

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

LIZANDRA REGINA GAMBA

AGILIDADE DE APRENDIZADO:

**Relação entre Agilidade de Aprendizado, Inovação e Ambiente Organizacional em
Instituição do Sistema S.**

Porto Alegre

2024

LIZANDRA REGINA GAMBA

AGILIDADE DE APRENDIZADO:

**Relação entre Agilidade de Aprendizado, Inovação e Ambiente Organizacional em
Instituição do Sistema S.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof., Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

G187a Gamba, Lizandra Regina.
Agilidade de aprendizado: Relação entre Agilidade de Aprendizado, Inovação e Ambiente Organizacional em Instituição do Sistema S. / Lizandra Regina Gamba. – 2024. 114 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.
“Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez.”

1. Administração de empresas. 2. Comportamento organizacional. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Cultura organizacional. 5. Inovação. I. Título.

CDU – 658

Bibliotecária: Aline de Medeiros - CRB 10/1977

LIZANDRA REGINA GAMBA

**AGILIDADE DE APRENDIZADO:
Relação entre Agilidade de Aprendizado, Inovação e Ambiente Organizacional em
Instituição do Sistema S.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 9/12/2024.

BANCA EXAMINADORA

Yeda Swirski de Sousa

Componente da Banca Examinadora – UNISINOS

Patrícia Martins Fagundes Cabral

Componente da Banca Examinadora – UNISINOS

Fabiano Larentis

Componente da Banca Examinadora – UCS

“Não podemos separar o futuro do trabalho do futuro da aprendizagem” (Garry A. Bolles).

AGRADECIMENTOS

Na trajetória de construção deste trabalho tive o privilégio de contar com Instituições e pessoas que foram fundamentais para a concretização desta pesquisa e que merecem o meu agradecimento.

Para a UNISINOS e ao Programa de Pós-graduação em Administração, agradeço por propiciarem um ambiente acadêmico de excelência, com muitas oportunidades de desenvolvimento.

Para o meu orientador, Professor Guilherme Trez pela parceria, agradeço estímulo e ensinamentos e, em especial, pela confiança em mim depositada, abrindo-me as portas do mundo acadêmico. Agradeço por aceitar desbravar novos campos do conhecimento, tornando possível esta construção.

Para todos os professores e colegas agradeço pelos momentos compartilhados, mesmo estando em boa parte das disciplinas em modelo híbrido, a troca foi muito significativa. Um agradecimento especial para a colega Lisiane, que compartilhou de forma generosa seus conhecimentos.

Para a Instituição pesquisada, que propiciou que este estudo fosse possível e na qual tenho a honra de exercer minha atividade profissional.

Para minha família, Ledir, Ledi, Rodrigo e Thiago por serem sempre os meus maiores incentivadores, oferecendo suporte para que pudesse chegar neste momento que parecia tão distante.

Para Louise por me acompanhar nesta jornada, incentivando e vivendo cada etapa, tornando possível esse caminho.

RESUMO

O acelerado processo de transformação dos negócios gera uma necessidade crescente de atualização e criação de novos conhecimentos, onde a capacidade de aprender de forma ágil é crucial para o êxito da gestão, promovendo a agilidade de aprendizado como um constructo chave de sucesso para as organizações. Esta dissertação se insere no campo de estudos da agilidade de aprendizado e seu objetivo é compreender a relação entre a agilidade de aprendizado, a inovação e o ambiente organizacional em uma Instituição Educacional do Sistema S. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com método misto, com a utilização de pesquisa quantitativa, grupo focal e análise documental. A pesquisa foi realizada com 80 líderes e utilizou dados oriundos do sistema de gestão da Instituição para as análises do clima e cultura organizacional. Os resultados demonstram que o ambiente organizacional, nos aspectos de clima e cultura, está relacionado com a agilidade de aprendizado, e que ambientes que se percebem mais competitivos e humanizados possuem um potencial maior de contribuição para com o desenvolvimento da agilidade de aprendizados das lideranças da Instituição pesquisada.

Palavras-chave: agilidade de aprendizado, clima organizacional, inovação, cultura organizacional, *learning agility*.

ABSTRACT

The accelerated business transformation process generates a growing need for updating and creating new knowledge, where the ability to learn quickly is crucial for the success of management, promoting learning agility as a key construct for success in organizations. This dissertation is part of the field of learning agility studies and its objective is to understand the relationship between learning agility, innovation and the organizational environment in an Educational Institution of the Sistema S. For this purpose, a mixed-method research was conducted, using quantitative research, focus groups and document analysis. The research was conducted with 80 leaders and used data from the Institution's management system to analyze the organizational climate and culture. The results demonstrate that the organizational environment, in terms of climate and culture, is related to learning agility, and that environment that are perceived as more competitive and humanized have a greater potential to contribute to the development of learning agility among the leaders of the Institution studied.

Key-words: learning agility, organizational climate, innovation, organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Parâmetros de entrada e Resultados de Cálculo Amostral.....	46
-----------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –Sistematização dos estudos da agilidade de aprendizado	27
Quadro 2 – Visão geral da pesquisa	42
Quadro 3 – Registros documentais.....	44
Quadro 4- Sistematização das etapas de análise de resultados e técnicas estatísticas.....	50
Quadro 5- Caracterização dos participantes dos grupos focais.....	51
Quadro 6: Atribuições das lideranças.	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Nível Hierárquico das lideranças.....	58
Tabela 2 – Gênero das lideranças	58
Tabela 3 – Tempo no cargo das lideranças.....	59
Tabela 4 – Faixa etária das lideranças	59
Tabela 5 – Formação das lideranças.....	59
Tabela 6 – Distribuição de participante por Unidade Educacional	60
Tabela 7 –Médias e Desvio Padrão Agilidade de Aprendizado e Média por Dimensão.....	61
Tabela 8 – Médias e Desvio Padrão por Dimensão da Agilidade de Aprendizado.....	63
Tabela 9 –Média Inovação últimos 12 meses.....	64
Tabela 10 – Inovação interna ou externa.....	65
Tabela 11 – Análises de correlação entre LA, Inovação, Cultura e Clima.....	67
Tabela 12 – Análises de correlação entre LA e Cultura	68
Tabela 13 – Análise de correlação entre LA e Clima.....	68
Tabela 14 – Códigos e Incidência de citações dos grupos focais	69
Tabela 15 – Resultados dos indicadores.....	74
Tabela 16 – Resultado Clima organizacional	75
Tabela 17 – Resultado Cultura organizacional.....	75

LISTA DE SIGLAS

BLAI - Burke Learning Agility Inventory

CCL – Centro de Liderança Criativa

LA – Learning Agility (Agilidade de aprendizado)

GPTW – Great Place to Work

PCS - Plano de Cargos e Salários

VUCA - Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 AGILIDADE DE APRENDIZADO	23
2.1.1 Fundamento Teórico do Construto de Agilidade de Aprendizado	23
2.1.1 Antecedentes da agilidade de aprendizado	27
2.1.2 Dimensões da agilidade de aprendizado	28
2.1.3 Impactos na gestão e inovação	30
2.1 INOVAÇÃO.....	31
2.2.1 Conceitos e tipos de inovação organizacional	33
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA INOVAR E APRENDER	34
2.3.1 Cultura	36
2.3.2 Clima organizacional	38
2.4 LIDERANÇA	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	42
3.3 PESQUISA QUANTITATIVA	44
3.3.1 População e amostra	45
3.3.2 Instrumento de Pesquisa	46
3.3.3 Transcrição e Pré-teste	48
3.3.4 Coleta de Dados	49
3.3.5 Análise e Interpretação de Dados	49
3.4 GRUPO FOCAL	51
3.4.1 Caracterização dos participantes	51
3.4.2 Coleta de dados	52
3.4.3 Análise e interpretação dos dados	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	55
4.1.1 Caracterização da Organização Estudada.....	55
4.1.2 Caracterização da liderança	56
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	58
4.2.1 Caracterização dos participantes	58
4.2.2 Análise descritiva das variáveis	61
4.2.3 Análise inferencial das variáveis	66
4.3 RESULTADOS GRUPO FOCAL.....	69
4.4 RESULTADOS ANÁLISE DOCUMENTAL.....	73
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
5.1 PANORAMA DA AGILIDADE DE APRENDIZADO NA INSTITUIÇÃO	77
5.2 A AGILIDADE DE APRENDIZADO E A RELAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	81
5.2.1 Agilidade de aprendizado e clima organizacional	82
5.2.2 Agilidade de aprendizado e cultura organizacional	85
5.3 RELAÇÃO ENTRE AGILIDADE DE APRENDIZADO E INOVAÇÃO	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PESQUISA FUTURA	93
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	104
ANEXO A – QUESTIONÁRIO GPTW	107
ANEXO B – QUESTIONÁRIO CULTURA.....	110
ANEXO C – SOLICITAÇÃO DE PESQUISA	111

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo estudar a agilidade de aprendizado no âmbito de uma Instituição de serviços educacionais do Sistema S e sua relação com a inovação e com o ambiente organizacional, especificamente no que tange aos aspectos de clima e cultura organizacional.

O contexto dos negócios está em processo acelerado de transformação, sendo caracterizado pela Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, conhecido como mundo VUCA (Hoff; Smith, 2020). Adicionado a este contexto, a pandemia e suas implicações na dinâmica social postularam um novo cenário, no qual a economia e a sociedade testemunham um novo ambiente com a aceleração dos desafios (Luthia, 2022), e também, novas oportunidades de aprender e inovar com o surgimento do próximo normal após o combate ao coronavírus (Sneader; Singhal, 2020).

Este contexto e as novas tecnologias impulsionam novos modelos, gerando uma necessidade crescente de atualização de conhecimentos, onde para se ter sucesso deve-se ter a capacidade de aprender, adaptar e mudar, de desaprender e reaprender (Williams; Nowack, 2022). A complexidade sem precedentes e a imprevisibilidade do atual cenário de negócios foram amplificados pelos impactos da pandemia de COVID-19, exigindo a aprendizagem de novas habilidades de forma constante (Milani; Setti; Argentero, 2021).

Com a aceleração das mudanças e a crescente complexidade, os profissionais precisam antecipar novas situações, aprender e se adaptar cada vez mais rapidamente e ajudar suas organizações a responderem de novas maneiras em velocidades cada vez maiores (De Meuse; Dai; Hallenbeck, 2010), sendo desejável pessoas com abertura, vontade de aprender e flexibilidade para executar estratégias complexas (De Meuse et al., 2008).

Desta forma, a *learning agility*, ou agilidade de aprendizado como será tratada neste estudo, é uma competência chave para o sucesso no atual ambiente de negócios em constante mudança. Ela permite que os indivíduos aprendam rapidamente com a experiência, se adaptem a novos desafios e inovem para criar novas soluções (Lombardo; Eichinger, 2000), indivíduos ágeis de alto aprendizado aprendem as “lições certas” da experiência e aplicam essas lições a novas situações. Fazem parte do aprendizado ágil, a busca contínua por novos desafios e o feedback ativo para identificar pontos de desenvolvimento, além disso, o autoconhecimento, refletindo sobre si mesmas, ajuda a avaliar as experiências e chegar a conclusões práticas. Assim, a agilidade de aprendizado, que é a capacidade de aprender e se

adaptar rapidamente a novas situações, torna-se um diferencial crítico para o sucesso a longo prazo (De Meuse; Dai; Hallenbeck, 2010).

As lideranças também não ficam imunes aos ambientes de negócios dinâmicos, complexos e incertos de hoje, ficando sujeitas a obsolescência. Com isso, para garantirem a sua eficácia, os líderes devem ser hábeis para mudar de acordo com a necessidade do ambiente, com agilidade e flexibilidade (De Meuse; Dai; Hallenbeck, 2010), precisam ser mais flexíveis e ágeis do que nunca para adaptar-se as novas estratégias de negócios (Mitchinson; Morris, 2014).

O conceito de agilidade de aprendizado é mais amplo do que uma ação de estímulo e resposta, ele pressupõe um nível, de experimentação, autorreflexão, potencialização de pontos fortes individuais, melhoria contínua, atenção plena e conexão mental de experiências obtidas em uma situação com diferentes desafios em outra (De Meuse, 2017), tornando-se assim um indicador-chave do potencial geral de liderança, competência e desempenho (De Rue; Ashford; Myers, 2012).

Os estudos seminais, que cunharam o termo, apresentaram um modelo conceitual com 4 fatores (Lombardo; Eichinger, 2000): agilidade das pessoas; agilidade de resultados; agilidade mental e agilidade na mudança.

De Meuse (2017) refere que mesmo que a agilidade de aprendizado tenha desempenhado um papel relevante para as organizações na predição de potencial de carreira e desempenho, só recentemente a comunidade acadêmica demonstrou interesse em estudá-la, estando ainda em fase de consolidação.

Na revisão da literatura, há um crescente número de publicações internacionais, especialmente a partir de 2015 (De Meuse; Harvey, 2022), indicando um interesse pelo tema em virtude do seu alinhamento com as necessidades organizacionais em contextos de mudanças contínuas. No Brasil, assim como em outras partes do mundo, a agilidade de aprendizado vem sendo aplicada por meio de estratégias organizacionais para identificação e desenvolvimento de talentos potenciais, porém, em busca nas bases de dados pesquisadas (Scopus., Web of Science e Google Acadêmico) não há uma presença significativa de estudos acadêmicos na área produzidos no Brasil. Mesmo com uso extensivo de agilidade de aprendizado nas organizações, os profissionais de recursos humanos e consultores interessados na identificação de talentos, a comunidade acadêmica só recentemente se interessou em estudar o construto (Milani; Setti; Argentero 2021).

Neste contexto, ainda são mais esparsos os estudos que correlacionam agilidade de aprendizagem com o a capacidade de inovação da organização. Tripathi e Dhir (2022), foram

pioneiros no estudo que aproximou a agilidade da aprendizagem e sua contribuição para a inovação organizacional dentro do mercado indiano. Os resultados demonstram a correlação, sugerindo novas pesquisas em outros contextos organizacionais.

Outro aspecto pouco estudado, é o impacto do ambiente no desenvolvimento da agilidade de aprendizado, sendo um campo ainda a ser explorado. Embora a literatura considere que a cultura organizacional, assim como estrutura, estão entre os conceitos com maior poder explicativo e preditivo na compreensão das causas e formas de comportamento das pessoas nas organizações (Janiyijeviv, 2013), que haja fortes evidências que locais de trabalho amigáveis propiciam mais inovação para as empresas (Chen; Leung; Evans, 2016) e que a segurança psicológica apresente um relação fortemente positiva com a disposição dos funcionários em produzirem novas ideias (Ali Taha; Sirkova; Ferencova, 2016), ou ainda que o clima de uma organização e a percepção de segurança psicológica pode ser um fator de determina a agilidade de aprendizagem (Catenacci-Francois, 2018), ainda há um espaço grande na produção de conhecimento correlacionando o contexto organizacional e a presença de agilidade de aprendizado como um comportamento que impacta a capacidade de inovação dos times, especialmente dentro do cenário brasileiro.

Para De Jong e Kemp (2003), para se tornarem indivíduos com comportamento inovador, são necessários esforços ágeis para aprender e explorar o conhecimento, comportamentos que compõem a agilidade de aprendizagem.

Desta forma, com base nas pesquisas e possibilidades de investigação do tema de interesse, foi definido a temática e objetivos. Nos próximos capítulos serão apresentados os resultados, que contribuem para o entendimento da agilidade de aprendizado no contexto organizacional, demonstrando a relação da agilidade de aprendizado com o ambiente organizacional e a inovação.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nonaka (1991) já apontava que diante da incerteza da economia, somente o conhecimento é uma fonte segura de vantagem competitiva, destacando a criação de novos conhecimentos como um antídoto para obsolescência gerada pela proliferação das tecnologias, em um processo contínuo de inovação.

Desta forma, basear o sucesso em experiências passadas não é sinônimo de garantia, já que situações emergentes são muitas vezes significativamente diferentes do que já foi vivenciado (Castiglione, 2022). Drucker (1992) reforça de forma superlativa esse conceito

quando refere que na sociedade do conhecimento os gerentes devem se preparar para abandonar o que sabem, adotando uma mentalidade e habilidades adaptativas para enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança. Devemos continuar a estudar, identificar, avaliar e desenvolver habilidades e comportamentos necessários para o sucesso hoje e no futuro (Castiglione, 2022).

A agilidade de aprendizado vem como um caminho propositivo para potencializar os resultados, como nos revela as pesquisas que a conceituam como uma mentalidade e uma coleção correspondente de práticas que permitem que os profissionais desenvolvam, cresçam e utilizem continuamente novas estratégias que os equiparão para os problemas cada vez mais complexos que enfrentam em suas organizações (Mitchinson; Morris, 2014).

A agilidade de aprendizagem refere-se à capacidade de indivíduos e organizações de adquirir e aplicar novos conhecimentos rapidamente, especialmente em cenários de mudança e incerteza. Os estudos iniciais do tema tiveram como foco a relação entre agilidade de aprendizado, carreira e desempenho, sendo ainda esparsos os estudos que relacionam o constructo com outros fatores organizacionais e ambientais.

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é um conjunto de suposições compartilhadas que orientam a forma como os membros de uma organização percebem, pensam e reagem ao ambiente, influenciando diretamente a capacidade da organização de se adaptar e aprender. Em complemento, Edmondson e Lei (2014) destacam que um clima psicológico seguro, caracterizado por confiança e abertura, é crucial para promover a disposição dos indivíduos a aprender com erros e propor ideias, ambos essenciais para a agilidade de aprendizagem.

Desta forma, um ambiente positivo, que incentiva a experimentação e tolera erros, facilita a disposição dos indivíduos para aprender e se adaptar. Da mesma forma, a cultura organizacional desempenha um papel crucial, uma vez que normas, valores e práticas influenciam a abertura à inovação e a flexibilidade.

Para compreender a conexão entre agilidade de aprendizagem, clima organizacional e cultura, é essencial considerar como esses elementos se inter-relacionam para promover um ambiente adaptável e inovador, promovendo um entendimento mais holístico que possa embasar práticas organizacionais voltadas à transformação contínua e favoráveis para o desenvolvimento da agilidade de aprendizado nos contextos organizacionais.

Assim, considerando que o estudo da agilidade de aprendizado e suas implicações no desempenho são de pouco mais de vinte anos e que embora tenha um crescimento significativo na utilização prática a ciência não avançou no mesmo passo (De Meuse, 2017),

cria-se um cenário favorável para a evolução nas pesquisas que possam confirmar ou refutar as suposições em torno do tema, investigando a relação entre os conceitos e ampliando a compreensão do constructo.

Na mesma direção, os esforços para acompanhar as mudanças e permanecer relevante para as partes interessadas é parte dos desafios do Sistema S. A conjuntura de crescente desafios, também está presente no mercado educacional, com um ensino privado cada vez mais mercantilizado e massificado, cujo diferencial é o preço baixo (Pimenta, 2017), manter a atratividade é um grande desafio para a gestão.

Em particular na Instituição objeto deste estudo, a busca pela excelência está na sua essência, como traz no seu plano estratégico 2023, “os desafios permanecem, são eles que nos impulsionam. Mas, estratégias foram revisadas porque entende-se que sempre há espaço para melhorar” (Plano Estratégico, 2023, p. 3) e que define as diretrizes de inovação, produtividade e *life long learning* como focos de ação da gestão, devendo direcionar as iniciativas para concretizar os projetos que sustentem a sua visão no horizonte de 2025.

Com desafios tão importantes e diretamente ligados à gestão de pessoas, o entendimento de como a agilidade de aprendizado está presente no comportamento da liderança será um diferencial que possibilitará um novo olhar para as práticas de desenvolvimento dos talentos, com grande potencial de implantação de novas iniciativas que impulsionem o conhecimento e sustentem a organização no cumprimento de seus objetivos estratégicos.

Assim, diante de um cenário de escassez de estudos e da demanda institucional, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para a comunidade acadêmica, servindo de base e abrindo portas para novos estudos no contexto brasileiro e para as organizações, através do entendimento de como a agilidade de aprendizagem se apresenta no contexto organizacional e sua relação com clima, cultura e inovação.

Pois embora o estudo da liderança, sujeitos deste estudo, seja amplamente discutido na literatura acadêmica, especialmente pelo papel protagonista na estratégia organizacional em tempos de mudança e inovação, assim como a crescente valorização da aprendizagem ao longo da vida, há espaço de compreensão das interações entre esses dois tópicos e como um pode potencializar o outro de forma transversal.

A possibilidade de aplicação pela pesquisadora em seu contexto profissional é um ingrediente relevante, entendendo uma possibilidade de contribuição efetiva no fazer da gestão de pessoas, contribuindo de forma aplicada para o desenvolvimento das organizações.

Além disso, o fato da pesquisadora ser colaboradora da Instituição facilita o acesso às informações relativas à cultura e clima, bem como aprovação para realização da mesma.

Para as organizações serem inovadoras, os times precisam ser capazes de aprender rapidamente com as mudanças e oportunidades que surgem, experimentar novas ideias e soluções, assim este trabalho busca preencher uma lacuna e propõe como questão de pesquisa: como a agilidade de aprendizado está relacionada com a inovação e o ambiente organizacional em Instituição do Sistema S?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O estudo tem como objetivo geral identificar e analisar como a agilidade de aprendizado está relacionada com a inovação e o ambiente organizacional em Instituição do Sistema S.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo de pesquisa, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a relação entre clima organizacional e agilidade de aprendizado;
- b) Identificar a relação entre cultura organizacional e agilidade de aprendizado;
- c) Identificar a relação entre a inovação e a agilidade de aprendizado;
- d) Identificar comportamentos e práticas organizacionais que impactam na agilidade de aprendizado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Criar efetivamente condições a competitividade de organizações é sempre um desafio para os formuladores de estratégias (Ahmed, 2021). A pandemia é um exemplo de como o ambiente global pode ser desestabilizado em alguns níveis e gerar a aceleração em outros, sendo um desafio para as lideranças gerenciar as organizações em um ambiente disruptivo e com o crescente uso inteligência artificial (Sewpersadh, 2023).

As pesquisas sobre liderança realizadas pelos Pesquisadores do Centro de Liderança Criativa (CCL®) e do Teachers College da Universidade de Columbia investigaram as características dos líderes em tempos de mudança, onde a agilidade precisa estar. Os estudos indicam que uma das grandes diferenças entre pessoas bem-sucedidas e aquelas cujas carreiras vacilam é a capacidade de extrair significado de suas experiências. Os profissionais de sucesso estão aprendendo ágil, ou seja, eles mostram vontade e capacidade de aprender ao longo de suas carreiras, se não durante toda a vida (Mitchinson; Morris 2014).

A construção de agilidade de aprendizado é útil para prever o sucesso quando o estado futuro é desconhecido, difícil de definir ou diferente do estado passado. A agilidade de aprendizado pode ser útil para gerenciar mudanças ambíguas, abrangentes ou disruptivas porque incorpora motivação, processamento cognitivo e a demonstração de comportamento essencial para o sucesso (De Meuse, 2017).

Os artigos seminais do constructo estão relacionados no contexto da identificação de potenciais líderes e como parte do processo de desenvolvimento de lideranças, com a ampliação para avaliação de outros grupos de colaboradores em pesquisas mais recentes. No entanto, encontra-se estudos esparsos na correlação com o a capacidade de inovação das organizações.

O estudo da agilidade de aprendizado e suas implicações no desempenho são de pouco mais de duas décadas, e embora tenha um crescimento significativo na utilização prática, a ciência não avançou no mesmo passo sendo necessário o avanço nas pesquisas aplicadas (De Meuse, 2017).

Existe um aumento constante no número de artigos publicados sobre agilidade de aprendizado desde 2011. Isso pode ser atribuído a vários motivos, incluindo um ambiente de negócios ambíguo, crescimento em tecnologia e ênfase na vantagem competitiva com base em produtos e serviços inovadores (Nayak, 2024).

Estudos futuros são sugeridos na vinculação da agilidade de aprendizado, inovação e desempenho (Tripathi; Dhir, 2022), ou ainda, na ampliação dos estudos entre agilidade e resultados, identificando novos fatores nessa relação (Ghosh; Muduli; Pingle, 2021).

Este estudo se propõe a compreender como a agilidade de aprendizado está relacionada a inovação, o clima e a cultura organizacional, contribuindo para uma lacuna dos estudos, que indicam que mais pesquisas são realizadas nas perspectivas individual e de desempenho do que no nível do grupo, em contraposição ao uso e incentivo cada vez mais difundido do trabalho em equipe nas organizações (Anderson; De Dreu; Nijstad, 2004).

A escolha do campo de estudo em Instituição do Sistema S se motiva por ser empresa de referência, que busca estar alinhadas com as demandas da sociedade para a manutenção da entrega de serviços de qualidade e que enfrentam a competitividade do mercado educacional, indicando a necessidade de ações gerenciais que garantam o aprendizado e a inovação nos times.

A pesquisa contará como sujeitos do estudo as lideranças que compõem a Instituição, em dois níveis hierárquicos, Diretores de Unidades Educacionais e Líderes Intermediários, entendendo o papel das lideranças na elaboração e implantação das estratégias que sustentam e impulsionam a organização em ambientes desafiadores.

O entendimento dos fatores que impactam na agilidade de aprendizado contribui para a elaboração de práticas e políticas de gestão de pessoas que potencializem os comportamentos relacionados ao constructo, tornando mais claro o horizonte de iniciativas que podem colaborar para tornar as organizações mais preparadas para os desafios de manutenção da competitividade.

Com base no exposto, este estudo se destaca por ser inédito em virtude da inexistência de pesquisas anteriores que relacionem a agilidade de aprendizado, ambiente organizacional e a inovação no contexto brasileiro, com potencial de contribuição para a academia e organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teórico que embasam esta pesquisa, articulando conceitos em torno da agilidade de aprendizado, clima, cultura, inovação e liderança.

2.1 AGILIDADE DE APRENDIZADO

O ambiente de mudanças faz com que as organizações busquem profissionais que consigam se adaptar (Caldwell; Herold; Fedor, 2004), tornando cada vez mais importante a capacidade de aprendizagem e adaptação como um fator crítico de sucesso para o desempenho eficaz (De Meuse; Dai; Hallenbeck, 2010).

