

Estratégia Empresarial e Aprendizagem Organizacional: Percepção dos Gestores de uma Cooperativa de Crédito

Resumo

O estudo analisa a estratégia empresarial e a aprendizagem organizacional em uma cooperativa de crédito, com base na percepção dos gestores. Trata-se de um estudo descritivo, quantitativo e de levantamento. Para a coleta de dados, foi aplicado questionário, obtendo-se um retorno de 90 respostas. Como resultado, identificou-se que a maioria dos respondentes é do gênero feminino (56,7%), com idade de 26 a 35 anos (55,6%), a formação predominante é na área da administração (51,1%), e a maioria dos respondentes possui especializações (60%). Constatou-se que a maioria atua na cooperativa por um período de 4 a 10 anos (53,3%). Quanto aos cargos dos respondentes, destacaram-se os analistas (48,9%) e os coordenadores (37,8%) e o tempo de atuação na função é de 1 a 5 anos (64,4%). Ao analisar a estratégia empresarial adotada pela cooperativa, percebeu-se que as estratégias mais utilizadas são de comportamentos prospector, porém também tem significativa presença dos comportamentos analisador e defensor. Por fim, pôde-se averiguar que a aprendizagem organizacional acontece de maneira ativa na organização, com alta predominância das quatro dimensões: aquisição de conhecimento externo, aquisição de conhecimento interno, distribuição de conhecimento e interpretação de conhecimento, pois já está enraizado na organização.

Palavras-chave: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL; APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL; COOPERATIVA.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.

1 Introdução

No ambiente competitivo, a organização que oferece uma melhor capacidade de adquirir e integrar conhecimento terá melhor desempenho no produto ou processo (Gomes & Wojahn, 2017). A organização que possui as estratégias empresariais corretas, no momento oportuno, terá vantagem competitiva perante os concorrentes. Então, para gerir uma estratégia empresarial adequada, é necessário saber, entre outras práticas, a estratégia adotada pela entidade (Capalonga, Diehl & Zanini, 2014).

A estratégia empresarial consiste na maneira escolhida pela gestão de uma organização para concorrer no ambiente de negócios (Pimentel & Almeida, 2017). As ações estratégicas são elaboradas com base nos equívocos e incertezas percebidos pelos membros da organização, frente aos desafios do dia a dia e em meio a este processo de evolução, que surge por intermédio de mudanças, ocorre a aprendizagem organizacional (Oliveira & Takahashi, 2015).

A aprendizagem organizacional é primordial à conjuntura de trabalho, pois é uma ferramenta que implica tanto a permanência do trabalhador na entidade quanto no auxílio para atingir os objetivos da organização (Silva & Burguer, 2018). Além de ser uma ferramenta de análise da realidade empresarial, a aprendizagem organizacional auxilia na identificação das

competências individuais, que são essenciais para a organização (Cislighi, D'arisbo, Ribeiro & Barcellos, 2014).

O conhecimento organizacional está aliado e depende do conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado com os demais colegas, no ambiente de trabalho (Silva & Burguer, 2018). As organizações que estimulam o processo de aprendizagem de maneira sucessiva e encorajam seus funcionários a apresentarem novas ideias, sem a preocupação de puni-los por eventuais fracassos, estimulam a resolução de problemas e a busca de soluções inovadoras por parte de seus colaboradores (Gonçalves & Silva, 2016).

A aprendizagem organizacional envolve todos os indivíduos e ocorre pela criação, utilização e compartilhamento do conhecimento (Takahashi & Fischer, 2010). A experimentação do novo é o que estimula a capacidade de aprendizagem dos colaboradores da organização; A aprendizagem necessita do aumento do conhecimento, a partir da criatividade, inovação e experimentação, o que refletirá em novas soluções de problemas, produtos e serviços oferecidos (Silva & Burguer, 2018).

No contexto de cooperativas, os colaboradores são o elo entre os associados e a cooperativa. Dessa maneira, é fundamental que estes sejam capacitados e apresentem bom desempenho para atender às necessidades dos cooperados (Hubner et al., 2012). Assim, Sordi, Binotto e Ruviano (2014) afirmam que o compartilhamento do conhecimento se faz necessário para que a cooperação ocorra. Além disso, D'Arísbo, Cislighi, Fachinelli e Larentis (2016) afirmam que o processo de disseminação do conhecimento é fundamental para que a aprendizagem organizacional aconteça.

Esta pesquisa diferencia-se das demais ao buscar verificar o modo com que a temática acontece no ambiente organizacional de uma cooperativa. Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: *qual a percepção dos gestores sobre estratégia empresarial e aprendizagem organizacional em uma cooperativa de crédito com sede no Médio Vale do Itajaí - SC?* Assim sendo, busca-se a percepção dos gestores sobre a estratégia empresarial e a aprendizagem organizacional em uma cooperativa.

Esse estudo contribui para a compreensão da estratégia empresarial e da aprendizagem organizacional, buscando estreitar o laço existente entre os temas e verificar como ocorrem no ambiente organizacional de uma instituição financeira. Essas informações são essenciais para a literatura nacional acerca das cooperativas.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia Empresarial

As empresas precisam estar atentas ao ambiente de negócios, que muda de maneira rápida e constante, sendo primordial rever suas estratégias empresariais, a fim de permanecerem no mercado de maneira competitiva (Parente, Luca & Vasconcelos, 2015). É de extrema importância que a organização saiba adaptar suas estratégias às necessidades internas e externas, colocando-as em prática, de maneira que não perca sua identidade e que a permita atingir os objetivos pretendidos (Mamédio, 2014). As estratégias consistem em escolhas realizadas pela entidade que contribuem para alcançar seus objetivos e é importante que elas tenham uma conexão com a

missão, visão e valores da empresa (Scheffel, Cunha & Lima, 2012). Não existe o melhor método para se elaborar uma estratégia, o essencial é traçar planos, estipular metas, avaliar os resultados e corrigir os atos falhos (Mamédio, 2014).

Sendo assim, a estratégia é vital para as organizações, visto que é por meio dela que os gestores avaliam as suas oportunidades, capacidade e os recursos internos, com o objetivo de estipular o plano de ação para realizar as metas traçadas (Vieira & Silva, 2005). As melhores organizações adotam estratégias que agregam valor aos seus negócios, estas estratégias organizacionais consistem em: planejamento estratégico, gestão pela qualidade e, foco no cliente e no mercado (Vieira & Silva, 2005).

Diversos fatores afetam o processo de elaborar estratégias empresariais, desde a postura adotada pela gerência, até fatores relacionados ao ambiente em que a empresa está inserida, contribuem para o processo (Angonese, Lavarda & Lavarda, 2013). Implementar estratégias nas organizações pode ser um processo complexo, por isso, merece muita atenção, pois é esse processo que gera diferenciais competitivos para as entidades (Melo, Borini, Monteiro Junior & Cipolla, 2010).

