexto de competitividade, analisar alternativas estratégicas, coordenar as atividades e formular as políticas que conduzem as decisões e ações empresariais (Andersen & Nielsen, 2009).

Em estudos empíricos anteriores, concluiu-se que a relação direta entre o plano estratégico e o desempenho de uma organização produziram resultados contraditórios (Falshaw & Glaister, 2006; Pearce et al., 1987). Dada a complexidade da relação entre plano estratégico e desempenho é importante estudar várias variáveis moderadoras dessa relação. Os autores Ouakouak e Ouedraogo (2013) estudaram a relação da variável moderadora do papel do alinhamento estratégico do empregado/colaborador com o plano estratégico e o desempenho da organização onde concluíram que o alinhamento estratégico do empregado é um mediador completo nessa relação. Estes autores sugerem, para futuras investigações, o estudo de outras variáveis, como a aprendizagem organizacional e flexibilidade para melhor se compreender a relação entre plano estratégico racional e desempenho organizacional. Assim, acredita-se que as organizações que incorporam estratégias consistentes com a organização de aprendizagem obtêm um melhor desempenho.

O conceito de aprendizagem organizacional tem recebido considerável atenção na literatura uma vez que houve o reconhecimento da importância do processo de aprendizagem organizacional como fonte de vantagem competitiva (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011; Goh & Ryan, 2002; Bontis et al., 2002; Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985; Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1990; Slater & Narver, 1995). A aprendizagem organizacional apresenta um legado de mais de 30 anos, com crescimento exponencial a partir dos anos 90 (Crossan & Guatto, 1996; Easterby-Smith, 1997). Desde então, diversos estudos têm vindo a ser desenvolvidos na tentativa de contribuir para a consolidação e progresso neste campo de investigação (Antonello & Godoy, 2010; Yang, Secchi & Homberg, 2018; Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018). Porém, e embora se tenha assistido à consolidação desta área de investigação e ao interesse crescente para os académicos e gestores, o processo de aprendizagem organizacional continua ainda a ser uma “caixa preta” para todos os autores (Crossan & Berdrow, 2003).

Uma organização de aprendizagem é uma organização com a filosofia e resolução para criar soluções e resultados sustentáveis, bem como para integrar e trocar perspectivas com os parceiros, a fim de promover a organização. A sua cultura corporativa serve para construir a consciência de aprendizagem e desenvolver de acordo com as estratégias da organização, assim como assimilar e modernizar a organização. De acordo com as noções de Watkins e Marsick (1993) e Watkins e Marsick (1996), existem quatro níveis de aprendizagem: individual, equipe, organização e sociedade. Uma organização que aprende é capaz de encorajar o pessoal a entender com base na assimilação e visão mútuas. Existem sete aspetos dos modelos de aprendizagem: 1) aprendizagem contínua; 2) investigação e diálogo; 3) colaboração e trabalho em equipe; 4) empoderamento das pessoas; 5) criação do sistema; 6) conexão com o ambiente; e 7) liderança estratégica (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018).

A presente investigação contribui para um maior conhecimento sobre a aprendizagem organizacional e a sua relação com o desempenho e com o plano estratégico. Os resultados obtidos poderão ajudar as organizações a dar prioridade e planear intervenções de aprendizagem. Adicionalmente, contribui também para o estudo de um fenómeno que, de certo modo pode auxiliar profissionais e/ou gestores a melhorar o desempenho das suas organizações.

Nesta investigação iremos dar continuidade ao estudo de Ouakouak e Ouedraogo (2013) abordando se a aprendizagem organizacional influencia o plano estratégico racional e o desempenho organizacional. Neste sentido, optou-se por uma abordagem quantitativa através de um questionário a uma amostra de 69 trabalhadores do setor da distribuição alimentar da região de Lisboa.

Os resultados indicam-nos que o plano estratégico racional tem um impacto estatisticamente positivo na aprendizagem organizacional, embora termos concluído que ambas as variáveis têm um impacto pouco significativo no desempenho organizacional.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é feita a introdução à investigação científica. O segundo capítulo é feita uma revisão da literatura, de modo a articular os conceitos que suportam a investigação. Irá descrever-se algumas tentativas de conceptualização do conceito, para depois então, se proceder à integração de uma perspectiva, que não sendo exclusiva, parece ser a mais abrangente para a problemática em estudo.

O terceiro capítulo, onde se estabelecem os objetivos do estudo e o lançamento de hipóteses. Identifica-se ainda a organização que serviu de base para o estudo e descreve-se o desenho de investigação, identificando-se o instrumento e processo de recolha de dados utilizados, bem como os sujeitos a inquirir e a técnica de análise de dados a utilizar. O quarto capítulo compreende a análise dos resultados de acordo com as hipóteses levantadas. O quinto capítulo

encerra a dissertação, contendo a discussão dos resultados e as conclusões do estudo. Procede-se a um conjunto de reflexões finais sobre o trabalho, onde se debatem as limitações e implicações para trabalhos futuros.

2.Revisão da Literatura

O campo da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) é amplo e multinível, mas tem como assunto nuclear a influência dos sistemas e práticas de GRH no desempenho organizacional (Kaufman, 2015). As mudanças tecnológicas, económicas e sociais que estão ocorrendo no mundo de hoje exigem que as organizações deem maior ênfase aos recursos humanos, a fim de serem capazes de alcançar os objetivos de crescimento e lucratividade estabelecidos para si mesmos (Vardalier, 2013). Nesse contexto, certas mudanças também ocorrem no campo da gestão de recursos humanos. O departamento de recursos humanos tradicionalmente definida com base em subfunções como recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão de carreiras está se expandindo para outros aspetos, de modo que as organizações agora são instadas a adotar um ponto de vista estratégico na GRH para melhor realização dos objetivos organizacionais.

Para uma melhor compreensão do papel da aprendizagem organizacional, principalmente as suas bases e a sua formulação, faz-se necessário entender qual foi o caminho percorrido pelos modelos de gestão de pessoas, o modelo de gestão por competências (explicado no ponto 2.3.2) e vantagem competitiva que advém da aprendizagem organizacional.

A literatura sugere que a AO é um processo que desempenha um papel importante no aumento das capacidades e vantagem competitiva de uma empresa (Grant, 1996; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Simonin, 1997). A pesquisa sobre AO baseia-se e contribui para desenvolvimentos numa variedade de campos, incluindo teoria relacionada com o comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, sistemas de informação, gestão estratégica e engenharia (Argote, 2011). A AO é inerentemente um tópico interdisciplinar, porém um tema também complexo.

Uma das maiores motivações das organizações é crescer obtendo vantagem competitiva (Vardalier, 2013). A literatura em estratégia procura identificar as razões que explicam as diferenças de desempenho entre as organizações ou explicar as diferenças estratégicas que têm impacto no desempenho organizacional, existindo por isso, diversas perspetivas e teorias associadas (Nascimento, 2018). Dois temas fundamentais estruturam a evolução do pensamento sobre estratégia: como atingir e sustentar uma vantagem competitiva e como proceder a mudanças organizacionais e estratégicas. As teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser classificadas em quatro grandes grupos: 1) o modelo *Structure, Conduct e Performance* (SCP) de análise estrutural da indústria; 2) a abordagem *Resource-Based View* (RBV), que se foca nos recursos da empresa; 3) os processos de mercado; e 4) as capacidades dinâmicas (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

É importante constatar que a GRH tem dois objetivos principais. Primeiro, visa mobilizar recursos humanos da maneira mais eficiente e eficaz possível, de acordo com os objetivos das organizações e, em segundo lugar, atender aos requisitos da força de trabalho e permitir que eles se desenvolvam profissionalmente. Em outras palavras, a GRH deve se esforçar para alcançar os objetivos de negócios, adaptar-se à estratégia, utilizando ao máximo o conhecimento, as habilidades e as experiências da força de trabalho e empregar métodos adequados para poder responder às expectativas da força de trabalho de sua organização. Essa tarefa de duas vias impõe um alto nível de responsabilidade à GRH (Filizoz, 2003)

Devido à necessidade de agilidade para adaptação às grandes mudanças que já estão acontecendo e que ainda estão por vir, muitas organizações vêm-se obrigadas a readaptar toda a sua estrutura, causando, muitas vezes, conflitos internos na organização. O avanço tecnológico, por exemplo, pode exercer uma forte influência sobre os processos organizacionais e também sobre os indivíduos e suas percepções, mudando os seus hábitos e condicionando suas decisões. A tecnologia proporciona também os meios para interligar e integrar o conhecimento individual das pessoas dentro da empresa como também entre diferentes organizações. Mas essa grande velocidade de difusão do conhecimento também faz com que este rapidamente torne-se obsoleto. Por este motivo, torna-se necessário que cada vez mais as organizações e indivíduos busquem o aprimoramento pessoal, profissional e institucional. Para enfrentar esse mercado competitivo e seletivo é necessário a busca por tecnologias, instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento, uma melhor atuação. Desenvolve-se cada vez mais o conceito da empresa como um núcleo de ensino e aprendizagem, onde a formação tem que ser contínua envolvendo-se todos os membros da organização (Cabiatti et al., 2016). Numa segunda linha de pesquisa, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional têm sido observadas como formas de estas se manterem atualizadas diante das turbulências e exigências do mercado competitivo, elevando assim o desempenho organizacional (Prieto & Revilla, 2006; Khandekar & Sharma, 2006).

Subsequentemente, surge outra linha de pesquisa estratégica que procura explicar de que forma as organizações podem atingir um desempenho acima da média, neste estudo, é verificado de que modo a aprendizagem organizacional podem constituir um ótimo recurso estratégico. De acordo com Sirén et al. (2017), importa que a aprendizagem organizacional seja estratégica. A aprendizagem estratégica é, para além da ideia de aprendizagem organizacional, a partir de algo implantado a serviço de estratégias existentes (Voronov, 2008), onde uma empresa aprende as habilidades e competências necessárias para realizar sua estratégia pretendida. Como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, o Balanced Scorecard (BSC) assume o pressuposto de que os objetivos e respectivos indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros, de tal forma que a consecução de metas na perspectiva aprendizagem e

crescimento, por exemplo, teria efeito positivo sobre os resultados associados a processos internos, e assim por diante (Brandão, 2012).

2.1 Resourced-Based View (RBV)

A *Resource-Based View* (RBV) é uma das teorias da história da gestão mais influentes e mais frequentemente citadas, a partir das ideias seminais de Penrose (1959) segundo a qual a geração de riquezas pelas organizações advém dos seus recursos internos. De acordo com esta análise, a RBV tem fortes implicações na GRH uma vez que a preocupação desta centra em maximizar os recursos humanos de modo a atingir e manter uma vantagem competitiva. A gestão de recursos humanos baseia-se no conceito de desenvolver a força de trabalho para obter o máximo de contribuição para suas organizações e, assim, garantir uma integração robusta (Baysal, 1993).

A abordagem RBV tem como intento explicar as discrepâncias entre o desempenho das organizações, atribuindo-as à existência de diferentes recursos e formas de aplicá-los (Fleury, 2009). O foco da RBV sugere que os recursos da empresa fornecem a base para a estratégia: estratégia deve permitir que a empresa explore melhor seus recursos em relação ao ambiente competitivo. A teoria RBV procura explicar que uma empresa pode atingir uma vantagem competitiva sustentável, utilizando as suas fontes internas. Podemos encontrar indicações na revisão da literatura que a teoria RBV é mais orientada para o longo prazo e pode permitir uma análise concorrente mais refinada, pode, por exemplo, ser útil em averiguar os perigos da imitação competitiva futura através de uma análise dos recursos e capacidades dos concorrentes. Os autores como Barney (1991), Conner (1991) e Teece, Pisano e Shuen (1997) acrescentam que a RBV é uma explicação baseada na eficiência de diferenças de desempenho.

A empresa é conceptualizada como um conjunto de recursos, que abrangem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento, entre outros. Recursos são entendidos como algo que a empresa possui, mesmo que temporariamente (Mills, Platts, Bourne & Richards, 2000). Tudo o que seja considerado uma força ou fraqueza da empresa é um recurso. De modo a adquirir uma vantagem competitiva sustentável, a empresa tem que se basear na obtenção e controlo dos recursos que assumam determinadas características, designadas pelo chamado o modelo VRIO - Valiosos (V), Raros (R), Inimitáveis (I), e Organização (O) (Barney, 1991; 1994; 2002). Dada a sua simplicidade e validade, a mensagem central da RBV é atrativa e fácil de apreender e de ensinar. No entanto, ao longo dos anos, esta teoria conheceu várias críticas por algumas das suas fraquezas. Estas críticas permitem que se possa evoluir na conceção da RBV, de modo a descobrir e explorar novos parâmetros e melhorias.

As capacidades dinâmicas é uma extensão da visão baseada em recursos (RBV). A RBV tenta explicar como uma empresa pode acumular recursos valiosos para obter uma vantagem competitiva (Schneider, 2009). De acordo com Teece et al. (1997), o raciocínio é que a RBV não explicou adequadamente como e por que certas organizações têm vantagem competitiva em situações de mudança rápida e imprevisível. Nesses mercados, onde a paisagem competitiva está em mudança, as capacidades dinâmicas pelas quais os gestores das organizações integram, constroem e reconfiguram as competências internas e externas para lidar com ambientes em constante mudança (Eisenhardt & Martin, 2000). No entanto, num ambiente em constante mudança acumulando apenas recursos, essa estratégia muitas vezes não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva significativa. Pesquisas sobre estratégia e desempenho de negócios internacionais destacam o efeito do dinamismo do meio envolvente no desempenho empresarial e enfatizam a importância de se adaptar e responder às mudanças nas condições de mercado (Amankwah-Amoah, 2014; 2016; Amankwah-Amoah & Debrah, 2014; Amankwah-Amoah & Zhang, 2015; Drnevich & Kriauciunas, 2011; Mikalef & Pateli, 2017; Schilke, 2014; Teece, 2014; Wu, 2010).

Uma empresa precisa reconfigurar os seus recursos em capacidades dinâmicas se quiser obter uma vantagem competitiva. O conceito de capacidades dinâmicas tem sido examinado exaustivamente para determinar se leva a uma diferença no desempenho entre organizações (Zott, 2003). A crescente vaga de literatura em torno das capacidades dinâmicas conduziu a alguma confusão que liga, muitas vezes, tautologicamente as capacidades dinâmicas ao sucesso em contextos de alta competitividade (Barreto, 2010). Importa relativizar este conjunto de pressupostos e uniformizar conceptualmente as capacidades dinâmicas.

Uma capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização propositadamente criar, ampliar, ou modificar, a sua base de recursos (Helfat et al., 2007). A raiz da noção remonta à teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959) que entende esta como um conjunto de recursos, e repercute-se através da teoria RBV de Wernerfelt (1984), ajustada por Barney (1991). As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade: (a) de sentir e dar forma às oportunidades e ameaças; (b) para aproveitar as oportunidades; (c) para manter a competitividade através do reforço, da combinação, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os bens corpóreos e incorpóreos da empresa (Teece, 2007). Isto significa que, para se compreender como uma organização responde à necessidade de mudança devemos examinar os processos organizacionais e de gestão que as caracterizam (Helfat et al., 2007).

A literatura sobre capacidades dinâmicas enfatiza os papéis-chave do conhecimento recursos e mecanismos de aprendizagem. O conhecimento é uma estratégia crítica recurso que tem uma alta propensão para contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva (Grant, 1996). Pesquisas anteriores indicaram que os recursos de conhecimento levam a o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Griffith et al., 2006), e que a aprendizagem é o processo de usar esses recursos de conhecimento (Heijden, 2004). Os mecanismos de aprendizagem melhoram as

capacidades dinâmicas e oferecem uma visão da evolução das capacidades dinâmicas (Zott, 2003; Zollo e Winter, 2002).