Church et al. (2015) reitera a necessidade da aprendizagem contínua para que o funcionário tenha flexibilidade e adaptação na medida da mudança do ambiente, e que para isso deve estar aberto para novas experiências, tenha a vontade e a capacidade de aprender com essas experiências e a capacidade de entender a complexidade para aplicar seu aprendizado em novos desafios. Com o avanço da inteligência artificial e os desafios do realinhamento da gestão dentro de um cenário de mudanças aceleradas (Sewpersadh, 2023), a agilidade de aprendizado se apresenta como um diferencial para que os líderes contribuam para o sucesso das organizações.

2.1.1 Fundamento Teórico do Construto de Agilidade de Aprendizado

O estudo da agilidade de aprendizado tem seus fundamentos na teoria da aprendizagem experiencial. Kolb (1976) já mencionava que, o que distingue o sucesso do gestor, é a sua capacidade de se adaptar e dominar as novas exigências, mais do que suas competências, considerando ainda que a propensão em aprender com a experiência está diretamente relacionada com a capacidade do indivíduo em dominar as mudanças no contexto de trabalho.

Os autores (Kolb; Kolb, 2009) delimitam 4 fases da aprendizagem experiencial, que funciona em ciclos contínuos, sem início ou fim: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Anseel e Ong (2021) ressaltam o papel da reflexão para o processo de aprendizagem, através de estudos empíricos e também comportamento de lideranças expoentes que indicam o tempo da reflexão para a qualificação

de suas decisões. Destaca-se a necessidade de experimentação e aplicação para agilidade de aprendizado, que realmente faça algo novo, saindo de sua zona de conforto (De Meuse; Harvey, 2022).

A aprendizagem a partir da experiência, em especial na perspectiva do estudo da liderança, ganha novos contornos com as descobertas das pesquisas seminais desenvolvidas por McCall, Lombardo e Morrison, no livro intitulado *Lessons of Experience*, indicaram que gestores que “descarrilhavam” após serem promovidos dependiam demasiadamente das competências adquiridas, enquanto aqueles que obtinham sucesso conseguiam tirar lições das experiências e pareciam mais confortáveis em situações novas e desafiadoras, conseguiam aprender mais rápido (De Meuse, 2008).

Afinal, nem todas as experiências são iguais e compreender como e por que os líderes obtêm diferentes resultados é um aspecto fundamental na gestão dos talentos (De Meuse, 2017).

No livro, os autores McCall et al. (1988) teorizaram que o potencial não pode ser totalmente detectado a partir do que um indivíduo já demonstra no trabalho, que envolve aprender novas habilidades para atuar em situações novas e, muitas vezes, pela primeira vez. Indicaram ainda, que as pessoas diferem em sua aptidão para aprender com suas experiências. É essa capacidade e motivação para aprender com a experiência que diferencia os de alto potencial que passam a ter mais sucesso do que outros.

A evolução dos estudos no campo da liderança, com o desafio crescente na identificação e desenvolvimento das lideranças, Michael Lombardo e Robert Eichinger publicaram em 2000 um artigo intitulado “*High Potentials as High Learners*” com o destaque para o conceito de agilidade de aprendizado e apresentou suas descobertas sobre a relação entre agilidade de aprendizado e potencial de liderança. Nesse artigo, introduziram o termo agilidade de aprendizado, definido como a “a vontade e capacidade de aprender com as experiências e, posteriormente, aplicar esse aprendizado em novas situações para executar com sucesso em situações novas ou pela primeira vez” (Lombardo e Eichinger, 2000, p. 323).

Construíram um modelo conceitual com 4 fatores (Lombardo e Eichinger, 2000):

1. Agilidade das Pessoas — Descreve as pessoas que se conhecem bem, aprendem com a experiência, tratam os outros de forma construtiva e são frias e resilientes sob as pressões da mudança.

2. Agilidade de resultados — Descreve as pessoas que obtêm resultados em condições difíceis, inspiram outras pessoas a terem um desempenho além do normal e exibem o tipo de presença que gera confiança nas outras pessoas.

3. Agilidade Mental — Descreve as pessoas que pensam sobre os problemas de um novo ponto de vista e se sentem confortáveis com complexidade, ambiguidade e explicando seus pensamentos para os outros.

4. Agilidade na mudança — Descreve pessoas que são curiosas, têm paixão por ideias, gostam de experimentar casos de teste e se envolvem em atividades de desenvolvimento de habilidades

Os estudos que derivaram desse conceito cunhado por Lombardo e Eichinger (2000), trilharam o caminho da validação da agilidade de aprendizado como um preditor do sucesso do líder e identificação de potencial.

Assim, a agilidade de aprendizado é um constructo para além da capacidade intelectual, é em essência uma aprendizagem contínua, que indica que as pessoas estejam abertas para novas experiências e tenham a vontade e a capacidade de aprender com essas experiências e aplicar seus aprendizados em situações novas (Silzer; Church, 2010). É a capacidade de aprender com a experiência que permite que algumas pessoas, mas não outras, se destaquem nas organizações contemporâneas (De Rue; Ashford; Myers, 2012).

A partir de estudo com sete organizações que são referência em gestão de talentos, conclui-se que a agilidade de aprendizagem pode ser considerada um preditor para identificação de potenciais e que a variabilidade de carreira em diferentes organizações ou áreas da empresa (Dries; Vantilborgh; Pepermans, 2012).

Dai, De Meuse e Tang (2013) apresentam, a partir de dois estudos de campo, que as pesquisas com lideranças indicam fortemente a relação entre aprender com a experiência e a eficácia da liderança, destacando a importância do desenvolvimento contínuo das habilidades e conhecimentos, deixando claro o papel crítico da agilidade de aprendizado na carreira dos executivos, especialmente quando o ambiente de negócios se torna mais complexo e dinâmico. A pesquisa investigou como a agilidade estava vinculada ao aperfeiçoamento de competências e sucesso na carreira, demonstrando que os indivíduos mais ágeis tiveram maior crescimento ascendente, com remunerações mais altas. E ainda, que essa relação se intensifica conforme o nível de maturidade profissional.

Com isso, a identificação e desenvolvimento dos líderes passou do foco no desempenho e competências adquiridas, para o foco de como ele aprende, em encontrar e desenvolver indivíduos que sejam continuamente capazes de abandonar competências, perspectivas e ideias que já não são relevantes e aprender novas que o sejam (Mitchinson; Morris, 2014).

O constructo pode ainda ser considerado como uma orientação de aprendizagem individual, e desta forma, caracterizado por um desejo de desenvolver novas habilidade e dominar novas situações (De Meuse; Dai; Hallenbeck, 2010), relacionado à uma forma de adquirir informações necessárias para completar uma tarefa, orientação à resultados, heterogeneidade e ambiguidade que o ambiente organizacional exige (De Rue; Ashford; Myers, 2012).

Nas últimas duas décadas, novas definições do conceito (De Meuse, 2017) como a capacidade de aprender com a experiência e, em seguida, a vontade de aplicar essas lições para desempenhar com sucesso em novas e desafiadoras funções de liderança contribuíram para aquela proposta por Lombardo e Eichinger (2000).

De Rue, Ashford e Myers (2012) fazem um recorte importante da necessidade da diferenciação mais cuidadosa entre o conceito de agilidade de aprendizado e a capacidade geral de aprender. E a partir dessa reflexão incluem a velocidade e flexibilidade, sendo a agilidade de aprendizado um componente da capacidade de aprender. Destaca a flexibilidade para abandonar comportamentos ineficazes, para aprender e desaprender e ainda velocidade para mudar de posição após um novo aprendizado.

Seguindo essa abordagem, a agilidade de aprendizado é uma metacompetência que facilita o aprendizado individual, adaptabilidade e desenvolvimento, um atributo que é pré-requisito para o evolução de outras competências (De Meuse, 2012)

Significa lidar com novas experiências de forma flexível e rápida, experimentando novos comportamentos, tendo feedback, fazendo ajustes e seguindo para um novo aprendizado (Hoff; Burke, 2017). Premissa já antecipada por Kolb (1976) que refere que a continuidade do sucesso diante das mudanças indica a capacidade de explorar as novas oportunidades e aprender com os fracassos.

Assim, se aprende rápido não por ser mais inteligente, mas por possui habilidades e estratégias mais eficazes (De Meuse, 2008).

Após a delimitação do termo, entre 2000 e 2010, o uso crescente do termo da agilidade de aprendizado nos sites e blogs dedicados ao desempenho da liderança, indicando como a habilidade mais procurada no século ou como sinônimo de sucesso de liderança, como um preditor do desempenho executivo (De Meuse; Harvey, 2022).

Diante do seu tempo ainda curto de pesquisa, o constructo agilidade de aprendizado ainda tem muito a evoluir a partir da ampliação das pesquisas, especialmente para além da identificação de talentos potenciais. Identifica-se um crescente número de artigos correlacionando a agilidade de aprendizado com a identificação de potenciais líderes e como

parte do processo de desenvolvimento de lideranças (Milani; Sett; Argentero, 2021). Especialmente nas últimas duas décadas, a popularidade do conceito aumentou significativamente no mundo dos negócios.

Quadro 1: Sistematização de estudos da agilidade de aprendizado

Elementos	Autores
Conceituação e introdução do termo, com definição de 4 diferentes componentes: agilidade de pessoas, agilidade de resultados, agilidade mental e agilidade na mudança.	Lombardo & Eichinger (2000)
Agilidade de aprendizado como "meta-competência" que é pré-requisito para desenvolvimento de outras competências.	DeMeuse, Dali e Hallenback (2010)
Velocidade de aprendizado e flexibilidade cognitiva como componente da agilidade de aprendizado.	De Rue (2012)
Os autores definiram agilidade de aprendizagem como “a disposição e capacidade de reconfigurar atividades rapidamente para atender às demandas em mudança no ambiente de tarefas”	Burke (2016)
Relação entre agilidade de aprendizado e cultura de aprendizagem	Gosh, Mulani e Pingle (2021)
Relação da agilidade de aprendizado na inovação, retenção de talentos e práticas de recursos humanos	Tripathi 2022

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

2.1.1 Antecedentes da agilidade de aprendizado

O foco dos estudos seminais da agilidade de aprendizagem está no entendimento e fortalecimento deste constructo como um preditor do sucesso do líder, os processos subjacentes associados à agilidade de aprendizagem estão em segundo plano nas pesquisas,

sendo apresentados a seguir as principais evidências empíricas dos antecedentes da agilidade de aprendizado.

Nos estudos de Mitchinson e Morris (2014), a partir da avaliação de personalidade Big Five Profile, foi indicada correlação entre agilidade de aprendizado e perfil de profissional, sendo diretamente proporcional, quanto mais ágeis, mais extrovertidos, mais originais, mais focados, mais resistentes e menos complacentes, sem diferenças em relação a idade, gênero ou nível na organização. Os achados indicaram ainda, que indivíduos que têm alta agilidade de aprendizado terão comportamento de trabalho mais ativo, criativo, com coragem para expressar suas opiniões, otimismo, resiliência e se desenvolver e melhorar continuamente.

De Rue, Ashford e Myers (2012) delimitaram um modelo de agilidade de aprendizado que apresenta os fatores individuais e contextuais. A orientação para metas, cognição e abertura à experiência são identificados como fatores individuais e os contextuais, são a possibilidade de ter novas experiências significativas e desafiadoras, a cultura e o clima de aprendizagem.

Nas pesquisas do sobre descarrilamento do CCL, a capacidade de aprender, mudar e se adaptar se mostraram um antecedente para a o sucesso na carreira, em contraponto com desempenho, ambição e disposição para fazer mais que não se apresentavam como um diferencial (Lombardo; Eichinger, 2000).

De Meuse, Dai e Hallenbeck (2010) apresentam três antecedentes individuais que são: as experiências passadas, a autoconsciência e a capacidade do indivíduo de lidar com a complexidade. E como moderadores ambientais, indica a cultura organizacional, que apoia, estimula e promove a aprendizagem e um segundo fator ambiental, seria a profecia autorrealizável, que refere a capacidade de influenciar um indivíduo a partir do rótulo, que podem impactar a autoimagem e a confiança para a busca dos aprendizados.

2.1.2 Dimensões da agilidade de aprendizado

Ao longo das duas últimas décadas, diferentes estudos têm buscado contribuir para a construção de um entendimento mais robusto sobre o tema, procurando acertar o passo entre o uso no gerenciamento dos talentos nas organizações e a solidez teórica e empírica.

Distintos instrumentos de pesquisa foram desenvolvidos, buscando identificar os fatores que meçam a presença da agilidade de aprendizado, em esforço que uniu a academia e as consultorias de desenvolvimento de lideranças. Aqui apresentaremos as escalas e os conceitos que balizam a sua construção.

Os estudos seminais de Lombardo e Eichinger (2000) desenvolveram um modelo baseado em quatro fatores da agilidade de aprendizado: agilidade de mental, pessoas, mudança e resultados, sendo a base para a construção da escala Choices, desenvolvida a partir dos estudos no CCL em mais de 2 décadas de pesquisas em torno da identificação e desenvolvimento dos talentos e que está presente de forma majoritária nos estudos (De Meuse, 2017). Estes elementos também estão presentes na escala viaEDGE™, onde foi acrescentado um quinto fator de avaliação, a autoconsciência, e ainda foi adaptado para outros modelos como a escala utilizada por Gravett (2016), que adaptou o questionário de Auto avaliação de Agilidade de Aprendizagem e mantém a avaliação de autoconsciência dentro do fator agilidade com as pessoas.

A escala de avaliação TALENTx7®, apresentada em 2015, é bastante próxima do conceito original de Lombardo e Eichinger (2000), e conceitua a agilidade de aprendizado como a “capacidade e a vontade de aprender rapidamente e, em seguida, aplicar essas lições para ter um bom desempenho em situações de liderança novas e desafiadoras” (De Meuse, 2015, pág. 3), e é composta de sete facetas: perspicácia interpessoal, entusiasmo, perspectiva cognitiva, autoconhecimento, capacidade de resposta ao feedback e atenção plena ambiental. (Bouland-Van Dam; Oostrom; Jansen, 2022).

Na construção de escalas para a medição da agilidade de aprendizado, a pesquisa do Teachers College, Columbia University, desenvolveu o *Learning Agility* Inventário de Avaliação identificando cinco principais facetas do aprendizado do comportamento ágil. São 4 que permitem o aprendizado ágil: Inovar, Executar, Refletir e Arriscar e uma que a frustra ou impede, que é o comportamento de Defesa (Mitchinson; Morris, 2014).

Assim, em 2016, a partir do conceito da agilidade de aprendizagem como “a disposição e capacidade de reconfigurar atividades rapidamente para atender às demandas em mudança no ambiente de tarefas” (Burke; Rolloff; Mitchinson, 2016, p. 2), postularam o “*Burke Learning Agility Inventory*” (Burke LAI), composto de 38 itens, com uma escala de classificação de estilo Likert de sete pontos. Foi postulado que a agilidade de aprendizado consiste em nove dimensões independentes, apresentadas no relatório técnico elaborado por Burke e Smith (2018, p: 13), sendo elas:

Flexibilidade – Estar aberto a novas ideias e propor novas soluções;

Rapidez – Agir rapidamente nas ideias para que aquelas que não funcionam sejam descartadas e outras possam ser aceleradas;

Experimentação – Experimentar novos comportamentos (ou seja, abordagens, ideias) para determinar o que é eficaz;

Assumir riscos de desempenho – Buscar novas atividades (ou seja, tarefas, atribuições, papéis) que ofereçam oportunidades de serem desafiados;

Assumir riscos interpessoais – Confrontar as diferenças com os outros de maneiras que levem ao aprendizado e à mudança;

Colaboração – Encontrar maneiras de trabalhar com outras pessoas que gerem oportunidades únicas de aprendizado;

Busca de informações – Usando vários métodos para se manter atualizado em sua área de especialização;

Busca de feedback – Pedir feedback aos outros sobre as próprias ideias e desempenho geral;

Reflexão – Desacelerar para avaliar o próprio desempenho a fim de ser mais eficaz.

Em 2022, Bouland-Van Dam, Oostrom e Jansen, apresentaram ainda uma escala voltada para a avaliação da agilidade de aprendizado nas lideranças, a partir da avaliação de 3 fatores: desenvolvimento da liderança, busca por feedback e aperfeiçoamento sistemático.

Com pouco mais de duas décadas desde sua sistematização por Lombardo e Eichinger (2000), em estudo recente, De Meuse (2019) apresentou uma meta-análise com 20 pesquisas, que examinou a relação entre agilidade de aprendizado e sucesso do líder, indicando sua significativa capacidade de contribuição, com um resultado robusto tanto em relação a performance quanto potencial, com utilização de diferentes instrumentos de avaliação.

A diversidade de escalas, se por um lado revela uma busca para o avanço contínuo no entendimento e medição da agilidade de aprendizado, por outro indica que embora os rótulos sejam diferentes, os itens de medida são semelhantes, com grande correlação entre o significado dos termos avaliados (De Meuse, 2017). Outro consenso é a grande prevalência de estudos a partir de auto avaliações (Milani; Setti; Argentero 2021).

No escopo deste estudo, utilizaremos como referência o modelo conceitual apresentado por Burke (2016), em escala validada no Brasil por Franco (2017).

2.1.3 Impactos na gestão e inovação

O foco das pesquisas foi sendo ampliado ao longo do tempo, incrementando o entendimento da agilidade de aprendizado não apenas na identificação de talentos, mas aprofundando no impacto nos resultados e outros aspectos da gestão.

Tripathi e Dhir (2022) conduziram seus estudos investigando a relação entre a agilidade e a inovação organizacional, intermediadas pelas práticas de gestão de pessoas. Na

pesquisa com 413 funcionários indianos, é utilizada a escala de Gravett (2016) que identificou correlação entre a agilidade de aprendizado com a inovação organizacional, com um achado em relação a idade como um fator que influencia essa relação. Nayak (2024) reforça que usar e desbloquear o potencial da agilidade de aprendizado tornou-se uma parte fundamental para tornar os negócios mais competitivos

Outra pesquisa que ampliou o entendimento do constructo é a desenvolvida por Ghosh, Muduli e Pingle (2021), que teve participação de 776 executivos e identificou que a relação entre agilidade de aprendizado e resultados é significativamente positiva, tendo como mediadores a cultura e o *e-learning*.

A cultura de aprendizagem, que fica de certa forma subjacente na construção do constructo nas pesquisas seminais, é apresentada como um fator de impacto direto na agilidade de aprendizagem e indireto no envolvimento com o trabalho (Saputra; Abdinagoro; Kuncoro, 2018).

Senge (1996) destaca o papel da cultura para encorajar e apoiar na busca pelo processo de aprendizagem individual e melhoria contínua para que a organização se mantenha competitiva em ambientes complexos e voláteis. A cultura é crítica para a agilidade, incluindo a agilidade de aprendizagem (Ghosh; Muduli; Pingle, 2021).

Há o entendimento de um espaço de aprendizagem multinível (Kolb; Kolb, 2009), onde se compreende sobre estilos de aprendizagem individuais e resolução/tomada de decisões gerenciais, o processo de aprendizagem em equipe e aprendizagem organizacional do indivíduo, do grupo e da organização.

Os estudos apontam o papel fundamental desempenhado pelos fatores do contexto organizacional, como como clima de aprendizagem e desenvolvimento na promoção e suporte da agilidade de aprendizagem, destacando a necessidade de estudos futuros para explorar melhor essas e outras variáveis (Milani; Setti; Argentero, 2021).

2.1 INOVAÇÃO

A inovação como uma intenção, estratégia ou plano está presente no radar dos negócios (Kahn, 2018), a inovação está por toda parte, sendo um meio essencial pelo qual as organizações sobrevivem e prosperam (Dodgson; Gann; Phillips, 2013).

Independentemente do tamanho da empresa, do segmento de atuação ou da composição de seu quadro, a inovação está em pauta. Seja na academia ou na gestão dos negócios, há uma crescente importância da inovação para a competitividade (Nagano;

Stefanovitz, 2014), isto porque, ela é uma força motriz que tem a capacidade de contribuir para o crescimento econômico, aumentando as taxas de produtividade na economia (Salter; Alexy, 2014) e contribui para a competitividade empresarial, a sustentabilidade ambiental, os níveis e a natureza do emprego e, em última análise, a qualidade de vida global (Dodgson; Gann; Phillips, 2013).

Há um consenso da necessidade de inovar para acompanhar a velocidade das mudanças que constituem uma sociedade cada vez mais tecnológica e volátil, o que impulsiona o crescimento das pesquisas no tema nas mais diferentes áreas, sob perspectivas complementares (Dodgson; Gann; Phillips, 2013), a pluralidade é inevitável pelo tamanho dos desafios no tema, com uma busca pela sinergia entre os aspectos estudados, com crescente esforço mundial para a compreensão da natureza e determinantes da inovação (Salter; Alexy, 2014).

Nas pesquisas, a compreensão sobre a criação, distribuição e utilização do conhecimento são parte importante da compreensão de como a inovação acontece, como nos apresenta o Manual de Gerenciamento da Inovação de Oxford (OECD, 2019), que considera que as inovações são fruto de atividades baseadas no conhecimento, seja na aplicação de informações novos ou já existentes e que para empresa seja inovadora deve relatar uma ou mais inovações dentro do período de observação.

Os fatores que determinam o crescimento das organizações mudaram, o foco que era nas matérias-primas, passou para potenciais ativos intangíveis: conhecimento e capacidade de inovação (Nagano; Stefanovitz, 2014), sendo a capacidade dos funcionários para inovar é fundamental para o funcionamento e crescimento do negócio (Fonseca; De Faria; Lima, 2019).

Para mensurar os resultados de inovação e desempenho, Chen e Evans (2016) indicam como medida de produção de inovação o número de patentes. Dermircioglu e Van Der Wal (2022), utilizaram para medir a inovação a implementação nos últimos 12 meses e a avaliação do contexto de implantação, se interno ou externo, de forma alinhada com a definição trazida no OCDE (2019) que a inovação, por definição, implica implementação.

No escopo deste estudo, utilizaremos o conceito de inovação na prática apresentada no Manual de Oxford (OEDE, 2019) para justificar a escala de Demircioglu e Van Der Wal (2022) que utiliza como medida a implantação da inovação.

Nas próximas seções serão apresentados os conceitos, os tipos e aspectos do ambiente para inovar que nos auxiliarão na compreensão deste complexo tema, onde se por um lado há a certeza de sua necessidade, no cotidiano das organizações ainda são muitos os desafios para

a real implantação de um sistema positivo e fluído, que mantenha a organização viva e em crescimento.

2.2.1 Conceitos e tipos de inovação organizacional

A inovação caminha entre a complexidade de aplicação e a objetividade do conceito apresentado no Manual de Oxford (OECD, 2019, p.242), que define a inovação empresarial como “um produto ou processo de negócio novo ou melhorado (ou uma combinação disso) que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa”. Já Hughes (2018) trata a inovação no local de trabalho como processos aplicados para implementar novas ideias.

Para Schumpeter e Backhaus (1934), a inovação seria fruto de novas combinações, sendo em sua maioria construída a partir de elementos existentes e menos uma novidade em si mesma. Assim, o desafio para as organizações é encontrar novas combinações e isso ato determinará a direção e a velocidade da inovação (Salter; Alexy, 2014).

A inovação se diferencia da criatividade, pois é mais do que uma nova ideia, ela requer implantação seja para uso da empresa ou outros, é uma atividade dinâmica e generalizada que ocorre em todos os setores de uma economia; não é prerrogativa exclusiva do setor empresarial (OECD, 2019) e que possui o requisito de que seu resultado seja significativamente diferente dos disponibilizados anteriormente e relevante para quem irá usufruir dela (Dodgson; Gann; Phillips, 2013).

A inovação pode ser entendida tanto quanto um processo como um resultado, com objetivo de geração, por exemplo, crescimento, lucro, sustentabilidade com melhores produtos e serviços que irão atender positivamente demandas dos envolvidos, podendo ser clientes, funcionários ou parceiros. Isto ocorre a partir da articulação de recursos, como pessoas, conhecimento, orçamento e tecnologia, sendo a inovação tanto um fato como um ato (Dodgson; Gann; Phillips, 2013).

A geração de conhecimentos refere-se a compreensão da informação e capacidade de usá-la para diferentes propósitos, é obtido através de esforço cognitivo e, conseqüentemente, novos conhecimentos são difíceis de transferir porque requerem aprendizagem por parte de quem os recebe (OECD, 2019).

Os indivíduos são o início de grandes inovações, que em equipe ganham força transformando as ideias em inovação (Salter; Alexy, 2014). O olhar da gestão mudou, comportamentos disruptivos, que antes poderiam ser interpretados como inadequados tornam-

se cada vez mais procurados para tentar competir em ambientes que evoluem rapidamente (Anderson; De Dreu; Nijstad, 2004).

Kahn (2018) reforça este conceito, entendendo que a inovação deve ser pensada tanto como um resultado como um processo, e acrescenta uma terceira perspectiva, a mentalidade, considerando que os resultados surgem de um processo e que é impulsionado pela mentalidade.

As inovações de produtos são fáceis de identificar, pois envolvem a criação e o lançamento de novos bens e serviços. Em contraste, as inovações de processos são muitas vezes silenciosas, escondidas da vista do público, pois envolvem mudanças nas operações, tarefas e formas de trabalhar nas organizações. Destaca-se que dados de pesquisa sugerem forte complementariedade entre os diferentes tipos de inovação, onde a inovação em serviços pode criar oportunidades para inovação de produtos, processos para novos produtos e novos produtos para novos processos (Salter; Alexy, 2014).

As inovações possuem uma distinção em relação a sua natureza, podendo ser incrementais ou disruptivas. As disruptivas tem o potencial de transformar (ou criar) um mercado (OECD, 2019), envolvendo avanços e formas de fazer muito diferentes daquelas apoiadas pelos recursos e capacidades estabelecidos de uma organização (Dodgson; Gann; Phillips, 2013).

Em contrapartida as incrementais resultam de uma série de pequenas melhorias realizadas durante um período que resulta em uma diferença significativa no produto final ou processo de negócio (OECD, 2019)

Cooper (1998) revela uma abordagem multidimensional da inovação, elencando as três principais dicotomias: inovação tecnológica versus inovação administrativa, inovação incremental versus inovação radical e inovação de produto versus inovação de processo, sustentando um modelo que sugere que as inovações não são tanto um ou outro, mas que uma determinada inovação possui as características de vários tipos de inovação ao mesmo tempo.