Miles e Snow (1984) apresentam quatro dimensões do comportamento estratégico empresarial e justificam que, independentemente do tipo da organização, a entidade pode enquadrar-se como característica: defensora, prospectora, analisadora ou reativa. As empresas de comportamento defensor atuam com uma linha de produtos limitada, tecnologia única e estrutura funcional que garantam a eficiência da produção (Miles & Snow, 1984). Os gestores desse tipo de empresa buscam por novas oportunidades de produtos, mas de maneira limitada, para que não seja necessário fazer grandes mudanças na estrutura, tecnologia ou métodos operacionais (Miles & Snow, 1984). Comumente, atuam agressivamente a fim de evitar que concorrentes ingressem em seu campo. Além disso, ofertam produtos de alta qualidade com preço competitivo (Capalonga et al., 2014).

As organizações caracterizadas como prospectoras buscam constantemente expansão de mercado e oportunidades de produtos que atendam as demandas e tendências emergentes, são inovadores, muitas vezes provocam a mudança, gerando assim incerteza e instabilidade aos seus concorrentes (Miles & Snow, 1984). É comum pecarem no âmbito da eficiência já que mantêm foco demasiado na mudança (Pimentel & Almeida, 2017).

O perfil analisador é uma combinação dos pontos fortes dos perfis defensor e prospector (Miles, Snow, Meyer & Coleman Junior, 1978). Resumidamente, sua estratégia principal consiste em manter um equilíbrio em sua atuação no mercado, com o objetivo de minimizar os riscos e maximizar a oportunidade de lucro (Miles et al, 1978). Apresentam um comportamento mais turbulento (Pimentel & Almeida, 2017). Geralmente são organizações bem-sucedidas, devido a seguirem as tendências dos líderes do mercado (Pimentel & Almeida, 2017).

As empresas que apresentam um comportamento reativa apenas estabelecem mudanças quando se sentem pressionadas pelo ambiente, o que, muitas vezes, pode acarretar uma resposta ineficiente (Pimentel & Almeida, 2017). É considerada uma não estratégia, estas organizações preferem aguardar e verificar se a estratégia do concorrente será eficaz ao invés de arriscar e lançar novos produtos e serviços, para então atuar somente a fim de reter clientes e manter a

lucratividade (Gonçalves, Vieira, Melatti, Gimenez & Negreiros, 2017).

Dessa maneira, Miles e Snow (1984) afirmam que estes comportamentos estratégicos são traçados a partir das escolhas dos gestores e das condições ambientais que cercam a organização, uma vez que são determinantes críticos da estrutura e do processo organizacional. As tipologias propostas por Miles e Snow (1984) permitem analisar o comportamento organizacional, independentemente do tamanho da instituição. Auxilia as organizações a enquadrarem-se, a fim de otimizar seus recursos, e destacar-se perante a concorrência acirrada que exige que as organizações definam maneiras de elaborar e viabilizar suas estratégias (Vasconcelos, Guedes & Cândido, 2007).

2.2 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é considerada uma estratégia empresarial prioritária para lidar com a competitividade (Saraiva & Benevides, 2006). É primordial estabelecer uma cultura de aprendizagem, que permita o desenvolvimento de habilidades, aquisição e compreensão de informações que beneficie toda a estrutura organizacional, pois as ações necessárias para que a empresa conquiste destaque no mercado em que está inserida são frutos do conhecimento, assimilação, técnica e capacitação (Hajoj, Nascimento, Frota & Luz, 2016). A aprendizagem organizacional é o meio pelo qual membros e entidades conseguem se reestruturar, expandir conhecimentos e capacidades de executar e atender as demandas oriundas do mercado de trabalho, bens e serviços (Rocha & Vieira, 2016).

Diante disto, as entidades investem ferozmente em programas de capacitação de colaboradores, a fim de desenvolver competências individuais (Silva, 2006). A aprendizagem organizacional consiste em um processo constante de apropriação de novos conhecimentos em níveis individuais, coletivos e organizacionais, em um contexto empresarial, que tem relação direta com o desempenho da entidade, desde o nível individual quanto organizacional (Panosso, Larentis, Fachinella, Antonello & Camargo, 2017).

A interação entre os colaboradores de uma organização promove o compartilhamento de ideias, disseminação do conhecimento tático, faz com que os membros da organização se sintam comprometidos e engajados, o que reduz os riscos da perda do conhecimento, pois, mesmo que ocorram rodízios ou saídas de colaboradores, o conhecimento foi distribuído (Dorow, Trzeciak & Rados, 2018). Com o ritmo das mudanças do ambiente, a capacidade de resposta das organizações passa a depender da capacidade de aprendizado (Takahashi & Fischer, 2009). A aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos com vista ao desenvolvimento de recursos e capacidades que contribuem para um melhor desempenho organizacional (López, Peón & Ordás, 2005). Acontece de maneira coletiva e o seu resultado é o conhecimento, que proporciona a melhoria do desenvolvimento das organizações (Takahashi & Fischer, 2010).

Nessa continuidade, López et al. (2005) estudaram a aprendizagem organizacional como um fator determinante para o desempenho das organizações. Para os autores, a aprendizagem organizacional ocorre em quatro fases ou dimensões, que são: aquisição de conhecimento externo, aquisição de conhecimento interno, distribuição de conhecimento e interpretação do

conhecimento.

A aquisição do conhecimento acontece por meio de fontes externas ou pelo desenvolvimento interno; a distribuição do conhecimento é a forma pela qual o conhecimento é distribuído entre os membros da organização (López et al., 2005). O conhecimento precisa ser disseminado para os demais colaboradores no ambiente de trabalho (Silva & Burguer, 2018). Já a interpretação do conhecimento consiste na maneira pela qual os indivíduos incorporam o conhecimento e o modo pelo qual o compartilham, a fim de que a informação seja compreensível a todos e que os coordene e oriente para a tomada de decisões com assertividade (López et al., 2005).

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como de levantamento. A população é composta pelos colaboradores que atuam nos cargos de gestão de uma cooperativa de crédito. Na Tabela 01, apresenta-se o constructo elaborado para a estratégia empresarial, com base em Miles e Snow (1984). As perguntas foram estruturadas em escala *Likert* de 1 a 5 pontos, sendo: (1)Discordo totalmente;(2)Discordoparcialmente;(3)Nulo;(4)Concordo parcialmente; (5)Concordo totalmente.