Assim sendo, pode argumentar-se que as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis, como desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e alianças (Eisenhardt & Martin, 2000). Neste sentido, as capacidades dinâmicas sejam idiossincráticas nos seus detalhes e depositas em seu surgimento, elas têm semelhanças significativas entre as organizações ("melhor prática" popularmente denominada). Pode assim afirmar-se de que as organizações vencedoras, que acompanham a evolução do negócio, no mercado global têm sido as que demonstram capacidade de resposta oportuna e inovação rápida e flexível de produtos, juntamente com a capacidade de gestão para coordenar e reimplementar efetivamente as competências internas e externas (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Desta forma a abordagem evolutiva do desempenho das organizações permite assim, ajudar a compreender os seus comportamentos adaptativos através da tensão entre a inovação e vários mecanismos de seleção, entre os quais as capacidades dinâmicas ocupam lugar privilegiado.

De facto, se a inovação está condicionada pelas rotinas da organização e se estas rotinas incorporam as habilidades dos indivíduos e dos setores que a compõem, então é possível afirmar que o processo de inovação estará fortemente vinculado às competências e capacidades que nela estarão presentes (Teece & Pisano, 1994; Teece, 2000). Neste sentido, as competências devem ser reconhecidas como ativos estratégicos de grande especificidade (Helfat et al., 2007), uma vez que condicionam fortemente o grau de competitividade dinâmica de uma empresa ou organização (Salles-Filho et al., 2000). Tal significa que é reforçada a condição do conhecimento como ativo específico e intangível (Fonseca, 2001). Em resumo, as organizações têm que se adaptar às mudanças no seu ambiente de negócio, enquanto procuram oportunidades para criar mudança através da inovação tecnológica, organizacional ou estratégica. Criar, adaptar-se a, e explorar a mudança é inerentemente empreendedor, para as organizações. Autores como Helfat, et al., (2007) defendem que para sobreviver e prosperar em condições de mudança, as organizações devem desenvolver capacidades dinâmicas para criar, ampliar e modificar os seus modos de vida.

Para a análise estrutural de uma indústria, o desempenho (performance) das organizações seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e pela estratégia (*conduct*) adotada pelas mesmas (Schneider et al., 2009). O modelo SCP é um dos movimentos mais difundidos para análise da vantagem competitiva. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a chamada escola do posicionamento ainda é influente no mundo dos negócios, apesar de suas limitações. A escolha estratégica inevitavelmente é baseada em recursos, pois a estratégia competitiva por via do menor custo total depende de tecnologias para obter economias de escala, de fontes de matérias primas e mão de obra de baixo custo. Já a estratégia competitiva por diferenciação de produto depende de recursos raros e valiosos, tais

como as marcas, as patentes, as redes de serviços e de distribuição, que também são fatores de produção. Em ambos os casos, os fatores são recursos. A RBV estuda e interpreta recursos internos das organizações e destaca a sua importância no apoio à sobrevivência, crescimento e eficácia geral da organização (Pee & Kankanhalli, 2016). Este modelo parte da análise interna da empresa (as forças e fraquezas da matriz SWOT) e adota duas premissas: i) as empresas, mesmo dentro de uma mesma indústria, são heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que controlam; e ii) esses recursos não são perfeitamente distribuídos entre as empresas, o que faz com que a vantagem competitiva, obtida por algumas empresas, possa durar muito tempo. Contudo, nem todos os recursos da empresa podem ser considerados estratégicos e passíveis portanto, de serem fontes de vantagem competitiva, já que as diferenças no desempenho das empresas em situações semelhantes dependem da posse de recursos e capacidades únicas (Barney, 1991; Conner, 1991; Hunt & Morgan, 1996; Madhani, 2010; Gohr et al., 2011).

As organizações que aprendem são aquelas que exprimem as estruturas que levam à aprendizagem internalizando os fatores e os princípios que possibilitam tal aprendizagem (Chiva & Alegre, 2009; Emhan et al., 2014).

2.2 Evolução Conceptual dos Recursos Humanos

O modelo de gestão de pessoas que advém da teoria da Administração Científica, proposta no início do século XX, caracterizava-se por focar basicamente os recursos possuídos pela organização, pouco se preocupando com a adoção de ferramentas direcionadas para a análise do ambiente externo. A gestão de pessoas surge da necessidade da gestão dos funcionários como custos, que na época era o elemento diferenciador, ou seja, a área voltava-se prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos (Fischer, 2002).

A gestão de pessoas, neste modelo, caracterizava-se por, administrar o pessoal focada em aspetos legais que, segundo Araújo (2011), se concentrava exclusivamente no controle de custo e nos resultados produtivos das pessoas - contabilização das presenças, ausências, remunerações, demissões, e era conhecido pelo seu carácter operacional, funcional e burocrático.

A sabedoria convencional nos estudos organizacionais sustenta que o estudo científico das organizações comportamento - inicialmente chamado de relações humanas - era a progénie intelectual de Elton Mayo e seus associados e em torno das investigações de Hawthorne e que a preocupação com o "fator humano na indústria" foi uma reação e solução para o deseconomismo tecnológico económico do Taylorismo. Em outras palavras, o foco supostamente decidido do taylorismo em resultados mensuráveis de produtividade e métodos pecuniários (de baixo nível) de motivação, juntamente com sua bifurcação conceção e

execução de tarefas produtivas, resultou em oposição generalizada entre indivíduos "alienados" e trabalho organizado. Mayo é normalmente apresentado como o contraponto à "exploração" taylorista, e Mayo e seus associados são atribuídos como "descobridor" a pessoa social e sua centralidade no local de trabalho: que os humanos não são meramente egoístas, utilitários, animal económico da economia dominante e da estrutura de gestão, mas eles têm outros fatores psicossociais (de alto nível), necessidades e suas relações sociais no trabalho que desempenham um papel importante na sua produtividade (Bruce & Nyland, 2011). O conteúdo empírico e teórico da Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim das condições sociais e organizacionais (Handel, 2003), ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho.

A partir da década de 1970, com o aumento da competitividade e a ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou a ser construído. O foco deixou, então, de ser apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (Carbone et al., 2005). Em 1973 David McClelland aborda o conceito de competência pela perspectiva do indivíduo. De acordo com essa abordagem, a competência proporciona à pessoa que a possui condições para manter um elevado desempenho na realização de tarefas.

A GRH não construiu um corpo teórico próprio. O seu suporte conceitual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, por isso é natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base (Neves, 2000).

Assim sendo os recursos humanos têm adotado um papel cada vez mais interventivo e dinâmico, consequência também, da criação de um departamento, que abriu espaço para um posicionamento mais elevado e desenvolvimento mais sofisticado das funções, que de acordo com Ulrich (1998), são fundamentalmente quatro: i) a conceção de estratégias de gestão de pessoas (que devem estar ajustadas à estratégia organizacional); ii) a gestão da infraestrutura da empresa (racionalização dos diversos processos de recursos humanos); iii) a gestão da motivação e da contribuição dos profissionais (ajudando os profissionais na resolução dos seus problemas e necessidades para obter maior envolvimento e competência dos mesmos) e; iv) a gestão da mudança, traçando planos de ação para que a mudança aconteça.

Desta forma é importante comentarmos o que vem a ser a função de Recursos Humanos, pois é a partir da determinação da função que a área de RH é delineada e também é a partir dela que se encontram a administração, relações de indústria e trabalho, relações humanas, engenharia humana e o desenvolvimento executivo (Marciano, 1995). Procurando focar mais a função de Recursos Humanos Bohlander, Snell e Sherman (2003), colocam como funções dos RH a análise

e descrição dos cargos, recrutamento e seleção, formação profissional, avaliação de desempenho e políticas de remunerações. Entendemos assim que uma vez delineada a função de RH, torna-se possível elaborar políticas e acionar práticas a fim de permitirem que as atividades de GRH sejam executadas e através dela é-nos possível traduzir os objetivos estratégicos da organização em políticas de recursos humanos e criar estratégias de recursos humanos que gerem vantagem competitiva (Allui & Sahni, 2016).

2.3 Aprendizagem organizacional

Nas últimas décadas, tem havido um crescente interesse pelo processo de aprendizagem no contexto organizacional alimentado pela crença de que a aprendizagem e a inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes dinâmicos e competitivos (Lipshitz, Popper & Oz, 1996).

O tema da Aprendizagem Organizacional (AO) teve início a partir dos anos 60, com Cangelosi e Dill (1965), com a publicação *Organizational Learning: Observations Toward a Theory*. A preocupação com a AO, do domínio das ciências das organizações, na realidade passou a ter maior destaque a partir dos anos 90. Esta crescente preocupação deu origem a diversas teorias, tendo-se fragmentado por um vasto campo científico. Embora os autores tenham definido AO de maneiras diferentes, o núcleo da maioria das definições é que a AO é uma mudança na organização que ocorre quando a organização adquire experiência. Desta forma existem tantas definições, como os autores que estudam o assunto (Bastos, 2004). Esta dificuldade de definição explica-se pelo facto da AO ser um fenómeno complexo e multidimensional e captar interesse num conjunto de disciplinas, como a gestão estratégica (Daft & Huber, 1987; Argote, 2011), a economia, a gestão de recursos humanos, as ciências comportamentais, entre outras.

A literatura sobre gestão enfatiza o papel fundamental que a AO desempenha no aprimoramento (Law, Eric & Ngai, 2008; Brockmand & Morgan, 2003; Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993; Gnyawali et al., 1997; Stata, 1989) e no aumento das capacidades da vantagem competitiva de uma empresa (Grant, 1996; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Simonin, 1997). De acordo com a literatura existente, compreendemos que a AO é uma capacidade dinâmica baseada no desenvolvimento de um processo coletivo complexo através do qual o conhecimento individual é compartilhado e integrado na empresa, fundamental para desenvolver capacidades relacionadas à vantagem competitiva e é entendida como um sistema dinâmico, concebido internamente, através do qual o conhecimento organizacional é gerado (Beazley, Boenisch & Harden, 2003). Os autores Genç e Öykü (2011) definem aprendizagem organizacional como a mudança no conhecimento organizacional. Essa mudança pode ser a adição de novas informações, reduzindo informações ou transformando informações para o conhecimento organizacional atual, como regras organizacionais, estratégias, culturas e talentos.

A AO promove a adaptação contínua e melhoria das organizações (Onağ, 2014) e os estudos recentes afirmam que a capacidade de aprender é um fator necessário para uma organização crescer e inovar (Hult, Hurley & Knight, 2004; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011; Jerez-Gomez Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005; Akgün & Lynn, 2003). Alguns estudos sugerem que a AO e sua produção, conhecimento organizacional, são antecedentes da inovação (Baker & Sinkula, 1999; Cohen e Levinthal, 1990; Coombs & Hull, 1998; Darroch & McNaughton, 2002; Hage, 1999; Kogut & Zander, 1992; Leonard-Barton, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nooteboom, 1999; Sørensen & Stuart, 2000; Stata, 1989). Devemos pensar na aprendizagem como parte integrante da formação profissional e também como responsabilidade não apenas dos indivíduos inseridos no mercado de trabalho, mas também das organizações (Scorsolini-Comin, 2011).

Perante inúmeras definições de AO, onde todas encontram pequenos consensos em termos de definições, perspectivas e metodologias, Tsang (1997) desenvolve um estudo onde aborda o tema através de duas perspectivas ou vertentes: i) Como uma organização deve aprender? e ii) Como uma organização aprende?

A organização de aprendizagem é uma organização com a filosofia e resolução para criar soluções e resultados sustentáveis, bem como para integrar e trocar perspectivas com parceiros, a fim de promover a organização. A sua cultura corporativa é construir consciência de aprendizagem e desenvolver de acordo com as estratégias da organização, assim como assimilar e modernizar a organização (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018; Bastos et al., 2004). A tabela 1 demonstra as diferenças entre as duas abordagens.

Tabela 1 - Diferenças entre Organizações de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional

	Organizações de Aprendizagem	Aprendizagem Organizacional
Foco	Processo	Forma Organizacional
Abordagem	Descritiva	Normativa
Objectivo	Construção Teórica	Aumento do desempenho da Organização
Existência	Existe naturalmente, Neutra	Atividade Necessária, Preferencial
Questão Chave	Como uma organização aprende?	Como deveria uma organização aprender?
Público Alvo	Académicos	Profissionais e Consultores
Resultado da Aprendizagem	Mudança potencial do comportamento	Existe mudança do Comportamento
Resultado da relação Aprendizagem - Desempenho	Positiva ou negativa	Expectativa de ser Positiva

Fonte: Adaptado de Enham et al. (2014)

Tendo como objetivo percebermos como os grupos aprendem e que fatores são cruciais para tal aprendizagem, os autores Edmondson et al. (2007) identificaram três correntes de investigação centradas, respetivamente, na melhoria de resultados, no domínio das tarefas e nos processos grupais. A primeira corrente (melhoria dos resultados) foca-se na necessidade das organizações incrementarem a eficiência operacional, em termos de diminuição de custos, diminuição do tempo despendido ou aumento da produtividade. Esta linha de investigação foca-se na relação entre a aprendizagem das equipas, através da experiência e da partilha de conhecimento, e a melhoria do desempenho, mais especificamente, a melhoria da eficácia. A segunda corrente (domínio das tarefas) centra-se no modo como os membros de um grupo aprendem a realizar tarefas interdependentes. A aprendizagem grupal é vista como um resultado, é medida em termos de desempenho de tarefas, com especial enfoque no desempenho de novas tarefas. Os autores centram-se na análise de como organizar as competências e os conhecimentos dos membros (sistemas cognitivos) com o objetivo de aumentar a quantidade e a qualidade do conhecimento para a realização das tarefas. O objetivo é compreender como coordenar os conhecimentos a nível grupal de modo a melhorar o domínio de novas tarefas e a desenvolver modelos mentais compartilhados pela equipa (aspectos essenciais da aprendizagem) (Edmondson et al., 2007). A última corrente (processos grupais) entende a aprendizagem grupal como um processo, que envolve a equipa como um todo. Os

autores entendem a aprendizagem grupal como um meio para se alcançar a aprendizagem organizacional.

Os líderes estratégicos influenciam a aprendizagem em grupo encorajando o trabalho em equipa, confiança, formação, heterogeneidade e conectividade, bem como reuniões produtivas, confrontos quando os pontos de vista diferem, e conflitos como uma oportunidade de aprendizagem (Friedlander, 1983). Líderes transformacionais, através de comportamentos orientados para a mudança e busca de desafios, promovem o crescimento da aprendizagem individual e em grupo, inspirando membros organizacionais em um ambiente positivo para mudança (Argyris & Schon, 1978). No nível individual, os líderes estratégicos criam oportunidades de aprendizagem promovendo mecanismos como melhoria contínua, aquisição de competências, experimentação e abrangência de fronteiras (Ulrich et al., 1993).

Concentrando-nos na capacidade da empresa de criar e usar conhecimento para revisar a estratégia da empresa, Anderson et al. (2009) argumentam que o conceito de aprendizagem envolve aspetos de uma aprendizagem a nível estratégico, onde “suposições básicas subjacentes ao conhecimento corporativo são reformuladas e levam a uma renovação da capacidade estratégica da organização” (Kuwada, 1998). Com base na perspetiva intraorganizacional de Burgelman (1991), sobre a criação de estratégias, podemos observar que uma organização é vista como uma ecologia em que iniciativas estratégicas são continuamente criadas e competem por recursos limitados. O principal papel da aprendizagem estratégica é manter as iniciativas estratégicas mais viáveis (Burgelman, 1991), formadas por meio de aprendizado ativo da atividade empreendedora. Assim, a ideia fundamental da aprendizagem estratégica é mais ampla do que apenas aprender com os erros, como indicado em alguns estudos anteriores (Anderson et al., 2009; Covin et al., 2006).