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA INOVAR E APRENDER

O estudo dos fatores ambientais que impactam a inovação está entrelaçado na construção teórica, sendo o ambiente, envolvendo a cultura e o clima de segurança psicológica pontos indissociáveis da gestão da inovação, com destaque para a grande interdependência entre o contexto organizacional e a consistência dos processos de inovação.

Refere ainda, a influência das estruturas organizacionais na forma como as iniciativas fluem através dos processos de inovação (Nagano; Stefanovitz, 2014).

Como parte das estratégias, as organizações têm buscado criar ambientes mais tolerantes ao fracasso e uma cultura incentivo aos inovadores. A promoção de espaços para inovação auxilia no fluxo eficaz do conhecimento e na colaboração para produzir inovação (Salter; Alexy, 2014), sendo que a capacidade de um indivíduo para gerar ideias boas e inovadoras é profundamente moldada pelo seu capital social. Sendo assim, clima e cultura estão entre as 7 dimensões para a inovação em novos produtos, que inclui ainda estratégia, pesquisa, comercialização, processo e métricas (Barczak; Kahn, 2012).

Mata (2023), destaca que a abertura à mudança é essencial para um comportamento inovador, e que esse comportamento que leva a adoção de produtos, serviços, ideias ou processos inovadores dentro da empresa ou departamento, sendo a tolerância ao fracasso um incentivo à experimentação e inovação, favorecida por um local de trabalho amigável (Chen; Leung; Evans, 2016).

Para uma organização aprender e inovar é fundamental a criação de um ambiente que incentive a livre interação e comunicação entre os membros da organização (Nonaka, 2007), refere que depende ainda de um ambiente de favorável, onde tal ambiente não só facilita a troca de conhecimento tácito, mas também ajuda a transformar esse conhecimento em formas explícitas que podem ser compartilhadas e utilizadas por toda a organização.

Entre os estudos sobre a aprendizagem organizacional, Garvin e Edmondson (2008), indicam cinco principais práticas que facilitam a aprendizagem organizacional, sendo: a resolução sistemática de problemas; experimentação com novas abordagens; aprendizado com sucessos e fracassos; aprendizado com as melhores práticas e transferência de conhecimento rápida e eficientemente por toda a organização. Aspectos remete ao quanto a cultura pode ser uma facilitadora ou uma barreira à aprendizagem, já que influencia práticas organizacionais e comportamentos (Schein, 2010).

Em uma perspectiva similar, Goh (2008) refere que uma cultura de experimentação, com colaboração e capacidade de transferir conhecimento, complementada por uma liderança alinhada e clareza de missão e visão, são elementos que devem estar presentes em uma organização que aprende, reforçando o impacto dos aspetos de cultura e clima para um ambiente que inova e aprende. Afinal, a forma como as pessoas vivenciam e descrevem o seu ambiente de trabalho caracterizam o clima e a cultura de um lugar (Schneider, Ehrhart e Macey; 2013).

Em complemento Nonaka e Konno (1998) introduzem o conceito de *ba*, onde o conhecimento é adquirido a partir da própria experiência ou a partir da reflexão sobre as experiências dos outros, sem barreiras entre os indivíduos. Ponto também destacado por Kolb e Kolb (2009) que trata o ambiente seguro e respeitoso como um fator central para a promoção da aprendizagem.

2.3.1 Cultura

“Cultura é a mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros” (Hofstede, 2011, p. 3) ou como destaca Van Marrewijk (2004), quando as organizações consideram seus funcionários como ativos e fonte do sucesso corporativo, a cultura torna-se um parâmetro competitivo.

Nos pressupostos clássicos de Schein (1984) a cultura organizacional é um conjunto de princípios fundamentais que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses princípios foram bem-sucedidos o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, devem ser ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Também podendo ser entendida como um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que influenciam a maneira como os funcionários pensam, sentem e se comportam no local de trabalho (Schein, 2010).

Estudo empírico, revela descoberta que a cultura organizacional exerce um efeito mediador na inovação organizacional por meio da aprendizagem organizacional, com um papel significativo na inovação, podendo gerar a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável para as organizações (Abdi; Senin, 2014).

Considera-se ainda, que a cultura organizacional é um dos fatores mais importantes que afetam tanto a criatividade quanto a inovação nas organizações, com uma forte relação positiva entre a disposição dos funcionários em produzir novas ideias e atmosfera de segurança psicológica (Ali Taha; Sirkova; Ferencova, 2016).

A cultura organizacional é considerada um fator de sucesso na adoção de um método ágil e também, que a adoção de técnicas de métodos ágeis realmente produz mudanças na cultura organizacional, indicando a continuidade dos estudos longitudinais para entender completamente a direção desta relação (Strode; Huff; Tretiakov, 2009).

Também pode ser entendido como cultura organizacional a descrição do ambiente em que as pessoas trabalham e a influência que este tem sobre a forma como pensam, agem e

vivenciam o trabalho (Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016). Sendo que a sua robustez pode ser mensurada pela sua homogeneidade e estabilidade do quadro de membros e pela extensão e experiência compartilhadas (Schein, 1984), e ainda, como sendo uma variável de contexto que modera relacionamentos (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

A revisão conclui que os funcionários das organizações têm uma ética de trabalho clara e definida, têm ideias semelhantes e mantêm crenças e valores semelhantes, guiados por valores de consistência, adaptabilidade e sistema de comunicação eficaz, dão aos funcionários um senso de identidade que aumenta seu comprometimento com o trabalho e, por fim, leva a um melhor desempenho.

A Instituição pesquisada define e comunica a cultura organizacional através do plano estratégico 2023, a partir do seguinte Manifesto da Cultura.

“Somos diversos, somos múltiplos. Mas o que temos em comum? Temos o propósito de impactar a vida dos gaúchos, seja no desenvolvimento, seja na felicidade ou na mudança. A nossa união fortalece ainda mais nosso jeito de ser! Ao olhar para nós mesmos, o que vemos? Diversidade, inovação e excelência! Tudo isso guiado pela paixão pelo propósito e pelo cuidado com as pessoas, com a mais genuína atuação em rede acontecendo todos os dias, rumo a um verdadeiro crescimento sustentável! ” (Plano Estratégico, 2023, p. 12).

Sendo cada um dos 7 elementos culturais descritos da seguinte forma:

- **Excelência:** Somos comprometidos com as regras e com a qualidade dos nossos serviços, atuando de forma ética em todas as relações com as pessoas e a sociedade;
- **Atuação em Rede:** Atuamos em redes colaborativas, internas e externas, favorecendo parcerias com as partes interessadas;
- **Diversidade:** Valorizamos a diversidade nos times e a pluralidade das ideias;
- **Crescimento sustentável:** Buscamos o desenvolvimento sustentável, com foco na longevidade e competitividade dos nossos negócios, equilibrando os interesses ambientais, econômicos e sociais;
- **Inovação:** Incentivamos um ambiente de inovação, motivados pela vontade de criar novas soluções que entreguem valor para os clientes e sociedade;
- **Cuidado com as pessoas:** Valorizamos o potencial humano, incentivando que colaboradores e clientes estejam no centro das decisões;

- Paixão pelo propósito: Realizamos nosso trabalho com a alegria e entusiasmo, movidos pelo compromisso com o desenvolvimento da sociedade.

2.3.2 Clima organizacional

O clima organizacional é uma impressão coletiva, são expectativas e sentimentos compartilhados por um time, que afeta as suas relações com o líder, uns com os outros e com outros times, diferentemente da cultura que é um conjunto de fatores explícitos e implícitos que trata das regras, valores e princípios que são duradouros e guiam o comportamento organizacional (Burke e Litwin, 1992).

Assim o clima é uma inferência dos membros de uma organização com em como as políticas, práticas, procedimento e rotinas se aplicam nas relações que estão sujeitos (Schneider; Brief; Guzzo, 1996).

Schneider, Ehrart e Macey (2013), descrevem o clima organizacional como a percepção compartilhada de políticas, práticas e procedimentos formais e informais, e os comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados na organização ou ainda como uma atmosfera presente nas organizações, que está ligada ao comportamento dos gestores (Schneider; Salvaggio; Subirats, 2002)

Kim (2021) refere que a satisfação no trabalho pode ser considerada um fator-chave que leva à obtenção de objetivos organizacionais, sendo ela a soma das emoções vivenciadas pelos membros da organização em relação ao seu trabalho.

Neste trabalho, será utilizado como referência o Instituto Great Place To Work (GPTW), que, através de seu fundador, desenvolveu uma metodologia reconhecida mundialmente para a análise de ambientes de trabalho. A partir de pesquisa com organizações, foram definidas características de um ótimo lugar para se trabalhar, sendo a confiança o ponto central das relações (Levering, 1988).

Van Marrewijk (2004) cita a pesquisa realizada por Levering e equipe, entrevistando funcionários de mais de mil organizações e que identificou as características que distinguem os locais de trabalho excelentes para se trabalhar, sendo um lugar onde os funcionários confiam nos líderes, tem orgulho que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham.

Callefi; Teixeira e Santos (2021) que pesquisaram as dimensões do GPTW em relação a outras teorias de motivação e satisfação no trabalho, identificaram que o GPTW avalia a

gestão da cultura organizacional e o relacionamento entre as equipes, especialmente vinculados ao suporte da liderança e colegas de trabalho.

Estudo realizado a partir dos resultados do GPTW em empresa brasileira, constatou que um ambiente de segurança e respeito tem impacto na felicidade dos trabalhadores e que ambientes descontraídos e favoráveis, com reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento contribuem para a satisfação no trabalho (Da Silva, 2024).

Os estudos demonstram ainda, que o que engaja está muito além de aspectos remuneratórios, mas as relações que se desenvolvem que sustentam um ótimo lugar para trabalhar, sendo a confiança entre os líderes e os empregados o ponto chave de um bom ambiente de trabalho (Levering, 1993).

A avaliação conta com 5 dimensões de análise: Respeito, Credibilidade, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem são apresentados como um conjunto de fatores que muitas vezes faz a diferença entre o sucesso e o fracasso corporativo. (Van Marrewijk, 2004).

As dimensões são brevemente descritas abaixo (Van Marrewijk, 2004).

A dimensão respeito envolve apoio, cooperação e cuidado, que são essenciais para a criação de confiança. Faz parte desta dimensão a oportunidade de formação e fornecimento de meios para cumprirem as suas atividades, além da colaboração e escuta para a tomada de decisão.

A dimensão Imparcialidade envolve o senso de equidade e justiça, com um tratamento equilibrado para todas as pessoas, sem favoritismo ou discriminação, onde se pode ser escutado e se tenha possibilidade de defesa.

A dimensão orgulho envolve a percepção positiva da entrega que a organização realiza, com uma reputação corporativa positiva pela contribuição com a comunidade.

A dimensão camaradagem revela o ambiente amigável e acolhedor, que propicia um nível de intimidade e cooperação.

E por fim, a dimensão credibilidade que coloca foco na comunicação, transparência e integridade dos gestores, além da qualidade do acesso aos líderes e consistência de seus atos alinhados com os valores organizacionais.

2.4 LIDERANÇA

A liderança desempenha um papel central em contextos de mudança e inovação organizacional, sendo um fator determinante para o sucesso ou fracasso dessas iniciativas, especialmente devido à crescente complexidade e volatilidade dos ambientes organizacionais

contemporâneos. De acordo com Dinh et al. (2014), as teorias de liderança evoluíram significativamente nas últimas décadas para responder a essa realidade dinâmica, refletindo uma mudança de enfoque de estilos de liderança tradicionais, baseados em controle e previsibilidade, para abordagens mais flexíveis e adaptativas

Estudos mostram que o comportamento e a capacidade de adaptação dos líderes são essenciais para enfrentar os desafios de um ambiente em constante transformação (Kotler, 2012). Essa transformação é particularmente evidente no contexto da inovação, onde os líderes precisam fomentar a criatividade, inspirar suas equipes e gerenciar a incerteza inerente ao processo de mudança disruptiva (Hughes et al., 2018).

Assim, líderes eficazes em cenários de mudança não apenas respondem a crises, mas também promovem a inovação e criam uma cultura que facilita a adaptação. Líderes transformacionais são descritos como visionários que inspiram e motivam suas equipes a alcançar mais do que o esperado, criando um ambiente propício à inovação (Eisenbeiss, Van Knippenberg, Boener, 2008). Esses líderes incentivam a exploração de novas ideias e promovem uma cultura organizacional que apoia a aprendizagem contínua e a experimentação. Isso é especialmente relevante em tempos de mudança, quando a inovação é necessária para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Conforme evidenciado por Carmeli e Spreitzer (2009), líderes que incentivam a segurança psicológica promovem o compartilhamento de ideias e a criatividade, essenciais para a inovação. Isso sugere que, além de ter habilidades técnicas e de gestão, os líderes devem ser capazes de criar um clima de confiança que permita que seus times experimentem e aprendam com as falhas.

Segundo Schein (2010), líderes que promovem a cultura da segurança psicológica garantem que as equipes se sintam confortáveis para propor novas ideias sem o medo de represálias. Isso é vital em um ambiente de inovação, onde a criatividade e a disposição para assumir riscos são fundamentais. Em um ambiente voltado para a inovação, o papel do líder também envolve a criação de condições para que o risco e o erro sejam aceitos como parte do processo de mudança (Drucker, 2012). A inovação, muitas vezes, exige experimentação e a superação de obstáculos iniciais, o que só é possível em uma cultura onde o erro não é penalizado, mas visto como uma oportunidade de aprendizado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que sustentam a execução da pesquisa. Sendo assim, o método divide-se nas seguintes etapas: delineamento da pesquisa, análise documental, pesquisa quantitativa e grupo focal, com os respectivos detalhamentos em relação aos procedimentos de coleta de dados e de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder aos objetivos desta pesquisa, foi utilizada a abordagem mista sequencial, onde foi realizada uma pesquisa quantitativa, e posteriormente uma abordagem qualitativa, com a finalidade de obter uma visão mais completa do problema de pesquisa.

O estudo é classificado como exploratório pois além da investigação de uma realidade prática, busca o levantamento teórico e conceitual a fim de conhecer, identificar a evolução de pesquisas em uma área de conhecimento, bem como possíveis lacunas e oportunidades para novas contribuições sobre a temática estudada (Villas; Macedo-Soares & Russo, 2008).

A abordagem quantitativa buscou, através de análises estatísticas, explicar as relações entre as variáveis (Malhotra, 2012), compreendendo a agilidade de aprendizagem e sua relação com o ambiente organizacional, nos aspectos de clima, cultura e inovação.

De forma complementar, para o melhor entendimento do problema de pesquisa, foram realizados dois grupos focais com os objetivos de: melhor compreender o contexto da Instituição estudada; aprofundar o entendimento das percepções, comportamentos e experiências dos participantes (Krueger, 2014) e contribuir para obter um entendimento mais amplo das variáveis deste estudo, com o propósito de valorizar a interação entre participantes para produção de dados a partir de uma questão de pesquisa (Flick, 2008). Morgan (1996) refere como uma possibilidade de combinação entre a pesquisa quantitativa como método principal, e os grupos focais com um papel de acompanhamento que auxilia na interpretação dos resultados da pesquisa.

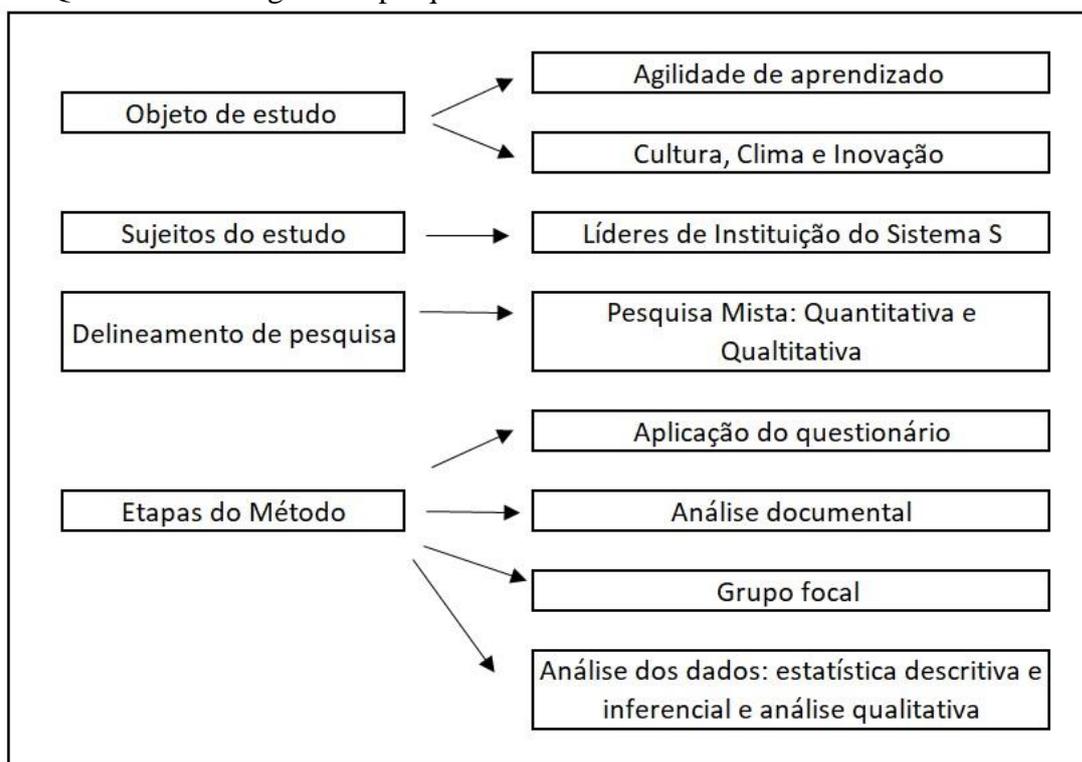
A pesquisa contou ainda com a análise documental, a partir de informações e relatórios fornecidos pela Instituição, estendendo a investigação para conhecimento de políticas, práticas e resultados de forma indireta, com acesso a fontes de dados que foram criadas independentemente da pesquisa. Bowen (2009) destaca a importância da análise de documentos, suas aplicações em pesquisas qualitativas e como esses dados podem

complementar outras fontes de pesquisa, como uma forma de verificar descobertas ou corroborar evidências, fornecendo antecedentes e contexto.

Este estudo teve como objetivo a investigação da relação entre as variáveis agilidade de aprendizado, clima e cultura e inovação citadas em uma Instituição do Sistema. Em relação à abordagem de pesquisa, o delineamento foi composto por dados secundários (análise documental) e dados primários (pesquisa qualitativa e grupo focal). Em síntese, pode-se classificar a presente dissertação como uma pesquisa aplicada, com objetivos exploratórios, com abordagem quantitativa e qualitativa por meio de estudo de caso único.

Assim, para atender aos objetivos propostos no presente estudo, foi desenvolvido o esquema a seguir para explicação dos procedimentos que compõem a pesquisa.

Quadro 2: Visão geral da pesquisa



Fonte: Quadro elaborado pela autora (2024)

3.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

A Instituição do Sistema S que é objeto deste estudo possui um sólido sistema de gestão e conduz o planejamento estratégico estruturado na metodologia do Balanced Scorecard. Como forma de atender os processos gerenciais internos e fiscalizadores, sistematicamente são gerados relatórios que comunicam os projetos implantados e os resultados alcançados, gerando um rico material de análise para compreensão do contexto

organizacional. Assim, a etapa de análise documental visa conduzir uma análise qualitativa de documentos e dados preexistentes, entendendo-se como uma abordagem valiosa para a pesquisa (Morgan, 2022).

Como forma de sustentar e gerar a melhoria contínua dos processos e monitorar os indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento, a Instituição possui práticas estruturadas para medição do ambiente organizacional, conduzindo pesquisas de clima e aderência à cultura dos times, desta forma, para compor o estudo deste trabalho, serão utilizados os dados de 2023, estratificados por Unidade Educacional.

Para a avaliação do clima das equipes, foram utilizados os resultados já mensurados anualmente pela Instituição através da pesquisa do Instituto Great Place to Work (GPTW). O ranking GPTW é elaborado no Brasil desde 1997 e nos Estados Unidos desde 1992 e está presente em 60 países. A Instituição participa desde 2013 do ranking, sendo uma prática consolidada e com participação média de 85% dos colaboradores. O GPTW utiliza a confiança como indicador central, denominando o questionário de Trust Index, que possui 5 pilares de avaliação: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, contabilizando 60 questões. Para este estudo foi utilizado o resultado da média geral de satisfação, a pesquisa utiliza uma escala de 5 pontos, onde pontuação final que varia de 0 a 100% de satisfação e é apresentada de forma estratificada por Unidade Educacional. (ANEXO A)

Para avaliação da cultura organizacional, foi utilizado o resultado da pesquisa de aderência à cultura, aplicada anualmente com participação de toda a forma de trabalho e que é estratificada por Unidade Educacional. A avaliação contempla os sete elementos culturais identificados, sendo eles: Inovação, Cuidado com as Pessoas, Crescimento Sustentável, Atuação em rede, Excelência, Paixão pelo propósito e Diversidade. A pesquisa é aplicada para todos os colaboradores através de formulário próprio e avalia a presença de cada elemento da cultura no cotidiano da organização, utilizando uma escala de 5 pontos, onde a pontuação final que varia de 0 a 100% é estratificada por Unidade Educacional. (ANEXO B)

Para este estudo, para além dos resultados das pesquisas, esta etapa de análise documental foi composta pelos seguintes documentos fornecidos pela Instituição do Sistema S:

- Plano estratégico 2023
- Relatório Prêmio Ibero-americano de qualidade

Como aponta Flick (2008), o processo de conduzir uma análise de documentos começa com a descoberta dos documentos para o estudo, destacando quatro fatores a serem

usados ao decidir quais documentos incluir, são eles: autenticidade, significado, credibilidade e representatividade. Desta forma, é importante ressaltar que para além de comunicar as práticas e políticas institucionais, os relatórios atendem aos Órgãos Fiscalizadores, como o Conselho Fiscal do Departamento Nacional e Tribunal de contas da União, com objetivo de garantir a legalidade, alinhamento com a missão e resultados estabelecidos, bem como aos auditores que avaliam o Sistema de Gestão através de visitas presenciais com objetivo de evidenciar a aplicação prática no cotidiano da Instituição.

Um exemplo da consistência do Relatório e da excelência no gerenciamento foi o reconhecimento com a certificação Ouro no Prêmio Ibero-Americano da Qualidade em 2019 promovido pela FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad), que comprovou em visita por auditores internacionais a veracidade dos atributos descritos no relatório.

As informações e os documentos apresentam as principais práticas de gestão, desde seu conceito, aplicação e resultados, possibilitando uma visão ampla e aprofundada do seu modelo de gestão. Para Bowen (2009), a análise de documentos envolve *skimming* (exame superficial), leitura (exame completo) e interpretação, estabelecendo o significado do documento e sua contribuição para as questões que estão sendo exploradas.

Quadro 3 – Registros documentais

Evidências documentais	Fonte
Planejamento estratégico 2023	Núcleo de Gestão
Relatório de gestão Prêmio Ibero-Americano	Núcleo de Gestão
Relatório de Resultados da Pesquisa de Clima	Núcleo de Recursos Humanos
Relatório de Resultados de Aderência à Cultura	Núcleo de Recursos Humanos
Plano e Cargos e Salários	Núcleo de Recursos Humanos

3.3 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa teve como objetivo a compilação de dados e a análise do instrumento de pesquisa para responder ao problema e aos objetivos desse estudo.

A pesquisa ocorreu por meio do método de levantamento, sendo os dados coletados por meio de um instrumento estruturado (questionário), objetivando a escolha por parte do entrevistado de uma resposta única, garantindo com isso a confiabilidade, redução da

variabilidade; além da padronização do processo de coleta de dados (Malhotra, 2012). Segundo Gil (2017) as vantagens do levantamento são o contato direto com a realidade, a economia e rapidez e ainda a quantificação dos dados a partir de análises estatísticas.

O questionário tem sua construção a partir de uma base conceitual e abordando o fenômeno a ser estudado. (APÊNDICE A)

Nos tópicos que seguem serão apresentados a população e a amostra; pré-teste; instrumento de coleta de dados e da análise dos dados.

3.3.1 População e amostra

A delimitação da população se refere a um conjunto de elementos que possuem as características do objeto de estudos (Hair et al., 2009), já a amostra pode ser entendida como parte de um universo a ser investigado (Gil, 2017) ou ainda como um subconjunto da população, uma seleção de elementos dentro de uma população (Dancey; Reidy, 2018).

A partir dessa conceituação, na presente pesquisa a amostra foi probabilística e por conveniência foram convidados profissionais que atuam na liderança em times da Instituição do Sistema S pesquisada.

A escolha pelos profissionais que atuam nos cargos de Diretores de Unidade Educacional e Líderes Intermediários se deu por representarem o grupo que é responsável pela entrega dos serviços e com mais contato com as necessidades do mercado, sendo os que vivenciam de forma mais direta as demandas por novos conhecimentos. Todos os profissionais que atuam nos cargos foram convidados para a pesquisa.

A Entidade conta com 41 Unidades Educacionais (times) que atuam na prestação de serviços na área da educação profissional e está vinculada a uma gestão estadual e mantidas por um Departamento Nacional.

De forma prévia ao início deste estudo, foi buscada a autorização por parte da área de planejamento da Instituição escolhida, através da aprovação da Solicitação de Desenvolvimento de Pesquisa (ANEXO C), que contempla a descrição dos objetivos, justificativa e metodologia, esclarecendo quais os dados serão utilizados. Após a aprovação, foi realizada a etapa de pesquisa a partir de formulário eletrônico, enviado por e-mail para os profissionais que compunham a amostra.