Tabela 1 – Constructo para a estratégia empresarial

Variável	Operacionalização das Estratégias Empresariais
Comportamento Defensor	E1. A organização tem uma linha de produtos e serviços relativamente estável e limitada. E2. O controle e a tomada de decisão na cooperativa competem somente a alta gestão. E3. A sequência de planejamento de trabalho consiste em planejar – agir – avaliar. E4. A empresa atua agressivamente a fim de evitar concorrentes em seu campo de atuação. E5. O desempenho individual ou de grupo é acompanhado por avaliações periódicas nos setores em que o colaborador está inserido.
Comportamento Prospector	E6. A cooperativa procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços. E7. A empresa é inovadora e promove a mudança. E8. A empresa importa-se mais com a reputação a manter do que com a lucratividade da instituição. E9. A organização preocupa-se em identificar tendências e oportunidades de mercado, que resultem na criação de ofertas de produtos/serviços. E10. O controle na cooperativa é descentralizado e há participação dos níveis hierárquicos de diversas áreas no processo decisório. E11. A sequência de planejamento de trabalho consiste em agir – avaliar – planejar.
Comportamento Analisador	E12. A cooperativa faz planejamento intensivo em marketing para obter melhores resultados em seus serviços. E13. A sequência de planejamento de trabalho consiste em avaliar – planejar – agir. E14. A empresa mantém um equilíbrio em sua atuação no mercado com o objetivo de minimizar os riscos e maximizar a oportunidade de lucro.
Comportamento Reativo	E15. A cooperativa reage às pressões ambientais apenas quando forçado. E16. A cooperativa não possui estratégias bem definidas. E17. A cooperativa é resistente em agir de forma agressiva no futuro.

Fonte: Miles e Snow (1984).

Na Tabela 02, apresenta-se o constructo elaborado para aprendizagem organizacional, com base em López et al. (2005). Por meio da escala *Likert* de 1 a 5 pontos, os respondentes

atribuíram a medida de concordância, sendo: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

Tabela 2 – Constructo de aprendizagem organizacional

Variável	Operacionalização da Aprendizagem Organizacional
Aquisição de conhecimento externo	A1. A empresa promove parcerias com outras empresas, universidades, faculdades técnicas, entre outros. A2. A empresa possui contatos profissionais e técnicos especializados em serviços voltados à implantação e melhorias do processo produtivo (softwares e equipamentos). A3. A organização incentiva seus funcionários a ingressar em redes formais ou informais de contatos formadas por pessoas de fora da organização. A4. Os funcionários participam de feiras, exposições ou treinamentos regularmente.
Aquisição de conhecimento interno	A5. Na empresa existe uma política de pesquisa e desenvolvimento consolidada e cheia de recursos. A6. Novas ideias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são experimentados continuamente. A7. Sistemas organizacionais e procedimentos apoiam a inovação.
Distribuição de conhecimento	A8. Todos os membros são informados sobre os objetivos da empresa. A9. Reuniões são realizadas periodicamente para informar todos os funcionários sobre as últimas inovações da empresa. A10. A empresa possui mecanismos formais para garantir o compartilhamento de melhores práticas entre os diferentes campos de atividade. A11. Existem indivíduos dentro da organização que participam de várias equipes ou divisões e que também atuam como elo entre eles (multiplicadores). A12. Existem pessoas responsáveis por coletar, reunir e distribuir sugestões de funcionários internamente.
Interpretação do conhecimento	A13. Todos os membros da organização compartilham o mesmo objetivo, ao qual se sentem comprometidos. A14. Os funcionários compartilham conhecimento e experiência conversando entre si. A15. O trabalho em equipe é uma prática muito comum na empresa. A16. A empresa desenvolve programas de rotação interna para facilitar a mudança dos funcionários de um departamento ou função para outro (polivalência). A17. A empresa oferece outras oportunidades de aprendizado (visitas a outras partes da organização, programas internos de treinamento, etc.) para conscientizar as pessoas sobre os deveres de outras pessoas ou departamentos.

Fonte: Adaptado de López et al. (2005).

O questionário foi o instrumento de pesquisa utilizado para coletar os dados. O pré-teste foi aplicado no decorrer do mês de julho de 2018, envolvendo cinco respondentes, sendo estes quatro analistas e um consultor. A partir do pré-teste foi possível reformular algumas questões com o intuito de facilitar o entendimento dos respondentes. O questionário foi enviado a população por meio de e-mail e abrangeu 325 colaboradores da cooperativa, dos quais teve-se um retorno de 90 questionários respondidos e aptos para serem validados e utilizados nesta pesquisa.

4 Descrição e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização dos Respondentes

É possível verificar, que dos 90 respondentes, a maioria corresponde ao gênero feminino (56,7%), enquanto o gênero masculino representa 43,3%. Quanto à faixa etária, a maior

concentração dos respondentes possui entre 26 a 35 anos, equivalente a 55,6%, seguido da faixa etária de 36 a 45 anos, com representatividade de 33,3%. Em menor frequência apresentam-se as faixas etárias de 18 a 25 anos, com 3,3% e acima de 46 anos com 7,8%.

Observa-se que a maioria dos gestores que atuam na cooperativa possuem formação na área de administração, isso representa um percentual de 51,1% da amostra, as habilitações ocorrem em áreas distintas e não foram consideradas a fim de facilitar a compreensão dos dados. Quanto ao tempo de atuação dos gestores na cooperativa constatou-se que 53,3% dos respondentes atuam na cooperativa entre 4 e 10 anos, seguido de uma porcentagem de 21,1% que atua na cooperativa entre 11 a 15 anos. Um percentual de 17,8% atua por até 3 anos na cooperativa e o menor índice de representatividade é de 7,8% com tempo de atuação acima de 16 anos. Com relação aos cargos que compõem a amostra, a maioria dos respondentes atua na função de analista (48,9%), seguidos dos coordenadores que totalizam 37,8% dos respondentes.

4.2 Percepção dos Gestores sobre Estratégia Empresarial

Nesse tópico, verificam-se as estratégias empresariais adotadas pela cooperativa, de acordo com os conceitos propostos pelos autores Miles e Snow (1984), que se baseiam em quatro comportamentos estratégicos: defensor, prospector, analisador e reativo. Na Tabela 3, visualiza-se a percepção dos gestores sobre estratégia empresarial com base nos quatro comportamentos.