Adicionalmente, Örtenblad (2002), numa revisão abrangente da literatura sobre aprendizagem organizacional, desenvolve uma tipologia que caracteriza as organizações de aprendizagem, sugerindo que existem quatro conceitos. O primeiro é a idade da aprendizagem organizacional, que incide sobre o armazenamento do conhecimento na mente organizacional. A aprendizagem é vista como aplicação do conhecimento em diferentes níveis. O segundo é a aprendizagem no trabalho, que considera uma organização de aprendizagem aquela onde as pessoas aprendem no trabalho. O terceiro é o clima de aprendizagem, que vê a organização de aprendizagem como aquela que facilita a aprendizagem aos seus colaboradores. O quarto é a estrutura de aprendizagem, que se refere à organização de aprendizagem como uma entidade flexível. Bontis et al. (2002) também fornecem evidências de uma relação positiva entre AO e desempenho, mas concentram a AO em três níveis: individual, em grupo e organização.

De acordo com García-Morales et al. (2012), o desenvolvimento de novos conhecimentos, derivados de AO, reduz a probabilidade das competências de uma empresa ficarem

desatualizadas, permitindo que as competências permaneçam dinâmicas e, assim, favorecendo a melhoria no desempenho. Além disso, a aprendizagem é dita para ser mais importante na criação de vantagem competitiva sustentável, porque lida com o processo de desenvolver capacidade organizacional em vez de concentrando-se apenas em obter tipos específicos de conhecimento (Tippins & Sohi, 2003; Schendel, 1996).

A AO está estritamente ligada à aprendizagem individual, que é o processo pelo qual habilidades, valores, conhecimentos ou comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Esses dois tipos de aprendizagem podem acontecer simultaneamente e a aprendizagem organizacional depende da capacidade individual que uma pessoa possui de fazer a junção de conhecimentos formais e informais, permitindo que a organização possa criar os seus próprios modelos de gestão de acordo com suas necessidades e nos resultados desejados (Antonello et al., 2005).

Segundo Lopes e Fernandes (2002), para que haja um melhor entendimento entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual, é necessário que se clarifique as relações entre esta e aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional ocorre através dos indivíduos, não existe aprendizagem organizacional sem que haja necessariamente aprendizagem individual. A ideia de que “as organizações aprendem através de seus membros individuais” está bem estabelecida em Kim (1993) e Argyris e Schön (1996). No entanto, a aprendizagem individual é a condição necessária, mas não suficiente, para a aprendizagem organizacional (Argyris & Schon, 1978). O facto de o tema ser examinado a partir de diferentes perspetivas exige dos autores que a ele se dedicam a capacidade de reconhecer a existência de várias concepções de Aprendizagem Organizacional, identificar os aspetos que as distinguem, as características que elas têm em comum, assim como, os referenciais orientadores dos estudos empíricos. Além disso, a explicitação de Prange (2001) de que a Aprendizagem Organizacional “refere-se a processos de aprendizagem individual e coletivos - tanto dentro como entre organizações”, é importante e aponta para a existência e coexistência de múltiplos níveis para a abordagem do tema.

De acordo com Pawlowsky (2001), o fenómeno da aprendizagem pode ser estudado em seus diferentes níveis, os quais estão interconectados e trazem no seu bojo um conjunto de complexas variáveis. Os recursos humanos à medida que desenvolvem as suas competências individuais e as transferem para a empresa, capacitam-na de novos conhecimentos, e tornam possível que esta gere e transmita novos conteúdos para os restantes membros iniciando, assim, o ciclo de aprendizagem organizacional (Scorsolini-Comin, Inocente & Miura, 2011). Os funcionários são mais propensos a realizar ações consistentes com os objetivos da empresa se entenderem e concordam com esses objetivos (Sørensen, 2001). Se os funcionários não têm uma clara compreensão dos objetivos da organização, a coordenação também será mais difícil, uma vez que estão mais propensos a tomar ações que entram em conflito com o que está acontecendo em outras partes da organização (Cremer, 1993). Kim (1998) ressalta que a

aprendizagem individual envolve um processo por meio do qual as convicções dos indivíduos mudam e tais ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem organizacional uma vez que também irão influenciar os modelos mentais compartilhados na organização. Enquanto a organização depende dos seus membros para aprender, os indivíduos podem aprender sem a organização. Além disso, Kim (1998) evidencia e afirma que nem toda aprendizagem individual tem consequências para a organização. Para este autor, analogamente “à aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional é definida como aumentando a capacidade da organização para tomar ações eficazes” (Kim, 1993; Lopes & Fernandes, 2002).

As comunidades na prática representam grupos de pessoas que se engajam mutuamente para que possam se desenvolver em um determinado domínio do conhecimento ligado a uma prática. São estruturas sociais informais e espontâneas. Nessas interações, as pessoas podem partilhar com outras os seus desafios, problemas, dúvidas, fracassos ou êxitos profissionais (Pamponet-de-Almeida, 2011). Chan (2003) na sua pesquisa, desenvolvida em um hospital australiano, explora a aprendizagem nas organizações utilizando um instrumento de medida que incorpora os três níveis - Organizacional, Grupal e o Individual - permitindo exame do relacionamento entre os três níveis. Para este autor, Kim (1998), Senge (1990) e Antal (2001) sustentam a associação entre a aprendizagem individual e organizacional. Além disso, o autor aponta, baseado em um conjunto de relatórios de pesquisa, que a aprendizagem nos grupos de trabalho se constitui um importante fator da competitividade das organizações. Chao (2003) considera ainda que a investigação da relação entre aprendizagem grupal e organizacional constitui um avanço na área e que já existem indícios em outros estudos (Senge, 1990; Bennett & O'Brien, 1994; Edmondson, 1999, 2002). Considera-se desta forma que a aprendizagem grupal é uma componente importante em qualquer esforço para melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a vantagem competitiva. A partilha de conhecimentos entre unidades organizacionais coordenadas deve contribuir para a geração de capacidades organizacionais vitais para o desempenho dos negócios da empresa (Kogut & Zander, 1996).

2.3.1 Gestão do Conhecimento

O crescente número de estudos sobre o assunto demonstra sua aceitação na academia e na indústria como uma das maneiras de obter vantagens competitivas no ambiente organizacional contemporâneo dinâmico (Grant, 1996; Hlupic, Pouloudi & Rzevski, 2002; Kang, Morris & Snell, 2007) sendo que o papel do conhecimento é considerado como um importante recurso intangível para a empresa (Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996; Grant, 1996).

O desenvolvimento de conhecimento tanto individual como organizacional é uma parte integrante da AO. Além disso, a aprendizagem é referida como sendo a componente mais importante, na criação de vantagem competitiva sustentável, porque lida com o processo de desenvolver capacidade organizacional em vez de se concentrar apenas em obter tipos específicos de conhecimento (Schendel, 1996). Assim é importante que a GRH seja capaz de gerir o conhecimento individual e coletivo que a empresa tem de modo a responder, principalmente nos aspetos críticos para a adaptação e sobrevivência de uma empresa diante de uma realidade ou cenário económico mutável e descontínuo (Abbade, 2012). O conhecimento é um conceito desafiador para definir e medir, especialmente no nível organizacional de análise (Hargadon & Fanelli, 2002).

A gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações - tanto as informações como o talento dos membros - em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade (Murray, 1996). Podemos sintetizar a Gestão do Conhecimento como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (Salim, 2001).

Nas organizações de aprendizagem que são inovadoras, o conhecimento coletivo compartilhado já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional (Choi & Lee, 2002), baseando-se nas habilidades e experiências individuais no trabalho realizado. Essas organizações utilizam processos de criação de um ambiente organizacional, e buscam uma sinergia entre valores individuais e valores de grupo e tendem a um nivelamento do conhecimento entre os membros da organização (Bueno et al., 2004).

Sveiby (2002) apresenta a seguinte classificação para abordar o campo da Gestão do Conhecimento, tanto em termos das áreas do conhecimento, que a compõem, como em relação aos níveis de percepção, que caracterizam o processo. As áreas do conhecimento que dividem-se em - Gestão da Informação - que envolve as áreas de tecnologia e ciência da informação, para a construção da base de conhecimento codificado; e - Gestão de Pessoas - que envolve as áreas de filosofia, psicologia, sociologia e administração, para o entendimento da dinâmica dos processos de criação e difusão de conhecimento tácito. Quanto aos níveis de percepção podemos classificar de acordo com a - Perspectiva individual - onde inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos; e - Perspectiva organizacional - que inclui os recursos e as competências essenciais das organizações.

Alguns autores medem o conhecimento organizacional medindo cognições de membros organizacionais (por exemplo, Huff & Jenkins, 2002; McGrath, 2001). Outros autores focam o conhecimento embutido em práticas ou rotinas e vêem mudanças neles como reflexo de mudanças no conhecimento e, portanto, indicam que a aprendizagem organizacional ocorreu (Levitt & March, 1988; Miner & Haunschild, 1995). Outros autores avaliaram o conhecimento

analisando características dos produtos ou serviços de uma organização (Helfat & Raubitschek, 2000) ou o seu stock de patentes (Alcácer & Gittleman, 2006). Abordagens para avaliar o conhecimento, medindo mudanças nas práticas ou no desempenho, têm a vantagem de captar o conhecimento tácito e explícito. Por outro lado, as abordagens atuais, para medir o conhecimento através da avaliação de mudanças nas cognições através de questionários e protocolos verbais, não são capazes de captar o conhecimento tácito ou difícil de articular (Hodgkinson & Sparrow, 2002). Talvez devido a essa dificuldade, abordagens cognitivas que eram muito populares na década de 1990, estão sendo cada vez mais complementadas por abordagens baseadas em práticas ou desempenho.

Os ativos intangíveis são determinantes da capacidade de inovação das organizações e da sua capacidade de aprendizagem organizacional, como já notou Teece (1986). Mais que isso, torna-se, cada vez mais, fonte de valorização e credibilidade para as mesmas. Desde a década de 1960, economistas como Schultz (1961) propuseram a figura do capital humano para destacar esse aspecto e, especialmente, procurar mensurá-lo monetariamente. Embora até hoje não se tenha atingido uma fórmula satisfatória, para mensurar a contribuição dos ativos intangíveis na composição do capital total das organizações, sua importância é reconhecida e sua contribuição pode ser indiretamente inferida, sempre que ocorrem saltos de competitividade em decorrência a inovações tecnológicas e organizacionais.

Na visão de Tapscott apud Santos et al. (2001), o conhecimento se tornaria um ativo na forma de capital intelectual que, por sua vez, existiria sob três formas e loci: a) a forma de conhecimento tácito, localizado no indivíduo; b) a forma de conhecimento adicional, localizado nas redes; e c) a forma de conhecimento codificado, localizado em livros, revistas, jornais, fotografias, bases de dados, internet, etc. Na literatura, percebemos ainda a intenção de agregar um outro capital, o capital ambiental, cujo conceito guarda grande similaridade à capacidade da empresa de executar Inteligência Competitiva. Cavalcanti (2000) propõe, para... a Gestão do Conhecimento, um modelo que considera quatro capitais de conhecimento, três ligados à gestão interna (capital estrutural, capital de relacionamento e capital intelectual) e outro à gestão externa (capital ambiental), configurando, assim, um modelo de negócios para a sociedade do conhecimento, denominado de Inteligência Empresarial.

Esses ativos altamente específicos das organizações, identificados como capitais de conhecimento ou capitais intelectuais, são a base para a capacidade de inovação. No sentido de promover a gestão da inovação, os instrumentos de Gestão do Conhecimento recuperam os elementos tácitos do conhecimento, inerentemente subjetivos e presentes horizontalmente nas organizações, e os põe a serviço dos diversos níveis de tomada de decisão, desde as decisões pulverizadas do dia-a-dia até as grandes diretrizes corporativas, valorizando-os como mais um ativo do conjunto de capitais da empresa.

A tendência atual para assimilação e uso do conhecimento tácito é a criação de comunidades (geralmente por meio de intranets), promovendo a troca de experiências e idéias sobre questões de interesse das organizações, seja no âmbito técnico, de mercado ou estratégico. Os métodos e técnicas, utilizados na Gestão do Conhecimento, estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, e pressupõem que as estruturas organizacionais devam evoluir em consonância com as características e necessidades do capital intelectual.

2.3.2 Gestão por Competências

O tema apesar de despertar interesse, é relativamente recente nas organizações (Ruas et al., 2005), não estando amplamente difundido nas mesmas.

Tendo em mente as mudanças crescentes nas organizações, no ambiente competitivo, o crescente surgimento de interesse acerca do tema de competências (Fleury & Fernandes, 2007) advém da constatação de que, neste novo cenário, o modelo tradicional de gestão de pessoas é inadequado para atender às novas necessidades e expectativas (Dutra, 2008). Constatamos que a transição para o conceito de competências pode ser associada aos impactos destas mudanças e à necessidade de adaptação da área de gestão de recursos humanos às alterações estruturais na organização do trabalho (Ruas et. al., 2005). Ou seja, o conceito de competência emerge na necessidade de novas referências para a administração de organizações, compatíveis com o novo ambiente (Garcia, 2003).

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação dos quadros da gestão para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências tem despertado o interesse tanto na área académica como da gestão. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997) argumentam, o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização. Apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade.

Conforme Isambert-Jamati (Brandão & Guimarães, 1999) para a gestão, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis. no seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências.

Competências são fontes indispensáveis para garantir o crescimento e a permanência de toda e qualquer organização (seja com fins de lucro ou sem fins de lucro) (Tello- Gamarra & Verschoore, 2015).

Nas organizações, as competências podem ser estudadas por meio de 2 abordagens, uma estratégica e outra de gestão de recursos humanos (Dias et al., 2008, Grimand, 2011). A respeito da abordagem estratégica, podemos estudar as competências na organização (nível macro), e como através destas é possível atingir maior competitividade (Dias et al., 2008). No que tange à abordagem da gestão de recursos humanos, ela está focada na gestão da competência individual (nível micro), ressaltando que «as práticas próprias da gestão de recursos humanos» ajudarão as organizações a procurar as pessoas certas, as quais serão selecionadas tendo como base as suas competências, identificadas pela gestão de recursos humanos, para que sejam úteis na organização (Dutra, 2001). Também nesta abordagem, a competência individual interage com o coletivo organizacional para obter um objetivo em comum (Pauvers & Schieb-Bienfait, 2011). O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) Assim, entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005). São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como relação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

A gestão por competências é um instrumento para medir competências e apoiar organizações na realização de análises de requisitos de competências relevantes para o pessoal (Decius & Shaper, 2017). A gestão por competências figura como alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

2.4 Planeamento Estratégico

O interesse na estratégia, como área de estudo de gestão, acompanhou a difusão do planeamento estratégico (planeamento a longo prazo) entre as grandes organizações durante as décadas de 1950 e 1960. As contribuições para a formulação de estratégia e explicação das fontes da vantagem competitiva advém de inúmeras fontes e correntes de pensamento, umas

baseadas na análise da indústria ou setor de atividade, outras nas transações e outras, ainda, nos fatores internos às próprias organizações. Apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias, em que as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de seus ativos estratégicos (Serra et al., 2002).

Existe um número considerável de definições, apresentaremos alguns que consideramos primícias, certamente ficarão outras também merecedoras de estudo. Para Chandler (1962) a estratégia consiste na determinação dos objetivos de médio e longo prazo de uma organização, na adoção de cursos de ação e na adoção dos recursos que permitirão atingir tais objetivos. Porter (1980), por sua vez, defende que a “estratégia competitiva é o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e, assim obter um retorno maior sobre o investimento.” Johnson e Scholes (1999), por sua vez, definem a estratégia como “[a] direção que uma organização, a longo prazo, deseja alcançar, atendendo à configuração de recursos que dispõe, às mudanças que vão ocorrendo no meio-ambiente e às exigências que os financiadores lhe vão colocando”

Hitt et al. (2008) definem estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Na visão desses autores, uma empresa possui uma vantagem competitiva quando consegue implementar uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar. Kaplan e Norton (2004) observam que na prática adotam-se numerosas abordagens para formular a estratégia. E dessas abordagens, resultam estratégias diferentes, pelas quais as organizações buscam diferenciar-se dos seus concorrentes. Por sua vez, Porter (1999) enfatiza que o sucesso da estratégia depende de conseguir integrar e executar as muito bem tais ações. Destas características é possível extrair um conjunto de consequências supervenientes, nomeadamente que as decisões estratégicas têm uma natureza complexa, e normalmente são definidas em ambientes de incerteza e em constante mudança e quando se recorre a ela deve-se ter presente a necessidade da sua disseminação no seio da organização. Por fim, a decisão estratégica não é linear ou uniforme; varia sempre consoante a organização, atendendo ao facto de que estas existem com missões e culturas diferentes.