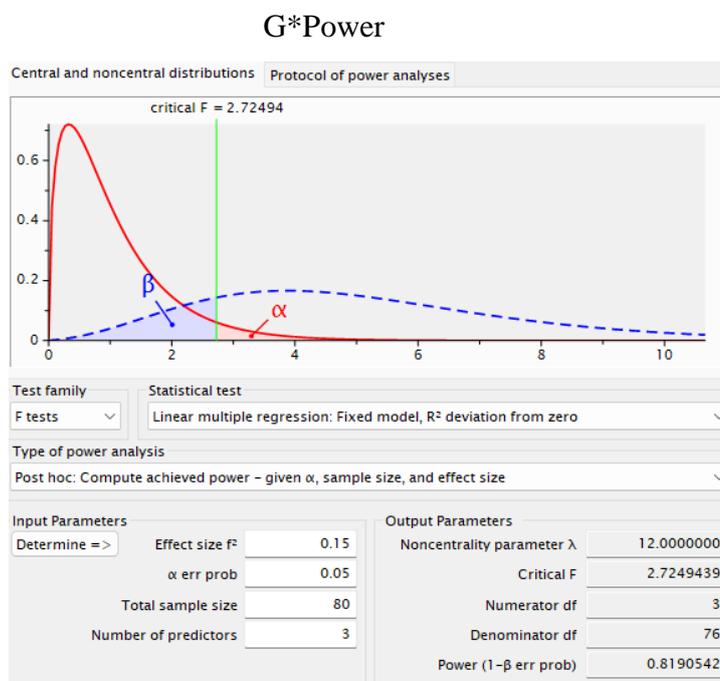
Para melhor delimitação e qualificação da amostra, foram convidados os profissionais que atuem em cargos de liderança, em nível de Diretor de Unidade Educacional ou Líder

Intermediário de Unidade Educacional. O grupo de Líderes Intermediários é composto pelo Pedagogo, Líder Administrativo e Líder de Vendas.

Para o dimensionamento da amostra, utilizou-se a estimativa do tamanho mínimo, a partir do cálculo via o software G*Power® versão 3.19.7, considerando potência estatística desejada de 0,80 (80%); o tamanho do efeito (f^2) de 0,15; uma probabilidade de erro α de 0,05 e o indicativo da variável latente com o número de setas (3) apontadas a essa, conforme enfatizam Ringle, Silva e Bido (2014).

Ao total, 80 casos foram analisados. A Figura 1 exibe os parâmetros de entrada utilizados para o cálculo no software G*Power. O poder amostral calculado a partir dos parâmetros atuais foi de 0,82, quando o mínimo recomendado é de 0,80 (Hair, 2009).

Figura 1. Parâmetros de entrada e Resultados do cálculo do poder amostral utilizando o



3.3.2 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi o questionário, que teve sua construção embasada na revisão de literatura com o intuito de comprovar empiricamente os pressupostos teóricos. A avaliação da agilidade de aprendizado foi através, do Burke Learning Agility Inventory (BLAI), instrumento validado com resultados consistentes por Franco (2017) e a avaliação de inovação através da escala de Demircioglu e Van Der Wal (2022).

A escala de agilidade de aprendizado foi composta por 38 itens que medem o constructo por meio de nove dimensões - duas dimensões pertencem à agilidade (velocidade e flexibilidade) e sete dimensões pertencem aos comportamentos de aprendizagem, sendo: colaboração, experimentação, busca de feedback, busca de informações, tomada de riscos interpessoais, tomada de riscos de desempenho e reflexão.

Cada uma das dimensões de aprendizagem tem um conjunto de quatro itens enquanto cada uma das dimensões de agilidade possui um conjunto de cinco itens.

Para cada item, os participantes foram solicitados a avaliar até que ponto eles se engajaram no comportamento específico avaliado nos últimos 6 meses usando uma escala de 7 pontos (1 = nunca e 7 = sempre).

Conforme Hoff (2020) as dimensões contemplam os seguintes aspectos:

1. Busca de Feedback - solicitar feedback aos outros sobre ideias e desempenho;
2. Busca de informação – atualizar os conhecimentos por diferentes métodos;
3. Assumir riscos – buscar assumir novos papéis e tarefas desafiadoras e voluntárias, lidar com situações incertas e que podem fracassar;
4. Risco Interpessoal – confrontar opiniões de maneiras que levem ao aprendizado e à mudança;
5. Colaboração - trabalhar com colegas de diferentes origens com objetivo de compartilhar ideias e perspectivas diferentes, auxiliando na aprendizagem;
6. Experimentação - testar estratégias e ideias não comprovadas;
7. Reflexão – Desacelerar para realizar uma auto avaliação do seu desempenho
8. Flexibilidade – Estar aberto para mudar de ideia e propor novas soluções
9. Velocidade - Agir rapidamente nas ideias para que aquelas que não funcionam sejam descartadas e outras possibilidades sejam aceleradas.

A escolha se deu por ser uma escala com aplicações no meio acadêmico, em especial na Universidade de Columbia, onde Warner Burke é professor emérito de Psicologia no Teachers College. O Burke LAI é fruto de uma pesquisa aprofundada e se mostra uma medida eficiente e completa de agilidade de aprendizado, sendo a escolha segura e eficaz (Hoff; Smith, 2020).

Para este estudo foi utilizada a escala traduzida e validada pelo estudo de Franco (2017), que teve como objetivo identificar a validade da escala de *learning agility*, por meio de uma amostra formada por 324 profissionais de duas organizações brasileiras, utilizando-se o método da análise fatorial exploratória e confirmatória. “Os dados apresentados pela análise fatorial apontaram evidências de validade da escala. A Escala de *Learning Agility* possui

todos os itens com cargas fatoriais acima de 0,40 e alfas de Cronbach acima de 0,7” (Franco, 2017, p. 74)

A segunda escala foi adaptada da pesquisa de Demircioglu e Van Der Wal (2022), para avaliação do resultado de inovação, com 2 itens de investigação. A primeira pergunta relativa a implantação de inovação nos últimos 12 meses e, em caso positivo, o tipo de inovação, quem foi o alvo principal para esta inovação. As categorias de resposta incluem:

Inovação interna: quando direcionada para grupo de trabalho de funcionários e processos da Unidade Educacional.

Inovação externa: quando direcionada para clientes PF ou PJ, fornecedores, outras Unidades, Departamento Regional.

A opção pela escala ocorre por estar alinhada ao conceito de inovação e métrica sugerida pelo Manual de Oxford, que sugere como uma opção de medida das atividades de inovação empresarial, a implantação de projetos de inovação realizados durante o período de observação (OECD, 2019).

Além das questões objetivas, foi incluída uma pergunta dissertativa para o participante indicar qual foi a inovação mais significativa implantada nos últimos 12 meses.

No terceiro bloco do questionário foram sistematizadas as variáveis demográficas para caracterização e comportamento descritivo da amostra a partir dos itens de controle: identificação da Unidade Educacional, idade, gênero, instrução acadêmica e tempo de atuação como liderança.

3.3.3 Transcrição e Pré-teste

Antes da aplicação à amostra investigada, objetivando assentar a confiança da investigação, foram realizadas as etapas de transcrição da escala de inovação e pré-teste da escala de agilidade de aprendizado e de inovação.

Para manter a fidedignidade da escala original, a primeira fase foi a tradução do instrumento, seguindo as orientações da International Test Commission (ITC) que sugere que tradutores bilíngues independentes e com conhecimento do construto devam ser convocados para adaptar os itens ao novo idioma (Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2000). A escala foi traduzida do original, em língua inglesa, para a língua portuguesa por dois tradutores independentes e posteriormente, realizada a tradução reversa para a língua inglesa. Sendo assim, criada a versão final em português, mantendo as equivalências idiomática e semântica.

Na etapa de pré-teste, como forma de validar o entendimento das perguntas, o formulário completo, contendo a escala de agilidade de aprendizado, a escala de inovação e os dados demográficos, foi aplicado em um grupo de 6 lideranças que atuam na Instituição do Sistema S, que responderam o formulário e emitiram a sua opinião.

Os participantes receberam o link do formulário e responderam em um tempo médio de 11 minutos.

Após a aplicação foi solicitada uma avaliação, sendo algumas respostas recebidas, “é uma pesquisa rápida, mas profunda”, “gerou aprendizado só de responder as perguntas”, “seria interessante para guiar um desenvolvimento”, “questões que fazem refletir” ou ainda “questionário rápido, fácil de responder”.

Os participantes relataram facilidade na compreensão das perguntas, indicando o prosseguimento da pesquisa.

3.3.4 Coleta de Dados

Os dados primários quantitativos foram coletados através de um questionário estruturado para investigação das variáveis envolvidas.

Para primar pelo sigilo e imparcialidade das respostas os questionários foram enviados por meio eletrônico e com o intuito de assegurar os preceitos da transparência e ética, antes da aplicação o instrumento de coleta de dados, ocorreu a formalização do termo de consentimento livre e esclarecido, disponibilizado pelo Comitê de ética da Unisinos.

A coleta ocorreu nos meses de abril e maio de 2024. O questionário foi elaborado em formato eletrônico (Google Forms) e foi enviado através do Correio eletrônico da instituição para os colaboradores que ocupam os cargos abrangidos pelo escopo deste estudo.

3.3.5 Análise e Interpretação de Dados

Este estudo teve como objetivo estudar a agilidade de aprendizado, ambiente organizacional e a capacidade de inovação organizacional a partir da descrição e análise dos resultados obtidos junto a uma amostra populacional composta por líderes de Unidades Educacionais de Instituição do Sistema S.

Este capítulo apresenta os procedimentos de análise e interpretação dos dados que seguiram as seguintes etapas: (i) preparação de dados e (ii) análise de dados.

A preparação dos dados coletados iniciou através do software Excel®, versão 2013 a partir de técnicas para identificação de dados ausentes ou omissos, aleatoriedade de respostas, além da assimetria e curtose para identificação e normalidade dos dados às variáveis métricas da análise. Com a preparação dos dados, passou-se à análise descritiva executada a partir do software SPSS, versão 23®, com avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural descrito no capítulo 4 - Apresentação de Resultados.

As etapas a serem executadas para análise de dados na pesquisa e as respectivas técnicas estatísticas podem ser visualizadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Sistematização das etapas de análise de resultados e técnicas estatísticas

Etapas de Análise de Resultados	Técnica Estatística
Classificação da amostra: colaboradores de Entidade do Sistema S	Distribuição das frequências
Características demográficas da amostra de times de entidade do Sistema S	Estatística descritiva
Relação entre agilidade de aprendizado, inovação, clima e cultura organizacional	Estatística inferencial

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para entendimento dos dados obtidos e características da amostra foi realizada a distribuição das frequências para descrever as variáveis isoladamente. Na sequência foi utilizada a estatística descritiva do perfil dos colaboradores e times com objetivo de reunir os dados de forma sistemática, descrever, analisar e interpretar os dados obtidos nos estudos (Hair et al., 2009; Malhotra, 2012). Os resultados das pesquisas de clima e cultura, obtidos na Análise documental, serão parte da pesquisa para identificação da relação entre as variáveis.

A variável de Agilidade de aprendizado é composta pela somatória de 38 itens, que foram medidas por uma escala likert de 1 a 7 pontos, e as variáveis GPTW e Cultura são únicas. As análises multivariadas foram desenvolvidas utilizando-se o software IBM SPSS Statistics 23®.

Com o objetivo de avaliar diferenças nos níveis de agilidade de aprendizado, clima (GPTW) e cultura em relação às variáveis descritivas, foram realizados testes t de Student para diferenças de médias entre nível (diretor e líder intermediário) e gênero (masculino e feminino) e análises de variância de uma via (ANOVA-One Way) para as variáveis tempo de cargo (4 categorias), nível de formação (8 categorias) e faixa etária (4 categorias).

Para testar a relação de causa e efeito entre as variáveis, primeiro foi realizada a correlação de Spearman, que quantifica o grau de associação entre duas variáveis ordinais e não exige que os dados sejam normais ou que a amostra seja muito grande. O coeficiente de correlação é considerado significativo quando $\rho < 0,05$.

Para a análise da pergunta dissertativa que solicitava ao participante que indicasse a inovação mais significativa implantada nos últimos 12 meses, os dados foram listados e agrupados conforme a sua similaridade, gerando categorias extraídas a partir da segmentação das respostas.

3.4 GRUPO FOCAL

A escolha pela metodologia de grupo focal como complemento da pesquisa quantitativa ocorreu com o objetivo de obter insights e proporcionar uma melhor compreensão do objeto deste estudo, aprofundando a análise da Instituição estudada.

3.4.1 Caracterização dos participantes

Os participantes dos grupos focais foram escolhidos de forma aleatória, dentro dos níveis pesquisados, de acordo com interesse e disponibilidade dos participantes.

No total foram 10 participantes, sendo o grupo 1 composto por 5 Diretores de Unidades Educacionais e o grupo 2 composto por 5 Líderes Intermediários, conforme quadro 5.

Quadro 5- Caracterização dos participantes do grupos focais

Participante	Sigla	Formação	Sexo	Tempo como Gestor
Diretor 1	D1	Pós-graduação completa	Masculino	3 anos
Diretor 2	D2	Mestrado em andamento	Feminino	12 anos
Diretor 3	D3	Mestrado completo	Feminino	10 anos
Diretor 4	D4	Pós-graduação completa	Feminino	7 anos
Diretor 5	D5	Doutorado em andamento	Feminino	4 anos
Líder Intermediário 1	LI1	Graduação completa	Masculino	2 anos
Líder	LI2	Pós-graduação completa	Feminino	6 anos

Intermediário 2				
Líder Intermediário 3	LI3	Doutorado completo	Feminino	4 anos
Líder Intermediário 4	LI4	Pós-graduação completa	Feminino	15 anos
Líder Intermediário 5	LI5	Pós-graduação completa	Feminino	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

3.4.2 Coleta de dados

Os dados primários qualitativos foram coletados através de dois grupos focais estruturados para aprofundar a compreensão da relação entre as variáveis envolvidas, a partir dos resultados obtidos através do questionário e das informações relativas ao clima e à cultura informadas pela organização.

Segundo Morgan (1996) grupos focais podem ser definidos como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio da interação do grupo sobre um tópico determinado pelo pesquisador. Inicialmente a autora afirma que os grupos focais são um método de pesquisa dedicado à coleta de dados, sendo a interação em uma discussão de grupo a fonte dos dados, reconhecendo o papel ativo do pesquisador na criação da discussão de grupo para fins de coleta de dados.

Os grupos focais foram realizados de forma online e gravados por meio da plataforma Zoom, o grupo 1 formado por Diretores Educacionais teve duração de 68 minutos e o grupo 2 formado por Líderes Intermediários teve duração de 45 minutos. Foram 10 participantes, com objetivo de analisar e aprofundar a compreensão dos dados pesquisados.

No início do grupo os participantes foram informados do objetivo da pesquisa e questionados sobre o interesse na livre participação, obtendo o consentimento de todos, foi iniciado o encontro.

Inicialmente foram apresentadas as perguntas com maior pontuação, buscando identificar qual a percepção dos participantes sobre o entendimento de como o resultado encontra justificativa ou não no contexto cotidiano das relações e práticas de gestão da Instituição. Em sequência foram apresentadas as perguntas com menor pontuação e ainda o resultado por dimensão.

As perguntas com maior pontuação que foram apresentadas para análise dos participantes do grupo focal foram: Colaboro com pessoas em outras partes da organização; Peço ajuda aos outros quando preciso; Trabalho com colegas de diferentes origens ou funções no trabalho para compartilhar perspectivas; Procuo novas informações sobre tópicos relacionados ao meu trabalho ou área de atuação; Atualizo meu conhecimento e expertise por meio de treinamento formal ou educação.

As perguntas com menor pontuação que foram apresentadas para análise dos participantes do grupo focal foram: Discuto meu potencial de progressão dentro da organização com meu gestor; Solicito a meus pares que me proporcionem feedback sobre meu desempenho; Procuo feedback do meu gestor sobre meu desempenho; Experimento ideias não comprovadas, testando-as; Artigo ideias ou perspectivas aparentemente concorrentes; Proponho soluções que os outros veem como inovadoras; Entro em ação e aprendo por tentativa e erro.

Em todo o encontro os participantes puderem participar livremente, interagindo a partir dos estímulos das perguntas, com participação livre e complementar as opiniões dos demais participantes.

3.4.3 Análise e interpretação dos dados

A análise do grupo focal iniciou com a transcrição das falas, transformando o vídeo em texto (Krueger, 2014), seguida de uma leitura e familiarização com os dados, com uma imersão nos dados brutos, listando ideias chave e temas concorrentes, promovendo assim o entendimento do contexto e dinâmica das interações (Pope, 2000).

A pré-análise envolve a leitura flutuante do material que pode ser caracterizada como uma leitura inicial do conteúdo coletado para que o pesquisador apresente familiaridade com os dados que irá analisar, neste momento o pesquisador deve selecionar o material que irá trabalhar de modo a obedecer às regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Em seguida, a formulação de hipóteses e índices pode ser traduzida pelo processo de elaboração de categorias de análise a priori (Bardin, 2011).

Após foi realizada a codificação para identificar temas, padrões ou tópicos que surgem nas discussões (Braun; Clarke, 2006). A codificação foi realizada com auxílio do software ou Atlas.ti 24, que proporcionou a organização e análise dos dados.

Após a codificação, o próximo passo foi agrupar os códigos em temas maiores. Esses temas devem representar as principais ideias discutidas pelos participantes. É importante

considerar tanto o conteúdo frequente quanto os momentos únicos ou divergentes que podem oferecer novos insights (Morgan, 1996).

Com os temas identificados, os mesmos foram utilizados para interpretar os dados à luz da teoria existente e dos objetivos da pesquisa, envolvendo a relação dos temas com a pergunta de pesquisa e quais conclusões podem ser tiradas.

Os dados dos grupos focais foram triangulados com outras fontes, pesquisa quantitativa e análises documentais. A triangulação ajuda a verificar a consistência dos achados e a aumentar a validade da pesquisa. (Babour, 2001).

Os achados serão apresentados na discussão dos resultados através de tabela com os temas e trechos das transcrições para ilustrar os pontos principais.

Esses passos buscaram estabelecer uma estrutura sólida para analisar os dados de grupos focais, garantindo uma interpretação rica e fundamentada no contexto das interações entre os participantes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise quantitativa, dos grupos focais e da análise documental, fornecendo uma visão abrangente sobre o tema investigado.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Caracterização da Organização Estudada

A organização estudada faz parte do Sistema S, que é uma rede de organizações brasileiras que oferece serviços de formação, qualificação e capacitação em diferentes áreas e que são financiadas, majoritariamente, por contribuições compulsórias de empresas e trabalhadores, e que tem como objetivo promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

O estudo se aplica em Instituição do estado do Rio Grande do Sul, que compreende uma estrutura de 41 Unidades Educacionais, distribuídas em várias cidades do estado, que oferta cursos técnicos, ensino médio, graduação, pós-graduação, cursos livres e de aprendizagem profissional. A Instituição atua em áreas como comércio, serviços, tecnologia, saúde, beleza e gastronomia, entre outros, conforme demanda do mercado.

Conforme o Plano estratégico 2023, as Unidades Educacional mantêm o relacionamento direto com os clientes, seguindo as diretrizes e com o suporte das gerências e núcleos do Departamento Regional, que por sua vez atua de maneira alinhada com as estratégias nacionais determinadas pelo Departamento Nacional.

Em 2020, a organização passou uma mudança na estrutura organizacional, com a integração na gestão do Sistema, passando a adotar as mesmas práticas de gestão e processos nas casas vinculadas à Confederação mantenedora no Rio Grande do Sul. Essa mudança proporcionou uma série de transformações e adaptações, com uma intensa necessidade de adaptação às mudanças e aprendizagem de novos modelos de gestão.

As organizações possuem um sólido histórico na utilização das ferramentas de gestão, em especial na gestão de pessoas, com reconhecimento há mais de 10 anos entre as melhores empresas para trabalhar no RS e reconhecimentos anuais em premiações como TOP SER HUMANO, promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, tendo nos últimos 2 anos seus cases reconhecidos nacionalmente.

O Plano estratégico 2023 explicita as seguintes diretrizes estratégicas: inovação, transformação digital que gere valor ao cliente, produtividade, ESG, relacionamento com as empresas contribuintes e *life long learning*.

4.1.2 Caracterização da liderança

A Instituição possui um quadro de 2332 colaboradores, sendo destes, 140 lideranças que atuam nas Unidades Educacionais. Os líderes são divididos em 2 grupos, os Diretores de Unidade que totalizam 35 profissionais e os líderes intermediários, que somam 105.

Os Diretores de Unidade Educacionais são responsáveis pela gestão da unidade de negócio, incluindo a gestão das pessoas, recursos financeiros, físicos e materiais, além da elaboração e execução das estratégias.

Os líderes intermediários, auxiliam o Diretor de Unidade Educacional dentro do seu escopo de atuação, liderando times específicos de acordo com a área, contribuindo para a execução das estratégias.

Quadro 6 - Atribuições das lideranças

Cargo	Principais Atribuições
Diretor de Unidade Educacional	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a gestão das pessoas, recursos financeiros, físicos e materiais da Unidade; - Propor projetos para novos recursos e definir projetos prioritários; - Acompanhar os indicadores de performance; - Planejar, coordenar e acompanhar os planos de ação para o atingimento de metas e objetivos; - Representar a instituição junto a outras entidades, realizando acordos e parcerias, bem como negociar contratos para realização de eventos, buscando resultados que propiciem a concretização da missão da Instituição.
Líder Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar as atividades administrativas; - Orientar equipe administrativa em relação aos processos; - Elaborar o planejamento orçamentário e relatórios, coletando dados pertinentes à área de atuação para subsidio a tomada de decisões do Diretor;

	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar contratos com fornecedores, termos de cooperação e parcerias; - Garantir o cumprimento das exigências legais e demais procedimentos relativos à sua área de atuação.
Líder de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar as atividades da equipe de vendedores; - Realizar reuniões com a equipe de vendas, usando planos de ação, metas e prazos, capacitando e engajando a equipe de trabalho para o cumprimento dos resultados; - Analisar relatórios estratégicos e desempenho de receita e produção subsidiando o Diretor Escolar na tomada de decisões;; - Conhecer, utilizar e compartilhar as ferramentas de análise de dados e captação de clientes estabelecidas pela organização; - Prezar pelo cumprimento da Política de Privacidade e demais documentos orientadores da área de atuação.
Pedagogo	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar os processos pedagógicos, secretaria escolar e biblioteca e estimulando a utilização de técnicas didáticas inovadoras; - Elaborar e executar o planejamento pedagógico e de produção da Escola; - Acompanhar, orientar e avaliar a ação docente; - Realizar atendimento aos alunos em relação às práticas docentes; - Criar e adequar planos de cursos de acordo com as atualizações da legislação educacional; - Avaliar resultados da pesquisa de satisfação do cliente, promove ações junto aos docentes; - Planejar e acompanhar ações extensivas e eventos em educação profissional, incluindo área de abrangência; - Selecionar e avaliar docentes; - Garantir o cumprimento das exigências legais e demais procedimentos relativos à sua área de atuação; - Monitorar indicadores e analisa o desempenho dos processos sob sua responsabilidade

As funções de cada cargo estão descritas no Plano de Cargos e Salários (PCS) da Instituição, e em portarias internas sendo um processo normatizado e regulado para garantir o alinhamento de atuação em nível estadual.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

4.2.1 Caracterização dos participantes

Com objetivo de analisar o comportamento da amostra, apresenta-se agora a análise descritiva dos respondentes, que foi mapeada a partir das variáveis de controle: Nível hierárquico, Gênero, Tempo de Atuação na Liderança, Faixa Etária e Nível de instrução.

Tabela1- Nível Hierárquico das lideranças

Variável Descritiva		
<i>Nível Hierárquico</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Diretor de Unidade Educacional	33	41,3%
Líder Intermediário	47	58,8%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação ao gênero, identificou-se uma predominância do sexo feminino, com 81,3% da amostra. Este dado segue a tendência do quadro geral da Instituição, que possuem 67% de mulheres nos diferentes cargos que a compõem.

Tabela 2- Gênero das lideranças

Variável Descritiva		
<i>Gênero</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Feminino	65	81,3%
Masculino	15	18,8%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que se refere ao tempo de cargo de gestão, considerando o total da amostra há uma predominância de gestores com mais 10 anos na função, representando 30,00% da amostra. Quando considerado somente os diretores a predominância é de gestores com mais de 10 anos

de experiência é ainda maior, com 66% da amostra, enquanto dos líderes intermediários representam 4,3%.

Tabela 3 - Tempo de cargo de liderança

Variável Descritiva		
<i>Tempo de cargo</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Menos de 2 anos	21	26,3%
Entre 2 e 5 anos	13	16,3%
Entre 5,1 e 10 anos	22	27,5%
Mais de 10 anos	24	30,0%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados demonstram que os líderes, em sua maioria, possuem mais de 5 anos de experiência, com 57,5% da amostra.

Em relação a idade, a amostra apresenta uma representatividade expressiva da geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, que representa 71,3% dos participantes.

Tabela 4 - Faixa etária das lideranças

Variável Descritiva		
<i>Faixa etária</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Até 27 anos	1	1,3%
Entre 28 e 43	57	71,3%
Entre 44 e 59	21	26,3%
Mais de 60	1	1,3%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que se refere a escolaridade, os respondentes apresentam a predominância da pós-graduação completa, seguida do Mestrado completo e Mestrado em andamento. Este resultado indica um alto nível de escolarização, com 88,9% da amostra com no mínimo uma pós-graduação.

Tabela 5 - Formação das lideranças

Variável Descritiva		
<i>Formação</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Graduação em andamento	2	2,5%
Graduação	3	3,8%
Pós incompleta	4	5,0%
Pós completa	45	56,3%
Mestrado Andamento	8	10,0%

Mestrado concluído	10	12,5%
Doutorado andamento	5	6,3%
Doutorado concluído	3	3,8%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Este resultado está alinhado com a missão da Instituição que entrega serviços educacionais e as políticas de incentivo ao estudo, através de bolsas que facilitam o acesso para continuidade da formação acadêmica.

Quanto a distribuição dos respondentes entre as Unidades Educacionais, 37 das 41 tiveram no mínimo 1 respondente, indicando uma abrangência de participantes.

Tabela 6: Distribuição de participante por Unidade Educacional

<i>Unidade Educacional</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Alegrete	1	1,25%
Bagé	1	1,25%
Bento Gonçalves	5	6,25%
Cachoeira do Sul	1	1,25%
Camaquã	3	3,75%
Canoas	1	1,25%
Carazinho	2	2,50%
Caxias do Sul	3	3,75%
Centro Histórico / Lindóia	3	3,75%
Comunidade	2	2,50%
Distrito Criativo	2	2,50%
EAD	2	2,50%
Erechim	2	2,50%
Farroupilha	3	3,75%
Gramado	1	1,25%
Gravataí	1	1,25%
Ijuí	2	2,50%
Lajeado	3	3,75%
Montenegro	2	2,50%
Novo Hamburgo	2	2,50%
Passo Fundo	1	1,25%
Pelotas	1	1,25%
Rio Grande	5	6,25%
Santa Cruz do Sul	2	2,50%
Santa Maria	1	1,25%
Santa Rosa	2	2,50%
Santana do Livramento	4	5,00%
Santo Ângelo	2	2,50%
São Borja	2	2,50%
São Leopoldo	2	2,50%
Saúde	2	2,50%

Taquara	3	3,75%
Tech	2	2,50%
Tramandaí	1	1,25%
Uni - Campus Pelotas	1	1,25%
Uni - Campus Porto Alegre	3	3,75%
Uruguaiana	4	5,00%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

4.2.2 Análise descritiva das variáveis

Com objetivo de compreender o comportamento da amostra e dados das variáveis estudadas, serão apresentados a análise descritiva das variáveis estudadas: agilidade de aprendizado, inovação, resultados do clima (GPTW) e pesquisa de aderência à cultura.