Tabela 3 – Percepção sobre estratégia empresarial

Assertivas	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nulo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
E1	2	2,22	17	18,89	19	21,11	41	45,56	11	12,22	90	100
E2	32	35,55	28	31,11	14	15,56	16	17,78	0	0,00	90	100
E3	5	5,55	6	6,67	14	15,56	43	47,78	22	24,44	90	100
E4	27	30,0	33	36,67	24	26,67	5	5,55	1	1,11	90	100
E5	0	0,00	1	1,11	4	4,44	39	43,35	46	51,11	90	100
E6	0	0,00	0	0,00	7	7,78	31	34,44	52	57,78	90	100
E7	0	0,00	4	4,44	6	6,67	42	46,67	38	42,22	90	100
E8	8	8,89	11	12,22	18	20,0	32	35,56	21	23,33	90	100
E9	0	0,00	1	1,11	9	10,0	46	51,11	34	37,78	90	100
E10	0	0,00	5	5,55	7	7,78	45	50,0	33	36,67	90	100
E11	40	44,44	17	18,89	6	6,67	20	22,22	7	7,78	90	100
E12	4	4,44	17	18,89	34	37,78	26	28,89	9	10,0	90	100
E13	20	22,22	11	12,22	9	10,0	30	33,34	20	22,22	90	100
E14	1	1,11	4	4,44	17	18,89	49	54,45	19	21,11	90	100
E15	34	37,78	28	31,11	16	17,78	9	10,0	3	3,33	90	100
E16	75	83,34	7	7,78	3	3,33	3	3,33	2	2,22	90	100
E17	16	17,78	29	32,22	29	32,22	13	14,45	3	3,33	90	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao comportamento defensor, questionou-se quanto a linha de produtos e serviços ofertados ser relativamente estável e limitada (E1), 45,56% dos respondentes concordam parcialmente. Pressupõe-se que a linha limitada de serviços se dá justamente pela necessidade de oferecer serviços de qualidade e que estejam de acordo com o que é exigido pelo mercado.

Também se sabe que o funcionamento de qualquer instituição financeira é regido por normas e acompanhado pelo Banco Central, o que não permite a mutação constante do leque de serviços, bem como exige que toda e qualquer alteração seja planejada e, principalmente, que os colaboradores estejam capacitados para atender a toda e qualquer demanda que eles possam gerar.

Quanto a sequência de planejamento do trabalho estar estabelecida em planejar, agir e avaliar (E3), 47,78% dos respondentes concordam parcialmente, 24,44% concordam totalmente, 15,56% mantiveram-se em posição neutra e com menor representatividade, 6,67% discordam parcialmente da sequência apresentada e 5,55% dos respondentes discordam totalmente da assertiva. Pressupõe-se que a cooperativa em sua maioria busca primeiro planejar, para então agir e apenas depois avaliar. Também se questionou se a cooperativa atua agressivamente para evitar concorrentes no seu campo de atuação (E4), 36,67% dos respondentes discordam parcialmente da assertiva seguidos de 30% que discordam totalmente quanto a existência desta estratégia. Dos demais respondentes, 26,67% mantiveram-se neutros, 5,55% concordam parcialmente com a posição e apenas 1,11% concorda totalmente com a assertiva. O alto índice de respostas negativas converge com a premissa de que a cooperativa busca promover o desempenho da comunidade nas áreas em que atua.

Nessa continuidade questionou-se a respeito do desempenho individual e de equipe (E5), 51,11% dos respondentes concordam totalmente de que são realizadas avaliações periódicas para acompanhar os colaboradores, este índice elevado é muito positivo e vem ao encontro com o que Cislighi et al. (2014) apontam, visto que identificar as competências individuais de cada colaborador é essencial para o bom funcionamento da organização, pois, há melhorias de processos internos, resultantes da troca de informação. Pressupõe-se que a cooperativa investe constantemente na capacitação de seus colaboradores, para isto, por meio de acompanhamento do líder direto, são realizadas frequentemente avaliações de desempenho e também são realizados planos de ações para melhoria contínua do perfil profissional.

Com relação ao comportamento Prospector, questionou-se se a cooperativa busca novas oportunidades de negócios, bem como se ampliar a linha de produtos/serviços (E6), 57,78% dos respondentes concordam totalmente que a cooperativa está em constante busca por expansão, seguidos de 34,44% que concordam parcialmente com a assertiva. Apenas 7,78% dos respondentes mantiveram-se neutros e nenhum respondente discorda totalmente ou parcialmente da existência desta estratégia nas ações da cooperativa.

Pressupõe-se que para a cooperativa se manter competitiva no mercado financeiro, se faz necessário que acompanhe as demandas do mercado, para isto é imprescindível que realmente busque novas oportunidades de serviços, até porque podem resultar na retenção de cooperados, visto que não necessitarão de outra instituição financeira complementar. Porém, conforme já dito, é fundamental que se tenha um planejamento e preparação antes de qualquer implementação. Quanto a empresa ser inovadora e promover a mudança (E7) a maioria dos respondentes concorda com a assertiva, sendo distribuídos em 46,67% que concordam parcialmente e 42,22% que concordam totalmente. Mantiveram-se neutros 6,67% dos respondentes e 4,44% discordam parcialmente. Novamente, nenhum dos respondentes discorda

totalmente da assertiva. Este índice vem ao encontro com o que é proposto por Saraiva Júnior e Crubellate (2012), visto que os autores apresentam o cenário de mudanças é fundamental para impulsionar o desenvolvimento das cooperativas.

Também se questionou sobre a cooperativa se importar mais com a reputação a manter do que com a lucratividade (E8), 35,56% dos respondentes concordam parcialmente com a assertiva, seguidos de 23,33% que concordam totalmente, 20% dos respondentes mantiveram-se em posição neutra, enquanto 12,22% discordam parcialmente da informação seguidos de 8,88% que discordam totalmente. Considerando os respondentes que se mantiveram nulos, pode-se dizer que ocorreu um equilíbrio de escolhas entre os respondentes. No contexto apresentado por Miles e Snow (1984), muitas vezes, as instituições que apresentam este comportamento se importam mais com a reputação do que com a lucratividade. Assim leva-se em consideração o âmbito das cooperativas, realmente não há o objetivo de lucro, porém, vale ressaltar que, a cooperativa estudada estabelece continuamente ações que beneficiem um maior retorno de sobras aos seus associados e que tem a preocupação quanto a sua sustentabilidade.

Com relação a cooperativa buscar oportunidades de negócios considerando as tendências e oportunidades de mercado (E9), 51,11% concordam parcialmente com essa posição, seguidos de 37,78% que concordam totalmente. Em menor representatividade, 10% mantiveram neutros e apenas 1,11% discordam parcialmente. Nenhum dos participantes da pesquisa discorda totalmente da assertiva. Pressupõe-se que a cooperativa está atenta nas tendências de mercado, e tem o intuito de buscar novas oportunidades de negócios.