Os diversos autores citados destacam a importância de combinar e integrar a execução de uma série de atividades para o sucesso da estratégia de uma empresa. Porter (1996) salienta que faz parte da estratégia atingir a eficiência operacional de um conjunto de atividades, em vez de apenas uma atividade - o que na visão do autor, não seria estratégia, pois não haveria sustentabilidade da vantagem competitiva, já que os concorrentes poderiam copiar uma atividade isolada, fácil e rapidamente.

Para os autores, na linha de Mintzberg (1994a) e Mintzberg et al. (1998) propõem a constituição de grupos de escolas da formação da estratégia, nomeadamente, a dimensão prescritiva e a dimensão descritiva e dimensão integrativa. A dimensão prescritiva é composta por três escolas

cujas posturas assentam “no que deveria ser”. A dimensão descritiva é organizada em seis escolas nas quais a postura reside “naquilo que é”. E, a dimensão integrativa inclui, apenas, uma escola que surge de forma isolada relativamente às outras escolas descritivas por adotar uma postura eclética, levando em consideração os contributos de todas as escolas, independentemente de serem descritivas ou prescritivas, para o processo de formação da estratégia (Fernandes, 2006). Desta forma, o planeamento estratégico é um processo dinâmico composto por fases. Apesar da existência de inúmeros modelos de planeamento estratégico, parece haver consenso em torno de algumas componentes tidas como básicas, nomeadamente, a análise ambiental, a formulação estratégica, a implementação da estratégia e, por fim, a avaliação e o controlo (Wheelan & Hunger, 2007).

Uma estratégia bem formulada ajuda a combinar os recursos de uma organização numa postura única e viável, baseada nas suas competências e eficiências internas, antecipa as constantes mudanças no meio ambiente envolvente, prevendo os movimentos contingentes por parte dos concorrentes (Montgomery, 2008, Judge, et al. 2011).

Carvalho e Filipe (2006) introduzem o conceito de valor acrescentado e defendem que o objetivo único da estratégia consiste em criar valor para se poder distribuir, seja sob o ponto de vista do mercado envolvente, ou sob o ponto de vista da organização em si, observando que a estratégia é o processo de criação de valor que melhor concilia os paradigmas concorrencial, organizacional ou interno e o capital, justificados, respetivamente, pelas legitimidades do mercado. No que concerne ao pensamento estratégico será uma fronteira entre os paradigmas que justificam a organização como agente de mercado, tendo como objetivo a maximização da criação de valor, e a criação de vantagens competitivas (Kotler, 2007). Já para Barney (2007) a empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de criar maior valor económico do que as demais que lhe são rivais.

Kaplan e Norton (2001) reconhecem a importância da estratégia para o sucesso das organizações. Todavia, não compreendem qual o motivo pelo qual estas não são bem-sucedidas na formulação e implementação estratégicas. Na mesma linha de raciocínio Filho (2005), Atkinson (2006) e Rothaemmel (2012) entendem que a raiz do problema reside num conjunto de fatores integrados entre si, designadamente: a estratégia competitiva encerra nela própria um carácter abstrato, os gestores de topo têm dificuldades em traduzir a estratégia em objetivos organizacionais, as pessoas têm dificuldades em entender o significado da estratégia e os sistemas de gestão, por não estarem ligados a ela, e criam barreiras para a sua execução. É imperativo que a sua disseminação se verifique por toda a organização, desde o topo até à base de modo a todos conseguirem entender e implementar a estratégia nas suas diferentes funções.

No entanto, podemos concluir que não existe um conceito único e definitivo de estratégia (Hambrich e Mooney, 2005). O vocábulo teve vários significados, diferentes na sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da gestão estratégica.

O conceito de estratégia é dinâmico e sujeito a metamorfoses dependendo mais do talento de cada um e pela sua abrangência. Este conceito é, intrinsecamente, um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registo dos seus conceitos e abordagens (Cabral, 1998; Reis, 2008; Rothaemmel, 2012).

Segundo Wheelen e Hunger (2012), gestão estratégica é um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de longo prazo de uma organização. Inclui análise do ambiente envolvente (externa e interna), formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. O estudo da gestão estratégica, portanto, enfatiza a monitorização e avaliação de oportunidades e tratamentos externos à luz dos pontos fortes e fracos da organização. Ainda nas palavras de Wheelen e Hunger (2012), a gestão estratégica consiste em quatro elementos basilares: i) Análise do ambiente envolvente; ii) Formulação da estratégia; iii) Implementação da estratégia; e iv) Avaliação e controlo.

O processo de formação desta estratégia tem início na definição dos objetivos de longo prazo, para em seguida, se adotarem os cursos de ação adequados e finalmente fazer-se a afetação dos recursos necessários para levar a cabo tais objetivos. Esta formação acontece quando a organização consegue adaptar, ainda que apenas no essencial, os pontos fortes e os pontos fracos às ameaças e oportunidades externas (Fernandes & Ribeiro, 2009). Em contraste, o planeamento estratégico racional é conhecido desde a década de 1950 através do trabalho de Selznick (1957).

É geralmente reconhecido que as estratégias podem evoluir de ações pretendidas e emergentes e essa compreensão permeia gradualmente a literatura de estratégia. O termo “estratégia emergente” foi introduzido na década de 1970 por Henry Mintzberg (1978). Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma "estratégia não planejada", no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu. Ou seja, Mintzberg redefiniu a palavra estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planeada com antecedência ou não. Desta forma, Dean & Sharfman (1996) e Ghobadian, O'Regan, Thomas e Liu (2008) defendem que o planeamento estratégico racional afeta a reação da organização velocidade, comprometimento dos funcionários, qualidade das decisões e, posteriormente o desempenho organizacional. Estes estudos mostraram que estratégias estratégicas formais o planeamento foi benéfico em ambientes estáveis e prejudicial em ambientes dinâmicos. O planeamento estratégico é um processo racional e sistemático para avaliar os objetivos de uma organização, explorar o contexto de competitividade, analisar alternativas estratégicas, coordenar as atividades e formular as

políticas que conduzem as decisões e ações empresariais (Andersen & Nielsen, 2009). O passo preliminar no planeamento estratégico é a formulação correta da declaração de visão. Uma formulação exata, determinação de tempo e consistência de todo o conteúdo, é a condição necessária para a expressão do status desejado da empresa no horizonte de planeamento futuro (Zahradnicková, 2014; Barbosa & Brondani, 2004).

Segundo Kotler (1992), o planeamento estratégico é definido como o processo de gestão para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Para o estabelecimento de metas e objetivos, as organizações adotam ações que aumentam a probabilidade de que estas sejam alcançadas, com isto, chega-se ao entendimento sobre controle interno, que abrange a alta administração e os níveis de gestão apropriados. A elaboração de controles internos serve para evitar o abuso de poder, o erro, a fraude e principalmente, a ineficiência, são fundamentais para que as entidades resguardem os seus ativos, assegurem a fidelidade e integridade dos registos, demonstrações, informações e relatórios financeiros, conheçam efetivamente a realidade da entidade (Bordim & Saraiva, 2005).

O conhecimento é uma fonte crítica para várias organizações nos últimos anos dentro do contexto competitivo dos negócios. A aprendizagem organizacional como ferramenta estratégica tem sido proposta no campo da gestão moderna para ganhar vantagem competitiva e estabilizar o sucesso organizacional (Saadat & Saadat, 2016). Cada vez é mais importante que as organizações tomem medidas que assegurem a aprendizagem organizacional, desde o topo até a base.

O conhecimento é visto como fonte de vantagem competitiva para as organizações que visam seu próprio desenvolvimento. Gerar e transferir o conhecimento nas organizações são processos de aprendizagem organizacional considerados de grande importância estratégica para o desenvolvimento competitivo (Abbade, 2012). Neste contexto, de um modelo de planeamento estratégico dinâmico e flexível, as alternativas estratégicas podem emergir durante o próprio processo e, dessa forma, compreender o contributo da escola da aprendizagem, nomeadamente, através da inclusão das estratégias emergentes, ou seja de uma estratégia que não está de acordo com o plano elaborado ou que é implementado na ausência de um plano. Pretende-se assim alinhar a gestão com a gestão do capital humano de forma estratégica e compreender se o conhecimento partilhado gera vantagem competitiva. Assim, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: O plano estratégico racional tem um impacto positivo na aprendizagem organizacional

2.5 Desempenho Organizacional

Cameron e Whetten (1983), a respeito dos modelos de efetividade organizacional, chamam a atenção para a importância da noção de desempenho para os estudos organizacionais. Como lembram os autores, o construto da efetividade organizacional apresenta implicações: (a) teóricas, pois se encontra no centro de todos os modelos organizacionais; (b) empíricas, pois é a variável dependente final em pesquisa organizacional; e (c) práticas, pois há necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas organizações. O desempenho organizacional é um dos construtos mais importantes na pesquisa em gestão (Richard, 2009). Na revisão da literatura, o desempenho organizacional é categorizado por desempenho financeiro e não financeiro, e qualitativo ou quantitativo (Capon et al., 1990).

O desempenho organizacional engloba três áreas específicas (Vernon, 1972) de resultados firmes: (a) desempenho financeiro (lucros, retorno de ativos, retorno do investimento, etc.); (b) desempenho do mercado do produto (vendas, participação de mercado, etc.); e (c) retorno do investimento (retorno total ao acionista, valor económico agregado, etc.).

A literatura sobre o desempenho financeiro, muitas vezes bastante rica e abrangente, tende a ser de natureza quantitativa (por exemplo, Vernon, 1972; Lenz, 1981; Arlow & Gannon, 1982; Ramanujam & Venkatraman, 1984). Os Indicadores chave de desempenho (designados por KPI - *Key Performance Indicators*) são principalmente, em ambientes de negócios, informações quantitativas, que ilustram estruturas e processos da empresa e necessários para a sobrevivência organizacional (Naser, Karbhari & Mokhtar, 2004; Yeung, Lee & Chan, 2013). Atualmente os KPIs são muito importantes para o planeamento e controle das informações de suporte, criando transparência os gestores nas tomadas de decisão (Meier, 2013). Barbosa e Cintra (2012) esclarecem que as metas organizacionais devem ser claras, mensuráveis, predefinidas e consensuais entre membros da organização e, se possível, com opinião de especialistas. O facto de não haver metas padronizadas para todas as organizações dificulta a comparação de organizações e a identificação dos diferentes aspetos de desempenho empresarial.

A literatura estratégica sugere que nenhuma estratégia permitirá que as organizações obtenham lucros supranormais de longo prazo (Calantone et al., 2002). Uma das características mais importantes das organizações orientadas para a aprendizagem é que elas prevêem mudanças ambientais e de mercado e fazem ajustes. Por exemplo, muitas das principais empresas automobilísticas já desenvolveram projetos para seus modelos que só estão disponíveis daqui a 10 anos. As organizações orientadas para a aprendizagem estão até mesmo dispostas a questionar seus sistemas organizacionais bem operados e atualizar as filosofias operacionais fundamentais (Mome et al., 1998; Senge, 1990). Tais organizações dirigem o mercado em vez de serem movidas por ele. Tais atitudes, comportamentos e estratégias devem levar a um desempenho superior a longo prazo (Calantone et. al, 2002).

Diversos autores (Antonello & Ruas, 2005; Leite et al., 2006; Takahashi & Fischer, 2009) também argumentam que a aprendizagem organizacional adquire um significado especial no processo de ampliação do desempenho e competitividade da organização. Antonello (2005) considera que a aprendizagem vem se tornando um conceito essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam aos ambientes de mudanças permanentes. A relação entre aprendizagem organizacional e o desempenho não é consensual. Devido às conotações positivas da palavra aprendizagem, esta é geralmente associada à melhoria do desempenho.

Marsick e Watkins (2003) afirmam que uma cultura orientada para apoiar a aprendizagem pode levar a um melhor desempenho. Apesar disto, os autores também sugerem que o caminho para a melhoria do desempenho é altamente complexo. A aprendizagem organizacional nas organizações têm sido observada como forma de estas se manterem atualizadas diante das turbulências e exigências do mercado competitivo, elevando assim seu desempenho organizacional (Prieto & Revilla, 2006; Khandekar & Sharma, 2006). Fiol e Lyles (1985) corroboram com esta ideia afirmando que em todas as instâncias, existe um pressuposto de que a aprendizagem vai melhorar o desempenho futuro. A abordagem de Garvin (1993) reflete sobre a relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional onde menciona a melhoria do desempenho como estágio final da aprendizagem organizacional, que por sua vez deve percorrer três fases: i) cognitivo, onde os membros da organização estão expostos a novas ideias, expandem o seu conhecimento e pensam de forma diferente; ii) comportamental, onde os colaboradores começam a internalizar novos conhecimentos e alteram os seus comportamentos e; iii) a melhoria do desempenho, que corresponde a qualidade superior, melhor entrega, aumenta da quota de mercado ou outros ganhos tangíveis. Para obter melhor desempenho organizacional é necessário que as organizações, assim como seus gestores, planeiem e implementem ações que direcionam a empresa para uma postura orientada para o mercado e orientada para a aprendizagem (Abbade, 2012)

A variabilidade do desempenho da empresa depende não apenas da capacidade de manter consistência nos processos internos, mas também da capacidade da empresa de se adaptar à mudança ambiental. (Muller, 2003)

Em contra ponto com as perspectivas atrás mencionadas, a aprendizagem nem sempre leva a uma melhoria do desempenho (Huber, 1991; Levitt & March, 1988). Crossan et al. (1995: 353) declaram que apesar da relação entre a aprendizagem e o desempenho ser complexa, pode ser gerida ativamente, a fim de aumentar a probabilidade de um melhor desempenho. Kontoghiorghes (2005) considera que há pouca evidência empírica na literatura que mostre como as características das organizações de aprendizagem afetam os resultados organizacionais. No mesmo sentido, Ellinger et al. (2002) afirmam que ainda existem poucos estudos para clarificar como é que o conceito de aprendizagem organizacional trabalha, para conseguir uma melhoria no desempenho. Alguns autores começaram a abordar esta falta de

provas. Nomeadamente, Kontoghiorghes (2005) menciona inclusive os estudos de Ellinger, Yang e Howton (2002) e Jashapara (2003), em que encontraram relações positivas entre as características de uma organização aprendente e desempenho organizacional. Neste sentido, a associação que se pretende testar entre a aprendizagem organizacional e o desempenho passará por se enunciar a seguinte hipótese:

H2: A aprendizagem organizacional tem um impacto positivo no desempenho organizacional

O planeamento estratégico devidamente utilizado é uma importante ferramenta de gestão (Mintzberg, 1994). É o processo que determina o que uma organização quer ser no futuro, e como vai fazer para chegar lá. É por isso mais determinista em comparação com o pensamento estratégico, que em contraste com o planeamento, envolve intuição e criatividade (Gregório & Lapão, 2012). O plano estratégico deve ajudar a organização a lidar com as contingências que surgem num ambiente competitivo. O recurso e a capacidade de mudar definem as capacidades dinâmicas e podem se manifestar através do processo de aprendizagem organizacional (Breznick & Hisrich, 2014). Desta forma, as capacidades dinâmicas através da mediação dos processos de aprendizagem organizacional tornam-se a principal fonte de vantagem competitiva (Shane & Venkataraman, 2000). Apesar das definições de aprendizagem organizacional sejam consideravelmente diferentes, existe um consenso generalizado de que a aprendizagem organizacional representa um modelo especial de cultura organizacional, promovida pela atenção dada a mudança e a forma como a mesma ocorre (Cox, Irby & Bowen, 2006), pela flexibilidade e abertura a novas formas de trabalhar, dependendo dos objectivos da organização e as suas metas de desempenho (Marsick & Watkins, 2006; Antunes & Pinheiro, 2019).