A análise estatística descritiva dos dados, onde foi realizado os cálculos da média e desvio padrão para agilidade de aprendizado conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Médias e Desvio Padrão Agilidade de Aprendizado e Média por dimensão

<i>Questões</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Média Dimensão</i>
1. Solicito a meus pares que me proporcionem feedback sobre meu desempenho.	5,462	1,457	
2. Procuo feedback do meu gestor sobre meu desempenho.	5,487	1,614	
3. Discuto meu potencial de progressão dentro da organização com meu gestor.	5,212	1,740	5,478
4. Pergunto diretamente aos outros as suas ideias a respeito de como eu posso melhorar meu desempenho.	5,750	1,267	
5. Procuo novas informações sobre tópicos relacionados ao meu trabalho ou área de atuação.	6,387	0,818	
6. Atualizo meu conhecimento e expertise por meio de treinamento formal ou educação.	6,250	0,974	
7. Leio revistas especializadas, artigos de jornais, livros ou outras fontes para me manter informado.	6,038	1,163	6,141
8. Coletos dados para ampliar meu conhecimento, avaliar meu progresso e informar meus próximos passos.	5,888	1,158	
9. Assumo novos papéis e atribuições que sejam desafiadores.	6,213	0,977	
10. Eu me engajo em tarefas que sejam ambíguas em termos de como ter sucesso.	5,738	1,166	
11. Abraço trabalhos arriscados mesmo que os	5,663	1,252	5,663

resultados sejam incertos.

12. Eu me voluntario para atribuições ou projetos que envolvem a possibilidade de fracasso.	5,038	1,554	
13. Levanto problemas e questões difíceis com os outros.	5,688	1,346	
14. Peço ajuda aos outros quando preciso.	6,425	0,897	
15. Discuto meus erros com outros.	6,075	1,016	5,841
16. Desafio opiniões e ideias dos outros mesmo quando são compartilhadas por muitas pessoas.	5,175	1,376	
17. Procuo por maneiras de alavancar habilidades únicas, conhecimentos e talentos dos outros.	6,188	0,887	
18. Trabalho com colegas de diferentes origens ou funções no trabalho para compartilhar perspectivas.	6,450	0,727	
19. Colaboro com pessoas em outras partes da organização.	6,638	0,680	6,272
20. Pergunto os pontos de vistas de uma grande variedade de pessoas chave.	5,813	1,223	
21. Avalio novas técnicas ou diferentes maneiras de resolver problemas.	6,175	0,839	
22. Experimento ideias não comprovadas, testando-as.	5,000	1,350	
23. Tento diferentes abordagens para ver qual gera melhores resultados.	5,738	1,177	5,578
24. Entro em ação e aprendo por tentativa e erro.	5,400	1,374	
25. Paro para refletir sobre os processos de trabalho e projetos.	6,125	0,862	
26. Deixo tempo para refletir sobre como ser mais efetivo.	5,675	1,156	
27. Considero as razões e as consequências das minhas ações ou eventos recentes.	6,175	0,978	6,041
28. Avalio criticamente os eventos relacionados ao trabalho com os outros para compreender o que aconteceu.	6,188	0,901	
29. Considero diferentes opções antes de entrar em ação.	6,175	0,839	
30. Troco entre diferentes tarefas ou funções quando necessário.	5,938	1,106	
31. Procuo por temas em comum entre pontos de vista opostos.	5,525	1,169	5,688
32. Articulo ideias ou perspectivas aparentemente concorrentes.	5,350	1,323	

33. Proponho soluções que os outros veem como inovadoras.	5,450	0,980	
34. Desenvolvo rapidamente soluções para problemas.	6,088	0,783	
35. Coloco em prática rapidamente novas tarefas ou projetos.	5,800	0,947	
36. Adquiro novas habilidades e conhecimentos rapidamente e facilmente.	6,100	0,789	5,980
37. Reajo bem a problemas inesperados.	5,888	0,857	
38. Eu prontamente capto novas ideias ou conceitos.	6,025	0,826	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os resultados da análise estatística descritiva revelam uma $m=5,852$ na escala de agilidade de aprendizado, com um desvio padrão de 0,622, considerando uma escala Likert de 1 a 7, pode-se considerar que as respostas estão próximas da média, com uma dispersão moderada, tendendo para uma variabilidade mais baixa.

O questionário que avaliou a agilidade de aprendizado apresentou um Alfa de Cronbach de 0,939, considerando os 38 itens do questionário.

As pontuações mais baixas são encontradas nas questões que referem: eu me voluntario para atribuições ou projetos que envolvem a possibilidade de fracasso com ($m=5,038$); desafio opiniões e ideias dos outros mesmo quando são compartilhadas por muitas pessoas ($m=5,175$) e experimento ideias não comprovadas, testando-as ($m=5,00$), que estão relacionadas a comportamentos ousados, que envolvem algum risco de resultado ou interpessoal.

Em contrapartida, as pontuações mais altas são encontradas nas questões: peço ajuda aos outros quando preciso ($m=6,425$); trabalho com colegas de diferentes origens ou funções no trabalho para compartilhar perspectivas ($m=6,450$) e colaboro com pessoas em outras partes da organização ($m=6,638$), que estão relacionadas à colaboração e compartilhamento.

Em prosseguimento a análise da agilidade de aprendizado, serão apresentados os resultados da média e desvio padrão das nove dimensões que compõem a escala, sendo apresentado abaixo os resultados para cada uma delas.

Tabela 8: Médias e Desvio Padrão por Dimensão da Agilidade de Aprendizado

Dimensões	Média	Desvio padrão
Média Busca de Feedback	5,478	1,261
Média Busca de Informação	6,141	0,814
Média Assumir Riscos	5,663	0,976

Desempenho		
Média Assumir Riscos	5,841	0,805
Interpessoais		
Média colaboração	6,272	0,645
Média Experimentação	5,578	0,922
Média Reflexão	6,041	0,783
Média Flexibilidade	5,688	0,786
Média Velocidade	5,980	0,554

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os resultados demonstram que as dimensões com melhor pontuação, ou seja, que estão mais presentes na amostra pesquisada são a Busca pela informação, a Colaboração e a Reflexão, com médias superiores a 6 pontos. Em contrapartida, as dimensões de Busca de Feedback, Experimentação e Assumir Riscos de desempenho figuram entre as mais baixas, com pontuações abaixo de 5,67.

As pontuações estão próximas da pontuação máxima do questionário, sendo que os resultados apresentam uma sensível diferença que analisada em conjunto com os dados qualitativos.

Na análise da variável de inovação o questionário era dicotômico, com apenas 2 possibilidades de resposta.

A primeira pergunta identifica se houve a implantação de inovação nos últimos 12 meses no seu time, sendo apresentado abaixo os resultados.

Tabela 9: Média Inovação últimos 12 meses

<i>Inovação últimos 12 meses</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sim	61	76,3%
Não	19	23,8%
Total	80	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os resultados demonstram que há uma percepção positiva na inovação dos times, com 76,3% da amostra identificando a implantação de inovação nos últimos 12 meses.

Em sequência, os participantes que indicaram a implantação da inovação assinalaram se a inovação tinha um foco interno, como melhoria de processos e gestão de pessoas ou externo, com foco nos clientes ou abrangência regional.

Tabela 10: Inovação interna ou externa

<i>Inovação interna / externa</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Interna	40	65,6%
Externa	21	34,4%
Total	61	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os percentuais demonstram que a inovação interna é predominante, com 65,6% das respostas.

Na qualificação da inovação, as inovações internas predominantes foram:

- **Melhoria de Processos Internos:** Ferramentas de compartilhamento de informações com as lideranças e equipes, principalmente sobre banco de horas e ponto eletrônico dos colaboradores, Grupos de Trabalho (GTs) para clima organizacional e inovação, com ações como Onboarding, Job Rotation e painéis de alinhamento.
- **Compartilhamento de Ferramentas para Contratação:** Integração de ferramentas para facilitar a solicitação e contratação de profissionais PF e PJ, sanando dúvidas comuns entre setores.
- **Ferramentas de Relacionamento com Fornecedores:** Utilização diária do CRM para contatos consultivos com clientes, gerando relacionamentos mais fortes.
- **Acessos Internos Simplificados:** Criação de links internos para facilitar o acesso à planilha de ponto e sistemas mais utilizados pelos colaboradores,
- **Projetos Visíveis e Controlados:** Implementação de um quadro visível a todos com a situação dos projetos em execução (planejados, priorizados, com pendências, em finalização e concluídos).
- **Ações Educativas e Inovação:** Implementação de diretrizes educacionais visando a qualidade e clareza das aulas.
- **Fluxos Inovadores e Controle de Bens:** Processos internos mais ágeis e inovadores, com novas formas de controle patrimonial e uso de ferramentas como o Planner para organização das demandas.
- **Gestão de Equipe e Tecnologias de Ensino:** Novas estratégias para organização da equipe e busca de tecnologias de ensino para aprimorar a experiência educacional.
- **Planejamento de Resultados e Controles:** Planilhas online e uso de BI para acompanhar inadimplência, despesas, custos e resultados financeiros, com foco em ação rápida para otimizar o desempenho.
- **Excelência no Ponto:** Sistema de controle rigoroso do registro de ponto, com premiação para os colaboradores que atingem os indicadores de eficiência.

Estas ações mostram um foco significativo na melhoria de processos internos, controle eficaz de informações e esforços para promover inovação e eficiência dentro da organização.

Já em relação as inovações externas, com foco nos clientes, destacam-se:

- **SIGA - Soluções Inteligentes Gamificadas na Aprendizagem:** Iniciativa voltada para a implementação de práticas educacionais inovadoras, utilizando a gamificação e a resolução de problemas como método de ensino

- **Novos Métodos de Ensino:** Desenvolver projetos educacionais direcionados a públicos específicos, como o exemplo "Cozinha e Voz" voltado ao público LGBTQIAPN+, promovendo inclusão e personalização do aprendizado.
- **Competições Estilo Shark Tank:** Convidar empresários e políticos para atuar como jurados em competições, incentivando a criatividade dos alunos e aproximando-os do mercado de trabalho.
- **Giro e Tô na Praça:** Iniciativas que promovem a aproximação da comunidade com a instituição, facilitando a interação e a experiência com os cursos e serviços oferecidos.
- **Trilha do Conhecimento:** Atividades realizadas pelo docente para valorizar o progresso dos alunos ao longo do curso, evitando a sensação de não ter aprendido no final.
- **Experiências Inovadoras para Alunos:** A oferta de produtos e serviços customizados para clientes Pessoa Jurídica (PJ), promovendo uma experiência mais prática e realista do mercado de trabalho.
- **Integração entre Instituições do Sistema S vinculadas a mesma Confederação:** Criação de um projeto de contraturno, sendo uma iniciativa pioneira, promovendo atividades educativas complementares.
- **Ferramentas Tecnológicas:** Utilização de podcasts, videocasts e revistas digitais como materiais complementares para cursos técnicos, além de otimizar processos como matrículas através da digitalização de documentos, reduzindo em 50% o tempo de execução.
- **Nova Área de Atuação:** Implementação de uma nova área inovadora na escola e na região, ampliando o portfólio de cursos e serviços.
- **Programa de Qualificação Profissional para a Diversidade:** Focando na inclusão, a Instituição promove educação profissional voltada para todos os públicos, reforçando a diversidade no mercado de trabalho.
- **Ações Externas:** Programas como "Meninas na TI" e o "Desafio Fashion Hellen Caroline" são destaques externos, enquanto internamente, foram criados.
- **Entrevista com Famílias para Matrícula:** Uma abordagem personalizada que busca apresentar os benefícios da instituição e de seus cursos para as famílias dos alunos, melhorando a retenção e satisfação dos estudantes.

Essas iniciativas demonstram um esforço contínuo em melhorar a experiência dos alunos e inovar nas metodologias de ensino, com forte foco em inclusão, uso de tecnologias e engajamento com o mercado e a comunidade.

4.2.3 Análise inferencial das variáveis

Com objetivo de medir a associação entre as variáveis foi realizada a análise de correlação de Spearman, devido aos dados não serem paramétricos, tendo como referência para significância estatística quando o p for menor 0,05 de acordo com Hair et. Al (2005) e Field (2009). Nesta etapa, foi medida a correlação entre agilidade de aprendizado, cultura e clima (GPTW).

A Tabela 11 apresenta os resultados das correlações obtidas. Todas as variáveis ordinais se correlacionaram significativamente entre si ($p < 0,05$).

Tabela 11 - Análises de correlação de Spearman entre LA, Inovação, Cultura e Clima

	Agilidade de Aprendizado	Clima	Cultura
Agilidade de Aprendizado	-		
Clima	0,237*	-	
Cultura	0,300**	0,554*	-

Nota: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Conforme a tabela acima, o coeficiente de Spearman apresenta um valor de 0,237, isso indica uma correlação positiva entre agilidade e clima, sugerindo que à medida que o clima aumenta, o índice de agilidade de aprendizado dos líderes tende a aumentar também. O valor de p menor que 0,05, indica a correlação é estatisticamente significativa, o que implica que a relação observada não é resultado do acaso e há evidências suficientes para sugerir uma associação entre as duas variáveis.

Em sequência, o coeficiente de Spearman de 0,300 indica uma correlação positiva, entre agilidade de aprendizado e índice de aderência à cultura, sugerindo que times mais alinhados com a cultura organizacional tendem a apresentar maior agilidade de aprendizado. Com um valor de p menor que 0,01, a correlação é estatisticamente significativa. Portanto, pode-se inferir que a agilidade e a cultura organizacional estão associadas, influenciando-se mutuamente.

A tabela apresenta ainda, uma correlação significativa e positiva, com o coeficiente de Spearman de 0,554 entre as variáveis clima e cultura, demonstrando que uma influencia a outra e que como o ambiente organizacional pode ser percebido de forma integrada a partir desses dois fatores.

A análise foi ampliada considerando as dimensões que compõem a variável clima e os elementos da cultura e suas correlações com a agilidade de aprendizado.

Na variável cultura organizacional, foram considerados os resultados de cada um dos sete elementos da cultura, a partir de tabela estratificada por Unidade Operacional enviada pela Instituição.

Tabela 12 - Análises de correlação de Spearman entre LA e Elementos da Cultura Organizacional

	Agilidade de Aprendizado	<i>p</i>
Agilidade de Aprendizado	-	-
Atuação em Rede	0,211	,061
Paixão pelo Propósito	0,183	,104
Crescimento Sustentável	0,302*	,007
Cuidado com as Pessoas	0,237*	,034
Diversidade	0,145	,198
Excelência	0,179	,111
Inovação	0,269*	,016

Nota: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Conforme a tabela acima, o coeficiente de Spearman indica uma correlação positiva entre agilidade de aprendizado e os elementos Crescimento Sustentável, Cuidado com as Pessoas e Inovação, sugerindo que à medida que o índice desses elementos aumenta, tende a aumentar também a agilidade da empresa. O um valor de p menor que 0,05, indica que a correlação é estatisticamente significativa, com evidências para sugerir uma associação entre as variáveis.

Não foi demonstrada correlação entre a agilidade de aprendizado e os elementos da cultura de Paixão pelo Propósito, Diversidade, Excelência e Atuação em Rede, quando analisados de forma isolada.

Em relação a variável clima, foram considerados os resultados de cada uma das cinco dimensões do questionário Trust Index do GPTW, a partir de tabela estratificada por Unidade Operacional enviada pela Instituição.

Tabela 13 - Análises de correlação de Spearman entre LA e Dimensões do Clima

	Agilidade de Aprendizado	<i>p</i>
Agilidade de Aprendizado	-	-
Respeito	0,266*	,044
Imparcialidade	0,210	,61
Orgulho	0,232*	,038
Camaradagem	0,196	,081
Credibilidade	0,171	,129

Nota: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$. Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Conforme a tabela acima, o coeficiente de Spearman indica uma correlação positiva entre agilidade de aprendizado e as dimensões Respeito e Orgulho, sugerindo que à medida que o índice dessas dimensões aumenta, tende a aumentar também a agilidade de aprendizado das lideranças. Como o valor de p menor que 0,05, a correlação é estatisticamente significativa, com evidências suficientes para sugerir uma associação entre as variáveis.

No entanto, não foi demonstrada correlação entre a agilidade de aprendizado e as dimensões Imparcialidade, Camaradagem e Credibilidade, quando analisadas de forma isolada.

4.3 RESULTADOS GRUPO FOCAL

Nesta subcapítulo, são apresentados os resultados da análise dos grupos focais conduzida com o uso de software para transcrição e catalogação dos registros. Para a transcrição foi utilizado o software Turboscribe.ia e para a codificação o software Atlas.ti 24. A análise qualitativa permitiu uma exploração profunda das percepções e experiências dos participantes na Instituição, facilitando a identificação de padrões e temas emergentes a partir dos dados coletados. O processo de codificação foi realizado de forma sistemática, categorizando trechos de falas que representassem aspectos centrais discutidos nas sessões dos grupos focais. Cada código criado reflete conceitos-chave que ajudam a compreender as nuances das respostas dos participantes, permitindo a organização dos dados de maneira estruturada.

A partir da codificação, foram identificadas categorias principais que revelam os temas mais recorrentes e significativos para o estudo. Esses temas, derivados dos códigos gerados no Atlas.ti 24, foram agrupados em categorias maiores, que permitem uma visão ampla das tendências nos discursos dos participantes, e serão detalhados na tabela 14. A seguir, são apresentadas as principais categorias e seus respectivos códigos e a incidência de citações no decorrer dos grupos focais.

Tabela 14 – Códigos e Incidência de citações dos grupos focais

Temas	Código	Descrição	Incidência de citações
Ambiente organizacional	Clima para colaborar e aprender	Refere a facilidade para trocar e perguntar para novos aprendizados e favorecendo o crescimento das pessoas	23

Ambiente organizacional	Ambiente para feedback	Refere que não há uma cultura de feedback, seja por tempo, falta de iniciativa das lideranças ou receio de causar um desconforto.	18
Ambiente organizacional	Colaboração entre pares/lideranças	Refere a colaboração e facilidade de troca entre pares	18
Ambiente organizacional	Cultura de colaboração	Refere o ambiente de colaboração entre toda a organização e práticas que o favorecem	18
Ambiente organizacional	Segurança para falar de situações mais difíceis	Refere a falta de segurança em situações mais delicadas	10
Ambiente organizacional	Liderança como incentivadora da aprendizagem	Refere o papel da liderança na busca pela aprendizagem	6
Ambiente organizacional	Diversidade nos times	Refere a diversidade dos times como um fator positivo	5
Aprendizado	Busca pela aprendizagem	Refere a necessidade de se manter atualizado e o processo existência de um ambiente que favorece	26
Aprendizado	Diferentes formas de aprender	Refere a qualidade, diversidade e flexibilidade nas formas de aprender, com destaque para as ações com uso da tecnologia	16
Aprendizado	Cultura de aprendizagem	Refere o incentivo e autonomia para buscar os aprendizados	8
Aprendizado	Aprender com a experiência	Refere a possibilidade aprendizado através da colaboração e troca entre os colegas	6
Contexto Organizacional	Mudança de gestão	Refere o impacto da mudança da Alta Direção	4
Contexto Organizacional	Tabu falar de questão financeira	Refere a dificuldade em tratar as questões de progressão salarial	4
Contexto Organizacional	Escolas como braço operacional	Refere a falta de autonomia das unidades educacionais	1

Contexto Organizacional	Instituição política	Refere o contexto da Instituição e seu impacto na Inovação	1
Inovação	Inovação X instituição rigorosa e processual	Refere o rigor no cumprimento de procedimentos e foco em auditoria	21
Inovação	Cultura de inovação	Refere a ausência de foco na inovação e na efetividade da implantação das ideias, favorecendo resistências	11
Inovação	Inovação local	Refere a maior facilidade em implantar inovações incrementais em nível local	9
Inovação	Aceitação do erro	Refere a possibilidade de errar e aprender com o erro	8
Inovação	Necessidade de inovar	Refere a necessidade da Instituição inovar para se manter relevante no mercado	7
Inovação	Inovação X Resultado	Refere o foco em repetir o que está funcionando, com foco no presente, sem correr o risco de inovar	5
TOTAL			225

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A realização dos grupos focais revelou dados significativos e que aprofundam o entendimento da Instituição estudada. No quadro foram apresentados os principais tópicos explicitados, que serão descritos de forma mais detalhadas nos próximos parágrafos com a finalidade de melhor compreender as temáticas.

Os registros demonstram a existência de um ambiente favorável para os comportamentos colaborativos, que por sua vez geram resultados positivos tanto no clima organizacional quanto na inovação. A colaboração contribui ainda, para a troca de experiências e aprendizados com colegas e líderes e é apontada como fundamental.

Os participantes referem que há colaboração entre colegas em diferentes níveis da Instituição, incluindo líderes, o que ajuda a fortalecer a cultura organizacional e desenvolver novas lideranças. Indicam ainda, a evolução da cultura institucional, enfatizando como o amadurecimento organizacional facilita a busca por ajuda.

A educação e o aprendizado contínuos são destacados como valores essenciais para o crescimento pessoal e profissional, com incentivo ao uso de plataformas digitais para capacitações corporativas. A motivação para aprender e se desenvolver é descrita como algo orgânico e parte da cultura da Instituição, reforçando a importância de um ambiente de trabalho colaborativo e em constante evolução.

Os participantes indicam a importância de enxergar o aprendizado de forma flexível, algo fundamental para a gestão e o desenvolvimento das equipes. A ideia de que a educação corporativa não se limita a cursos estruturados, mas pode incluir palestras, conversas, leituras, entre outros formatos, é uma visão moderna que se alinha muito com as necessidades atuais de aprendizado.

Essa diversidade de formatos é essencial, principalmente quando consideramos que cada pessoa tem diferentes formas de absorver conhecimento. O fato de uma equipe se engajar em aprender com as oportunidades de maneira orgânica, sem imposição, é um excelente indicador de que a cultura organizacional está se tornando mais colaborativa e propícia ao aprendizado contínuo.

Ressaltaram ainda, o valor da curiosidade intelectual e do incentivo mútuo entre os colegas. Essa prática cria um ciclo positivo de aprendizado e troca de conhecimentos entre diferentes setores, o que, sem dúvida, reflete no desempenho e na inovação dentro da organização. Deixar de se apoiar apenas nos conhecimentos adquiridos há décadas e estar disposto a aprender e rever conceitos demonstram uma liderança consciente das transformações no mundo corporativo. Essa perspectiva de aprendizado constante, seja por meio de cursos, leitura ou interações, é o que realmente possibilita uma gestão mais adaptada e relevante para o presente e o futuro.

A busca por feedback é considerada importante para aumentar a capacidade de aprendizado, promovendo autoconhecimento e autorreflexão. No entanto, as pontuações relacionadas à busca de feedback de gestores e pares foram mais baixas, sugerindo que não é uma prática institucionalizada, dependendo da maturidade de cada liderança para solicitar feedback sobre o seu desempenho.

Os participantes referem que conversar sobre as questões financeiras e progressão de carreira ainda é visto como um tabu na organização. Há um receio de ser mal interpretado como ambicioso ou insatisfeito ao falar sobre aumentos salariais ou crescimento profissional. Pessoas que têm uma relação mais próxima com seus gestores se sentem mais à vontade para abordar esses temas. No entanto, a rotatividade de gestores nos últimos anos contribuiu para a insegurança e falta de clareza na comunicação de feedbacks.

Há uma percepção de que a organização ainda não possui uma cultura naturalizada de feedback formal. Embora exista a colaboração entre equipes, o feedback específico sobre o desempenho individual ainda é tratado de forma mais frágil.

Alguns gestores adotam práticas informais para facilitar o diálogo, como conversas casuais sobre aspirações profissionais, tentando quebrar o tabu e abrindo espaço para discussões mais profundas.

Em relação a inovação e experimentação há uma percepção de que os colaboradores têm dificuldade em propor ideias inovadoras, em parte pela cultura organizacional que prioriza o cumprimento de normas e excelência, o que reduz o apetite pelo risco e pela experimentação. A cultura da empresa é altamente orientada para seguir regras e processos definidos. Por exemplo, a utilização de um checklist não oficial foi considerada uma não conformidade em uma auditoria, mesmo que ele atendesse às necessidades da Unidade Educacional. Isso exemplifica o conflito entre inovação local e a rigidez dos padrões corporativos.

Há uma tensão entre a necessidade de inovação e as restrições impostas pela estrutura organizacional. Os colaboradores sentem que muitas vezes suas ideias não são implementadas, o que gera frustração e desmotiva novas propostas. O medo de falhar e comprometer resultados também impede iniciativas inovadoras.

As realidades das diferentes unidades dentro da organização são bastante distintas, o que gera uma necessidade de flexibilidade nos processos. O que funciona em uma unidade pode não funcionar em outra, e essa diversidade local muitas vezes não é levada em conta pelas diretrizes corporativas.

A inovação parece ocorrer principalmente em nível local, com melhorias no atendimento ao cliente e processos internos, mas raramente transcende para toda a organização. Há uma preocupação de que as práticas inovadoras locais não sejam compartilhadas de maneira eficiente no âmbito corporativo.

Há um reconhecimento de que a inovação deve ser centrada nas necessidades do cliente, tanto interno quanto externo. Entretanto, a falta de uma visão clara sobre como atender a esses dois tipos de clientes gera ineficiências e atritos dentro da organização.

4.4 RESULTADOS ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental foi composta por cinco itens, entre documento e conjunto de dados que possibilitaram uma imersão nas práticas de gestão e também informação para

compor a análise das variáveis, sendo eles: Plano estratégico 2023, Relatório de Gestão para o Prêmio Ibero-Americano e Auto-avaliação do MEG (ciclo 2021/2023), Plano de Cargos e Salários e os resultados estratificados por Unidade Educacional das pesquisas de clima e cultura.