Quanto ao processo de decisões ser compartilhado com todos os níveis hierárquicos na organização (E10), 50% dos colaboradores concordam parcialmente com a assertiva e 36,67% concordam totalmente de que o processo de decisões é descentralizado. Segundo Vieira e Silva (2005) acreditam que para que uma estratégia empresarial tenha sucesso, é preciso que todos os membros estejam envolvidos. Sabe-se que na cooperativa a gestão é democrática, todos os associados têm direito igual de voto e o fazem por meio de uma assembleia geral que acontece anualmente. No ambiente corporativa, também prevalece a democracia, onde os colaboradores podem dar sugestões para a melhoria de processos, auxiliam na elaboração do orçamento para o ano seguinte e estão envolvidos em todas as ações do planejamento estratégico.

Com relação ao comportamento Analisador, questionou-se os respondentes se a cooperativa investe em marketing para obter melhores resultados (E12), 37,78% dos respondentes mantiveram-se nulos quanto a este questionamento. Pressupõe-se que esse valor se destacou pelo fato que as ações de marketing são recentes na cooperativa e estão alinhadas com o planejamento estratégico.

Quanto a sequência de planejamento de trabalho consistir em avaliar, planejar e agir (E13), 33,34% dos respondentes concordam parcialmente com a assertiva, seguidos de 22,22% que concordam totalmente com a posição, porém, 22,22% dos respondentes se manifestaram contrários e discordam totalmente. 12,22% discordam parcialmente e 10% mantiveram-se nulos. Vale destacar que para que uma estratégia empresarial seja bem-sucedida, faz-se necessário que previamente se avalie todo o cenário em que a cooperativa está inserida e se os resultados impactarão de maneira positiva ou negativa, caso seja benéfico, parte-se para o planejamento e

implementação. Esta é a melhor sequência que define o comportamento da cooperativa. Também se questionou se a organização busca manter um equilíbrio em sua atuação (14), para que desta maneira maximize os lucros e minimize os riscos, 54,45% concordam parcialmente que a cooperativa adota esta estratégia, seguidos de 21,11% que concordam totalmente com a posição. 18,89% mantiveram-se nulos e, em menor representatividade, 4,44% discordam parcialmente e 1,11% discorda totalmente. Pressupõe-se que a cooperativa tem uma atuação equilibrada, justamente para garantir a continuidade dos negócios.

Já com relação ao comportamento reativo, os colaboradores foram questionados se a cooperativa reage a pressões ambientais somente quando forçado (E15), a maioria discorda desta posição, sendo que destes 37,78% discorda totalmente e 31,11% discorda parcialmente. 17,78% mantiveram-se nulos, 10% concordam parcialmente com a assertiva e 3,33% concordam totalmente. Também se questionou sobre a cooperativa não possuir estratégias bem definidas (E16), diante disso foi a assertiva que mais apresentou equidade em uma resposta, sendo que 83,34% dos respondentes discordam desta posição, o que demonstra que os colaboradores acreditam que há uma posição estratégia bem definida para os rumos da cooperativa. Quanto aos demais respondentes, 7,78% discordam parcialmente, 3,33% mantiveram-se nulos, também 3,33% concordam parcialmente e 2,22% concordam totalmente. Isso porque alinhado ao planejamento estratégico, há uma série de ações e estratégias já definidas.

Quanto à cooperativa ser resistente em agir de maneira agressiva no futuro (E17), 32,22% dos respondentes se mantiveram nulos, 32,22% discordam parcialmente da assertiva, 17,78% discordam parcialmente, 14,45% que concordam parcialmente e em menor escala, 3,33% concordam totalmente. Devido à alta porcentagem de respostas enquadradas em discordância aos quesitos apresentados, fica evidente que esse não é um comportamento que se enquadra ao perfil estratégico da cooperativa. Nedeff, Dalberto, Toni, Milan e Barcellos (2014) afirmam que a estratégia empresarial deve ser organizada e estruturada para que se alcancem os objetivos da empresa por meio de ações que tragam resultados as organizações, que é o que se enquadra com a cooperativa.

Para identificar o comportamento estratégico predominante, calculou-se as médias de todas as respostas dos questionários, para todos os graus de concordância presentes em cada questão. Pode-se verificar que o comportamento prospector aparece em primeiro lugar, com 74% da totalidade, portanto este é o comportamento estratégico que representa o perfil da cooperativa. Em seguida tem-se comportamento analisador com 57% e o comportamento defensor com 50%, o que demonstra que a cooperativa tem um comportamento predominantemente prospector, mas que possui traços positivos dos comportamentos: analisador e defensor. E por fim, o comportamento reator com apenas 12% da totalidade, portanto este não representa a cooperativa, assim pode-se verificar que a cooperativa realmente se posiciona para atingir seus objetivos, de maneira planejada e estruturada, que atende as solicitações de órgãos superiores e que se programa para acatar ao que é solicitado.

4.3 Percepção dos Gestores sobre Aprendizagem Organizacional

Neste tópico, verificam-se as dimensões da aprendizagem organizacional, de acordo com os conceitos propostos pelos autores López et al. (2005), que se baseiam em quatro dimensões: aquisição de conhecimento interno, aquisição de conhecimento externo, distribuição de conhecimento e interpretação de conhecimento. Na Tabela 4, a percepção dos respondentes no que diz respeito a aprendizagem organizacional.

Tabela 4 – Percepção dos respondentes sobre aprendizagem organizacional

Assertivas	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nulo		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
A1	0	0,00	3	3,33	7	7,78	42	46,67	38	42,22	90	100
A2	0	0,00	1	1,11	8	8,89	36	40,0	45	50,0	90	100
A3	5	5,55	14	15,56	29	32,22	25	27,78	17	18,89	90	100
A4	1	1,11	3	3,33	7	7,78	36	40,0	43	47,78	90	100
A5	1	1,11	9	10,0	26	28,89	36	40,0	18	20,0	90	100
A6	1	1,11	4	4,44	13	14,45	47	52,22	25	27,78	90	100
A7	1	1,11	9	10,0	15	16,67	42	46,67	23	25,55	90	100
A8	0	0,00	0	0,00	3	3,33	29	32,22	58	64,45	90	100
A9	0	0,00	4	4,44	5	5,55	35	38,89	46	51,12	90	100
A10	0	0,00	4	4,44	13	14,44	40	44,45	33	36,67	90	100
A11	1	1,11	2	2,22	3	3,33	36	40,0	48	53,34	90	100
A12	2	2,22	8	8,89	15	16,67	37	41,11	28	31,11	90	100
A13	0	0,00	4	4,44	8	8,89	55	61,11	23	25,56	90	100
A14	0	0,00	4	4,44	5	5,56	54	60	27	30,0	90	100
A15	0	0,00	0	0,00	3	3,33	37	41,11	50	55,56	90	100
A16	1	1,11	9	10,0	6	6,67	42	46,67	32	35,55	90	100
A17	2	2,22	5	5,56	11	12,22	44	48,89	28	31,11	90	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à aquisição de conhecimento externo, questionou-se se a cooperativa possui parcerias com instituições de ensino (A1), 46,67% dos respondentes concordam parcialmente com a informação, seguidos de 42,22% que concordam totalmente com a informação. Em menor representatividade, 7,78% se mantiveram em posição nula e 3,33% discordam parcialmente. Nenhum dos respondentes discorda totalmente da assertiva. Pressupõe-se que a porcentagem de concordo totalmente poderia ser maior, pois, sendo um dos princípios da cooperativa a educação, formação e informação, sabe-se que a cooperativa disponibiliza meios para a aquisição de conhecimento, sendo eles divididos em parcerias com instituições externas, das quais o colaborador tem direito a desconto nos valores de mensalidade, e ainda que, se voltados ao interesse da cooperativa, recebem auxílio em forma de reembolso, e, por meio de um site voltado a educação, aberto para os colaboradores quanto para os associados e comunidade em geral, elaborado e disponibilizado pela própria cooperativa.