Considerando-se que essas vantagens competitivas são decorrentes de respostas adaptativas das organizações e das configurações específicas de competências e recursos valiosos, raros, imitáveis e insubstituíveis (Barney 1991; Floriani et. al., 2009; Katkalo et. al., 2010; Gómez & Ballard 2013), tais respostas dependem também da capacidade de prever e identificar cenários futuros (Ozaki, Fonseca & Wright, 2013) e da capacidade relacional que permita a essas organizações estabelecer parcerias em que seja possível compartilhar recursos tecnológicos inovadores.

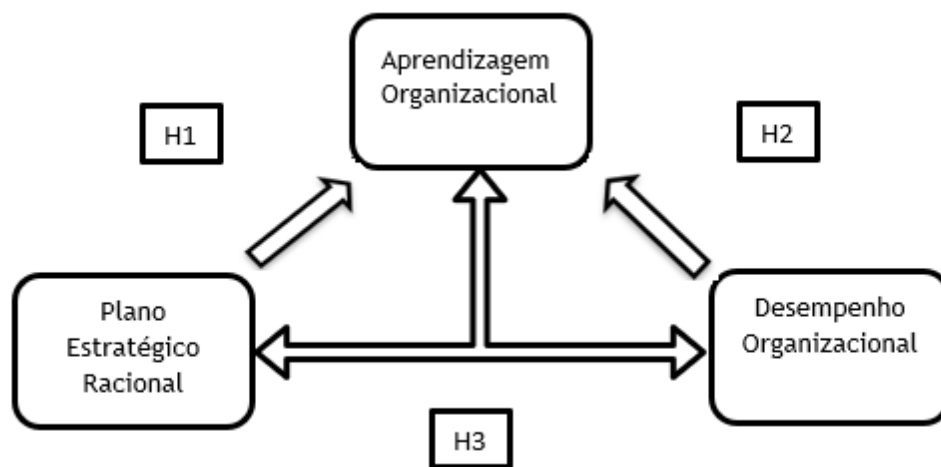
Eisenhardt e Martim (2000) destacaram aspetos dinâmicos dessas capacidades e afirmaram que a evolução dessas capacidades dinâmicas está relacionada a aspetos organizacionais de aprendizagem, principalmente aos oriundos de práticas repetitivas que favorecem a acumulação de conhecimentos tácitos e explícitos. Trata-se de práticas que aliadas à codificação desses conhecimentos, por meio de procedimentos formais, e do uso de tecnologias, à consideração de que erros constituem oportunidades de aprendizagem e à

importância do tempo como fator para a consolidação de aprendizados, podem contribuir para a incorporação desses conhecimentos para as rotinas organizacionais e para a obtenção de desempenhos superiores.

H3: A aprendizagem organizacional tem um efeito mediador na relação entre plano estratégico racional e desempenho organizacional

A figura 1 representa o modelo conceptual de investigação em que sustenta as hipóteses de investigação formuladas, com base na revisão de literatura.

Figura 1: Modelo Conceptual



3. Metodologia

3.1 Unidade de Análise

Sendo este um estudo orientado teoricamente, partindo da literatura já existente para a exploração e análise dos nossos dados, é um estudo empírico quantitativo com uma abordagem multi -metodológica, em que se utilizam como técnicas a recolha de dados, a análise documental e a aplicação de questionário.

A abordagem adotada neste trabalho, constitui-se de forma objetiva, através da realização de 69 inquéritos por questionário aos trabalhadores das empresas de distribuição alimentar, nomeadamente Pingo Doce e Lidl. A justificação da escolha deste método prende-se com o facto da investigação está orientada para a compreensão e exploração de contextos complexos, tornando-se necessário o uso desta técnica de recolha de dados, que contribuem para o melhor conhecimento da situação estudada.

3.2 Recolha de Dados

O objeto de estudo da presente dissertação, são organizações que fazem parte do setor da distribuição alimentar na região de Lisboa. As organizações de distribuição alimentar têm uma estrutura formal homogénea e também um maior número de colaboradores, permitindo que a quantidade de respostas ao questionário seja a mais adequada possível. O setor do retalho alimentar representa cerca de 4,3% do Valor Acrescentado Grosso da economia da União Europeia (Gata, 2015).

Quanto à fonte e modo de obtenção de dados, procedeu-se ao envio de e-mails a 30 empresas, da área de Lisboa, do setor da distribuição alimentar, a pedir colaboração no estudo, das quais houve resposta de apenas duas empresas. Nestas duas empresas foram aplicados 72 questionários aos funcionários dos quais três não tinham informação completa e foram eliminados do estudo, sendo que recolhemos 69 questionários válidos. Dos 69 inquiridos, 27 fazem parte de uma empresa- Supermercado A, 33 fazem parte de outra empresa - Supermercado B e 9 dos inquiridos pertencem a outras denominações do setor da distribuição alimentar, mas sem grande representatividade no estudo. Estas empresas são da área de Lisboa.

O questionário (ver anexo 1), que é um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do investigador (Lakatos & Marconi, 2003), foi disponibilizado online por meio de um link

partilhável da plataforma Google Forms, mas posteriormente houve necessidade de fazer a distribuição da versão impressa para o Supermercado B.

3.3 Caracterização das Variáveis

Na construção do questionário foram utilizadas duas diferentes categorias de variáveis: i) os atributos, que dizem respeito aos aspetos individuais e características demográficas dos inquiridos e; ii) as atitudes, que são as variáveis que consideram as apreciações julgamentos e percepções dos inquiridos (Nogueira, 2002).

Assim, no questionário, excetuando as questões sociodemográficas (Sexo, Faixa Etária, Anos de Serviço, Função Desempenhada, Tarefas de Supervisão e o Setor de Atividade, foi usada uma escala de alternativa múltipla (tipo Likert) de sete pontos, onde uma pontuação de 4 é considerado o centro estatístico (1 = 'Discordo Totalmente', 2 = 'Discordo', 3 = 'Discordo Parcialmente' 4 = 'Não Concordo e Nem Discordo', 5 = 'Concordo Parcialmente' 6 = 'Concordo' e 7 = 'Concordo Totalmente'), para avaliar o grau de concordância dos colaboradores em relação as asserções (Weijters, Baumgartner, & Geuens, 2016).

Para cada dimensão do estudo foram criadas afirmações tendo em conta indicadores e questões abordadas na literatura e os objetivos da investigação (Tabela 2).

Tabela 2 - Dimensões: Indicadores do Estudo

Dimensões	Indicadores	Autores
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Trabalho de Equipa- Aprendizagem em Equipa- Partilha de Conhecimento- Sistemas de Pensamento- Competências- Capacidade dos colaboradores	Venkatraman & Camillus (1984)
Plano Estratégico	<ul style="list-style-type: none">- Formalização- Abrangência- Controle Estratégico	Neffe (2001)
Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Desempenho Financeiro- Desempenho do Mercado- Retorno no Investimento	Powell & Dent-Micallef, (1997); Kim et. al. (2011)

Fonte: Elaboração Própria

4. Resultados

4.1 Análise dos Dados Quantitativos

Foram obtidas um total de 69 respostas, sendo 59,4% do sexo feminino. Mais de metade dos participantes da pesquisa (69,6%) têm idade inferior a 40 anos e 71% dos inquiridos trabalha numa grande empresa. Observa-se também que mais de metade dos inquiridos trabalham nas empresas há menos de 3 anos na empresa. Este questionário foi aplicado na região de Lisboa, maioritariamente a funcionários do setor da grande distribuição alimentar.

Tabela 3 - Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

		Frequência	Percentagem			Frequência	Percentagem
Faixa Etária	20 - 30	32	46,4	Sexo	Feminino	41	59,4
	31 - 40	16	23,2		Masculino	28	40,6
	41- 50	16	23,2	Tempo de Serviço	< 1 ano	14	20,3
	51- 60	4	5,8		Entre 1 e 3 anos	23	33,3
	>60	1	1,4		Entre 3 a 5 anos	5	7,2
Dimensão Empresa	Grande Empresa A	36	52,7		5 a 10 anos	10	14,5
	Grande Empresa B	28	40,5		10 a 20 anos	7	10,5
	Média Empresa	5	7,24	+ 20 anos	10	14,5	

A análise dos dados do questionário foi realizada com ajuda do pacote estatístico IBM SPSS 25 (Statistical Package for the Social Sciences). A distribuição normal, também conhecida como curva normal ou distribuição de Gauss (Vieira, 2012). Esse modelo matemático de distribuição

normal é o mais usualmente empregado e é descrito pela equação de Miller e Miller (2002). A curva é um modelo matemático para a distribuição, ou seja, é uma descrição idealizada, que oferece uma imagem concisa do padrão geral dos dados. Foram colocadas duas hipóteses:

H_0 = Esta amostra segue uma distribuição normal

H_1 = Esta amostra não segue uma distribuição normal, $\alpha - 0,05$

Rejeitamos a Hipótese nula, de acordo com o gráfico 1 em que $p\text{-valor } 0,04 < \alpha 0,05$

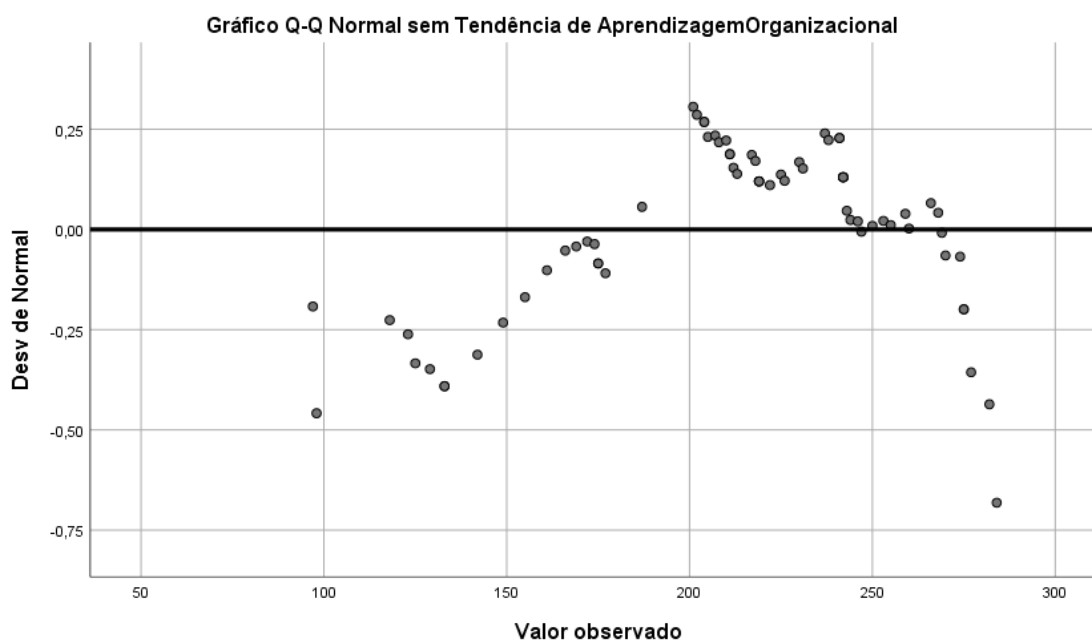


Gráfico 1 - Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Aprendizagem Organizacional

Quando dois ou mais itens são observados como estimadores da mesma variável ou dimensão, a confiabilidade pode ser avaliada. A confiabilidade é usada para indicar a extensão em que os diferentes itens, medidas ou avaliações são consistentes uns com os outros e na mensuração da variável. Portanto, uma das suposições é que os itens são sistematicamente relacionados entre si de maneira linear (Leech, Barrett & Morgan, 2013). O índice α estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala, e assim, o α pode ser interpretado como coeficiente médio de todos as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (Cronbach, 1951).

A confiabilidade de toda a escala foi estimada com a ajuda do método de consistência interna, requerendo a aplicação do coeficiente alfa (Cronbach, 1951), que apresenta o valor de 0,966 (Tabela 4). A confiabilidade para todas as dimensões está entre 0,77 e 0,94 o que é satisfatório para um estudo de natureza exploratória (Nunnally, 1978). Apesar de existirem alguns itens com correlações relativamente baixas, nenhum foi retirado, uma vez que a sua exclusão não

iria influenciar positivamente o coeficiente das suas dimensões e também porque um maior número de itens está também associado a um coeficiente maior (Panayides, 2013).

Tabela 4 - Dimensões do Estudo e Estatística dos Itens

Dimensões	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Aprendizagem Organizacional	A1	1	7	4,87	1,680	0.553	0.966
	A2	1	7	4,83	1,689	0.728	0.965
	A3	1	7	5,04	1,622	0.640	0.966
	A4	1	7	4,29	1,872	0.594	0.966
	A5	1	7	4,25	1,850	0.551	0.966
	A6	1	7	4,72	1,671	0.661	0.965
	A7	1	7	4,30	1,726	0.732	0.965
	A8	1	7	4,90	1,592	0.625	0.966
	A9	1	7	4,54	1,501	0.556	0.966
	A10	1	7	5,07	1,612	0.434	0.966
	A11	1	7	5,26	1,754	-0.140	0.968
	A12	1	7	4,75	1,752	0.609	0.966
	A13	1	7	4,74	1,596	0.569	0.966
	A14	1	7	4,14	1,768	0.755	0.965
	A15	1	7	4,71	1,707	0.643	0.966
	A16	1	7	4,78	1,589	0.587	0.966
	A17	1	7	4,88	1,728	0.632	0.966
	A18	1	7	4,62	1,563	0.767	0.965
	A19	1	7	4,49	1,876	0.733	0.965
	A20	1	7	3,61	1,873	0.690	0.965
	A21	1	7	3,74	1,844	0.749	0.965
	A22	1	7	4,45	1,787	0.710	0.965
	A23	1	7	4,35	1,661	0.619	0.966
	A24	1	7	4,97	1,534	0.767	0.965
	A25	1	7	5,16	1,828	0.751	0.965
	A26	1	7	5,13	1,608	0.642	0.966

	A27	1	7	5,04	1,802	0.720	0.965
	A28	1	7	4,58	1,761	0.569	0.966
Plano Estratégico Racional	P1	3	7	5,59	1,155	0.750	0.965
	P2	1	7	4,94	1,338	0.775	0.965
	P3	1	7	4,28	1,846	0.712	0.965
	P4	1	7	4,62	1,681	0.775	0.965
	P5	1	7	4,93	1,537	0.678	0.965
	P6	1	7	4,88	1,667	0.660	0.965
	P7	1	7	4,75	1,666	0.739	0.965
	P8	1	7	5,03	1,627	0.390	0.967
	P9	2	7	4,65	1,293	0.579	0.966
	P10	1	7	5,04	1,802	0.750	0.965
	P11	1	7	3,67	1,852	0.746	0.965
	P12	1	7	4,74	1,615	0.739	0.965
Desempenho	D1	1	7	5,04	1,810	0.453	0.966
	D2	1	7	4,78	1,626	0.338	0.967
	D3	1	7	4,94	1,635	0.336	0.967
	D4	1	7	4,67	1,669	0.272	0.967
	D5	1	7	4,71	1,716	0.340	0.967
Escala	69						

Após a análise da confiabilidade, de forma a reduzir a dimensão das variáveis, foram criadas três novas (Aprendizagem, Plano Estratégico e Desempenho), a partir da média dos itens pertencentes a cada dimensão (Tabela 5).

Como as questões foram respondidas numa escala de um a sete, sendo que a uma média superior está associada uma melhor performance ou maior satisfação dos inquiridos em relação às dimensões em estudo, pode então concluir-se que os inquiridos veem a aprendizagem organizacional como não tendo relação direta com o desempenho, isto porque a média encontra-se no centro estatístico (4,61). No entanto quanto aos sete aspetos dos modelos de aprendizagem.