O Plano estratégico discorre sobre as principais diretrizes e projeto estratégicos, com destaque para as iniciativas voltadas à gestão de pessoas, onde indica nos Objetivos 1 e 2 do Balance Score Card, conforme abaixo:

- Objetivo 1: Desenvolver pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias
- Objetivo 2: Manter um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores

O Plano descreve ainda os elementos da cultura: Excelência, Diversidade, Crescimento Sustentável, Paixão pelo propósito, Atuação em Rede, Inovação e Cuidado com as Pessoas.

São apresentados os indicadores, com destaque para os indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento que estão relacionados com o objeto deste estudo, conforme apresentado na tabela 15.

Tabela 15 – Resultados indicadores

Indicador	Meta 2023	Resultado 2023
Média de Horas de desenvolvimento por colaborador no ano	40	86,80
Média de Horas de desenvolvimento dos Líderes	40	123,50
Eficácia das ações de desenvolvimento	80%	88%
Aderência à cultura	90%	94,50%
Satisfação dos colaboradores	91%	94%

Fonte: Relatório de gestão (2023)

O Relatório de gestão para o Prêmio Ibero-americano de qualidade descreve as práticas instituídas em 6 categorias, sendo outras 4 voltadas para a apresentação de resultados por segmento.

As categorias são: Descrição da Organização; Liderança e estilo de Gestão; Estratégias; Recursos Fornecedores e Parcerias, Desenvolvimento de Pessoas e Processos e Clientes.

As principais práticas e políticas elencadas para a utilização neste estudo foram:

- 1) Descrição da Organização
- 2) Políticas de benefícios e incentivo ao estudo
- 3) Programa de Desenvolvimento de Lideranças e Sucessão
- 4) Plano de Desenvolvimento dos Colaboradores
- 5) Plataforma de Educação Corporativa

A Instituição disponibilizou os resultados da pesquisa de satisfação dos colaboradores. Os dados são estratificados por time, sendo a pontuação da satisfação mensurada através da pesquisa do Instituto Great Place to Work que foi obtida através da média de satisfação dos colaboradores em relação a X itens avaliados em 7 dimensões.

Para este estudo foi utilizada a média geral de satisfação de cada Unidade Educacional e na tabela 16 é apresentada a média geral do clima organizacional, em pontuação que varia de 0 a 100%.

Tabela 16 – Resultado Clima organizacional

	<i>Média %</i>	<i>Desvio padrão</i>
Clima	93,425	4,838

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Em relação a aderência à cultura, a pesquisa é realizada anualmente e avalia a presença de cada um dos 7 elementos da cultura organizacional no cotidiano da Instituição, sendo cada um dos elementos culturais descritos da seguinte forma:

- Excelência: Somos comprometidos com as regras e com a qualidade dos nossos serviços, atuando de forma ética em todas as relações com as pessoas e a sociedade;
- Atuação em Rede: Atuamos em redes colaborativas, internas e externas, favorecendo parcerias com as partes interessadas;
- Diversidade: Valorizamos a diversidade nos times e a pluralidade das ideias;

- Crescimento sustentável: Buscamos o desenvolvimento sustentável, com foco na longevidade e competitividade dos nossos negócios, equilibrando os interesses ambientais, econômicos e sociais;
- Inovação: Incentivamos um ambiente de inovação, motivados pela vontade de criar novas soluções que entreguem valor para os clientes e sociedade;
- Cuidado com as pessoas: Valorizamos o potencial humano, incentivando que colaboradores e clientes estejam no centro das decisões;
- Paixão pelo propósito: Realizamos nosso trabalho com a alegria e entusiasmo, movidos pelo compromisso com o desenvolvimento da sociedade.

Para este estudo foi utilizada a média geral de aderência à cultura de cada Unidade Educacional.

Tabela 17 – Resultado Cultura

	<i>Média %</i>	<i>Desvio padrão</i>
Cultura	95,832	4,068

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo buscou compreender a relação entre agilidade de aprendizado, a inovação e o ambiente organizacional em Instituição do Sistema S. Neste capítulo serão discutidos os principais resultados da pesquisa com base na integração dos dados quantitativos, qualitativos (obtidos por meio de grupos focais) e da análise documental. O uso do método misto permitiu uma compreensão mais ampla e profunda do fenômeno investigado, combinando dados numéricos e narrativos para revelar padrões e significados subjacentes. A discussão é orientada para responder às questões de pesquisa e relacionar os achados às teorias e estudos prévios.

5.1 PANORAMA DA AGILIDADE DE APRENDIZADO NA INSTITUIÇÃO

Neste subcapítulo, será analisado o constructo da agilidade de aprendizado no contexto da Instituição pesquisada, explorando os dados da pesquisa quantitativa, dos grupos focais e das práticas corporativas identificadas na análise documental, com objetivo de compreender como a agilidade de aprendizado está presente nos líderes da Instituição.

Na análise da comparação de médias através do teste t de Student e análise de variância de uma via (ANOVA-One Way), foi identificado que não houve diferenças significativas nas médias de agilidade de aprendizado, Clima e Cultura para nenhuma das variáveis descritivas de nível, gênero, tempo de cargo, formação e faixa etária. Portanto, o modelo pode ser considerado para a amostra geral.

Os resultados apresentam que a média geral de agilidade de aprendizado encontrada na amostra foi de 5,852, considerando a escala de 1 a 7, identifica-se um alto índice, indicando que os participantes possuem os comportamentos que condizem com esperado para o constructo. Uma referência é pesquisa de Catenacci-Francois (2018), onde a média foi de 4,85 entre a população de engenheiros. Não foram encontrados estudos aplicados no Brasil.

Este resultado denota que os comportamentos que compõem a agilidade de aprendizado sistematizados por Burke (2016), através das nove dimensões, estão fortemente presentes na população estudada. Por meio da análise documental e dos grupos focais, foi possível identificar uma série de práticas de gestão que facilitam o desenvolvimento da agilidade de aprendizado, por exemplo, quando analisadas as questões com maior pontuação, ou seja, que possuem mais presença no comportamento dos líderes da Instituição, destaca-se

as relacionadas as dimensões colaboração, que obteve a maior média (m=6,272), e a busca de informação (m=6,141), que obteve a segunda melhor média na amostra pesquisada.

Este resultado pode ser explicado pelo alinhamento com as estratégias institucionais apresentadas nos relatórios de gestão que evidenciam o foco no desenvolvimento das pessoas e no ambiente organizacional, expresso também nos objetivos estratégicos 1 e 2 no Plano Estratégico e também por relatos, como por exemplo dos participantes a seguir, que indicam que “a empresa traz a sua base, nos valores e princípios, na busca da harmonia e faz da intenção da colaboração um ponto focal” (D2) ou ainda “aí, tem o incentivo, sabe, porque essa é uma coisa cultural, o incentivo ao estudo, o incentivo a buscar coisas novas” (D4).

Na pesquisa quantitativa, os resultados da pergunta 5 (m=6,387), que refere a busca de informação sobre o trabalho e da pergunta 6 (m=6,250), que refere a atualização de conhecimento, são corroborados pela alta escolarização das lideranças. Com 88,9 % dos participantes com no mínimo a pós-graduação completa, torna-se evidente um perfil de profissional que busca o desenvolvimento contínuo, aproveitando as oportunidades que a empresa oferece. No relatório é mencionado uma prática de bolsa-auxílio com percentuais que variam de 35% a 100% de reembolso nas mensalidades de cursos da educação formal.

Como refere o participante D4 “se eu deixo a minha graduação lá de 10 a 20 anos atrás como norte para minha tomada de decisão hoje, eu não vou ser um gestor atualizado”.

Eu tenho que me permitir estar estudando, me permitir estar aprendendo, me permitir estar conversando, então eu acho que como gestor, assim, essa busca constante é o que realmente nos leva a um patamar diferente, a novas perspectivas, a novos entendimentos, até entender o que está acontecendo atualmente de mais moderno e de mais correto (D3).

Este depoimento contextualiza um ecossistema de aprendizagem favorável à agilidade de aprendizado, que incentiva e oportuniza, como refere Yasir et al. (2016), a organização que aprende pode incentivar os seus recursos humanos a desenvolverem capacidades, a serem ativos, solidários, responsivos, interativos e a tornarem-se líderes confiáveis.

Aliado a isso, há um significativo investimento em capacitações corporativas, com um plano estruturado para todos os públicos, em especial para o desenvolvimento das lideranças, através do PDL – Programa de Desenvolvimento de Líderes e do PDLI – Programa de Desenvolvimento de Líderes Intermediários, unindo estratégias presenciais e por educação à distância através da Plataforma de educação corporativa que centraliza o catálogo e trilhas de cursos à distância.

Gehler (2005) concluiu que os líderes ágeis precisam ser apoiados por instituições ágeis e sugere que os esforços de treinamento precisam ser acelerados, dinâmicos e baseados na experiência para apoiar o desenvolvimento de capacidades ágeis.

Contribui para a agilidade de aprendizado dos líderes, o fato da Instituição disponibilizar o conhecimento em diferentes formatos, através de capacitações, manuais e especialmente através da Plataforma de educação corporativa que oferece 113 opções de cursos. Os relatos indicam que “é um movimento orgânico, as equipes estão sendo cativadas uns pelos outros, por um movimento muito legal, por muito tempo a gente não ouviu a indicação de vai lá e faz porque esse curso é muito legal” (LI3), referem ainda a existência de manuais descritivos das atividades, “temos muitos manuais, tem manual sobre férias, tem manual sobre ponto, tem manual de compras. Então, nós temos muitas fontes de aprendizado também, né? E eu acho que a Instituição também tem essa preocupação”(LI4) ou ainda com o destaque para as ações com o uso da tecnologia “a Plataforma de educação corporativa é profunda, assim, no sentido de desenvolvimento, né? ... a gente olha que a Plataforma tem muitas possibilidades”(D3).

Este resultado está alinhado com a pesquisa de Ghosh, Mudulo; Pingle (2021) que indica que as organizações que possuem uma cultura adequada e adotam a tecnologia de *e-learning* facilitam a agilidade de aprendizado.

Esse sentimento de diversificação das possibilidades de desenvolvimento é corroborado pelo resultado da média geral de horas de capacitação no ano que atingiu o resultado de 86,80 em 2023. Sendo que a média passa para 123,50 horas por colaborador quando estratificado somente o resultado do escopo do grupo de lideranças participantes deste estudo. A consistência no investimento na gestão das pessoas é verificada pela confluência do resultado da pesquisa quantitativa, onde a dimensão busca de informação atingiu a $m=6,141$, pelos relatos do grupo focal e pelas práticas de gestão no que tange à educação corporativa, demonstrando que o ambiente exerce um papel ativo na agilidade de aprendizado na medida que oferece condições e estímulo para que os comportamentos de busca de atualização, leitura, treinamento formal se estabeleçam.

Tripathi (2024) refere que as organizações que incorporam uma cultura de aprendizagem no seu sistema permitem que os funcionários criem, adquiram e transmitam informações e competência, fortalecendo a agilidade de aprendizado.

Na Instituição pesquisada, a existência dessa cultura de aprendizagem é explicitada através dos relatos dos grupos focais, como pode ser verificado no depoimento.

Quando a gente tem qualidade e quando a gente trabalha conscientização e não obrigação, o resultado é outro, eu acho que é isso que a gente pode ver nas equipes, não ficou nada obrigado, ficou mais orgânico, mas tem qualidade para fazer essa entrega, então as pessoas se motivam para aprender (D5).

Ou ainda como relatam outros participantes, “se eu paro para fazer a Plataforma, eu estou fazendo o meu trabalho, a gente entende que a educação, ela faz parte do nosso contexto, e que o desenvolvimento, ele é essencial para tu desenvolver e assumir novas posições” (LI3), isto porque “o dia a dia nos fornece a necessidade de buscar informação, então ela é constante” (D2).

Este contexto fortifica a agilidade de aprendizado na medida em aumenta a capacidade de compreender rapidamente um assunto e mover ideias de forma flexível a serviço da aprendizagem (De Rue; Ashford e Myers, 2012). Consequentemente, é essencial que os administradores escolares façam investimentos em sistemas de suporte e treinamento que promovam essas habilidades, pois isso acabará levando a uma equipe de professores mais contente e engajada (Munawar; Safder, Ahmad, 2024).

A internet, assim, o digital, que facilita muito eu me desenvolver e aprender com qualquer coisa, porque antigamente tu ficavas muito restrito, às vezes, até o presencial, assim, preciso ir numa sala de aula pra aprender, preciso, talvez, comprar um livro, hoje em dia, tu tem cursos online, aí, com pessoas de diversas nacionalidades, que também te trazem uma perspectiva diferente (D5).

Esses achados estão alinhados com os estudos de Ghosh; Muduli e Pingle (2021) que identificaram que o *e-learning* pode facilitar uma melhor eficácia da agilidade de aprendizagem por permitir que os alunos adquiram novos conhecimentos e habilidades conforme suas necessidades de aprendizagem, sendo importante por impulsionar a aprendizagem contínua dos funcionários e ajudá-los a atingir seus objetivos e resultados esperados.

A partir da análise do resultado da pesquisa e dos grupos focais é possível identificar o quanto a Instituição investe e facilita a aprendizagem, incentivando a busca por novos conhecimentos, podendo ser evidenciado na referência com 26 citações do quanto há a busca de aprendizagem, 16 citações em relação as diferentes formas de aprender, 8 citações que referem o incentivo e autonomia para a busca dos aprendizados e ainda 6 referências específicas ao aprendizado a partir das experiências, de forma alinhada com Lombardo e Eichinger (2000) que explicaram a agilidade de aprendizagem como o entusiasmo e aptidão

de um indivíduo para aprender novos atributos quando exposto a situações diferentes e novas no ambiente.

De uma maneira geral, identifica-se que a organização possui um conjunto de práticas institucionais que fornecem um campo fértil para o desenvolvimento da agilidade de aprendizado. O fato de disponibilizar uma plataforma corporativa que dinamizou, conforme relatos do grupo focal, a cultura de aprendizagem da Instituição, corroborada por indicadores que indicam um alto investimento em ações de educação corporativa e políticas de bolsa-auxílio indicam que a Instituição fornece condições para que os líderes apresentem agilidade de aprendizado, impactando diretamente no fomento de comportamentos elencados pela dimensão busca de informação, e indiretamente nas demais dimensões por fornecer espaço de troca e reflexão.

5.2 A AGILIDADE DE APRENDIZADO E A RELAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Estudos em agilidade de aprendizado citam o papel do ambiente organizacional para o seu progresso, como apresenta DeRue (2012), que refere a importância de compreender o impacto dos fatores contextuais e elenca a necessidade de estudo de como a cultura, clima organizacional e tarefas de aprendizagem experiencial estão presentes nas organizações.

Na análise dos dados estatísticos, para além de uma relação positiva e significativa entre clima e cultura com a agilidade de aprendizado da liderança, em uma análise complementar isolada da relação entre clima e cultura, foi identificado que o coeficiente de Spearman apresenta um valor de 0,554, com o $p < 0,05$, indicando uma correlação significativa e positiva, sugerindo que à medida que há maior satisfação dos colaboradores tende a aumentar também o índice de aderência à cultura.

Este achado é relevante pois fornece uma informação gerencial que contribui para uma análise profunda e ampliada da gestão das Unidades Educacionais e seu impacto na agilidade de aprendizado que caracteriza o perfil do líder que conduzirá a Instituição nos desafios de mercado.

De forma corporativa, a análise documental aponta a existência de uma gestão consolidada na Instituição pesquisada, com práticas que propiciam um ambiente favorável, com índices superiores a 90% de satisfação em relação ao clima e aderência à cultura, demonstrando que há um terreno fértil para o exercício da liderança e que a aprendizagem aconteça.

A tradição na aplicação de pesquisa de clima, que é aplicada desde 2013 no mesmo modelo, utilizando o GPTW como referência, reforça o compromisso da Instituição em estabelecer um ambiente positivo que impulsiona comportamentos favoráveis à colaboração e a troca entre os colaboradores. No relatório de gestão identifica-se que há um trabalho consistente realizado pela área de Recursos Humanos que realiza um trabalho individualizado com cada equipe identificando os pontos de melhoria e alinhando a atuação das lideranças conforme as demandas locais.

De forma complementar à construção de um ambiente organizacional, o alinhamento de valores institucionais através do fortalecimento da cultura também é algo relevante, com a prática de identificação e monitoramento da cultura organizacional. Este compromisso é demonstrado através da mensuração anual do indicador de aderência à cultura, que da mesma forma que o clima é desdobrado em resultados de cada Unidade Educacional e trabalhado individualmente, compreendendo as possibilidades de melhoria para sua consolidação no cotidiano da instituição.

No grupo focal, percebe-se a presença do alinhamento cultural e sua contribuição para o ambiente organizacional como refere o D4 “construindo novas lideranças dentro dessa cultura da colaboração, porque isso para nós já está internalizado” ou ainda “o ambiente ele vai se transformando em função da cultura” (D3).

Essas evidências sugerem uma associação entre as duas variáveis, indicando que a Instituição pode potencializar o seu avanço com ações em relação ao clima e cultura, e por consequência, impactar na agilidade de aprendizado.

Assim, nas próximas seções serão realizadas as análises de resultados em relação a clima e cultura.

5.2.1 Agilidade de aprendizado e clima organizacional

O objetivo de identificar a relação entre clima organizacional e a agilidade de aprendizado teve como base os resultados da pesquisa de clima (GPTW), das medidas de agilidade e suporte nos achados dos grupos focais e análise documental.

Os estudos de Kim (2021) apontam a relação entre a agilidade de aprendizado e satisfação no trabalho, indicando que quanto maior a satisfação no trabalho de um membro da organização, mais aprendizado relacionado ao trabalho se torna possível.

O clima tem sido identificado como uma variável importante nos diagnósticos que pretendem entender e interferir na performance e nos esforços para a inovação (Rubbo; Pinheiro, 2002).

Na Instituição estudada, foi demonstrado que há uma correlação significativa e positiva, sugerindo a relação entre agilidade de aprendizado e clima organizacional (GPTW). Com coeficiente de Spearman no valor de 0,237 e $p < 0,05$, este resultado pode ser evidenciado nos relatos onde se pode compreender que o clima de satisfação do time é reflexo de um ambiente saudável que contribui para a agilidade de aprendizado.

No ambiente organizacional pesquisado, existem pontos favoráveis à agilidade de aprendizado como a colaboração, “a gente já entendeu que essa é uma forma, é uma forma que nos apoia e que dá um resultado mais efetivo se tu consegues contar com os outros” (LI4).

Existe colaboração que permite o erro, permite a gente poder realmente ser quem a gente é para poder perguntar, porque senão, se eu tenho essa insegurança e se eu percebo que o ambiente não é permissível, eu também não pergunto, né, e eu fico tendo a manter meus conhecimentos só para mim” (LI1).

É possível identificar através dos relatos que a organização estimula um clima de colaboração que se reflete no resultado, sendo esta a dimensão da agilidade de aprendizado mais presente na amostra de acordo com a pesquisa quantitativa.

Destaca-se ainda nos resultados estatísticos, quando analisadas as dimensões do clima em relação a agilidade de aprendizado, que há uma correlação positiva, entre a dimensão respeito e a agilidade de aprendizado, com o coeficiente de Spearman no valor de 0,266 e $p < 0,05$, indicando que está variável contribui para a agilidade de aprendizado.

Poder contar com o teu colega para ter o olhar sobre uma perspectiva, mas em situações talvez diferentes ou de situações iguais e perspectivas diferentes, isso é muito importante para que a gente possa estimular que as coisas aconteçam até de uma forma mais rápida e ao mesmo tempo dentro de uma mesma cultura (LI 5).

Nos relatos é possível identificar o clima de respeito das diferenças, que são reforçadas através do Programa de Diversidade e Inclusão Para Todos, referido no relatório, que é uma prática de gestão que está alinhada com este contexto, para que o respeito esteja não só presente, mas valorizado, tendo a diversidade como um valor institucional.

Da mesma forma, a dimensão orgulho também demonstrou uma correlação significativa positiva com o coeficiente de Spearman no valor de 0,232 e $p < 0,05$. Este resultado é corroborado pelos estudos de Taufik (2022) que refere que o engajamento

funcionários tem um efeito significativo na agilidade da aprendizagem e Saputra (2018), para o qual a agilidade de aprendizagem também tem um efeito positivo e significativo no engajamento no trabalho.

Desta forma, a correlação positiva entre as variáveis citadas indica que ambientes que valorizam as pessoas e onde há identificação com a missão e com os valores institucionais, os líderes tendem a desenvolver uma maior agilidade de aprendizado, ou seja, onde as dimensões do clima respeito e orgulho, estão mais presentes maior será a agilidade de aprendizado dos líderes.

Nos estudos de Garvin e Edmondson (2008), entre os principais elementos que facilitam a aprendizagem está a formação de um ambiente favorável, oportunidades estruturadas de aprendizagem e incentivo da liderança, itens que são identificados na organização estudada e que podem explicar o alto índice obtido na avaliação.

Especificamente nas instituições de ensino, estudos demonstram que podem ser capazes de aumentar a felicidade no trabalho ajudando os professores a desenvolver sua agilidade de aprendizagem. Isso pode resultar em maior desempenho geral de ensino e um ambiente de aprendizagem mais satisfatório para os alunos (Munawar; Safder, Ahmad, 2024).

O estudo de Catenacci-Francois (2018) sugere que quando o clima da organização é percebido como alto segurança psicológica, os índices em agilidade de aprendizagem aumentam, indicando que as organizações fariam bem em criar climas de trabalho propícios à aprendizagem.

De outro modo, existem aspectos no ambiente que podem ajudar a potencializar ainda mais a agilidade de aprendizado na Instituição. Assim, quando olhamos para os pontos com menor pontuação, como na dimensão da agilidade de aprendizado busca de feedback com uma $m=5,478$, conseguimos compreender, através do grupo focal, que existem oportunidades de melhoria, com a presença de 18 citações em relação ao ambiente para feedback, referindo que não há uma prática de feedback sistematizado ou ainda 10 citações que referem a falta de segurança para falar situações mais delicadas, com receio de causar desconforto.

Como pode ser exemplificado nos relatos a seguir “sou prudente quando vou falar com o meu gestor para pedir um feedback, porque posso estar me arriscando com uma conversa mais difícil” (LI 3), “essa é a lição de casa que a gente tem que fazer, criar um ambiente para que se tenha liberdade de falar a qualquer momento” (D4), “não é naturalizado, não é um movimento cotidiano”(D1), “eu como colaboradora gostaria que esse canal fosse mais aberto”(LI 4).

Estes relatos explicam uma pontuação mais baixa em perguntas em relação aos feedbacks entre pares e com gestores, ou uma retração na troca quando se refere a desempenho ou progressão, limitando a capacidade de identificação de oportunidades de melhoria e com isso freando a agilidade de aprendizado dos líderes.

No relatório de gestão é mencionada a prática da análise de desempenho que prevê um momento anual de feedback formal, não sendo evidenciadas outras iniciativas que criem um movimento mais fluído de feedback entre líderes e liderados e entre pares.

Os resultados das dimensões da LA experimentação com $m=5,57$ e assumir riscos de desempenho com $m=5,663$ corroboram uma posição mais conservadora nos relacionamentos, evitando pontos de atrito ou que possam afetar o desempenho, no relato do D5 “Não que a gente não queira, né, não que a gente não queira um feedback, que a gente não queira experimentar, mas acaba sendo mais fácil, daqui a pouco, colaborar, ajudar”, demonstra ser mais confortável uma postura mais colaborativa, sem arriscar parecer estar desalinhado.

Este contexto demonstra que existem aspectos no clima organizacional que facilitam que os comportamentos da agilidade de aprendizado sejam potencializados, como a colaboração, a troca entre os pares, por outro lado, o fato de não ter uma prática estruturada de feedback contínuo, dificulta o desenvolvimento da agilidade de aprendizado por este aspecto.

Como indicado na pesquisa quantitativa, há uma correlação significativa e positiva entre agilidade de aprendizado e clima, assim, incentivar os comportamentos que compõem esse constructo está correlacionado com o fomento de práticas corporativas que favoreçam o clima organizacional, criando um círculo virtuoso de transformação.

5.2.2 Agilidade de aprendizado e cultura organizacional

O objetivo de identificar a relação entre aderência à cultura e agilidade de aprendizado, considerou o indicador de aderência à cultura organizacional do time, que preconiza a presença no cotidiano das equipes dos elementos da excelência, inovação, cuidado com as pessoas, crescimento sustentável, atuação em rede, diversidade e paixão pelo propósito em relação à agilidade de aprendizado.

Na Instituição estudada foi demonstrado que há uma correlação positiva, sugerindo a relação entre agilidade de aprendizado e cultura, com o coeficiente de Spearman no valor de 0,300 e $p < 0,01$.

A cultura é uma fortaleza da Instituição, abarcando e incentivando comportamentos que impulsionam a agilidade, como identificado na percepção dos gestores, que possuem uma

visão compartilhada que pode ser evidenciada através das afirmações, quando refere as práticas de aprendizagem “a plataforma entrou mesmo na cultura de que é uma fonte de capacitação” (LI 4) e ainda, “a gente está aqui para se apoiar e para fazer acontecer” (LI1).

O nosso sistema de trabalho, ele contribui para que a gente realmente tenha esse formato mais colaborativo, esse sistema mais colaborativo, mas ao mesmo tempo eu vejo que isso também está diretamente ligado à cultura” (D3).

O resultado da análise estatística demonstra ainda, que há uma correlação significativa positiva entre a agilidade de aprendizado dos líderes e os elementos da cultura organizacional crescimento sustentável, com o coeficiente de Spearman no valor de 0,302 e $p < 0,05$, e inovação, com o coeficiente de Spearman no valor de 0,269 e $p < 0,05$. Ou seja, ambientes se percebem mais inovadores e que buscam o crescimento dos negócios, com uma visão mais competitiva, estão diretamente relacionados com a maior agilidade de aprendizado dos líderes.

O resultado se mostra relevante por indicar que um ambiente com foco na competitividade e conectado com as necessidades de inovar e pensar o futuro, estão relacionados com o comportamento da agilidade de aprendizado, ou seja quando um aumenta o outro também segue a tendência.