Quanto a cooperativa possuir contato com empresas que fornecem ou prestam assessoria quanto a *softwares* e equipamentos, que resultam em melhorias do processo produtivo (A2), 50% dos respondentes concordam totalmente com a posição e 40% concordam parcialmente. Dos demais respondentes 8,89% mantiveram-se neutros e 1,11% discorda parcialmente. Novamente, nenhum dos respondentes discorda totalmente da assertiva.

Quanto à assertiva que diz respeito se são incentivados a formarem redes de contato, sejam eles formais ou informais com pessoas de fora da organização (A3), 32,22% dos participantes mantiveram-se neutros, 27,78% concorda parcialmente, 18,89% concorda totalmente, 15,55% discorda parcialmente e apenas 5,55% discorda totalmente da assertiva. Diante das porcentagens obtidas, pressupõe-se que esta é uma questão que pode ser ampliada na cooperativa. Sendo que toda troca de informação que possa resultar em boas práticas se faz benéfica para a organização.

Quanto a participação dos colaboradores em feiras, treinamentos e exposições regularmente (A4), a maioria concorda de maneira positiva, sendo que 47,78% concordam totalmente com o que foi apresentado e 40% que concordam parcialmente. Pressupõe-se que esse resultado esteja relacionado com as capacitações das quais os colaboradores constantemente participam. Quanto às feiras, a própria cooperativa as organiza periodicamente, em parceria com os seus associados, de modo que contribui tanto com os cooperados, com a divulgação dos trabalhos por eles realizados, quanto para a comunidade em geral, que, por meio delas, tem acesso ao leque de serviços e produtos por eles fornecidos.

Também vale destacar que nestas feiras, há um espaço voltado para cursos e palestras, dos quais todos os visitantes e cooperados podem participar. Além disso, a cooperativa ainda oferece nessas feiras, um espaço voltado para as crianças, proporcionando diversão e interação. Vale ressaltar que, por meio da praça de alimentação, todo lucro obtido é doado a alguma instituição da comunidade onde a feira é realizada, demonstra assim a preocupação da cooperativa com cunho social e desenvolvimento da comunidade.

Dessa forma, tal posicionamento da cooperativa vem de encontro ao que é proposto por Silva (2006) que alega que o colaborador capacitado se torna um dos diferenciais competitivos de uma organização, pois todo aumento de produtividade está ligado a capacidade do funcionário de elaborar da melhor maneira o que a ele foi solicitado para que desta maneira se assegure os objetivos traçados.

Com relação à aquisição de conhecimento interno, questionou-se sobre a experimentar continuamente novas técnicas e abordagens sobre o desempenho no trabalho (A6), 52,22% concordam parcialmente que há utilização de maneiras diferentes, 27,78% concordam totalmente que novas abordagens acontecem, 4,44% discorda parcialmente e, novamente, 1,11% discorda totalmente. Também se questionou os gestores se os sistemas organizacionais e procedimentos internos apoiam a inovação (A7), 46,67% dos respondentes concordam totalmente que a inovação é permitida e apoiada na organização, seguidos de 25,55% que concorda totalmente com a posição, 16,67% mantiveram-se neutros, 10% discorda parcialmente e 1,11% discorda totalmente de que a inovação é permitida e apoiada na organização. Pressupõe-se que tal resultado advém do fato que alinhado ao planejamento estratégico, os colaboradores tem espaço para sugestões de melhorias de processos e sistemas, tanto por meio de um portal interno, específico para estas sugestões, quanto pelas convenções estratégicas que acontecem anualmente na cooperativa, na qual os colaboradores têm espaço para opinar e sugerir melhorias. Desse modo, as medidas propostas são analisadas e, identifica-se que trarão resultados e melhorias de processos, são implantadas sendo considerada sua importância e urgência.

Assim sendo, tal resultado converge com Takahashi e Fischer (2010) e Silva e Burguer (2018) que afirmam que a aprendizagem organizacional envolve todos os membros e que, comumente, acontece pela experimentação no novo, pois para que ela acontece é necessário inovação, criatividade e experimentação. Logo, Hernández, Cardenaz e Campos (2016) e Gonçalves e Silva (2016) colaboraram ao afirmar que somente desta maneira os colaboradores estão aptos a resolver situações e problemas que surgirem.

Com relação à distribuição do conhecimento questionou-se se todos os membros da organização são informados sobre os objetivos da cooperativa (A8), 64,45% concordam totalmente e 32,22% que concordam parcialmente com a assertiva. Pressupõe-se que o alto nível de concordância de que todos os colaboradores estão cientes dos objetivos da cooperativa, se deve ao fato de que quando novos colaboradores iniciam na cooperativa, são recepcionados na sede da cooperativa, e recebem todas as informações acerca do trabalho que desempenharão bem como de todos os objetivos da cooperativa. Sendo assim, Hernández et al. (2016) acreditam ser fundamental que a empresa envolva todos os membros, em um comportamento fortalecido pelos valores e crenças da entidade, bem como que os níveis superiores sejam exemplos dentro da organização.

Quanto à existência de realizações de reuniões periódicas para informar às novidades que acontecem na ou com a empresa (A9), a maioria apresentou posição de concordância, 51,12% concordam totalmente e 38,89% concordam parcialmente com a assertiva. Sendo que, Gonçalves e Silva (2016) destacam que a aprendizagem organizacional é útil para os gestores, pois pode ser utilizada para interpretar, analisar e acompanhar a execução de processos e os resultados auferidos por meio das estratégias empresariais. Pressupõe-se que diversas reuniões são realizadas no decorrer de cada mês, em todos os setores da cooperativa, estas são para o acompanhamento de indicadores, estabelecimento de ações, acompanhamento de novidades e implantações, troca de informações e também para manter a essência da cooperativa.

Quanto a cooperativa investir em multiplicadores para que compartilhem conhecimento aprofundado com a equipe (A11), 53,34% concordam totalmente e 40% concordam parcialmente com a existência destes colaboradores que fazem um elo entre capacitação e compartilhamento com a equipe. Tamanha concordância é decorrente dessa prática positiva e recentemente aplicada na cooperativa. Pressupõe-se que tal prática proporciona um melhor aprendizado organizacional quando se trata do nível de equipe, reforça o que já é adquirido por meio da capacitação online, visto que a cooperativa possui um site interno no qual constam diversos treinamentos acerca de processos e serviços, além disso agrega valor devido a troca de informações e questionamentos.

Além disso, questionaram-se os colaboradores quanto a existência de responsáveis por coletar, reunir e distribuir sugestões de funcionários internamente (A12), 41,11% concordam parcialmente seguidos de 31,11% que concordam totalmente. Dos demais respondentes, 16,67% não sabem dizer, 8,89% discordam parcialmente deste método e 2,22% discordam totalmente. Pressupõe-se que a cooperativa leva em consideração a opinião dos colaboradores, principalmente, por acreditar ser importante a troca de conhecimento entre os colaboradores.

Sendo assim, Silva e Burguer (2018) acreditam que o conhecimento deve ser compartilhado, pois, muitas vezes, a aprendizagem organizacional surge devido a experiências e

particularidades de colaboradores. Assim, Dorow et al. (2018) ressaltam que é válido estimular a disseminação do conhecimento, visto que, se um colaborador deixar a equipe, esta não estará desamparada, uma vez que o conhecimento foi compartilhado. Dessa forma, Gomes e Wojahn (2017) finalizam afirmando que um colaborador que tenha conhecimento influencia no desempenho da empresa de maneira positiva.

Com relação à interpretação do conhecimento, questionou-se se todos os colaboradores compartilham os mesmos objetivos e se sentem comprometidos com a organização (A13), 61,11% concordam parcialmente e 25,56% concordam totalmente, demonstra-se assim alto nível de concordância nessa assertiva. Dos demais, 8,89% mantiveram-se nulos e 4,44% discordam parcialmente. Nenhum colaborador discorda totalmente da assertiva. Pressupõe-se que praticamente todos os membros se comprometem com afinco com os objetivos da cooperativa. Vale destacar que para que os objetivos sejam alcançados, é primordial que todos demonstrem compromisso com os objetivos da organização e que desempenhem seu papel da melhor maneira possível. É essencial que o líder estimule sua equipe e que sejam inspiração para eles, pois, o melhor exemplo deve vir de cima. Questionou-se também se os colaboradores compartilham experiências e conhecimento entre si por meio de conversas no ambiente de trabalho (A14), 60% dos gestores concordam parcialmente, seguidos de 30% que concordam totalmente, o que é de grande valia, pois é dessa maneira que acontece a aprendizagem organizacional. E apenas 5,56% dos respondentes mantiveram-se nulos e 4,44% discorda parcialmente.

Quanto a estimular a aquisição de conhecimento em diversas áreas e funções, para que assim os colaboradores estejam capacitados para atuar em funções distintas, bem como com a intenção de disseminar conhecimento, foram questionados se acontece rotatividade interna a fim de que tornem-se polivalentes (A16), 46,67% concordam parcialmente e 35,55% concorda totalmente, 6,67% mantiveram-se nulos, 10% discordam parcialmente e 1,11% discorda totalmente que esta seja uma prática da cooperativa.

Por fim, questionou-se se a cooperativa proporciona aprendizado por meio de treinamentos e visitas (A17), com o objetivo de conscientizar quanto a deveres dos demais colaboradores, 48,89% dos colaboradores concordam parcialmente com a oportunidade, seguidos de 31,11% que concordam totalmente. Em menor escala, tem-se 12,22% que ficaram em posição nula, 5,56% que discordam parcialmente e 2,22% que discordam totalmente.

Para identificar a dimensão de aprendizagem organizacional que se mantém predominante no ambiente da cooperativa, apurou-se as médias para cada grau de concordância das assertivas apresentadas aos colaboradores. Verifica-se que a dimensão que tem maior predominância é a de interpretação do conhecimento, com 86,67% da totalidade, seguida da dimensão de distribuição do conhecimento com 85,56%, logo após a dimensão de aquisição de conhecimento externo 78,89% e por último, a dimensão de aquisição de conhecimento interno com 71,11% da totalidade, assim constata-se que o comportamento prospectador apresentou maior frequência na cooperativa pesquisada. Porém, todas as dimensões apresentadas, acontecem amplamente no cenário da cooperativa, tendo baixo percentual de diferença entre elas.

Pressupõe-se ser interessante que a cooperativa invista mais em maneiras de proporcionar maior troca de conhecimento entre colaboradores, a fim de aumentar a aquisição de

conhecimento interno, que foi o índice que apresentou a menor porcentagem, além disso, o conhecimento tático é primordial para desempenhar as ações estratégicas estabelecidas pela cooperativa e também para oferecer um melhor atendimento ao cooperado.

5 Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre estratégia empresarial e aprendizagem organizacional em uma cooperativa. Assim, caracterizou-se os respondentes da pesquisa e a cooperativa de maneira geral, bem como analisou-se a percepção dos gestores acerca das temáticas: estratégia empresarial, que identificou o comportamento predominante na cooperativa; e aprendizagem organizacional, quais as dimensões presentes na rotina da cooperativa. Dessa maneira, atingiu-se o objetivo do estudo.

Identificou-se que a maioria dos respondentes é do gênero feminino, com idade de 26 a 35 anos, com formação predominante na área da administração com ênfases distintas, vale destacar que a maioria possui especializações. Além disso, atuam na cooperativa por um período que varia entre 4 a 10 anos. Quanto aos cargos envolvidos, destacaram-se os analistas e os coordenadores de e que o tempo de atuação na função é de 1 a 5 anos.

No que diz respeito à estratégia empresarial, o comportamento predominante na cooperativa é o comportamento prospector, em sequência, possui traços dos comportamentos: analisador e defensor. Dessa maneira, percebeu-se que o comportamento reativo não se enquadra no comportamento exercido pela cooperativa, tal fato ocorre devido se tratar de uma instituição financeira que é regida por um estatuto e precisa cumprir regras, logo necessita de estratégias definidas, além de analisar qualquer ação antes de agir e focar no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores.

No que tange a aprendizagem organizacional, a cooperativa apresenta um resultado extremamente positivo, por demonstrar alto nível de concordância em todas as dimensões apontadas por López et al. (2005): aquisição de conhecimento externo, aquisição de conhecimento interno, distribuição de conhecimento e interpretação de conhecimento. Pode-se assim afirmar que a cooperativa realmente faz valer o princípio da educação, formação e informação. Sugere-se para trabalhos futuros abordar a mesma temática, porém, com base na visão dos colaboradores, para que assim se obtenha a percepção de quem realiza as estratégias empresariais e compartilha a aprendizagem organizacional. Também se considera interessante fazer um comparativo entre os dois pontos de vista, gestores versus colaboradores, para que desta maneira seja possível verificar se há convergência nos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angonese, R., Lavarda, R. A. B., & Lavarda, C. E. F. (2013). O processo de implementação da estratégia: um estudo segundo os modelos de Hart (1992). *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), pp. 51-77.

Capalonga, G., Diehl, C. A., & Zanini, F. A. M. (2014). Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do Sul do Brasil. *Brazilian Business Review*, 11(3), pp. 29-55.

- Cislaghi, T. P., D'arisbo, A., Ribeiro, J. M. C., & Barcellos, P. F. P. (2014). Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do Grupo Nova Energia. *Revista de Administração IMED*, 4(3), pp. 261-273.
- D'arisbo, A., Cislaghi, T. P., Fachinelli, A. C., & Larentis, F. (2016). Criação de Conhecimento sob a Ótica da Aprendizagem Organizacional em uma Empresa Criativa. *Revista de Administração da UFSM*, 9(1), pp. 83-101.
- Dorow, P. F., Trzeciak, D. S., & Rados, G. J. V. (2018). Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), pp. 373-394.
- Gomes, G.; & Wojahn, R. M. (2017). Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), pp. 163-175.
- Gonçalves, A.; & Silva, L. S. V. (2016). Capacidade de Aprendizagem Organizacional: Estudo Realizado em uma Indústria Têxtil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 166-191.
- Gonçalves, G. V., Vieira, S. F. A., Melatti, G. A., Gimenez, F. A. P., & Negreiros, L. F. (2017). Configurações Estratégicas em MPes: Uma Análise da Atuação de Mulheres Empreendedoras do Setor de Serviços de Londrina - PR. *Revista de Administração da UFSM*, 10(4), pp. 652-667.
- Hajoj, I.A., Nascimento, E.R., Frota, C.D., & Luz, I.B. (2016). Educação Corporativa: Estudos de Caso de uma Organização em Manaus. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 5(1), 65-86.
- Hernández, J. V., Cardenaz, R. C., & Campos, P. C. (2016). Internal Control and Organizational Culture in Small Businesses: A Conjunction to Competitiveness. *Reuna*, 21(2), pp. 5-22.
- Hubner, B. T., Tiecker, S. S., Utzig, M. J. S., Magro, C. B. D., Dittadi, J. R., & Lavarda, C. E. F. (2012). Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do balanced scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 11(31), pp. 9-22.
- López, S. P., Peón, J. M.M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), pp. 227-245.
- Mamédio, D. F. (2014). Estratégia como processo em uma organização hospitalar: um diagnóstico dos 5Ps de Mintzberg. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 1(1), pp. 37-52.
- Melo, P. L. R., Borini, F. M., Monteiro Junior, J. G., & Cipolla, J. H. (2010). Entrepreneurial strategies and the use of strategic implementation mechanisms: a survey of micro- and small entrepreneurs. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(1), pp. 137-154.
- Miles, R. E.; & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), pp. 36-52.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Junior, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), pp. 546-562.
- Nedeff, M. C., Dalberto, M., Toni, D., Milan, G. S., & Barcellos, P. F. P. (2014). A percepção de gestores da construção civil acerca do conceito de estratégia organizacional: um estudo exploratório. *Revista de Negócios*, 19(3), pp. 23-40.
- Oliveira, A. S. S.; & Takahashi, A. R. W. (2015). Processo de aprendizagem organizacional em eventos raros: uma análise sob a perspectiva integradora. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(4), pp. 270-284.
- Panosso, O., Larentis, F., Fachinelli, A. C., Antonello, C. S., & Camargo, M. E. (2017). Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais. *Revista de Negócios*, 22(4), pp. 19-39.
- Parente, P. H. N., Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2015). Teoria contingencial e intangibilidade: um estudo nas empresas listadas na BM&FBOvespa. *Enfoque Reflexão Contábil*, 34(3), pp. 21-40.

- Pimentel, M. C. P.; & Almeida, F. C. (2017). Relação entre Monitoramento e Orientação Estratégica: Um Estudo da Percepção de Profissionais da Inteligência Competitiva. *Gestão & Regionalidade*, 33(99), pp. 128-145.
- Rocha, A. F. R.; & Vieira, A. M. (2016). Aprendizagem Organizacional e Inovação de Produtos: estudo em Empresas de Base Tecnológica do Vale da Eletrônica (MG). *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(1), pp. 108-131.
- Saraiva, L. A. S.; & Benevides, M. M. (2006). Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa: o caso universidade valer da companhia Vale do Rio Doce. *Revista Gestão & Planejamento*, 1(13), pp. 46-59.
- Saraiva Junior, A.; & Crubellate, J. M. (2012). Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(2), pp. 123-124.
- Scheffel, F. R., Cunha, A. S., & Lima, M. A. (2012). Teoria da Contingência Estrutural: as mudanças estratégicas ocorridas de 2000 a 2010 em uma empresa do setor elétrico. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 9(1), pp. 40-53.
- Silva, M. E. (2006). Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), pp. 91-110.
- Silva, T. C.; & Burger, F. (2018). Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), pp. 7-19.
- Silva, G. A. S., Ramos, C. O., Bonanza, V., Silva, L., Silva, M. B., & Camargo, L. C. C. (2014). Como se caracteriza a relação entre a gestão de pessoas no CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e as políticas e estratégias da organização. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 5(1), pp. 743-765.
- Sordi, V. F., Binotto, E., & Ruviaro, C. F. (2014). A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 119-134.
- Takahashi, A. R. W.; & Fischer, A. L. (2009). Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. *Revista de Administração*, 44(4), 327-341.
- Takahashi, A. R. W.; & Fischer, A. L. (2010). Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), pp. 818-835.
- Vasconcelos, A. C. F., Guedes, I. A., & Cândido, G. A. (2007). Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 2(2), p. 123.
- Vieira, P. A.; & Silva, J. A. T. (2005). Controladoria Estratégica: focando o futuro da organização. *Pensar Contábil*, 7(27), pp. 1-10.