Tabela 5 - Variáveis do Estudo

	Aprendizagem Organizacional	Plano Estratégico Racional	Desempenho Organizacional
N	69	69	69
Mínimo	2,00	1,22	1,00
Máximo	7,00	6,67	7,00
Média	4,61	4,70	4,83
Erro Desvio	1,21	1,26	1,55

A Tabela 6 mostra o resultado das análises de correlação entre a Aprendizagem Organizacional, Plano Estratégico Racional e Desempenho Organizacional. O Plano estratégico Racional ($r=0,828$; $p<0,005$) tem uma relação bastante significativa com a Aprendizagem Organizacional. O Desempenho organizacional ($r=0,208$; $p>0,005$) tem, por sua vez, uma correlação pouco significativa, o que pode indicar que a aprendizagem dos colaboradores não influencia os resultados da empresa.

Entretanto, apesar dos resultados correlacionais terem-se mostrado muito e pouco significativos, a observação das correlações permite apenas analisar se existem relações entre as variáveis, “porém ela não informa sobre o poder preditivo de uma ou mais variáveis” (Chagas, 2016).

Tabela 6 - Correlações entre Variáveis

Variáveis	Aprendizagem Organizacional	Plano Estratégico Racional	Desempenho Organizacional
Aprendizagem Organizacional	1,000	0,828**	0,208
		0,000	0,0869
Plano Estratégico Racional	0,828**	1,000	0,364
	0,000		,002
Desempenho Organizacional	0,208	0,364	1,000
	0,0869	,002	
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).			

É neste sentido, que com o objetivo de responder as hipóteses acima formuladas, foi utilizada a Regressão Linear Múltipla, como se pode observar na Tabela 7, cujo propósito geral é prever uma variável dependente ou critério a partir de várias variáveis independentes ou preditoras (Leech, Barrett & Morgan, 2013). Os resultados da regressão apresentados devem ser analisados com prudência, pois nem todas as variáveis seguem o pressuposto da normalidade, apenas Aprendizagem Organizacional com $p > 0,05$.

Tabela 7 -T este de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

	Aprendizagem Organizacional	Plano Estratégico Racional	Desempenho Organizacional
Estatística do teste	0,102	0,097	0,130
Significância*	,118	0,011	0,001*
Nota: $p < 0,05^*$			

A multicolinearidade é determinada pela relação “perfeita” entre algumas ou todas as variáveis explicativas do modelo de regressão. Nesta lógica, uma variável independente explica outra variável independente. Quando isso ocorre, o modelo possui grandes variâncias e co-variâncias, dificultando uma análise precisa e os intervalos de confiança tendem a ser maiores, assim como o R^2 . Os estimadores e seus erros também podem ficar muito sensíveis às variações nos dados.

Para medir se existe ou não multicolinearidade utilizou-se um teste denominado teste VIF. Assim, de acordo com a teoria, se o valor final do teste der 1 não existe multicolinearidade. Entretanto, se o valor obtido estiver entre 1 e 10 a multicolinearidade é aceitável e se o valor do teste for acima de 10 existe multicolinearidade não aceitável no modelo. Na tabela dos Coeficientes da Regressão Linear Múltipla (Tabela 8), são apresentados os critérios do modelo. Através do Fator de Inflação da Variância (Variance Inflation Factor - VIF), que é uma medida de indica o grau em que cada variável independente, é explicada pelas outras variáveis independentes. Verifica-se que a variável independente Plano Estratégico tem uma correlação alta com a variável de saída Aprendizagem Organizacional e a variável independente Desempenho Organizacional tem uma correlação negativa com a variável dependente Aprendizagem Organizacional. Pode observar-se que não existem problemas de graves de multicolinearidade, porque o VIF é inferior a 10 e a tolerância é superior a 0,20 em todos os itens (Miloca & Conejo, 2013).

Tabela 8 - Coeficientes da Regressão Linear Múltipla

	C. padronizados	T	Sig.	Tolerância	VIF
Constante (C)	1,085	3,075	,00305*		
Plano Estratégico Racional	,836	11,914	,000*	,868	1,153
Desempenho Organizacional	-,084	-1,485	,142	,868	1,153
Nota: * $p < 0,05$					

A heterocedasticidade ocorre quando a variância do erro não é constante, apresentando forte dispersão dos dados analisados em relação a um modelo econométrico regredido. Quando há heterocedasticidade, a variância condicional da variável dependente aumenta quando determinada variável independente aumenta. Neste sentido, os estimadores do modelo continuam não viesados, mas deixam de ser eficientes. Assim, o método dos mínimos quadrados não deve mais ser usado para estimar a regressão, devendo-se utilizar o método dos mínimos quadrados ponderados. De acordo com a teoria, se o p valor encontrado é menor que o nível de significância há heterocedasticidade. Analisando o p valor, ao nível de significância de 5%, o teste demonstrou que há heterocedasticidade pois apontou valor total de 0,0035. O modelo seguinte mostra a relação entre a variável independente Plano Estratégico Racional e Desempenho e a variável Aprendizagem Organizacional. A análise resultou num modelo estatisticamente significativo, como se pode observar pela tabela 8 e 9, em que $[F(2,66)=75,662; p < 0,001; R^2=0,696]$. O valor de R (Coeficiente de Correlação Múltipla = 0,828) (Tabela 9) indica que as variáveis predictoras têm uma ótima correlação com a variável de saída/dependente (Aprendizagem Organizacional).

A variável Plano Estratégico Racional ajuda a explicar cerca de 82% da variação dos valores da Aprendizagem Organizacional, ou seja, só apenas 18% da variância é explicada por outros fatores como o desempenho e por outros que não fazem parte do modelo. A ANOVA (Tabela 9), contém a análise de variância e testa se o modelo de regressão é significativamente melhor para prever o Desempenho do que a média das variáveis independentes.

Como o valor de p é inferior a 0,001, isso indica que a combinação dessas variáveis é melhor na predição da variável dependente, isto é, o modelo é significativo.

Tabela 9 -Modelo e Resumo Anova - Plano Estratégico e Desempenho Organizacional

R	R ² ajustado	Sig. Mudança F	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
0,828	0,686	0,681	69,600	2	34,800	75,662	,000*
			30,356	66	,460		
			99,956	68			
Nota: * p < 0,05							

Os Coeficientes Padronizados fornecem um parecer acerca da importância de cada variável previsora no modelo. Os valores de t e Significância indicam se individualmente a Plano Estratégico, Desempenho Organizacional contribuem de forma significativa na predição da Aprendizagem Organizacional. Assim, o valor R demonstra que existe uma boa relação entre a variável independente Plano Estratégico com a variável dependente Aprendizagem Organizacional ($t=11,914$; $p < 0,05$) e que esta influência de forma significativa e positiva a melhoria da Aprendizagem Organizacional.

4.2 Discussão dos Resultados

Admitindo a pertinência da aprendizagem organizacional para a gestão atual dos serviços, o presente estudo procurou analisar qual o impacto que as dimensões que caracterizam a aprendizagem organizacional – aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa, visão coletiva, ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição de aprendizagem e estratégias de liderança – poderão ter no desempenho organizacional (Watkins & Marsick, 1993, 1996, 1999).

Os resultados mostram que a definição do plano estratégico racional, coadunados com a gestão estratégica do capital humano, estão positiva e significativamente relacionadas com a aprendizagem organizacional, o que permite assim, suportar a primeira hipótese de investigação H1: *O plano estratégico racional tem um impacto positivo na aprendizagem organizacional.*

Estes resultados são consistentes com os estudos de Kenny (2006), Martín-de-Castro (2006) Schoemaker (1990) isto porque o grau de correspondência encontrado nas várias vertentes da literatura implica um princípio geral: que o desenvolvimento da estratégia está intimamente ligado à aprendizagem. Quando adequadamente planeada, a atividade estratégica ajuda a desenvolver uma cultura organizacional de aprendizagem. Como o processo de planeamento estratégico é amplamente aceite tem o potencial de prover um meio efetivo de direcionar recursos a fim de alcançar uma aprendizagem desejável dentro de uma organização em direção à sua viabilidade de longo prazo (Kenny, 2006).

O facto das organizações do setor da distribuição alimentar investirem no aumento das competências dos seus colaboradores, evidencia a importância do capital humano para as organizações, é possível averiguar que os mesmos são ativos essenciais e recursos valiosos no desempenho da empresa (Bilhim, 2007).

Contraditoriamente ao esperado não é possível suportar a segunda hipótese H2: *A aprendizagem organizacional tem um impacto positivo no desempenho organizacional*, pois a aprendizagem revelou não ter um efeito estatisticamente significativo no desempenho organizacional. Isto pode estar provavelmente relacionado com o que Kim (1998) refere, em que nem toda aprendizagem individual tem consequências para a organização. Outros autores corroboram a ideia de que a aprendizagem nem sempre leva a uma melhoria do desempenho (Huber, 1991; Levitt & March, 1988) Ou seja, grande parte dos esforços feitos centram-se no desenvolvimento de ações de formação, seminários, formação *on job*, não traduzem numa melhoria da eficiência operacional, apesar de contribuir para a aprendizagem, pode não ser o suficiente, pois o conhecimento também deve ser incentivado, na opinião de Gelabert e Martinez (2012). Kontoghiorghes (2005) considera que há pouca evidência empírica na literatura que mostre como as características das organizações de aprendizagem afetam os resultados organizacionais. No mesmo sentido, Ellinger et al. (2002: 6) afirma que “ainda existem poucos estudos para clarificar como é que o conceito de aprendizagem organizacional trabalha, para conseguir uma melhoria no desempenho”.

Esta evidência pode também explicar-se através de outros fatores que não são objeto de estudo como, por exemplo, o comportamento organizacional. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) definem comportamento organizacional como um estudo de indivíduos e grupos dentro das organizações. Torna-se necessário entender certas atitudes que as pessoas tomam e como essas atitudes podem afetar o desenvolvimento de uma empresa (Abbade, 2012).

Relativamente à terceira hipótese: H3: *A aprendizagem organizacional tem um efeito mediador na relação entre plano estratégico racional e desempenho organizacional* é possível verificar que de facto a aprendizagem organizacional tem um efeito mediador estatisticamente significativo entre o plano estratégico racional e o desempenho organizacional, podendo assim

afirmar-se que a terceira hipótese do estudo é suportada. Estes resultados são consistentes com os estudos de Aniceto (2016) e Abbade (2012). Os resultados desses estudos sugerem que as orientações para o desenvolvimento dos mercados influenciam significativamente o desempenho quando intermediadas pela Aprendizagem Organizacional. Os comportamentos de aprendizagem grupal também têm sido apontados como um dos principais fatores que influenciam o desempenho/eficácia da equipa (Edmondson, 1999).

De acordo com os estudos de Ouakouak & Ouedraogo (2013), e na sequência das suas sugestões para investigações futuras concluiu-se tal como a relação da variável moderadora do papel do alinhamento estratégico do empregado/colaborador com o plano estratégico e o desempenho da organização onde concluíram que o alinhamento estratégico do empregado é um mediador completo nessa relação, a aprendizagem organizacional tem um efeito mediador estatisticamente significativo entre o plano estratégico racional e o desempenho organizacional. Desta forma é um facto que as organizações que incorporam estratégias consistentes com a organização de aprendizagem obtêm um melhor desempenho.

Em estudos empíricos anteriores, concluiu-se que a relação direta entre o plano estratégico e o desempenho de uma organização produziram resultados contraditórios (Falshaw & Glaister, 2006; Pearce et al., 1987). Dada a complexidade da relação entre plano estratégico e desempenho é importante estudar várias variáveis moderadoras dessa relação. Os autores Ouakouak e Ouedraogo (2013) estudam a relação da variável moderadora do papel do alinhamento estratégico do empregado/colaborador com o plano estratégico e o desempenho da organização onde concluíram que o alinhamento estratégico do empregado é um mediador completo nessa relação. Estes autores sugerem para futuras investigações o estudo de outras variáveis, como a aprendizagem organizacional e flexibilidade para melhor se compreender a relação entre plano estratégico e desempenho organizacional. Assim, acredita-se que as organizações que incorporam estratégias consistentes com a organização de aprendizagem obtêm um melhor desempenho.

Assim, em continuidade ao trabalho desenvolvido por Ouakouak & Ouedraogo (2013) conclui-se que o papel da AO tem um efeito mediador indireto positivo na relação entre o plano estratégico racional e o desempenho organizacional. De acordo com as escolas de pensamento existem outras variáveis como a aprendizagem organizacional que podem explicar ainda melhor o desempenho de uma organização. Os resultados retirados deste estudo sugerem que a quanto mais o plano estratégico racional for disseminado através das estratégias de aprendizagem organizacional (aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa, visão coletiva, ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição de aprendizagem e estratégias de liderança) maior o envolvimento (*engagement*) dos colaboradores. É de referir sempre, que o reforço da AO tem um efeito indireto no desempenho da organização.

5. Conclusões e futuras linhas de investigação

A natureza competitiva do mercado global força uma empresa a melhorar continuamente o desempenho dos negócios. Essa crescente competitividade e a necessidade de resposta às mudanças constantes no ambiente organizacional, por forma a garantir um desempenho organizacional sustentável, faz com que muitas organizações apostem na Aprendizagem Organizacional. O modelo conceptual proposto neste estudo foca-se fundamentalmente na análise do papel mediador da aprendizagem organizacional no plano estratégico racional e no desempenho organizacional. Nesse contexto, a Aprendizagem Organizacional apresenta-se como uma estratégia que procura viabilizar o desenvolvimento de competências baseado nos princípios da interação, da articulação e da ênfase ao coletivo, característico dessa abordagem. A AO envolve dinâmicas de aquisição, geração e transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos, e a sua internalização nas rotinas e práticas das organizações, apresenta-se como um alicerce fundamental para a inovação. Isso pode ser feito através do desenvolvimento e melhoria da sua capacidade de aprender, reaprender e de se adaptar às pressões da sua envolvente. A necessidade de um mediador para essa relação é evidenciada através da literatura. A relação do Plano estratégico racional e o Desempenho apresentava resultados contraditórios (Falshaw & Glaister, 2006; Pearce et al., 1987).

A variável mediadora deste estudo - aprendizagem organizacional, esperançosamente serve como um relacionamento indireto positivo entre Plano Estratégico Racional e Desempenho Organizacional e, fornece deste modo uma nova contribuição teórica. Assim, a gestão das organizações deve estar preparada para responder de forma eficaz ao ambiente e, desta forma, os administradores devem estar cada vez mais direcionados a promover mudanças através do estabelecimento de estratégias bem definidas. A AO pode ser uma estratégia efetiva para o desenvolvimento de competências tendo em vista estimular pontos críticos nesse processo como a questão da articulação entre estratégia e processos, interação entre as pessoas e abordagem coletiva. Ou seja, a questão da articulação pode ser melhor compreendida a partir do raciocínio sistémico, a interação tem como base a aprendizagem em grupo e a abordagem coletiva é a essência da Aprendizagem Organizacional, uma vez que a ênfase recai sobre as práticas organizacionais desenvolvidas em grupos e não em esforços individuais.

A contribuição prática deste estudo é proporcionar uma visão estratégica aos executivos e gestores organizacionais de que as orientações estratégicas, com foco no mercado e na aprendizagem, proporcionam impactos positivos significativos no desempenho dos negócios. Entretanto, esses impactos são potencialmente maiores, quando as orientações para o mercado e para a aprendizagem são adotadas de forma sinérgica e interdependente. Logo, a interdependência, observada entre as orientações investigadas, demonstra oportunidades de alavancagens estratégicas por meio de práticas que fomentem a gestão do conhecimento organizacional e de mercado. Nessa lógica, o constante estímulo à participação dos funcionários

nas diversas etapas de consolidação das melhorias que traz a AO é uma estratégia que auxilia a organização a aferir ganhos decorrentes do aumento de produtividade.