Este achado que está alinhado e se sustenta no fundamento do constructo da agilidade de aprendizado, que justamente busca identificar características da liderança em ambientes dinâmicos e desafiadores. De Meuse (2012) relata em seus estudos que as experiências de trabalho desafiadoras podem resultar no desenvolvimento de uma ampla gama de competências, habilidades, percepções e conhecimentos, que aumentam as capacidades dos indivíduos para uma ação gerencial eficaz.

Destaca-se ainda nos resultados estatísticos, que quando avaliada a correlação entre os elementos da cultura, foram encontradas correlações positivas e significativas no elemento cuidados com as pessoas, com o coeficiente de Spearman no valor de 0,237 e $p < 0,05$.

Esse dado se torna ainda mais interessante quando somado aos resultados identificados quando analisadas as dimensões do clima, indicando que há uma correlação positiva entre agilidade de aprendizado e a presença da valorização das pessoas, ou seja quanto mais uma é gestão humanizada maior será a agilidade de aprendizado dos líderes.

Estudos indicam que a cultura organizacional tem um impacto significativo na disposição para assumir riscos (Li, Griffin, Yue, & Zhao, 2013), capacidade inovadora (Hock, Clauss, & Schulz, 2016), e agilidade organizacional (Felipe, Roldan, & Leal-Rodriquez,

2016), indicando o benefício de uma cultura que favoreça os comportamentos que compõem a agilidade de aprendizado, considerando o impacto dos fatores contextuais como a organização cultura, clima organizacional e tarefas de aprendizagem experiencial (De Rue, 2012).

No relatório de gestão é referido a realização de diferentes capacitações que oportunizam o fomento da cultura organizacional, seja de forma direta através de ações específicas que trabalham os elementos junto aos times, bem como ações indiretas que oportunizam espaço de aperfeiçoamento contínuo.

Ghosch; Muduli e Pingle (2021) referem a necessidade de desenvolver uma cultura baseada na abertura, no confronto, características de confiança, autenticidade, pró-ação, autonomia, colaboração e experimentação e o seu impacto na agilidade de aprendizado.

Na Instituição pesquisada, percebe-se que a colaboração tem seus pilares fortalecidos pela existência de políticas “o que favorece essas formas de colaboração, principalmente internamente, são as práticas de gestão” (L5).

No entanto, ampliando a análise da cultura, percebe-se que a experimentação e a autonomia, são pontos potenciais de refinamento, como citado nos relatos dos grupos focais, D4 cita “Somos assim posicionados dentro da instituição como braços operacionais do sistema. E eu acho que de repente também essa clareza do quanto realmente nós temos essa autonomia para fazer acontecer ou não é para executar”.

Da mesma forma, quando se trata de temas divergentes que podem causar algum desconforto, os líderes relatam haver um certo receio, especialmente no que tange a feedback. O relato do D2, demonstra que esta prática é realizada de forma pontual, deixando de contribuir de forma mais específica para o crescimento da agilidade de aprendizado dos líderes.

Eu gostaria que a gente conversasse mais. Mas fica no gostaria, assim, né? E aí, quando a gente chama pra conversar, esse momento é bom. Ele é agradável e tal. É uma iniciativa nossa.

O elemento da Excelência presente na cultura organizacional ganha um contorno dicotômico em relação à agilidade de aprendizado pois gera “uma cultura de sermos modelo para muitas coisas, né? Isso traz uma exigência de excelência em um nível bastante alto. Automaticamente também a gente tem uma cultura de auditorias bastante forte” (D2), dificultando um comportamento mais livre e aberto à experimentação.

Na análise do elemento Atuação em Rede, percebe-se o quanto a presença dele contribui para uma grande troca entre as diferentes instâncias da Instituição, favorecendo

conexões, por exemplo “no grupo de lideranças intermediárias, um ajuda o outro, colabora com o outro quando precisa, né, no desenvolvimento” (LI2).

Na análise dos aspectos culturais, percebe-se a presença de muitos elementos e práticas corporativas que favorecem a presença de comportamentos que compõem o constructo da agilidade de aprendizado, sendo relevante a compreensão que o quanto maior o alinhamento entre ambos, melhores os resultados de agilidade de aprendizado das lideranças.

5.3 RELAÇÃO ENTRE AGILIDADE DE APRENDIZADO E INOVAÇÃO

Na avaliação da correlação entre agilidade de aprendizado e implantação de inovação não foi identificada uma correlação estatística significativa, com o resultado de (ρ) de 0,849, sugerindo que na amostra pesquisa não há uma relação entre as variáveis, indicando que a inovação possa depender de outros fatores externos ou estruturais, já que 76,3% dos líderes indicaram que fizeram a implantação de projetos inovadores nos últimos 12 meses.

Porém, quando estratificado o elemento Inovação que faz parte da cultura organizacional, este demonstrou uma correlação positiva significativa com a agilidade de aprendizado, com o coeficiente de Spearman no valor de 0,269 e $p < 0,05$.

Este resultado pode ser evidenciado através da visão dos gestores a partir do grupo focal, onde as lideranças indicam a necessidade de inovar “o trabalho, por si só, ele vai nos desafiando, ele vai desafiando e antes mesmo da cobrança chegar, a gente já está um passo à frente, né? (D2).

Corroboram essa visão de que “para se adaptar a gente precisa, de alguma forma, inovar” (LI3) e que é uma ação fundamental para enfrentar a concorrência.

Se nos mantivermos assim, sempre na mesma ideia, enfim, acompanhando sempre o fluxo, sem questionar ou sem poder transformar de alguma forma, nós pararíamos no tempo e ali ficaríamos, não ia ter como concorrer (D2).

Estes relatos se apoiam na análise dos documentos e práticas da Instituição, nas quais percebe-se um forte intenção e incentivo com redes internas de conhecimento e inovação, como a prática de análise crítica dos projetos e programas, que geram registro das lições aprendidas e novas possibilidades de melhoria, gerando um ciclo positivo, sendo um fator destacado por Hubner (1995), que refere o valor do aprendizado com experiências passadas para alcançar o sucesso é alcançado.

Na visão de Nonaka (2007) um contexto favorável ao diálogo constante viabiliza a criação de novos conhecimentos, isto porque permite que as pessoas criem novos pontos de vista por meio do diálogo e da discussão, gerando uma nova perspectiva coletiva.

No constructo da agilidade de aprendizado, a dimensão reflexão ganhou destaque, com uma $m=6,040$, indicando que há espaço para considerar novas formas de ser mais efetivo, como pode-se identificar no relato dos participantes, que referem que há um ambiente tolerante ao erro “percebo como a como Instituição é a questão de que a gente pode errar”, e a possibilidade de se aprender com o erro “a gente aprende no erro”(D3), “a gente tem essa vantagem, de ter um cenário de poder ter esses momentos de erros, análise e acerto”(LI1).

A gente erra tentando acertar, a gente não erra por falta de responsabilidade, a gente erra porque acha que naquele momento está fazendo melhor e daqui a pouco se dá conta que não, que tem que redirecionar, então, é processo, né, a ideia é do erro do processo mesmo (LI5).

Por outro lado, a forte regulamentação dos processos influencia a fluidez do processo de inovação tem coisas que acabam nos limitando, “porque a gente acaba criando padrões que, às vezes, não precisa tanto, né? Ou a gente não consegue dar conta de ter uma agilidade” (D2).

A pergunta com menor pontuação na avaliação da agilidade de aprendizado retrata este cenário, onde o comportamento de experimentar ideias não comprovadas, testando-as, teve a $m=5,00$, é decifrado na fala do D5.

Tem muitas brechas no sistema para que a gente possa inovar, mas são brechas, assim, que também tem que ter uma responsabilidade, não é tudo que se pode ousar, né, até pra não descaracterizar a instituição ou não sair dos nossos procedimentos, então eu vejo como eu faria essa metáfora das brechas (D5).

Desta forma, percebe-se uma forte tendência a inovação incremental no âmbito das Unidades Educacionais “eu acho que temos espaços para inovar, mas temos também algumas amarras, como essa que é o portfólio”(LI3), sendo mais fácil e usual a inovação em sala de aula e processos internos, inovação na escola, “a gente vê muito a questão da metodologia dos professores em sala de aula”(LI2).

Esta visão é corroborada pelos exemplos de inovações implantadas mencionadas no formulário de pesquisa, onde por exemplo os projetos: SIGA; Cozinha e Voz, Trilha do Conhecimento, Meninas na Ti ou o *"Desafio Fashion Hellen Caroline"*, onde as inovações são implantadas em nível local sem abrangência e impacto corporativo.

Através dos relatos e das práticas institucionais percebe-se uma tendência aos comportamentos inovadores, com um favorecimento pela presença de comportamentos que compõem a agilidade de aprendizado, como podemos verificar nos resultados da pesquisa que mostram justamente que na Instituição as dimensões com pontuações mais altas, são justamente a dimensão colaboração (m= 6,271), busca de informação (m= 6,140) e reflexão (m=6,040), por outro lado, aspectos culturais e de gestão indicam que “A cultura da inovação não está enraizada”(D2), como pode ser compreendido pelo entendimento que “eu acho que em alguns momentos a gente consegue inovar, mas talvez mais pelas brechas do que pela nossa forma de funcionar institucionalmente”(D5).

A gente vai inovar para quê e para quem? Para mim, o meu ponto de vista sempre em relação a isso é a nossa ausência de foco, que às vezes acaba desmotivando a gente, atirando ideias no ventilador, e a gente não tendo muitas vezes acabativas. Eu acho que esse é o principal, para mim é o que reflete esse resultado (D3).

Com essa fala percebe-se que há um ambiente facilitador com a presença da colaboração e da troca e de outro lado, falta direcionamento estratégico e posicionamento em relação as amarras dos procedimentos.

Considerando que a Instituição atua no mercado educacional, altamente competitivo e em um profundo processo de mudança com a entrada de novas tecnologias que mudam o ambiente escolar e o perfil do aluno, sendo um ponto de exercício constante de adaptação e busca por novas estratégias, os relatos trazem a reflexão se “a gente quer ser uma instituição categórica, ortodoxa, ou a gente quer ser uma instituição mais inovadora? (D1).

Nos grupos focais, os participantes expressaram o quanto a Instituição não está imune as mudanças do mercado e o quanto a agilidade de aprendizado tem um potencial de contribuição para a inovação por indicar a presença de comportamentos que auxiliam no processo, tais como a busca de informação, colaboração e tomada de riscos.

Para se tornar um indivíduo com comportamento inovador, são necessários esforços ágeis de aprendizagem e exploração do conhecimento ou o que é conhecido como agilidade de aprendizagem (Putri; Suharti, 2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa está inserida no campo de estudos da agilidade de aprendizado, um constructo que oferece uma visão renovada sobre a contribuição da aprendizagem para o sucesso das organizações, com uma lente especial para as estratégias que identificam e potencializam os atributos da velocidade e flexibilidade na atualização dos conhecimentos.

Como principal contribuição teórica, este estudo identificou que a agilidade de aprendizado dos líderes está relacionada com fatores ambientais, ou seja, o clima e a cultura organizacional impactam no aumento da agilidade de aprendizado. Este achado demonstra ser possível uma visão corporativa do tema, para além de um desenvolvimento pessoal, como nos estudos seminais, que detinham o foco em como a agilidade de aprendizado estava relacionada com a identificação de características individuais de potencial de liderança (Lombardo e Eichinger, 2000).

Para além de uma visão geral, foi possível aprofundar a compreensão através da análise estratificada dos dados, onde cada elemento da cultura e dimensão do clima foi relacionado com a agilidade de aprendizado.

Os resultados desta análise indicaram haver correlações significativas e positivas com as variáveis Cuidado com as Pessoas, Crescimento Sustentável e Inovação, que são elementos da cultura, e com as variáveis Orgulho e Respeito, que são dimensões do clima.

Assim, os dados indicam que ambientes com maior foco na inovação e que possuem uma visão do negócio mais competitiva e sustentável, bem como ambientes mais humanizados, nos quais os colaboradores tenham orgulho do que fazem, contribuem para que as lideranças tenham mais agilidade de aprendizado, reforçando de forma ainda mais específica os aspectos do ambiente organizacional que favorecem a ampliação do constructo pesquisado.

Outro achado deste estudo, foi a correlação significativa e positiva entre clima e cultura, indicando que uma variável contribui para o aumento da outra e assim, num círculo positivo de desenvolvimento, tem o potencial de impactar na agilidade de aprendizado.

A investigação qualitativa, proporcionou uma compreensão de como essas práticas se estabelecem no cotidiano da organização, indicando a colaboração e um ambiente de incentivo ao conhecimento como pontos favoráveis de um contexto que estimula as trocas e o aprendizado compartilhado, pontos centrais das teorias que embasam o estudo da agilidade de aprendizado nas organizações.

Esses aspectos são reforçados por um sistema de gestão com práticas que propiciam um ambiente facilitador para grande parte dos comportamentos que compõem a agilidade de aprendizado. Como por exemplo, o incentivo à busca pela informação através de diferentes metodologias, com destaque para a plataforma corporativa de cursos, e a gestão dos ambientes organizacionais para que sejam amigáveis, diversos e alinhados culturalmente.

No entanto, quando analisadas as dimensões busca por feedback e experimentação, existem oportunidade de melhoria no sistema de gestão, sendo ainda pontos mais frágeis, que dependem de iniciativas individuais, e por não estarem integradas e potencializadas, contribuem menos para os comportamentos que compõem a agilidade de aprendizado.

Este estudo também contribui com a expansão do conhecimento referente a escala de agilidade de aprendizado, gerando dados que podem servir de parâmetros para pesquisas futuras, especialmente diante de um campo de estudos ainda em fase de consolidação no cenário acadêmico brasileiro.

O fato de ter sido utilizado um instrumento de medida do clima (GPTW) amplamente disseminado nas organizações, facilita a replicação do estudo em outros contextos, oferecendo um caminho para a ampliação das pesquisas, comparações e utilização de dados já disponíveis, integrando práticas de gestão.

Como contribuições gerenciais, a partir dos resultados ainda é possível construir alternativas corporativas para identificar e desenvolver a agilidade de aprendizado nos times, auxiliando no aperfeiçoamento das lideranças e criando estratégias para o enfrentamento dos crescentes desafios de aprendizagem, como uma resposta possível diante da necessidade emergente de uma ação eficaz da liderança diante da complexidade da gestão.

A partir dos achados e como forma de potencializar os ganhos da presença da agilidade de aprendizado nas lideranças, este estudo sugere a implantação de novos programas e ações institucionais para facilitar o diálogo de tópicos divergentes, a experimentação e o feedback, integrando essas práticas de forma mais orgânica na cultura da organização. Isso pode incluir inovações como a criação de novos canais de aprendizagem e crescimento.

Ter um ambiente estimulante, que desafie a inovação e a competitividade são caminhos que contribuem para a agilidade de aprendizado, isto é, ter uma instituição vibrante, que está ciente dos desafios do mercado e estimula os líderes a buscarem atendê-los é parte de um ciclo eficiente, mantendo em igual ordem de importância, o equilíbrio com as práticas de gestão humanizada.

Na dialética entre um ambiente externo que muda e leva a novas perguntas, que exigem um olhar renovado e adaptativo para os crescentes desafios, este estudo demonstra

que a resposta passa por um ambiente interno fortalecido, que valoriza e impulsiona o crescimento, a inovação, o respeito, o cuidado com as pessoas e o orgulho, como forma de revigorar a agilidade de aprendizado dos líderes, criando um contexto que favorece o progresso individual.

A dinâmica positiva entre clima, cultura, inovação e agilidade de aprendizado presente na Instituição pesquisada, aponta um caminho na preparação das lideranças e um farol para guiar as organizações na elaboração de práticas que contribuam para o aprendizado contínuo e ágil.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PESQUISA FUTURA

As limitações deste estudo incluem a natureza específica do contexto, focado em uma Instituição do Sistema S, que participa de um mercado regulado. Embora este tipo de organização ofereça uma estrutura indicada para investigar o impacto do clima, cultura e inovação sobre a agilidade de aprendizado, os resultados podem não ser diretamente aplicáveis a outros tipos de organizações, como empresas privadas que participam de mercado altamente competitivos como tecnologia. Além disso, a coleta de dados foi limitada a um determinado período e pode não capturar variações ao longo do tempo, especialmente em momentos relação aos investimentos no desenvolvimento dos líderes e variáveis do ambiente organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos em empresas inseridas em ambientes de maior turbulência tecnológica, onde a dinâmica se altere com mais velocidade, como forma de identificar outros fatores que impactam na agilidade de aprendizado em empresas com alta demanda de inovação e culturas ágeis. Além disso, futuras investigações podem integrar outras variáveis como o impacto da transformação digital e a influência de práticas de gestão de pessoas para verificar como esses fatores afetam a agilidade no aprendizado organizacional.

REFERÊNCIAS

ABDI, Kambis; SENIN, Aslan Amat. Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. **Journal of Management Policies and Practices**, v. 2, n. 2, p. 1-10, 2014.

AHMED, Mashal; SHAFIQ, Saima. The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. **Global journal of management and business research**, v. 14, n. 3, p. 21-30, 2014.

AHMED, Waqar; RASHIDI, Muhammad Zaki. Developing supply chain risk management capabilities by aligning strategies: integrating Triple-A model. **Measuring business excellence**, v. 26, n. 3, p. 326-345, 2021.

AKPA, Victoria O.; ASIKHIA, Olalekan U.; NNEJI, Ngozi Evangeline. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. **International Journal of Advances in Engineering and Management**, v. 3, n. 1, p. 361-372, 2021.

ALI TAHA, Viktoria; SIRKOVA, Michaela; FERENCOVA, Martina. The impact of organizational culture on creativity and innovation. **Polish journal of management studies**, v. 14, 2016.

ANDERSON, Neil; DE DREU, Carsten KW; NIJSTAD, Bernard A. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. **Journal of organizational Behavior**, v. 25, n. 2, p. 147-173, 2004.

ANSEEL, Frederik; ONG, Madeline. Behavioral Strategies to Structure and Accelerate Learning From Experience. **The age of agility: Building learning agile leaders and organizations**, p. 259, 2021.

BARBOUR, Rosaline S. Checklists for improving rigour in qualitative research: a case of the tail wagging the dog?. **Bmj**, v. 322, n. 7294, p. 1115-1117, 2001.

BARCZAK, Gloria; KAHN, Kenneth B. Identifying new product development best practice. **Business horizons**, v. 55, n. 3, p. 293-305, 2012.

BARDIN, Laurence. Content analysis. **São Paulo: Edições**, v. 70, n. 279, p. 978-8562938047, 2011.

BEATON, Dorcas E. et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BOULAND-VAN DAM, Sophie IM; OOSTROM, Janneke K.; JANSEN, Paul GW. Development and validation of the leadership learning agility scale. *Frontiers in Psychology*, v. 13, p. 991299, 2022.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative research journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BURKE, W. Warner; LITWIN, George H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of management**, v. 18, n. 3, p. 523-545, 1992.
- BURKE, W. Warner; ROLOFF, Kathryn S.; MITCHINSON, Adam. Learning agility: A new model and measure. **New York, NY: Teachers College, Columbia University**, 2016.
- BURKE, Warner; SMITH, David. Technical report v3. 3: A guide for learning about learning agility, 2018.
- BUTLER, Timothy David et al. Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage: Evidence from great places to work. **Journal of Strategy and Management**, v. 9, n. 3, p. 322-343, 2016.
- CALDWELL, Steven D.; HEROLD, David M.; FEDOR, Donald B. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 868, 2004.
- CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no great place to work. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.
- CAMERON, Kim et al. Effects of positive practices on organizational effectiveness. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 3, p. 266-308, 2011.
- CARMELI, Abraham; SPREITZER, Gretchen M. Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. **The Journal of Creative Behavior**, v. 43, n. 3, p. 169-191, 2009.
- CASTIGLIONE ANDREWS, Tanya et al. The application of learning agility: A practitioner perspective. **Consulting Psychology Journal**, v. 74, n. 3, p. 311, 2022.
- CATENACCI-FRANCOIS, Lauren. **Learning agility in context: Engineers' perceptions of psychologically safe climate on performance**. 2018. Tese de Doutorado. Columbia University.
- CHEN, Jie; LEUNG, Woon Sau; EVANS, Kevin P. Are employee-friendly workplaces conducive to innovation?. **Journal of Corporate Finance**, v. 40, p. 61-79, 2016.
- CHURCH, Allan H. et al. How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 67, n. 1, p. 17, 2015.
- COOPER, Juett R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. **Management decision**, v. 36, n. 8, p. 493-502, 1998.
- CORREIA-LIMA, Bruno Chaves; LOIOLA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra. Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processos

e resultados, em seus enablers ou em aprendizagem e desempenho. **Organizações & Sociedade**, v. 24, p. 509-536, 2017.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

DA SILVA, Francisco Pereira et al. A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (qvt) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa gptw. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 8, p. 4074-4096, 2024.

DAI, Guangrong; DE MEUSE, Kenneth P.; TANG, King Yii. The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. **Journal of managerial issues**, p. 108-131, 2013.

DANCEY, Christine; REIDY, John. Estatística Sem Matemática para Psicologia-7. **Artmed Editora**, 2018.

DE JONG, Jeroen PJ; KEMP, Ron. Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. **International Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 02, p. 189-212, 2003.

DE MEUSE, Kenneth P. et al. Using learning agility to identify high potentials around the world. **Korn/Ferry Institute**, p. 1-22, 2008.

DE MEUSE, Kenneth P.; DAI, Guangrong; HALLENBECK, George S. Learning agility: A construct whose time has come. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 62, n. 2, p. 119, 2010.

DE MEUSE, Kenneth P. et al. The development and validation of a self assessment of learning agility. In: **Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Chicago, Illinois**. 2011.

DE MEUSE, Kenneth P. et al. Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 5, n. 3, p. 280-286, 2012.

DE MEUSE, Kenneth P. Using Science to Identify Future Leaders: Part III–The TALENTx7 Assessment™ of Learning Agility. 2015.

DE MEUSE, Kenneth P. Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 69, n. 4, p. 267, 2017.

DE MEUSE, Kenneth P. A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success. **Journal of Organizational Psychology**, v. 19, n. 1, p. 25-34, 2019.

DE MEUSE, Kenneth P.; HARVEY, Veronica Schmidt. The science and application of learning agility: Introduction to the special issue. **Consulting Psychology Journal**, v. 74, n. 3, p. 207, 2022.

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; VAN DER WAL, Zeger. Leadership and innovation: what's the story? The relationship between leadership support level and innovation target. **Public Management Review**, v. 24, n. 8, p. 1289-1311, 2022.

DENZIN, Norman K. Triangulation 2.0. **Journal of mixed methods research**, v. 6, n. 2, p. 80-88, 2012.

DERUE, D. Scott; ASHFORD, Susan J.; MYERS, Christopher G. Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 5, n. 3, p. 258-279, 2012.

DINH, Jessica E. et al. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.

DODGSON, Mark; GANN, David M.; PHILLIPS, Nelson (Ed.). The Oxford handbook of innovation management. **OUP Oxford**, 2013.

DORSA, Arlinda Cantero. O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. **Interações** (Campo Grande), v. 21, p. 681-683, 2020

DRIES, Nicky; VANTILBORGH, Tim; PEPERMANS, Roland. The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. **Personnel Review**, v. 41, n. 3, p. 340-358, 2012.

DRUCKER, Peter F. Organizações. **Harvard Business Review**, v. 20, n. 7, p. 281-293, 1992.

DRUCKER, Peter F. Your leadership is unique. **Leadership**, v. 17, n. 4, p. 54, 1996.

DRUCKER, Peter. **Managing in the next society**. Routledge, 2012.

EDMONDSON, Amy C.; LEI, Zhike. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 23-43, 2014.

EICHINGER, Robert W.; LOMBARDO, Michael M. Learning agility as a prime indicator of potential. **People and Strategy**, v. 27, n. 4, p. 12, 2004.

EISENBEISS, Silke A.; VAN KNIPPENBERG, Daan; BOERNER, Sabine. Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. **Journal of applied psychology**, v. 93, n. 6, p. 1438, 2008.

FELIPE, Carmen M.; ROLDÁN, José L.; LEAL-RODRÍGUEZ, Antonio L. An explanatory and predictive model for organizational agility. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4624-4631, 2016.

FIELD, A. Discovering statistics using SPSS. London (UK): Sage Publications Ltd. 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

FONSECA, Tiago; DE FARIA, Pedro; LIMA, Francisco. Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. **Research policy**, v. 48, n. 3, p. 616-627, 2019.

FRANCO, Kettyplyn Kamila Sanches. Comportamento de apoio à mudança: as relações com learning agility, razões e benefícios percebidos para mudar. 2017. Dissertação em Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – Universidade de Brasília, 2017.

FREEMAN, Tim. 'Best practice' in focus group research: making sense of different views. **Journal of advanced nursing**, v. 56, n. 5, p. 491-497, 2006.

GARVIN, David A.; EDMONDSON, Amy C.; GINO, Francesca. Is yours a learning organization?. **Harvard business review**, v. 86, n. 3, p. 109, 2008.

GEHLER, Christopher P. Agile leaders, agile institutions: Educating adaptive and innovative leaders for today and tomorrow. Carlisle, PA, USA: **Strategic Studies Institute, US Army War College**, 2005.

GHOSH, Susmita; MUDULI, Ashutosh; PINGLE, Sameer. Role of e-learning technology and culture on learning agility: An empirical evidence. **Human Systems Management**, v. 40, n. 2, p. 235-248, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Carlos; DE PESQUISA, A. **Como Elaborar Projetos**. 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GOH, Swee C. Toward a learning organization: The strategic building blocks. **SAM Advanced Management Journal (07497075)**, v. 63, n. 2, 1998.

GRAVETT, Linda S. et al. What is learning agility?. **Palgrave Macmillan US**, 2016.

GRONN, Peter. The future of distributed leadership. **Journal of educational administration**, v. 46, n. 2, p. 141-158, 2008.

GUMUSLUOĞLU, Lale; ILSEV, Arzu. Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 264-277, 2009.

HAIDER, Syed Arslan et al. How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 99-118, 2023.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.

HOCK, Marianne; CLAUSS, Thomas; SCHULZ, Esther. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. **R&d Management**, v. 46, n. 3, p. 433-450, 2016.

HOFF, David F.; BURKE, W. Warner. Learning agility: The key to leader potential. Tulsa, OK, 2017.