Como limitação importante deste estudo, é salientada a amostra por adesão de organizações de tamanhos e segmentos variados, o que pode de certa forma prejudicar a capacidade de generalização dos resultados do estudo, devido à diversidade de organizações e práticas organizacionais heterogêneas. Outra limitação deste estudo é que tem uma amostra reduzida. Deste modo, sugerem-se estudos futuros sobre a temática em questão, sendo consideradas outras variáveis e orientações que possam afetar de forma significativa o modelo; como, por exemplo, inovação ou a flexibilidade.

Referências Bibliográficas

- Abbade, E. B. (2012), O efeito da Orientação para a Aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul, *REGE - Revista de Gestão*, 19 (2), 241-261.
- Amankwah-Amoah, J. (2014), Old habits die hard: A tale of two failed companies and unwanted inheritance, *Journal of Business Research*, 67 (9), 1894-1903.
- Amankwah-Amoah, J., & Zhang, H. (2015), Tales from the grave: what can we learn from failed international companies?, *Foresight*, 17 (5), 528-541.
- Amankwah-Amoah, J. (2016), An integrative process model of organisational failure, *Journal of Business Research*, 69, (9), 3388-3397.
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. (2009), Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes, *European Management Review*, 6 (2), 94 - 106.
- Anderson, C., & Kilduff, G.J. (2009), Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence - signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 491-503.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009), The pursuit of status in social groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 295-298.
- Aniceto, Filipa da Costa (2016), Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: o papel mediador dos Comportamentos de Aprendizagem, Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Alcacer, J., & Gittleman, M. (2006), Patent citations as a measure of knowledge flows: The influence of examiner citations, *Review of Economics and Statistics*, 88(4), 774-779.
- Almeida, N., & Souza-Silva, J. (2015), Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico, *REGE - Revista de Gestão*, 22 (3), 381-402.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016), Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (235). 12th International Strategic Management Conference (pp. 361 - 371). Turquia: Elsevier Ltd.
- Antonello, C. S., Ruas, R.L., & Boff, L.H. (2005), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*, Porto Alegre, Bookman.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010), A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332.
- Antunes, H. J. & Pinheiro, P. G. (2019), Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory, *Journal of Innovation & Knowledge*, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E., (2011), Organizational Learning: From Experience to Knowledge, *Organisation Science*, 22 (5), 1123-1137.
- Argote, L., Beckman, S., & Epple, D. (1990), The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings, *Management Science*, 36 (2), 140-154.
- Akgün, A. E., Lynn, G., & Byrne, J. (2003), Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework, *Human Relations*, 56 (7), 839-868.
- Araújo, A. P. (2011), Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Argyris, C., Schon, D. (1978), *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Edição Reading Ma; Adisson-Wesley, Publishing, Massachusetts.
- Argyris, C., Schon, D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Edição Reading Ma; Adisson-Wesley, Publishing, Massachusetts.

- Argyris, C., Audy J., Becker, J. L., & Freitas, H. (1999), Modelo De Planejamento Estratégico De Si: A Visão Do Processo Decisório e o Papel Da Aprendizagem Organizacional. Foz do Iguaçu/PR: Anais do 23º, *Enanpad*, p. 24-38.
- Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982), Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 7: 235-241.
- Atkinson, H (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44,10, 1441-1460.
- Bahrani, M. A., Kiani, M. Montazeralfaraja, R. Zadeh, H., Zadeh, M. (2016), The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility, *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7 (3), 190-196.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999), Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (4), 295-308.
- Barbosa, E. R., & Brondani, G., (2004), Planejamento Estratégico Organizacional, *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1, 108-123.
- Barbosa, A. Q., Cintra, L. P. (2012), Inovação, competências e desempenho organizacional-- articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, v. 4, n. 1, p. 31-72.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd ed. NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007), *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barreto, I. (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Bastos, A., Godim, S., Loiola, E. (2004), Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa, *Revista de Administração*, 39 (3), 220-230.
- Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994), The building blocks of the learning organization *Training*, 31 (6), 41- 49.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003), Knowledge continuity: the new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22, 65-81.
- Bilhim, J.(2007), *Gestão estratégica de recursos humanos*, 3. ed. Lisboa: Instituto Superior Sociais e Políticas.
- Bohlander, George; Snell, Scott & Sherman, A. (2003), *Administração de Recursos Humanos, Pioneira Thompson Learning*, São Paulo, 38.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002), Managing Organizational Learning Systems by Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Bordin, P., & Saraiva, C. J. (2005), O Controle Interno Como Ferramenta Fundamental Para A Fidedignidade Das Informações Contábeis, *1º Simpósio De Iniciação Científica Dos Cursos De Ciências Contábeis*, 2, (3), p. 218-220.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (1999), Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do Iguaçu.
- Brandão, Hugo P.; Guimarães, Tomás A. (2001), Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, (41), 1,8-15.
- Brandão, Hugo P. (2012), Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas, *Atlas*, São Paulo.

- Breznik, L., Hisrich, R., (2014), Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?, *Journal of Small Business and Enterprise Development* (21), 3, 2014, 368-384.
- Brockman, B. K., & Morgan, R. (2003), The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance, *Journal Decision Science*, 34 (2), 385-419.
- Bruce, K., Nyland, C. (2011), Elton Mayo and the Deification of Human Relations, *Organization Studies*, 32 (3), 383-405.
- Bueno, G.; Benevides, M., Albiero, M., & Vaz, S. (2004), Gestão Estratégica do Conhecimento. *Revista da FAE*, Curitiba, 7 (1), 89-102.
- Burgelman, R. A. (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organization science*, (2), 3, 239-262.
- Cabiati, M., Ripamonte, S., Pozzi, M. (2016), Creating knowledge and enhancing change in organisations. The contribution of authorship and expansive learning in a case study, *Learning, Culture and Social Interaction*, (11), 97-104.
- Cabral, A. C. A. A (1998), Evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22º Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p. 56-78.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983), Models of the organizational life cycle: Applications to higher education. *Review of Higher Education*, 6(4): 269-299.
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D.; Vilhena, R. M. P. (2005), Gestão por competências e gestão do conhecimento. *Fundação Getúlio Vargas*.
- Carvalho, J. M. C. e Filipe, J. C., (2006), *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Chagas, E. B. (2016), *Estatística Aplicada para Iniciantes - Módulo 4 - Estatística Analítica III*. Marília, São Paulo: Fundepe.
- Chan, C. C. A. (2003) Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. *Learning in Health and Social Care*, v.2, n.4, p.223-235.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990), Determinants of financial performance: a Meta - Analysis, *Journal Management Science*, 36 (10), 1143 - 1159.
- Chiva, R., & Alegre J. (2009), Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry, *British Journal of Management*, (20), 323-340.
- Choi, B., & Lee, H. (2002), Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Conner, K. H. (1991), Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Coombs, R., & Hull, R. (1998), Knowledge management practices and path-dependency in innovation, *Research Policy*, 27, (3), 237-253.
- Coopers, T., & Lybrand, J. (1997), Remuneração por Habilidades e por Competências, São Paulo, *Editora Atlas*, (37), 3, 10-19.
- Covin, J. G., Green, K. M., Slevin D. P. (2006), Strategic Process effects on entrepreneurial orientation sales growth rate relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (30), 1, 57-81.
- Cremer, J. (1993), Corporate culture and shared knowledge, *Industrial and Corporate Change*, 2, 351-386.
- Cronbach, L. J. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.

- Crossan, M., & Berdrow, I. (2003), Organizational Learning and Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Cox, M., Irby, D.M., & Bowen, J.L. (2006). Educational strategies to promote clinical diagnostic reasoning. *Journal of Medicine*, 355, 2217-2225.
- Darroch, J., & McNaughton, R., (2002), Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 210-222.
- Decius, J., & Schaper, N., (2017), Competence Management Tool (CMT), A new instrument to manage competences in small and medium sized manufacturing enterprises, *Procedia Manufacturing*, (9), 376 - 383.
- Dean, J. W., Sharfman, M. P. (1996), Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness, *Academy of Management Journal*, (39), 2, 369- 396.
- Dias, G., Becker, G. Dutra, J., Ruas, R., Ghedine, T., (2008), Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites, in Dutra, J. S., Fleury, M. T. and Ruas, Roberto(Org.). *Competências: Conceitos Métodos e Experiências*, Atlas, São Paulo, 9-30.
- Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, (14), 375-394.
- Dutra, J. S. (2001), *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- Dutra, J. S.(2008), *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*, São Paulo: Atlas.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. (2011), Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, *Strategic Management Journal*, 32 (3), 254 - 279.
- Edmondson, A. C. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, (2), 350-383.
- Edmondson, A. C., (2002), The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. *Organization Science*, 13 (2), 128-146.
- Edmondson, A., Dillon. J., & Roloff, K. (2007), Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management annals* (pp. 269- 314). Hillsdale, NJ: Psychology Press.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009), Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 123-138.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002), The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 5-21.
- Emhan, A., Meriç, I., Zıncırkiran, (2014), Mediating Effect of Learning Capacity on Between Turnover Intention and Organizational Commitment: A Case in the Health Sector, *International Review of Social Sciences*, 2 (8), 257-269.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D., (2000), Organizational Learning: Debates Past, *Present and Future*, 37 (6), 783-796.
- Easterby-smith, M.; Burgoyne, J.; Araujo, L., (2010), *Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 41-63.
- Falshaw, J. R., Glaister, K., & Tatoglu, E. (2006), Evidence on formal strategic planning and company performance, *Management Decision*, 44 (1), 9-30.
- Fernandes, A., & Ribeiro, M. (2009), Dimensão prescritiva do planeamento estratégico, *Revista Egitania Scientia*. 5 (2), 137-155.
- Filho, H., Emílio (2005), *BSC e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.

- Filizoz, B. (2003), The Need for an International Approach in HRM. (In Turkish), C.U. *Journal of Administrative Sciences*, (4), 1, 161-180.
- Fiol, C.M., & Lyles, M. (1985), Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Fischer (2002), Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, *As pessoas nas Organizações*, 11 - 31.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. (2007), Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema, *Revista de Análise*.
- Fleury, M. T. L. (2009), Organizational culture and the renewal of competences. *Brazilian Administration Review*, 6(1), 1-14.
- Floriani, D.E.; Borini, F.M.; Fleury, M.T.L. (2009), O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11, n.4, p.367-382.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L., (2012), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Garvin, D.A. (1993), Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gata, J., (2015), Um olhar sobre o setor da distribuição: o estudo da CE e desenvolvimentos nacionais, Autoridade para a Concorrência, *Conferência Anual Centromarca*.
- Genç, N., & Öykü, N. (2011), The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1124-1133.
- Gelabert, C. M., Martinez, A. A. (2012) Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento, *Estudios gerenciales*, (28), 123, 133-148.
- Gnyawali, Stewart, A. C., Grant, J. H. (1997), Creation And Utilization Of Organizational Knowledge: An Empirical Study Of The Roles Of Organizational Learning On Strategic Decision Making, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 16-20.
- Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, (17), 2, 109-122.
- Gregório, J., & Lapão, L. V. (2012), Uso de cenários estratégicos para planeamento de recursos humanos em saúde: o caso dos farmacêuticos comunitários em Portugal 2010-2020, *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 30 (2), 125-142.
- Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J., & Peters, B. (2006), Innovation and Productivity Across Four European Countries, *Oxford Review of Economic Policy*, 22 (4), 483- 498.
- Grimand, A. (2011), Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In D. Retour (Ed) *Competências coletivas no limiar da estratégia*, Porto Alegre: *Bookman*, 24-44.
- Ghobadian, A., O'regan, N., Thomas, H., Liu, J. (2008), Formal Strategic Planning, Operating Environment, Size, Sector and Performance: Evidence from the UK's Manufacturing SMEs, *Journal of General Management*, (34), 2, 1-20.
- Goh, S. C., & Ryan, P. J. (2002), Learning Capability, Organization Factors and Firm Performance, Third European Conference Organizational Knowledge, *Learning and Capabilities*, 17, 5-8.
- Gohr, C. F, Santos, L. C., Burin, C. B., Marques, M. S., Arai, R. M., (2011), Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro, *Revista Gestão Organizacional*, 4 (1), 60-71.
- Gómez, L. F., Ballard, D. (2013), Communication for the Long Term: Information Allocation and Collective Reflexivity as Dynamic Capabilities, *Journal of Business Communication*, (50), 2, 208-220.

- Hage, J., (1999), Organizational Innovation and Organizational Change, *Annual Review of Sociology*, 5 (1), 597-622.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Mooney, A. (2005), Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors, *Academy of Management Review*, (30), 3, 472-491.
- Handel, M. J. (2003), *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings*, Sage Publications.
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002), Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations, *Organization Science*, (13), 3, 223-353.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000), Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products, *Strategic Management Review*, 21, (10-11), 961-979.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden, MA: Blackwell.
- Heijden, H. (2004), User Acceptance of Hedonic Information Systems, *MIS Quarterly*, 28 (4), 695-704.
- Hlupic, V., Pouloudi, A., Rzevski, G. (2002), Towards an integrated approach to knowledge management: hard, soft, and 'abstract issues. *Knowledge and Process Management* (9), 2, 90 - 102.
- Hodgkinson, G. P., P. R. Sparrow. (2002), The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process. *Open University Press*, Buckingham, UK.
- Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Sciences*, 2(1) 88-115.
- Huber, G. P., and Daft, R. L. (1987), The Information Environments of Organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. Roberts, and L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 130-64). *Newbury Park, CA: Sage*.
- Huff, A. S., & Jenkins, M. (2002), *Mapping Strategic Knowledge*, Sage Publications, *Ida*.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004), Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996), The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, 60, 107-114.
- Hunger, J. D., Wheelen, T.L. (2007), *Essentials of Strategic Management*, 4th ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Jashapara, A. (2003), Cognition, culture and competition: An empirical test of the learning organization. *Learning Organization*, 10 (1), 31-50.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005), Organizational learning capability: a proposal of measurement, *Journal of Business Research*, 58 (6), 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011), Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64 (4), 408-417.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, Harlow, England.
- Judge, M. Y. C., Holbeche, L. (2011), Organization development: a practitioner's guide for OD and HR, *Human Resource Management International Digest*, (21), 3, 371-381.
- Kang, S. C., Morris, S. S., Snell S. A. (2007), Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, *Academy of Management Review*, (32), No. 1, 236 -256.
- Katkalo, V. S., Teece, D. J., Pitelis, C. (2010), Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities, *Industrial and Corporate Change*, (19), 4, 1175-1186.
- Khandekar, A., Sharma, A. (2006), Organizational learning and performance Understanding Indian scenario in present global context, *Education and Training Indian Institute of Technology*, 682- 692.

- Kaufman, J. C. (2015), Creativity Is Life: A Commentary on the Special Issue, *The Journal of Creative Behaviour*, (49), 3, 233-237.
- Kathleen M. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, (10-11), 1105-1121.
- Kenny, J., (2006), Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy, *The Learning Organization*, 13, 4, 353-368.
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018), Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations, *Journal of Social Sciences*, 39 (3), 457-462.
- Kim, D.H. (1993), The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, 37-50.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M. & Feurig, P.L. (2005), Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance, *Human Resource Development Quarterly*, (16), 2, pp. 185-211.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996), What firms do? coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7, 502-518.
- Kotler, P. (1992), *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, Editora Atlas, 5ª Edição.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., (2007), Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, (22), 6, 357-62.
- Kuwada, K. (1998), Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change, *Organization Science, A Journal of the Institute of Management Sciences*, 9: 699-736.
- Law, C. Eric W. T., & Ngai, E. (2008), An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance, *Expert Systems with Applications*, 34, 2342-2349.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. A. (2013), *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- Lei D, Hitt MA, Bettis R. (1996), Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context, *Journal of Management* 22 (4), 549-569.
- Leite, I., Godoy, A. Antonello, C. S., (2006), O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento, *Aletheia*, n.23, p.27-41.
- Leonard-Barton, D., Swap, W. C. (1999), When sparks fly: Igniting creativity in groups. Boston, MA: *Harvard Business Press*.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review Sociology*, 14, 319-40.
- Lenz, R. T., (1981), Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review, *Strategic Management Journal*, (2), 2, pp. 131-154.
- Levy, D. (1994), Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications, *Strategic Management Journal*, 15 (2), p.167-178.
- Lipshitz, R., Poper, M. e Oz, S. (1996), Building learning organizations: the design and implementation of organization learning mechanisms. *Journal of Applied Behavioral Science*, (32), 3, 292-305.
- Lopes, A., Fernandes, A. (2002), A Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional. Sua relação com a aprendizagem individual, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol 1 (3) p. 70-75.
- Madhani, P. M. (2010), Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. *The Icfai University Press*, pp. 1-21.