HOFF, David F.; SMITH, David E. Leadership and learning agility: A lifelong journey for W. Warner Burke. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 4, p. 492-502, 2020.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HÜBNER, Susann. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 5, p. 148, 1995.

HUGHES, David J. et al. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 549-569, 2018.

JACKSON, Timothy A.; MEYER, John P.; WANG, Xiao-Hua. Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 1, p. 84-106, 2013.

JANIĆIJEVIĆ, Nebojša. O impacto mútuo da cultura e estrutura organizacional. **Anais econômicos**, v. 58, n. 198, pág. 35-60, 2013.

JENSEN, Povl Erik. A contextual theory of learning and the learning organization. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 1, p. 53-64, 2005.

KAHN, Kenneth B. Understanding innovation. **Business Horizons**, v. 61, n. 3, p. 453-460, 2018.

KIM, Moon Jun; KIM, Su Hee. The Effect of Learning Support Leadership on Learning Agility and Job Satisfaction of Organizational Members. **International Journal of Advanced Culture Technology**, v. 9, n. 1, p. 152-161, 2021.

KOLB, David A. Management and the learning process. **California management review**, v. 18, n. 3, p. 21-31, 1976.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. **The SAGE handbook of management learning, education and development**, v. 7, p. 42, 2009.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. The learning way: Meta-cognitive aspects of experiential learning. **Simulation & gaming**, v. 40, n. 3, p. 297-327, 2009.

KOTTER, Jhon P. *Leading Change* Harvard Business Review Press. 2012.

KRUEGER, Richard A. **Focus groups: A practical guide for applied research**. Sage publications, 2014.

KUMAR, Sunayana; PARVEEN, Rakhshanda. Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: an Indian context. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 17, n. 4, p. 804-821, 2021.

LEE, Allan et al. Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 1, p. 1-35, 2020.

LEVERING, Robert et al. **A great place to work**. New York: Random House, 1988.

- LEVERING, Robert et al. **The 100 best companies to work for in America**. 1993.
- LI, Kai et al. How does culture influence corporate risk-taking?. **Journal of corporate finance**, v. 23, p. 1-22, 2013.
- LIM, Doo H. et al. Learning agility: The nexus between learning organization, transformative learning, and adaptive performance. 2017.
- LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. High potentials as high learners. **Human Resource Management**, v. 39, n. 4, p. 321-329, 2000.
- LUTHIA, Mahesh. Reimagining Talent Management through Adaptive Performance in the Next Normal. **SDMIMD Journal of Management**, v. 13, 2022.
- MCCALL, M. W. **Lessons of experience: How successful executives develop on the job**. Lexington Books, 1988.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2012.
- MAO, Connie X.; WEATHERS, Jamie. Employee treatment and firm innovation. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 46, n. 7-8, p. 977-1002, 2019.
- MATA, Pedro Neves; MATA, Mário Nuno; MARTINS, José. Does Participative Leadership Promote Employee Innovative Work Behavior in IT **Organizations**. **International Journal of Innovation and Technology Management**, p. 2350027, 2023.
- MCMURRAY, A. J.; MUENJOHN, N.; SCOTT, D. Measuring workplace innovation: Scale development. **Journal of Small Business Management**, p. 1-20, 2021.
- MILANI, Roberta; SETTI, Ilaria; ARGENTERO, Piergiorgio. Learning agility and talent management: A systematic review and future prospects. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 73, n. 4, p. 349, 2021.
- MITCHINSON, Adam et al. Learning agility: Spanning the rigor–relevance divide. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 5, n. 3, p. 287-290, 2012.
- MITCHINSON, Adam; MORRIS, Robert. Learning about learning agility. **Center for Creative Leadership**, p. 1-20, 2014.
- MORGAN, David L. Focus groups. **Annual review of sociology**, v. 22, n. 1, p. 129-152, 1996.
- MORGAN, Hani. Conducting a qualitative document analysis. **The Qualitative Report**, v. 27, n. 1, p. 64-77, 2022.
- MUNAWAR, Sumaira; SAFDER, Mahwish; AHMAD, Ijaz. Effect of Learning Agility on Job Satisfaction of University Teachers. **Journal of Asian Development Studies**, v. 13, n. 2, p. 1241-1247, 2024.
- NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICK, Thais Elaine. Processos de gestão da inovação, seus elementos organizacionais internos e fatores

contextuais: uma investigação no Brasil. **Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia**, v. 63-92, 2014.

NAYAK, Lagna; MALIK, Pooja. Two decades of learning agility and an integrated framework: a review of literature and bibliometric analysis. **International Journal of Organizational Analysis**, 2024.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. The knowledge-creating company. **Harvard business review**, v. 85, n. 7/8, p. 162, 2007.

OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. OECD Publishing: Paris, 2019.

ÖZGENEL, Mustafa et al. Learning agility of school administrators: An empirical investigation. **International Journal of Progressive Education (IJPE)**, 2021.

PETERSON, David B. O DNA do VUCA: Uma estrutura para construir agilidade de aprendizagem em um mundo acelerado. 2021.

PIMENTA, Alexandre Marinho. A EAD como renovação do mercado educacional brasileiro do nível superior. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 2, p. 308-321, 2017.

Plano Estratégico 2023. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Sul – Porto Alegre: SENAC-RS, 2023.

POPE, Catherine; ZIEBLAND, Sue; MAYS, Nicholas. Analysing qualitative data. **Bmj**, v. 320, n. 7227, p. 114-116, 2000.

PUTRI, Yashinta; SUHARTI, Lieli. Learning agility and innovative behavior: the roles of learning goal orientation and learning organization. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)**, v. 5, n. 3, p. 2759-2770, 2021.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RISWAN, Anggarekso Alfadjri et al. Innovative Work Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta: Pengaruh Learning Agility, Work Engagement, dan Digital Readiness. **Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi**, v. 2, n. 2, p. 151-165, 2021.

RUBBO, Enio; PINHEIRO, Ivan Antônio. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, 2002.

SALTER, Amon; ALEX, Oliver. A natureza da inovação. **O manual Oxford de gestão da inovação**, v. 26-53, 2014.

SAPUTRA, Nopriadi; ABDINAGORO, Sri Bramantoro; KUNCORO, Engkos Achmad. The mediating role of learning agility on the relationship between work engagement and learning culture. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 26, n. T, p. 117-130, 2018.

SCHNEIDER, Benjamin; BRIEF, Arthur P.; GUZZO, Richard A. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. **Organizational dynamics**, v. 24, n. 4, p. 7-19, 1996.

SCHNEIDER, Benjamin; SALVAGGIO, Amy Nicole; SUBIRATS, Montse. Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 2, p. 220, 2002.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, v. 64, n. 1, p. 361-388, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHUMPETER, Joseph; BACKHAUS, Ursula. The theory of economic development. In: **Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, Style and Vision**. Boston, MA: Springer US, 1934. p. 61-116.

SENGE, Peter M. Leading learning organizations. **Training & development**, v. 50, n. 12, p. 36-37, 1996.

SEWPERSADH, Navitha Singh. Disruptive business value models in the digital era. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 12, n. 1, p. 1-27, 2023.

SILZER, Rob; CHURCH, Allan H. The pearls and perils of identifying potential. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, n. 4, p. 377-412, 2009.

SILZER, Rob; CHURCH, Allan H. Identifying and assessing high-potential talent. **Strategy-driven talent management: A leadership imperative**, v. 28, p. 213-280, 2010.

SIRKOVÁ, Michaela et al. An analytical study on organizational creativity: Implications for management. **Polish journal of management studies**, v. 10, 2014.

SNEADER, Kevin; SINGHAL, Shubham. Beyond coronavirus: The path to the next normal. **McKinsey & Company**, v. 5, 2020.

STRODE, Diane E.; HUFF, Sid L.; TRETIAKOV, Alexei. The impact of organizational culture on agile method use. In: **2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2009. p. 1-9.

SUZANA, Abdul Latif; MOHD AMIR SHAUKHI, Ahmad. Learning Agility Among Educational Leaders: A Vuca-Ready Leadership Competency?. **Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan**, v. 33, n. 1, 2020.

TAUFIK, Achmad et al. The Effect of Employee Engagement and Work Motivation on Performance with Learning Agility as an Intervening Variable at PT. Paiton Operation and Maintenance Indonesia. **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, v. 5, n. 2, 2022.

TRIPATHI, Aastha; DHIR, Swati. HRD interventions, learning agility and organizational innovation: A PLS-SEM modelling approach. **International Journal of Organizational Analysis**, 2022.

TRIPATHI, Aastha. Organizational Learning Culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning Agility. **Vikalpa**, p. 02560909241254996, 2024.

ULRICH, Dave; YEUNG, Arthur. Agility: The new response to dynamic change. **Strategic HR Review**, 2019.

VAN MARREWIJK, Marcel. The social dimension of organizations: Recent experiences with great place to work® assessment practices. **Journal of Business Ethics**, v. 55, p. 135-146, 2004.

VILLAS, M. V., MACEDO-SOARES, T. D. L., & RUSSO, G. M. (2008). Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. *BAR-Brazilian Administration Review*, 5, 139-159.

VINESIAN, Gresika Tabitha; SURYANTO, Suryanto; SARI, Reza Lidia. FACTORS RELATED TO LEARNING AGILITY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. **JOURNAL OF BUSINESS STUDIES AND MANGEMENT REVIEW**, v. 6, n. 2, p. 182-186, 2023.

WARRICK, D. D.; MILLIMAN, John F.; FERGUSON, Jeffery M. Building high performance cultures. **Organizational dynamics**, v. 1, n. 45, p. 64-70, 2016.

WARRICK, Donald D. What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017.

WILLIAMS, Janette S.; NOWACK, Kenneth M. Neuroscience hacks to enhance learning agility in leaders. **Consulting Psychology Journal**, v. 74, n. 3, p. 291, 2022.

YASIR, Muhammad et al. Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. **Sage Open**, v. 6, n. 4, p. 2158244016675396, 2016.

ZACCARO, Stephen J.; RITTMAN, Andrea L.; MARKS, Michelle A. Team leadership. **The leadership quarterly**, v. 12, n. 4, p. 451-483, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O formulário a seguir foi desenvolvido na plataforma Forms disponibilizada pelo Google.

Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado(a) gestor:

Sou Lizandra Gamba, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e sob orientação do Prof. Dr Guilherme Trez, estou desenvolvendo uma pesquisa sobre aprendizagem no contexto da liderança, para a qual você está sendo convidado(a).

Os dados fornecidos serão utilizados exclusivamente com propósito acadêmico, servindo como insumo para coleta de dados, sua relação à pressupostos teóricos, elaboração da dissertação e um artigo científico para posterior publicação.

A sua identidade será preservada, não sendo divulgadas informações que possam identificar os/as envolvidos/as.

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos desta pesquisa e estou ciente de que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem prejuízos.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo telefone/whatsapp (51)992308834.

Atenciosamente,

Porto Alegre, abril de 2024.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
DADOS DEMOGRÁFICOS
Identificação Unidade Educacional
Informe a Unidade Educacional que você trabalha
Nível
Diretor
Líder Intermediário
Idade
Informe a sua idade em anos
Gênero
Feminino
Masculino
Outro
Formação Acadêmica

Graduação em andamento	
Graduação	
Pós incompleta	
Pós completa	
Mestrado Andamento	
Mestrado concluído	
Doutorado andamento	
Doutorado concluído	
Tempo de atuação como liderança	
Menos de 2 incompletos	
Entre 2 e 5 incompletos	
Entre 5 e 10 anos incompletos	
Mais de 10	
AGILIDADE DE APRENDIZADO	
Agora você vai encontrar abaixo uma lista de comportamentos que as pessoas desempenham no trabalho. Pensando nos últimos seis meses, por favor, considere a frequência como que você manifestou cada comportamento na sua vida profissional.	
Nunca 1 2 3 4 5 6 7 Sempre	
1. Solicito a meus pares que me proporcionem feedback sobre meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
2. Procuo feedback do meu gestor sobre meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
3. Discuto meu potencial de progressão dentro da organização com meu gestor.	1 2 3 4 5 6 7
4. Pergunto diretamente aos outros suas ideias a respeito de como eu posso melhorar meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
5. Procuo novas informações sobre tópicos relacionados ao meu trabalho ou área de atuação.	1 2 3 4 5 6 7
6. Atualizo meu conhecimento e expertise por meio de treinamento formal ou educação.	1 2 3 4 5 6 7
7. Leio revistas especializadas, artigos de jornais, livros ou outras fontes para me manter informado.	1 2 3 4 5 6 7
8. Coletos dados para ampliar meu conhecimento, avaliar meu progresso e informar meus próximos passos.	1 2 3 4 5 6 7
9. Assumo novos papéis e atribuições que sejam desafiadores.	1 2 3 4 5 6 7
10. Eu me engajo em tarefas que sejam ambíguas em termos de como ter sucesso.	1 2 3 4 5 6 7
11. Abraço trabalhos arriscados mesmo que os resultados sejam incertos.	1 2 3 4 5 6 7
12. Eu me voluntario para atribuições ou projetos que envolvem a possibilidade de fracasso.	1 2 3 4 5 6 7
13. Levanto problemas e questões difíceis com os outros.	1 2 3 4 5 6 7
14. Peço ajuda aos outros quando preciso.	1 2 3 4 5 6 7
15. Discuto meus erros com outros.	1 2 3 4 5 6 7
16. Desafio opiniões e ideias dos outros mesmo quando são compartilhadas por muitas pessoas.	1 2 3 4 5 6 7
17. Procuo por maneiras de alavancar habilidades únicas, conhecimentos e talentos dos outros.	1 2 3 4 5 6 7
18. Trabalho com colegas de diferentes origens ou funções no trabalho para compartilhar perspectivas.	1 2 3 4 5 6 7
19. Colaboro com pessoas em outras partes da organização.	1 2 3 4 5 6 7
20. Pergunto os pontos de vistas de uma grande variedade de pessoas-chave.	1 2 3 4 5 6 7
21. Avalio novas técnicas ou diferentes maneiras de resolver problemas.	1 2 3 4 5 6 7
22. Experimento ideias não comprovadas, testando-as.	1 2 3 4 5 6 7

23. Tento diferentes abordagens para ver qual gera melhores resultados.	1 2 3 4 5 6 7
24. Entro em ação e aprendo por tentativa e erro.	1 2 3 4 5 6 7
25. paro para refletir sobre os processos de trabalho e projetos.	1 2 3 4 5 6 7
26. Deixo tempo para refletir sobre como ser mais efetivo.	1 2 3 4 5 6 7
27. Considero as razões e as consequências das minhas ações ou eventos recentes.	1 2 3 4 5 6 7
28. Avalio criticamente os eventos relacionados ao trabalho com os outros para compreender o que aconteceu.	1 2 3 4 5 6 7
29. Considero diferentes opções antes de entrar em ação.	1 2 3 4 5 6 7
30. Troco entre diferentes tarefas ou funções quando necessário.	1 2 3 4 5 6 7
31. Procuo por temas em comum entre pontos de vista opostos.	1 2 3 4 5 6 7
32. Artigo ideias ou perspectivas aparentemente concorrentes.	1 2 3 4 5 6 7
33. Proponho soluções que os outros veem como inovadoras.	1 2 3 4 5 6 7
34. Desenvolvo rapidamente soluções para problemas.	1 2 3 4 5 6 7
35. Coloco em prática rapidamente novas tarefas ou projetos.	1 2 3 4 5 6 7
36. Adquiro novas habilidades e conhecimentos rapidamente e facilmente.	1 2 3 4 5 6 7
37. Reajo bem a problemas inesperados.	1 2 3 4 5 6 7
38. Eu prontamente capto novas ideias ou conceitos.	1 2 3 4 5 6 7
INOVAÇÃO	
1. Nos últimos 12 meses, seu time implementou alguma inovação?	Sim Não
2. Em caso positivo, o tipo de inovação, quem foi o alvo principal para esta inovação?	Inovação interna: quando direcionada para grupo de trabalho de funcionários e processos da Unidade Educacional
	Inovação externa: quando direcionada para clientes PF ou PJ, fornecedores, outras Unidades, Departamento Regional.
3. Cite a inovação mais significativa:	

ANEXO A – QUESTIONÁRIO GPTW



Trust Index@Feedback Report / Resultado Quantitativo, Pesquisa com funcionários

CREDIBILIDADE	
1	Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na instituição
2	Os gestores deixam claras suas expectativas
3	Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas
4	É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles
5	Os gestores são competentes para tocar o negócio
6	Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui
7	Os gestores sabem coordenar colaboradores e distribuir tarefas adequadamente
8	Os gestores confiam que os colaboradores fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-los
9	Os gestores aqui dão autonomia aos colaboradores
10	Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá
11	Os gestores cumprem o que prometem
12	Os gestores agem de acordo com o que falam
13	Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso
14	Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios
15	Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa instituição
RESPEITO	
16	A instituição me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional
17	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho
18	Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra
19	Os gestores reconhecem erros não intencionais como parte do negócio
20	Nós valorizamos colaboradores que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado
21	Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera

22	Os gestores envolvem os colaboradores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho
23	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar
24	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar
25	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho
26	Posso me ausentar do trabalho quando necessário
27	Os colaboradores são encorajados a equilibrar sua vida profissional e pessoal
28	Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado
29	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui
IMPARCIALIDADE	
30	Os colaboradores aqui são pagos adequadamente pelo serviço que fazem
31	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa (ATENÇÃO: Por favor, não responda. A Instituição (Sesc, Senac e Fecomércio), por sua natureza jurídica e legal, não registra lucros/resultados. Esta afirmativa não pode ser removida pois é oficial da metodologia da GPTW)
32	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial
33	Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na instituição
34	As promoções são dadas aos colaboradores que realmente mais merecem
35	Os gestores evitam o favoritismo
36	Os colaboradores evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados
37	Os colaboradores aqui são bem tratados independentemente de sua idade
38	Os colaboradores aqui são bem tratados independentemente de sua cor ou etnia
39	Os colaboradores aqui são bem tratados independentemente de seu gênero
40	Os colaboradores aqui são bem tratados independentemente de sua orientação sexual
41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo
ORGULHO	
42	Sinto que eu faço a diferença aqui
43	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"
44	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho
45	Os colaboradores aqui estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho
46	Aqui, os colaboradores se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da instituição
47	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo
48	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui
49	Os colaboradores aqui têm vontade de vir para o trabalho
50	Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade
51	Com certeza, eu recomendaria minha instituição para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar
52	Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes
CAMARADAGEM	
53	Posso ser eu mesmo por aqui
54	Nós sempre comemoramos eventos especiais

55	Aqui os colaboradores se importam uns com os outros
56	Este é um lugar descontraído para trabalhar
57	Quando se entra nesta instituição, fazem você se sentir bem-vindo
58	Quando os colaboradores mudam de função ou de área, a instituição faz com que se sintam rapidamente "em casa"
59	Pode-se contar com a colaboração dos colaboradores por aqui
60	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar

ANEXO B – QUESTIONÁRIO CULTURA

Olá, colega!

Convidamos você para responder a pesquisa de Aderência à Cultura do Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac, a nossa Cultura Tril! Por meio desta pesquisa queremos saber como você identifica a nossa cultura organizacional em seu cotidiano de trabalho.

Para responder, você deve clicar sobre uma das 5 opções da escala, na qual o número 1 indica que você "Nunca Percebe o elemento da cultura" e o número 5 indica que você "Sempre Percebe o elemento da cultura".

Leia as afirmativas, que apresentam os 7 elementos da cultura e seu conceito, e indique o quanto você percebe cada um destes elementos em seu cotidiano de trabalho.

ATUAÇÃO EM REDE

Conceito deste elemento da cultura: "Atuamos em redes colaborativas, internas e externas, favorecendo parcerias com as partes interessadas.". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



PAIXÃO PELO PROPÓSITO

Conceito deste elemento da cultura: "Realizamos nosso trabalho com a alegria e entusiasmo, movidos pelo compromisso com o desenvolvimento da sociedade". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Conceito deste elemento da cultura: "Buscamos o desenvolvimento sustentável, com foco na longevidade e competitividade dos nossos negócios, equilibrando os interesses ambientais, econômicos e sociais". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



CUIDADO COM AS PESSOAS

Conceito deste elemento da cultura: "Valorizamos o potencial humano, incentivando que colaboradores e clientes estejam no centro das decisões". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



DIVERSIDADE

Conceito deste elemento da cultura: "Valorizamos a diversidade nos times e a pluralidade das ideias". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



EXCELÊNCIA

Conceito deste elemento da cultura: "Somos comprometidos com as regras e com a qualidade dos nossos serviços, atuando de forma ética em todas as relações com as pessoas e a sociedade". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



INOVAÇÃO

Conceito deste elemento da cultura: "Incentivamos um ambiente de inovação, motivados pela vontade de criar novas soluções que entreguem valor para os clientes e sociedade". Considerando o conceito deste elemento, qual o grau de percepção deste elemento em seu cotidiano de trabalho?



Enviar

ANEXO C – SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

SOLICITAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

Para que a sua solicitação seja analisada, todos os dados abaixo devem ser informados. Após a análise o resultado será comunicado, por e-mail ou telefone, pelo Núcleo de Recursos Humanos (NRH).

1 DADOS PARA ANÁLISE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA NO SISTEMA FECOMÉRCIO-RS/SESC/SENAC

1.1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1.1.1 Nome Completo do pesquisador: Lizandra Regina Gamba**
- 1.1.2 Instituição de origem do aluno/pesquisador: UNISINOS**
- 1.1.3 Curso do aluno/pesquisador: Mestrado em Administração**
- 1.1.4 Nome completo do Professor Orientador: Guilherme Trez**
- 1.1.5 E-mail e telefone de contato do professor orientador: gtrez@unisinors.br**

1.2 DADOS DA PESQUISA

1.2.1 Tema da pesquisa

O impacto da agilidade de aprendizado no desempenho dos times

1.2.2 Justificativa (contribuição da pesquisa para a gestão)

A complexidade sem precedentes e a imprevisibilidade do atual cenário de negócios - amplificados pelos impactos da pandemia de COVID-19- exigem que os funcionários aprendam constantemente novas habilidades e novas formas de realizar atividades (MILANI, 2021). A pandemia é um exemplo de como o ambiente global pode ser desestabilizado em alguns níveis e gerar a aceleração em outros, sendo um desafio para as lideranças gerenciar as organizações em um ambiente disruptivo e com o crescente uso inteligência artificial (SEWPERSADH, 2023).

As pesquisas sobre liderança realizadas pelos Pesquisadores do Centro de Liderança Criativa (CCL®) e do Teachers College da Universidade de Columbia

investigaram as características dos líderes em tempos de mudança, onde a agilidade precisa estar. Os estudos indicam que uma das grandes diferenças entre pessoas bem-sucedidas e aquelas cujas carreiras vacilam é a capacidade de extrair significado de suas experiências. (MITCHINSON, 2014).

A pesquisa do CCL apresenta que líderes que se recusam a abrir mão de padrões de comportamento arraigados ou que não reconhecem as nuances em diferentes situações tendem a descarrilar, enquanto os líderes de sucesso continuam a se desenvolver no trabalho. Agora sabemos que esses líderes de sucesso estão aprendendo ágil; ou seja, eles mostram vontade e capacidade de aprender ao longo de suas carreiras, se não durante toda a vida (MITCHINSON, 2014).

Os artigos seminais do constructo estão relacionados no contexto da identificação de potenciais líderes e como parte do processo de desenvolvimento de lideranças. No entanto encontra-se estudos esparsos na correlação com a capacidade de inovação das organizações.

Este trabalho dialoga com a produção de De Meuse (2017) que reforça a escolha da liderança como foco da pesquisa, devido ao papel estratégico e existência de mais atividades decisórias, sem um roteiro pré-fixado para tomada de decisão, exigindo o rápido processamento de informações, uma análise sistêmica e capacidade de assumir riscos.

O estudo se propõe a compreender como a agilidade de aprendizado do líder impacta no resultado do time, tendo como mediador a cultura organizacional relacionada a capacidade para inovar e contribuindo para uma lacuna citada por ANDERSON (2004), que indica que mais pesquisas são realizadas nas perspectivas individual e organizacional do que no nível do grupo, em contraposição ao uso e incentivo cada vez mais difundido do trabalho em equipe nas organizações.

Com base no exposto, este estudo se destaca por ser inédito em virtude da inexistência de pesquisas anteriores que relacionem a agilidade de aprendizado e a inovação no contexto brasileiro, com potencial de contribuição para a academia e organizações.

1.2.3 Objetivo da pesquisa

O estudo tem como objetivo geral analisar como a agilidade de aprendizado da liderança está relacionada com o desempenho dos times em organizações privadas brasileiras.

1.2.4 Metodologia (descrição das atividades a serem realizadas e como as informações coletadas)

A pesquisa de campo ocorrerá por meio do método de levantamento, sendo os dados coletados por meio de um instrumento estruturado (questionário) direcionado para Diretores de Unidade e Escola do Sesc e Senac RS.

Os dados documentais que serão utilizados são os resultados do ICG de 2023.

1.2.5 Cronograma

Aplicação da pesquisa: Abril

Construção e defesa até julho de 2024.

1.2.6 Dados do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac necessários para a pesquisa

Resultados Da Cultura e GPTW 2023

Pesquisa com colaboradores.

1.2.7 Os dados necessários são de:

() Colaboradores () Clientes () Institucional

1.2.8 Local de realização da coleta de dados

Virtual

1.2.9 Outras informações/solicitações que julgar pertinentes

Os dados dos colaboradores e instituição serão utilizados sem identificação, não sendo expostos dados sigilosos.

1.2.10 Indique um supervisor interno (para orientar, acompanhar e validar o trabalho)

André Miki

2 ORIENTAÇÕES AO PESQUISADOR

2.1 O nome do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac não deve constar na pesquisa, salvo se houver autorização prévia para sua divulgação, mediante solicitação específica e justificada.

2.2 Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac, respeitando o crédito intelectual do pesquisador.

2.3 Os sujeitos da pesquisa deverão assinar Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado e preservado pelo pesquisador.

2.4 A pesquisa deverá ser disponibilizada, em formato eletrônico, junto ao local onde foi realizada (unidade/escola ou departamento/Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac) em até 30 após sua aprovação.

2.5 Declaro que estou ciente e de acordo com os termos e requisitos estabelecidos neste documento.

_____Lizandra Regina Gamba_____

Assinatura do pesquisador

Data: _04_ / 10 /23