- Marciano, V. M. (1995), The origins and development of human resource management, *Academy of Management Journal, ABI/ Inform Global*, (1), 223-225.
- Martin-de-Castro, G., Navas-Lopez, J. E., Lopez-Saez, P. and Alama-Salazar, E. (2006), Organizational capital as competitive advantage of the firm, *Journal of Intellectual Capital*, (7), 3, 324-337.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003), Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- Martinet, P., & Gallice, J. (1999), Position based visual serving using a nonlinear approach. IEEE Int. Conference on Intelligent Robots and Systems, Kyongju, Korea.
- Matitz, Q. R. (2011), O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional, *Rede Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal*, p. 576-589.
- McGrath, R., (2001), Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight, *The Academy of Management Journal*, 44 (1), 118-131.
- McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-4.
- Meier, H., Langemann, H., Morlock, F., Rathmann, C., (2013), Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services, *Procedia CIRP*, 11, 99-104.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017), Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and QCA, *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Mills, J., Neely, A., Platts K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. (2000), Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, (20), 10, 1119-1145.
- Miloca, S. A., & Conejo, P. D. (2013), Multicolinearidade em modelos de regressão. Paper presented na XXII Semana Académica da Matemática, Maringá.
- Miner, A.S., Haunschild, P., (1995), Population, level- learning, L.L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organisational Behaviour*, 17, 115 - 166.
- Mintzberg, H. (1994), The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, 72, 107-14.
- Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mone MA, McKinley, W., & Barker VL. (1998), Organizational decline and innovation: a contingency framework, *Academy of Management Review*, 23 (1), 115-132.
- Montgomery, C. A., (2008), Putting leadership back into strategy, *Harvard Business Review*, (86), 1, 54-60; D. C.
- Muller, C. J. (2003), Modelo de gestão integrando planeamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações), Tese de Pós Graduação.
- Murray, Philip C. (1996), New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM).
- Nascimento, A. (2018), Desenvolvimento de Recursos Humanos: A formação profissional e o seu impacto na aprendizagem e desempenho organizacionais; *Tese de Mestrado*, Universidade Beira Interior.
- Naser, K., Karbhari, Y., & Mokhtar, M. Z. (2004), Impact of ISO 9000 registration on company performance: Evidence from Malaysia, *Managerial Auditing Journal*, 19, 509-516.
- Neves, José Gonçalves (2000), Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RH Editores.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nooteboom, B. (1999), Innovation, Learning and Industrial Organisation, *Cambridge Journal of Economics*, 23 (2), 127-150.
- Nogueira, R. (2002), Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. *Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD*.
- Norton, D. P., Kaplan, R. S. (2004), Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, 2a Edição, New York: McGraw-Hill.
- Onağ, A. O., Tepeci, M., & AyçeBaşalp, A. (2014), Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 708 - 717.
- Örtenblad, A. (2002), A Typology of the Idea of Learning. *Management Learning*, (33), 2, 213-230.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N. (2014), The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30 (3), 143 - 158.
- Ozaki, A. M., Fonseca, F., Wright, J. T. C., (2013), Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais, *Revista de Administração e Inovação*, (10),1, 98-118.
- Pamponet-de-Almeida, N. C. (2011), Aprendizagem organizacional e formação de gestores: um estudo de caso na Sigma. *Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração*, Universidade Salvador, Salvador.
- Panayides P. (2013), Coefficient alpha interpret with caution. *Europe's Journal of Psychology*, (9), 687-96.
- Pawlowsky, P. (2001), The treatment of organizational learning in management science. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 61-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pearce, J.A. II, Freeman, E.B., Robinson, R.B. Jr (1987), The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, 12 (4), 658-675.
- B., Charles-Pauvers, N., Schieb-Bienfait (2011), De l'émergence à la reconnaissance du travail et des travailleurs: étude du cas de pratiques RH dans une SCOP Vers un management des ressources.
- Pee, L.G., and Kankanhalli, A. (2016), Interactions among Factors Influencing Knowledge Management in Public-Sector Organizations: A Resource-Based View, *Government Information Quarterly*, 33.
- Porter, M. E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 137-145.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), Technology and Competitive Advantage, *Journal of Business Strategy*, 5.
- Porter, M. E. (1999), O que é estratégia? In: Porter, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, p. 46-82.
- Prange, C. (2001), Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: Easterby-smith, M. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas,(3), 60-78.
- Powell, T.C., & Dent-Micallef, A. (1997), Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources, *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375 - 405.
- Prange, C. (2001), Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e*

- organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática (pp. 41-63). São Paulo: Atlas.
- Prieto, I.M.; Revilla, E. (2006), Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain, *Management Learning*, 37 (4), 499-522.
- Reis, L. R. (2008), *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação*, Editorial Presença, Lisboa.
- Richard, P. J., Devinney, T., Yip, G., Jonhson, G., (2009), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 35 (3), 718-804.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005), O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 [Resumo]. In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Resumos (p. 459). Brasília: Autor.
- Rothaemmel, F. T., (2012), *Strategic Management Concepts & Cases*, Mcgraw-Hill Management.
- Saadat, V., & Saadat Z. (2016), Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, Dubai, UAE.
- Salles-Filho, S., (2000), Ciência, Tecnologia e Inovação: A reorganização da pesquisa pública no Brasil, Vol.1, *Campinas: Ed. Komedi/Capes*, p. 413.
- Santos, (2010), A Aprendizagem Organizacional e o Desempenho, *Projeto de Mestrado em Serviços de Saúde*, ISCTE.
- Schendel, D. (1996), Evolutionary perspectives on strategy, *Strategic Management Journal*, 17, 1-4.
- Schermerhorn Jr., John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. (1999), *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Schilke, O. (2014), On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism, *Strategic Management Journal*, 35, 179-203.
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A., & Ferreira, M. P. (2009), Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 Anos Depois, *Revista de Administração*, UFSM, Santa Maria, 2 (2), 298-326.
- Schoemaker, P. J. (1990), Strategy, Complexity, and Economic Rent, *Management Science*, 36, 10, 1178-1192.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D., & Miura, I. (2011), Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12, 227-239.
- Shane S, Venkatraman S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, (25), 217-226.
- Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Serra, F., Torres, M., Torres, A., Ferreira, M. (2002), Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos, 5ª edição. Rio de Janeiro: *Reichmann & Affonso*, 2, 68- 79.
- Simonin, B. L. (1997), The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization, *The Academy of Management Journal*, (40), 5, 1150-1174.
- Sirén, C., Hakala, H., Vincent, J., Grichnick, D. (2016), Breaking the Routines: Entrepreneurial Orientation, Strategic Learning, Firm Size, and Age, *Long Range Planning*, (50), 2, 145-167.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.

- Sørensen, J., (2001), The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, *Massachusetts Institute of Technology*, (47), 1, 70-91.
- Stata, R., (1989), Organizational Learning - The Key to Management Innovation Stata, *Ray Sloan Management Review*; 30 (3), 63.
- Takahashi, A. R. W., & Fischer, A. L. (2009), *Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: Um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional de pessoas*. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 53-76
- Teece, D. J., Pisano G. (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, (3), 3, 1994, 537-556.
- Teece, D. J., Pisano G., & Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D.J. (2000), Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context, *Long Range Planning*, 33,1,35-54.
- Teece, D. J. (2004), A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, (45), 1, 8-37.
- Tello-Gamarra, L., Verschoore, J. (2015), O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor, *Suma de Negocios*, (6), 14, 194-203.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003), IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?. Marketing Department Faculty Publications, *Strategic Management Journal*, 23, 745-761.
- Ulrich, D. (1998), A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76, 124-34.
- Vardarli, P., Vural, Y., Yıldırım, Ö., Yılmaztürk, B. (2013), Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (99), 861-868.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000), Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37.
- Venkatraman, N., & Camillus, J.C. (1984), Exploring the concept of 'fit' in strategic management, *Academy of Management Review*, 9 (3), 513-525.
- Vernon, R. (1972), *Manager in the International Economics*, 2nd ed. *New Jersey: Prentice-Hall, Inc.*
- Vieira, S. (2012), Capítulo 11 - Distribuição normal, *Estatística Para a Qualidade (2ª Edição)*, 110-120.
- Voronov, (2008), Toward a practice perspective on strategic organizational learning, *The Learning Organization*, 15, 195-221.
- Watkins, Victoria J., Karen E. Marsick (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K., and Marsick, V. J. (1996), *In Action: Creating the Learning Organization*. *Arlington: ASTD Press*.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David (2012), *Strategic Management and business policy: Concepts*, *Pearson Prentice, Hall*, 13th ed.
- Weijters, B., Baumgartner, H., Geuens, M. (2016), The calibrated sigma method: An efficient remedy for between-group differences in response category use on Likert scales, *International Journal of Research in Marketing*, (33), 4, Pages 944-960.
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B., (2010), Operational Capabilities: The Secret Ingredient, *Journal Strategic Management*, 41(4), 721-754.
- Yang, Y., Secchi, D., & Homberg F. (2018), Are organisational defensive routines harmful to the relationship between personality and organisational learning?, *Journal of Business Research*, 85, 155-164.

- Yeung, J. F., Chan, A. P., Chan, D. W., Chiang, Y.H., Yang, H. (2013), Developing a Benchmarking Model for Construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, (139), 6, 705-716.
- Zarifian, Philippe. (1999), *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons, 19.
- Zahradníčková, L., & Vacík, E. (2014), Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning, *Procedia Engineering*, 69, 665 - 669.
- Zollo, M., Winter, S. G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science* (13), 339-351.
- Zott, C. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24, (2), 97-125.

Apêndices

APÊNDICE 1 -

Caro (a),

Esta é uma pesquisa para a tese de mestrado da UBI (Universidade Beira Interior) sobre a “O papel aprendizagem organizacional na relação entre plano estratégico racional e desempenho organizacional”.

A experiência que a sua empresa já acumulou pode trazer grandes contribuições e sua participação é fundamental para concluir este estudo sobre o tema mencionado em epígrafe de forma a trazer um conjunto de observações que tornem as organizações ainda mais competitivas.

Para responder ao questionário basta clicar [AQUI](#). Todos os dados serão tratados de forma confidencial. Para tanto os resultados serão apresentados de forma agregada.

Todos os participantes que demonstrarem interesse receberão os resultados finais desta pesquisa.

Desejo-lhe sucesso nas atividades da sua organização e agradeço desde já a sua atenção e a sua valiosa colaboração.

APÊNDICE 2 - Questionário

O papel da Aprendizagem Organizacional na relação entre Plano Estratégico Racional e Desempenho Organizacional

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão, realizada na Universidade da Beira Interior. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

O questionário é anónimo. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta. Obrigado pela sua colaboração.

* Required

1. Email address *

2. Identificação da Empresa *

3. Dimensão da Empresa *

Mark only one oval.

- Microempresa (menos de 10 pessoas)
- Pequena Empresa (menos de 50 pessoas)
- Média Empresa (menos de 250 pessoas)
- Grande Empresa

4. Qual é o setor de atividade? *

5. Género *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino
 Other: _____

6. Qual o seu grupo etário? *

Mark only one oval.

- <20 anos
 20 - 30 anos
 31 - 40 anos
 41- 50 anos
 51- 60 anos
 >60 anos
 Other: _____

7. Há quanto tempo trabalha na empresa? *

Mark only one oval.

- < 1 ano
 Entre 1 e 3 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 10 a 20 anos
 + 20 anos
 Other: _____

9. Tem tarefas de supervisão de pessoas? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

10. A declaração de visão da organização identifica os valores aos quais todos os funcionários devem obedecer. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. Existe amplo apoio e aceitação para a visão da organização. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. Os gerentes e funcionários desta organização compartilham uma visão comum do trabalho que devem realizar. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Aprendizagem Organizacional

13. Temos oportunidades de auto - avaliação com relação à obtenção de metas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. Muitas vezes posso trazer novas ideias para a organização. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Pela minha experiência, as pessoas que são novas na organização são encorajados a questionar o modo como as coisas são feitas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. Ideias inovadoras que funcionam são muitas vezes recompensadas pela liderança *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. Na minha experiência, novas ideias da equipa são bem-vindas pela gerência. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. A prática organizacional actual incentiva os funcionários a resolver os problemas juntos antes de discuti-lo com um supervisor. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. A maioria dos grupos de trabalho desta organização apresenta funcionários de diversas áreas funcionais ou divisões. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. Há muita sobreposição no trabalho entre diferentes unidades na organização. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. A formação nesta organização é feita em equipas de trabalho. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. Eu tenho oportunidades de partilhar meus conhecimentos e habilidades aprendidas em formação com outros funcionários. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. Muitas vezes tenho a oportunidade de conversar com outros funcionários sobre programas de sucesso ou actividades de trabalho para entender por que elas são bem-sucedidas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. Novos processos de trabalho que podem ser úteis para a organização como um todo são geralmente partilhadas com todos os funcionários. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. Temos um sistema que nos permite aprender práticas de sucesso de outras organizações. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. Temos problemas para resolver não apenas identificando a solução, mas identificando o que levou ao problema e como ele pode ser evitado. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

27. Indivíduos e equipes são encorajados a reflectir sobre acções que levaram a sucessos ou fracassos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. Os funcionários são informados sobre como seu papel contribui para o processo organizacional geral. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. Os funcionários são encorajados a entender as perspectivas das pessoas em outras posições. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. Os líderes desta organização estão abertos a mudanças e novas ideias. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. Líderes nesta organização frequentemente envolvem funcionários em decisões importantes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. Os líderes desta organização podem aceitar críticas sem se tornar excessivamente defensivos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33. Os líderes desta organização geralmente fornecem feedback que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. Capacidade de gestão, como liderança, coaching e formação de equipas são enfatizadas tanto quanto habilidades de trabalho puramente técnicas nessa organização. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. Eu tenho oportunidades de trabalhar em tarefas desafiadoras. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. No desempenho do meu trabalho faço pleno uso de minhas competências e habilidades. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. Tenho oportunidades de melhorar meus conhecimentos, competências e habilidades para realizar novas tarefas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. A formação que recebo pode ser aplicada para melhorar meu trabalho imediatamente. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. A formação dos funcionários é enfatizada igualmente em todos os níveis nesta organização. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

40. Os funcionários desta organização são obrigados a actualizar e aumentar continuamente seu conhecimento e nível educacional. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

41. O nosso processo de planeamento estratégico é muito estruturado. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

42. Existem directrizes escritas para estruturar o planeamento estratégico na nossa organização. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

43. O processo e as saídas do planeamento estratégico são formalmente documentados. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

44. Tentamos ser exaustivos na colecta de informações relevantes para o planeamento estratégico. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

45. Antes que uma decisão seja tomada, cada curso de acção possível é completamente avaliado. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Desempenho Organizacional

46. Nos últimos 3 anos, o nosso desempenho financeiro tem sido excelente. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

47. Nos últimos 3 anos, o nosso desempenho financeiro superou nossos concorrentes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

48. Nos últimos 3 anos, o crescimento das nossas vendas tem sido excelente. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

49. Nos últimos 3 anos fomos mais lucrativos que os nossos concorrentes. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

50. Nos últimos 3 anos, o crescimento das nossas vendas foram mais lucrativas do que os dos nossos concorrentes. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Obrigado por participar neste questionário!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms