



## **Cultura de Aprendizagem: Um Estudo Aplicado à Alunos de Administração**

Mayara Pires Zanotto, Patrícia Saraiva Seben, Fabiano Larentis, Maria Emilia Camargo

### **RESUMO**

A aprendizagem organizacional, enquanto um processo, pode ser estimulada e desenvolvida, o que promove um ambiente de cultura de aprendizagem, sendo um elemento chave no desempenho organizacional. As organizações que promovem em seus funcionários uma cultura de aprendizagem, tendem a manter a aprendizagem organizacional na memória organizacional, ainda que o indivíduo que tenha adquirido o conhecimento não permaneça na empresa. Fatores como o diálogo, trabalho em equipe, estímulo ao comportamento proativo e a uma visão global da empresa em que o funcionário pertence, fazem com que este ambiente de aprendizagem prospere, impactando no desempenho organizacional. Para mensurar como estes dois construtos se validam quando aplicados à diversos setores aos quais pertenciam os entrevistados, a escala D-loq A foi utilizada, demonstrando que os traços da cultura de aprendizagem se sobressaem em alguns aspectos, enquanto a falta de informação, causada propositalmente ou não pelas organizações, impede que os funcionários compreendam o sistema organizacional como um todo. Referente ao método, foram utilizadas análises uni e multivariadas, tendo como técnica principal a análise fatorial, que reduziu as 27 questões em 23 variáveis, agrupadas em 4 fatores, distintos do estudo tomado por base, contudo, que viabilizaram uma análise coerente ao ambiente observado, demonstrando que a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional estão relacionados no contexto estudado.

**Palavras-chave:** Cultura de Aprendizagem; Desempenho Organizacional; Aprendizagem Individual; Aprendizagem Organizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

A aprendizagem organizacional é composta, inicialmente pelo aprendizado individual, e a partir do conhecimento por ele gerado, têm-se a memória organizacional como favorecedora da manutenção e expansão deste conhecimento (FERNANDES, 2008). Marsick e Watkins (2003), ao estudarem a aprendizagem organizacional, identificaram que uma cultura voltada para a aprendizagem pode promover melhora no desempenho organizacional. Para Fiol e Lyles (1985), a cultura atua no compartilhamento de crenças, ideologias e normas que reproduzem as ações da organização. Eles propõem que a cultura pode antecipar as ações organizacionais que podem influenciar o desempenho. De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), a mensuração do desempenho pode ser feita ao analisar valores monetários, geralmente utilizando dados contábeis, ou através de informações não necessariamente monetárias. A associação de informações de ambas as naturezas pode promover ao sistema de avaliação de desempenho previsões de subsídio ao processo decisório.

O presente artigo tem como objetivo testar a escala de Menezes, Guimarães e Bido (2011) no contexto de estudantes e professores ativos no mercado de trabalho, na cidade de Caxias do Sul. A escala Dloq-A teve como objetivo compreender a orientação da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, além de validar a escala de Menezes, Guimarães e Bido (2011) em um contexto interorganizacional, ao passo que a abordagem se deu entre os setores de Indústria, Comércio e Serviços de diversas organizações as quais os respondentes encontram-se vinculados. Busca-se ainda, verificar os padrões encontrados neste contexto a partir das dimensões propostas pela literatura.



No que se refere aos procedimentos metodológicos, este estudo é de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e finalidade descritiva. Quanto aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa *survey*, com uma escala do tipo Likert. O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi o Dloq-A, composto inicialmente por 27 variáveis e duas dimensões. A análise dos dados foi realizada pela análise de confiabilidade do instrumento de pesquisa, através do cálculo do alfa de Cronbach, bem como foram realizadas a análise univariada das questões, tendo sido calculadas as médias, desvios padrões e variâncias. Na análise multivariada dos dados, foram classificados os atributos validados em 7 dimensões referentes à Cultura de Aprendizagem e 2 dimensões relativas ao Desempenho Organizacional.

O artigo está estruturado em um primeiro momento com o referencial teórico, que aborda a Aprendizagem Organizacional, servindo de base para o construto de Cultura de Aprendizagem, que se vincula aos aspectos de Desempenho Organizacional. É abordado um panorama sobre a escala Dloq, a fim de embasar sua utilização neste estudo. Após, apresentam-se os procedimentos metodológicos, abordando a caracterização da população e critério de amostra, e são descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados. O capítulo seguinte aborda as análises uni e multivariadas, expondo os achados da pesquisa, bem como a caracterização dos respondentes, e por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem é um processo de tensão e conflito decorrente da interação entre o indivíduo e o ambiente, ao envolver experiências concretas, observação e reflexão, que por sua vez geram a revisão perdurável dos conceitos aprendidos, ou seja, a aprendizagem é um processo e não um produto (ANTONELLO; GODOY, 2011). Para as organizações é fundamental que o aprendizado individual, assim como o conhecimento gerado a partir dele, possam ser incorporados à memória da empresa, proporcionando a aprendizagem organizacional e evitando que o conhecimento gerado pela aprendizagem individual saia da empresa quando um colaborador volta para casa ao final do expediente (FERNANDES, 2008).

Para a compreensão da aprendizagem organizacional, é importante entender a aprendizagem individual. Os psicólogos buscam o entendimento da aprendizagem organizacional que ainda está em estágio embrionário (KIM, 1993). A transferência de nível de aprendizagem, do individual para o organizacional, ocorre quando se modifica, cria ou altera rotinas das respectivas organizações (LEVITT; MARCH, 1988).

A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que envolve ações individuais e coletivas e a memória organizacional. Pode-se compreender a aprendizagem na organização ao escolher o estudo de um único indivíduo, de um grupo de indivíduos ou da organização como um todo. Mas, na prática, é necessário compreender a aprendizagem organizacional como um todo, porque todos esses âmbitos se influenciam reciprocamente (TAKAHASHI, 2015).

Para Argyris e Schön (1978) a aprendizagem organizacional é o processo individual e coletivo pelo qual as teorias organizacionais em uso são construídas e modificadas. Então, ocorre a transformação da aprendizagem individual em organizacional à medida que se incorpora às teorias em uso na organização. Contudo, segundo Kim (1998) a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica de que uma ampliação da aprendizagem individual. O nível aumenta ao passar de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes. Questões de motivação e competência que são parte integral da aprendizagem humana, tornam-se mais complicadas nas organizações. O processo de aprendizagem é diferente no nível organizacional.



Atualmente, ideias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais. As organizações buscam estruturas mais horizontais e menos burocráticas, que aumentarão a confiança nos indivíduos quanto ao conhecimento organizacional. Ao invés de sistematizar normas e procedimentos em apostilas e em manuais, o novo desafio consiste em captar constantemente o conhecimento emergente na organização onde quer que este se apresente. Inclusive, deve haver a compreensão do papel que os modelos mentais individuais desempenham no ciclo de aprendizagem organizacional e a busca contínua de métodos na gerência da transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional (KIM, 1996).

## 2.2 CULTURA DE APRENDIZAGEM

Marsick e Watkins (2003), ao estudar a aprendizagem organizacional, identificaram que uma cultura voltada para a aprendizagem pode promover melhora no desempenho organizacional. Isso vai ao encontro ao pensamento de Fiol e Lyles (1985), que dizem que a cultura atua no compartilhamento de crenças, ideologias e normas, as quais reproduzem as ações da organização, sugerindo que a cultura pode antecipar ações organizacionais que possam vir a influenciar o desempenho.

A cultura é um sistema de símbolos, e é expressa através da interação social, onde os indivíduos comunicam e negociam os significados. A partir disso, emerge a definição de cultura como sistemas entrelaçados de símbolos interpretáveis, isto é, um contexto dentro do qual os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou mesmo os processos podem ser descritos de forma inteligível (GEERTZ, 1978). A sentença cultura se refere ao paradigma de desenvolvimento que provem do sistema de conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais do cotidiano de uma determinada sociedade (MORGAN, 2007). A cultura organizacional é definida como o modo de ser típico, expresso em maneiras consideradas corretas de sentir, pensar, perceber e agir, peculiares das pessoas nas organizações (SCHEIN, 1984).

Para Yang (2003), na cultura de aprendizagem, o comportamento é considerado a partir da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, assim, a cultura de aprendizagem é um construto que representa uma variável abstrata que pode surgir tanto da teoria quanto da observação. É através da aprendizagem que se desenvolvem habilidades, apreciações, raciocínios, atitudes, valores e aspirações no homem, bem como, deve-se considerar que os indivíduos aprendem durante atividades do seu cotidiano que exigem interação com os outros e com o meio exterior (GAGNÉ 1974; ARGYRIS; SCHÖN, 1996). A aprendizagem é definida como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes (KIM, 1998).

Segundo Schein (2009), a cultura pode ser compreendida enquanto aprendizagem acumulada e compartilhada, numa lógica de grupos, onde estão inseridos elementos de comportamento, emoções e do funcionamento cognitivo dos indivíduos. O autor destaca ainda que a cultura de aprendizagem deve promover a o compartilhamento e a consciência de que aprender é uma habilidade que pode e deve ser dominada. Deve-se considerar que a cultura de aprendizagem sofre interferências, dependendo o local onde os indivíduos estiverem inseridos, e que haverá impacto no desenvolvimento e difusão de valores, dada a interação social e as experiências destes indivíduos (ARRUDA et al., 2015).

O aprender é um processo que depende de entender o passado (para evitar a repetição de erros), da capacitação no presente e do preparo adequado para o futuro (PETERS, 1998). Para Marsick e Watkins (2003), quanto aos níveis de aprendizagem, a aprendizagem individual ocorre quando os indivíduos se defrontam com novidades ou desafios que promovem sua reação. Então, os indivíduos escolhem uma estratégia segundo seu entendimento cognitivo e



afetivo do significado do estímulo que percebeu. Ao escolher a estratégia ou mesmo o plano de ação, o indivíduo a implementa, o que pode funcionar ou não.

Entre o estímulo original e o ato de determinar a estratégia, há uma escolha implícita das informações por meio da percepção seletiva dos valores, das crenças e de como o indivíduo se encaixa na determinada situação. Esses filtros são o produto das expectativas e do contexto social dos indivíduos. As ações dos indivíduos são restringidas por sua capacidade de atuar neste contexto. Nesse sentido, a cultura da organização pode promover aprimoramento, pois ela trata e utiliza a aprendizagem individual na missão organizacional (MARSICK; WATKINS, 2003).

Na aprendizagem organizacional tem-se verificado como as pessoas aprendem no trabalho, como essa aprendizagem é utilizada e também quais são as influências dessa aprendizagem na vida dos indivíduos, de seus pares e na própria organização (GERBER, 2006). Para Marsick e Watkins (2003) a aprendizagem organizacional é o resultado de um processo interativo e interdependente. Onde os estímulos podem emergir de uma nova conduta, de um novo concorrente, de mudanças no mercado, de novas tecnologias, de insatisfação da clientela, de novas demandas e de exigências ou de outras mudanças quaisquer que alterem o contexto organizacional. Para Yang (2003), é necessário a identificação da cultura de aprendizagem organizacional que solicita a presença de instrumentos para permitir a realização do diagnóstico de comportamentos de aprendizagem organizacional.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Devido aos distintos aspectos que norteiam os conceitos de desempenho organizacional e às limitações de tempo e recursos, o tema tem despertado a atenção de diversos pesquisadores ao redor do mundo. Com base em objetivos específicos das suas pesquisas ou a suas orientações disciplinares, cada autor enfatiza uma ou algumas perspectivas sob as quais o desempenho possa ser entendido (CARNEIRO et al., 2005). De acordo com Meimand, Cavana e Laking (2002), em termos de literatura de gestão, o desempenho organizacional é definido em termos de suas características de *output*, como produção e vendas, ou de *input*, como custos e gastos, ou como uma relação entre *outputs* e *inputs*, no que se refere a eficiência e produtividade, por exemplo.

Para Barney (1996), foram propostas algumas definições do desempenho organizacional, não havendo consenso sobre uma melhor definição. Para o autor, há quatro abordagens do desempenho: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente. No entanto, medidas contábeis podem indicar o desempenho de uma empresa, mas não necessariamente servirão como garantia de desempenho futuro, principalmente quando o futuro for diferente do passado.

De acordo com Meimand, Cavana e Laking (2002), ao analisar o desempenho organizacional, é comum a utilização de diversos indicadores e métricas de eficiência, que geralmente dificultam uma avaliação final. O que faz emergir a questão de que utilizar múltiplos critérios não necessariamente gera uma visão multidimensional, visão que só é alcançada ao utilizar uma ferramenta de consolidação dos vetores de desempenho que estabelece uma métrica única, capaz de representar a complexidade da análise.

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), a mensuração do desempenho pode ser feita sob a ótica de valores monetários, geralmente utilizando dados contábeis financeiros, ou mesmo através da visão de informações não necessariamente monetárias. A conjugação de informações de ambas as naturezas pode promover ao sistema de avaliação de desempenho a uma condição diferenciada no que tange a determinadas previsões de subsídio ao processo decisório.



A literatura também expressa a importância de pensar a aprendizagem organizacional como uma favorecedora ao desenvolvimento organizacional, pelo fato de que estudos científicos têm provado a relação existente entre cultura e desempenho (SANTOS, 1998; MARSICK; WATKINS, 2003; MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011).

#### 2.4 DLOQ - DIMENSIONS OF THE LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE

Marsick e Watkins (2003) desenvolveram uma escala para medir a cultura de aprendizagem organizacional composta de 43 itens distribuídos em sete fatores, cujo nome original é *dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq). Foram anexados à escala mais 12 itens, para promover a identificação de como o desempenho econômico-financeiro e o desempenho do conhecimento de determinados grupos de trabalho e da organização, em dado período. Para verificar o desempenho financeiro, foram utilizados índices como por exemplo, lucro nos investimentos. Já para realizar a medição do desempenho do conhecimento, foram utilizados indicadores como a possibilidade de se investir mais em novas tecnologias. Os itens do instrumento são mensurados de acordo com a percepção dos respondentes, incluindo os itens de aprendizagem, de desempenho financeiro e de desempenho do conhecimento.

Yang, Watkins e Marsick (2004), para garantir a confiabilidade e a validade das escalas, realizaram três etapas de testes ao construir o instrumento. Em cada etapa, gerentes de recursos humanos de diferentes organizações responderam ao instrumento, considerando a realidade de sua própria organização. Participaram da primeira etapa 48 pessoas respondendo à primeira versão do instrumento, 71 na segunda etapa e 191 na terceira etapa. Devido ao teste de confiança, foi possível haver a revisão de cada versão do instrumento e a definição do instrumento final.

A análise de consistência interna (alfa de Cronbach) de cada escala identificou itens com baixa correlação total que foram substituídos ou revisados em versões *a posteriori* para estabelecer a validade do instrumento. Os testes de campo foram realizados até haver saturação nos índices de confiabilidade e de validade. Uma escala tipo Likert de seis pontos, com questões de “quase nunca” a “quase sempre”, foi utilizada para buscar a identificação da percepção a cada item da referida escala.

A amostra inicial aplicada para a validação do instrumento proposto por Marsick e Watkins (2003) foi composta de forma não aleatória por 836 indivíduos de organizações distintas. A análise dos dados foi desenvolvida por métodos distintos, com o intuito de verificar a confiança e a validade da estrutura dos sete fatores da cultura de aprendizagem proposta por Yang, Watkins e Marsick (2004). Após a implementação da análise fatorial, o coeficiente alfa de Cronbach apresentou níveis de confiança suportáveis para os sete fatores propostos, com a totalidade superior a 0,80. Os índices de confiança para ambas variáveis de resultados organizacionais foram admissíveis: 0,74 para desempenho de conhecimento e 0,77 para desempenho financeiro. Desta forma, os autores indicaram que as aferições gerais do instrumento são aceitáveis, o que comprova sua validade.

De acordo com Marsick e Watkins (2003), para construção do Dloq, as medidas para as mudanças no desempenho do conhecimento foram criadas com base na literatura sobre conhecimento e capital intelectual. Assim, o capital do conhecimento é o valor que um cliente ou potencial comprador atribui ao valor de uma empresa. Com base nessas informações e em outras fontes do capital do conhecimento, foi desenvolvida a escala para o desempenho do conhecimento. Igualmente importante é a mensuração do desempenho financeiro. Para Gagné (1974), os princípios, conceitos e conteúdos aprendidos anteriormente e necessários para a solução do problema, devem ser lembrados e combinados para propiciar o surgimento de novos conhecimentos de forma gradual.





Correa e Guimarães (2006), realizaram a tradução reversa da escala completa e a aplicaram. Como contribuição adicional, este estudo apresentou as sete dimensões aqui trabalhadas, divididas por fator e com suas respectivas definições. O Quadro 1 apresenta os fatores da escala.

Quadro 1 - Definições dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações

FATOR	DEFINIÇÃO
<b>I - Fatores Relacionados com a Cultura de Aprendizagem em Organizações</b>	
1- Aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2- Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, feedback e experimentação.
3- Aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4- Captura e compartilhamento de aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5- Delegação	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6- Monitoramento ambiental	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7- Liderança	Os líderes modelam, prestigiam e apóiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
<b>II - Fatores de Desempenho Organizacional</b>	
1. Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2. Desempenho do conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

Fonte: Correa e Guimarães (2006, p. 5).

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, e os achados da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender a relação da aprendizagem organizacional e a cultura de aprendizagem com o desempenho organizacional, este estudo se caracteriza como sendo de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e finalidade descritiva. A pesquisa aplicada aumenta a possibilidade de compreensão e resolução de problemas organizacionais (HAIR JR. et al., 2005). A pesquisa com finalidade descritiva consiste em um tipo de pesquisa conclusiva que busca descrever, em geral, características ou funções do mercado, e é comumente realizada para estimar o percentual da população que exhibe um determinado comportamento e realizar previsões específicas (MALHOTRA, 2006). Referente aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa *survey*, tendo por objetivo reunir informações providas de um grupo de interesse acerca dos dados que se almeja obter (HAIR Jr. et al., 2009).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA



A pesquisa foi aplicada entre os dias 15 a 19 de fevereiro de 2015, de forma presencial e *online*, tendo como respondentes, alunos e professores de uma universidade da cidade de Caxias do Sul, que no momento da pesquisa, estavam empregados. Quanto à amostragem, foi utilizado o critério estabelecido por Hair Jr. et al. (2009), tendo sido considerados de 3 à 5 respondentes por variável, exceto as questões sociodemográficas, tendo sido obtida uma amostra de 217 respondentes.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi o Dloq-A, o qual foi validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido, no ano de 2011. O Dloq-A foi traduzido, adaptado e validado pelos autores, sendo um questionário com 27 variáveis, conforme o instrumento simplificado, de Yang (2003), o qual guiou-se pelo instrumento original, o Dloq (*dimensions of the learning organization questionnaire*) de Marsick e Watkins (2003), que continha 55 questões. Embora a tentativa de abreviar o Dloq já houvesse sido realizada em outros países, somente no ano de 2011 o instrumento foi validado no contexto brasileiro.

Foi utilizado uma escala do tipo Likert, com as respostas variando de 1 a 7, conforme o grau de frequência e discordância (HAIR Jr. et al., 2009), em um questionário com 27 variáveis, e 6 questões sobre o perfil dos respondentes. O banco de dados proveniente da coleta eletrônica foi alimentado com os dados da coleta presencial, e a partir dos dados organizados no Microsoft Excel®, os mesmos foram exportados para o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) - versão 20.0, para viabilizar a análise estatística.

A análise dos dados iniciou pela análise de confiabilidade do instrumento de pesquisa, por meio do cálculo do alfa de Cronbach, onde se constatou que os valores estavam adequados ao que a literatura sugere. Foi realizada a redução de fatores, onde as 23 variáveis que se sustentaram, agruparam-se em 4 dimensões. Foi realizada a análise univariada das questões, tendo sido calculadas as médias, desvios padrões e variâncias (PESTANA; GAGEIRO, 2005; FÁVERO et al., 2009; HAIR Jr. et al., 2009). Em seguida, apresentam-se os resultados obtidos com o estudo.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O bloco de questões denominado “Perfil” possui 6 questões fechadas, que buscam verificar as principais características dos respondentes. É possível observar que 65% dos entrevistados é do sexo feminino, com idade entre 18 e 35 anos (86,1%) e é solteiro (53%). Referente à escolaridade, 78,8% possui o ensino superior incompleto, trabalha no setor de serviços (51,6%) e possui renda familiar na faixa entre R\$3.941,00 e R\$7.880,00 (29,5%), entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00 (26,3%) ou entre R\$1577,00 e R\$2.364,00 (22,6%). A Tabela 1 demonstra os respectivos percentuais e números absolutos.

Tabela 1 - Características Sociodemográficas dos respondentes

Características Demográficas	Casos (n = 217)	Porcentagem (%)
<b>Gênero</b>		
Masculino	76	35%
Feminino	141	65%
<b>Faixa etária</b>		
18-25 anos	96	44,2%



26-35 anos	91	41,9%
36-45 anos	17	7,8%
46-55 anos	10	4,6%
56-65 anos	3	1,4%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro(a)	115	53,0%
Casado(a)	64	29,5%
União Estável	30	13,8%
Divorciado(a)	7	3,2%
Viúvo(a)	1	0,5%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Superior Incompleto	171	78,8%
Ensino Superior Completo	13	6%
Pós-Graduação Incompleta	9	4,1%
Pós-Graduação Completa	24	11,1%
<b>Renda Bruta Familiar</b>		
até R\$1.576,00	24	11,1%
entre R\$1577,00 e R\$2.364,00	49	22,6%
entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00	57	26,3%
entre R\$3.941,00 e R\$7.880,00	64	29,5%
entre R\$7.881,00 e R\$12.000,00	15	6,9%
acima de R\$12.001,00	8	3,7%
<b>Ramo de Trabalho</b>		
Comércio	32	14,7%
Serviços	112	51,6%
Indústria	73	33,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A seguir, apresentam-se as análises estatísticas realizadas, com o objetivo de testar a escala no contexto estudado nesta pesquisa.

#### 4.2 ANÁLISE UNIVARIADA

A análise univariada ou descritiva permite a compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas e pela identificação das tendências e variabilidades (FÁVERO et al., 2009). Para viabilizar a análise descritiva, calculou-se a média, desvio padrão e variância por variável e por construto, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2 - Análise univariada por variável e por construto

Dimensão	Análise Unitária das Variáveis					Análise dos Construtos		
	Variável		$\mu$	s	s <sup>2</sup>	$\mu$	s	s <sup>2</sup>
Oportunidades para a aprendizagem Contínua (OAC)	OAC1	As pessoas se ajudam a aprender	<b>4,88</b>	1,584	2,508	<b>4,53</b>	1,758	3,109
	OAC2	A empresa libera os funcionários para aprender	4,84	1,882	3,543			
	OAC3	As pessoas são recompensadas quando aprendem	3,88	1,811	3,278			
Que isto na mente	QED1	Feedback aberto e honesto	3,77	<b>1,569</b>	<b>2,463</b>	3,97	<b>1,592</b>	<b>2,538</b>





	QED2	As pessoas dão opinião e perguntam o que os outros pensam	3,99	1,640	2,690				
	QED3	A confiança é desenvolvida	4,15	<b>1,569</b>	<b>2,463</b>				
Colaboração e aprendizagem em equipe (CAE)	CAE1	Liberdade para discutir metas conforme necessidade	4,33	1,787	3,195	4,11	1,726	2,981	
	CAE2	Avaliação de conduta com base nos resultados discutidos em grupo	4,15	1,702	2,898				
	CAE3	Acredita-se que a empresa seguirá as recomendações das equipes	3,86	1,689	2,851				
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (CCA)	CCA1	O desempenho atual e o desempenho esperado é mensurado	3,81	<b>2,057</b>	<b>4,231</b>	3,67	1,919	3,694	
	CCA2	É dividido com todos o que se aprende com os erros	<b>3,56</b>	1,817	3,303				
	CCA3	Os resultados de tempo e investimento são medidos	3,65	1,884	3,551				
Delegação de poder e aprendizagem (DPR)	DPR1	As iniciativas são reconhecidas	4,12	1,795	3,221	4,12	1,773	3,147	
	DPR2	É permitido que se tenha controle sobre os recursos necessários	4,34	1,762	3,104				
	DPR3	Apoia-se que se assuma riscos calculados	3,91	1,766	3,117				
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (DVS)	DVS1	Encoraja-se que se pense em uma perspectiva global	4,23	1,803	3,250	4,25	1,808	3,274	
	DVS2	Trabalha-se com a comunidade externa para atender necessidades	4,07	1,873	3,509				
	DVS3	Estimula-se buscar respostas em outros setores	4,47	1,751	3,065				
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (LEA)	LEA1	Gerentes orientam e treinam os subordinados	4,18	1,865	3,478	4,14	1,789	3,206	
	LEA2	Gerentes buscam aprendizagem	4,07	1,808	3,268				
	LEA3	Gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	4,18	1,695	2,873				
Desempenho organizacional	Desempenho financeiro (DFI)	DFI1	A produtividade tem crescido	4,16	1,669	2,784	4,19	1,697	2,882
		DFI2	O tempo para colocar produtos e serviços no mercado diminuiu	4,07	1,753	3,074			
		DFI3	O tempo para lidar com reclamações de clientes diminuiu	4,37	1,670	2,789			
Ganho de conhecimento organizacional (GCO)	GCO1	A satisfação do cliente aumentou	4,49	1,746	3,047	4,23	1,708	2,921	
	GCO2	O nº de sugestões implementadas cresceu	4,14	1,624	2,638				
	GCO3	Mais indivíduos tem aprendido novas habilidades	4,06	1,755	3,079				

Nota:  $\mu$  = Média;  $s$  = Desvio Padrão;  $s^2$  = Variância.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Observa-se que as médias individuais concentraram-se entre  $\mu 3,56$  e  $\mu 4,88$ , sendo que as opções da escala variavam entre 1 e 7, o que indica que os respondentes possuem suas percepções quanto à cultura de aprendizagem em suas organizações em uma posição mediana. A maior média (4,88) refere-se à variável “as pessoas se ajudam a aprender”, seguida por “a empresa libera os funcionários para aprender”, com  $\mu 4,84$ . A menor média foi a da variável que diz respeito à aprendizagem gerada a partir dos erros, que quando compartilhados com o grande grupo, evitam a repetição dos mesmos, tendo uma média  $\mu 3,56$ . A variável relativa à mensuração do desempenho atual e o desempenho esperado foi a que demonstrou maior desvio



padrão (2,057) em relação à média, o que permite inferir que pode haver diferenças significativas entre uma empresa e outra.

A dimensão “questionamento e diálogo” possui o menor desvio padrão (1,592) e menor variância (2,538). As variáveis que compõem esta dimensão dizem respeito ao *feedback* e à confiança existente entre os indivíduos da organização. Contudo, a menor média (3,67) diz respeito à dimensão “sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, onde as variáveis compreendem métricas que envolvem a aprendizagem em nível grupal e organizacional. Pode-se inferir que a aprendizagem em nível individual seja mais facilmente percebida entre os membros da organização do que no nível grupal e/ou organizacional.

A fim de verificar como os dados se apresentam em uma análise multivariada, foi realizada uma análise fatorial, a qual será apresentada no próximo subcapítulo.

### 4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS

Com base nas variáveis analisadas, foram classificados os atributos validados em 7 dimensões referentes à Cultura de Aprendizagem e 2 dimensões relativas ao Desempenho Organizacional. Inicialmente, cada bloco era composto por 3 variáveis, totalizado 27 questões. Com a análise fatorial, reduziu-se este número para 23 questões, que se agruparam em 4 dimensões, as quais se apresentaram de forma diferente da sugerida no estudo original. Realizou-se a depuração da escala, tendo sido suprimidas as cargas fatoriais abaixo de 0,499 (HAIR Jr. et al., 2009), resultando em 4 dimensões, com uma variância explicada de 64,750%.

Com o objetivo de verificar a confiabilidade dos dados, calculou-se o Alfa de Cronbach, o qual considera a variância atribuída aos sujeitos, bem como a variância atribuída às interações entre sujeitos e itens. O Alfa consiste em um índice para medir a confiabilidade do tipo de consistência interna existente em uma escala, avaliando a magnitude com que os itens de um instrumento se correlacionam (CORTINA, 1993). O Alfa de Cronbach é utilizado para analisar a consistência interna e tem como base a média, o desvio padrão e a correlação dos itens que integram o fator (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Os Alfas obtidos estão adequados ao que a literatura sugere, podendo ser considerados como “muito bom” em relação ao primeiro construto ( $\alpha=0,905$ ), “bom”, para a segunda e terceira dimensão ( $\alpha=0,847$ ;  $\alpha=0,855$ , respectivamente) e “razoável”, para o quarto construto ( $\alpha=0,753$ ). A consistência interna do instrumento pode ser considerada “muito boa”, visto que o Alfa representa  $\alpha=0,946$  (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A análise fatorial foi a técnica estatística utilizada, visando a redução das variáveis em fatores comuns, por meio da análise das inter-relações entre as variáveis, em grupos comuns, com a menor perda de informações possível (HAIR Jr. et al., 2009). Pode-se entender, ainda, a análise fatorial como uma técnica que possibilita sintetizar informações de um grande número de variáveis em uma combinação de fatores, o que viabiliza condensar informações em novos agrupamentos, descrevendo, ainda, as relações de covariância entre os fatores. Pela análise fatorial é possível identificar fatores não observáveis em construtos latentes, para explicar a inter-correlação entre os atributos (HAIR Jr. et al., 2009; FÁVERO et al., 2009).

Cabe salientar a escolha por retirar cargas fatoriais que se alocaram em dois fatores, como foi o caso da DPR1, que se alocou no fator 1 e no 3, simultaneamente, e da variável DPR3, alocada no fator 1 e no 2. A variável LEA3 alocou-se no fator 2 e no 3, assim como as variáveis LEA1 e LEA2, que apresentaram carga nas variáveis 3 e 2. Em ambos os casos, optou-se por manter a variável de maior carga fatorial agrupada à dimensão à qual formou. A Tabela 3 apresenta as cargas fatoriais atribuídas às variáveis, bem como as suas distribuições nos fatores provenientes. Também apresentam-se as comunalidades de o Alfa de Cronbach dos fatores.



Tabela 3 - Análise fatorial

Atributos	Fatores				Comunalidades	$\alpha = 0,946$
	1	2	3	4		
CAE1	,792				,719	0,905
CAE3	,791				,772	
CAE2	,718				,723	
QED3	,665				,666	
QED2	,645				,570	
QED1	,572				,531	
DPR2	,532				,591	
DPR1	,526		,454		,606	
DPR3	,480	,473			,537	
CCA1		,781			,651	0,847
CCA3		,779			,679	
CCA2		,685			,614	
LEA3		,615	,588		,827	
DVS1		,469			,545	
OAC1			,728		,642	0,855
LEA2		,515	,634		,764	
LEA1		,542	,631		,770	
OAC2			,531		,476	
GCO3			,507		,611	
OAC3			,470		,520	
DFI2				,857	,792	0,753
DFI3				,834	,737	
DFI1				,559	,551	
<b>Autovalor</b>	<b>5,722</b>	<b>3,329</b>	<b>3,502</b>	<b>2,251</b>	<b>% de Variância acumulada</b>	
<b>% de Variância Explicada</b>	<b>21,620</b>	<b>17,246</b>	<b>15,126</b>	<b>10,757</b>	<b>64,750</b>	

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 3112,851; KMO: 0,941; GL: 253,000; sig.: 0,000.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O primeiro fator proveniente da análise fatorial reúne as variáveis Colaboração e Aprendizagem em Equipe (CAE), Questionamento e Diálogo (QED) e Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), tendo agrupado as 3 variáveis destes construtos neste novo agrupamento. Este primeiro construto explica 21,62% da escala. A aprendizagem promovida no âmbito organizacional em nível grupal, representada pela dimensão CAE (Colaboração e Aprendizagem em Equipe), que compreendia afirmativas referentes à liberdade com que as metas são discutidas entre os grupos, à conduta baseada nas avaliações realizadas pelo grupo e pela expectativa de que a organização seguirá as recomendações feitas pela equipe. A segunda dimensão que compõe o fator é a de Questionamento e Diálogo (QED), onde são exploradas as percepções quanto ao feedback aberto e honesto que um indivíduo oferece ao outro, à transparência no diálogo e troca de opiniões e à confiança existente no grupo. Esta dimensão representa tanto o nível individual quanto grupal da aprendizagem organizacional. Agrupado à esta dimensão está o fator DPR (Delegação de Poder e Responsabilidade), que mensura a aprendizagem em nível organizacional, por meio das variáveis que tangem o reconhecimento pessoal, por parte da empresa, quanto às iniciativas, a possibilidade oferecida de gerenciamento dos recursos que envolvem o trabalho e o apoio oferecido para que os indivíduos assumam riscos calculados. Esta dimensão, com suas 9 variáveis, possui uma consistência interna de  $\alpha = 0,905$ .

O segundo fator reúne as três variáveis de Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (CCA), uma variável de Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem



(LEA) e uma variável de Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVS). As variáveis da dimensão CCA dizem respeito às formas que a organização adere para mensurar o desempenho e as melhorias provenientes de aprendizagem organizacional. A primeira variável infere as métricas para verificar o desempenho atual e o esperado, enquanto a segunda diz respeito à aprendizagem advinda das experiências com erro que a organização já teve, como forma de evitar a repetição dos mesmos, enquanto a terceira variável deste fator diz respeito à medição dos resultados provenientes dos investimentos realizados para treinamentos.

Referente à variável que se agrupou ao segundo fator, LEA3, ela possui como semelhança às demais o fato da coerência, ao passo que mensura o quanto os gerentes procuram garantir que as ações organizacionais estejam de acordo com os valores organizacionais. A variável DVS1 complementa o conjunto, visto que a afirmativa mensura o empenho da empresa em encorajar seus funcionários a pensar em uma perspectiva global, configurando o traço acentuado da aprendizagem em nível organizacional neste segundo fator formado. Estas cinco questões explicam 17,246% do questionário e possuem uma consistência interna de  $\alpha = 0,847$ .

O terceiro fator agrupa as variáveis da dimensão Oportunidade para Aprendizagem Contínua (OAC), duas variáveis da dimensão Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (LEA) e uma variável pertencente à Desempenho Organizacional, qual seja Ganho do Conhecimento Organizacional (GCO), sendo que esta foi a única variável do conjunto que se sustentou na análise fatorial. Este fator apresenta em seus agrupamentos características tanto da aprendizagem em nível individual quanto em nível grupal, visto que as variáveis do conjunto OAC envolvem o senso de reconhecimento que a aprendizagem favorece, a aprendizagem informal que reside em tal ambiente e a possibilidade que a empresa dá para que o funcionário aprenda. Já as variáveis da dimensão LEA estão ligadas à perspectiva horizontal que a aprendizagem assume em determinados momentos, onde está evidenciado o papel dos gestores em orientar e treinar seus subordinados, bem como, possuir a consciência de que eles mesmos precisam se proporcionar e buscar pela aprendizagem constantemente. A variável de GCO que se agrupou diz respeito ao aumento no número de indivíduos que puderam aprender novas habilidades em dado período, o que reflete o conhecimento por parte dos demais acerca da aprendizagem que ocorre no âmbito da organização. O terceiro fator explica 15,126% da pesquisa e apresenta uma consistência interna de  $\alpha = 0,855$ .

O quarto fator agrupou as três variáveis que dizem respeito ao desempenho financeiro, onde os respondentes são provocados a responder sobre produtividade, tempo para dispor novos produtos e serviços e atendimento à clientes externos. Menezes, Guimarães e Bido (2011) expõem que a dimensão que mensura o Desempenho Organizacional poderia gerar desconforto em respondentes que não fizessem parte de setores ligados à alta direção, visto que as questões tratam de aspectos comumente de caráter gerencial, e isto pode explicar a não sustentação de duas das seis variáveis deste construto e o alocamento de uma delas em outro fator. As variáveis do quarto são compostas pela dimensão Desempenho Financeiro (DFI) e visam mensurar se a produtividade por empregado se mostra maior do que no ano anterior, se o tempo para disponibilizar novos produtos e/ou serviços é menor do que no ano anterior e se o tempo de resposta às reclamações de clientes externos diminuiu no período. Esta dimensão teve  $\alpha = 0,753$  e variância explicada de 10,757% em relação ao total.

O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresentou um resultado de 0,941 calculado. O KMO é uma “estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais, observadas entre as variáveis” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 491). Para Hair Jr. et al. (2009), o teste do KMO permite avaliar o quanto adequada foi a aplicação da análise fatorial, esperando-se resultados superiores à 0,50.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



O desempenho organizacional pode ser considerado como um ativo dependente ou resultante da aprendizagem organizacional. A forma como o indivíduo aprende, e a forma como a organização gerencia o conhecimento que é trazido, seja de forma intencional ou não para a organização delineiam os resultados da aprendizagem organizacional. Esta constante alimentação dos processos de aprendizagem tende a gerar na organização e nos indivíduos uma cultura voltada à aprendizagem.

Por meio dos resultados das análises realizadas, é possível concluir que a cultura de aprendizagem está ligada ao desempenho organizacional. Ainda assim, alguns níveis se sobressaem em relação aos demais, uma vez que no momento as organizações não percebem a aprendizagem como um fator de desempenho organizacional, ao privar o funcionário de compreender a organização como um todo e privilegiando alguns setores em detrimento de outros.

O presente estudo demonstra uma contribuição acadêmica, adaptação e validação de uma escala que trata das dimensões da aprendizagem em organizações no contexto brasileiro, a qual poderá ser utilizada em outros contextos por pesquisadores interessados no tema, visto que até o presente momento, os estudos, direta ou indiretamente, se trataram de estudos de caso. Destaca-se que essa escala já foi validada em diversos países, conforme apresentado neste trabalho, na parte em que o instrumento é explorado. Com base nos resultados desta pesquisa, sugere-se que estudos futuros utilizem a versão reduzida desse instrumento. O estudo também apresenta uma contribuição prática, pois, com base nos resultados encontrados, as organizações examinadas podem conhecer os fatores da cultura de aprendizagem que precisam ser trabalhados, para obter melhores resultados e aumentar seu nível de competitividade

Como limitações do estudo, pode-se apontar a ausência de análises de equações estruturais, o que possibilitaria a comparação mais precisa dos dados deste estudo com os da pesquisa original. Também, não foi possível o aprofundamento da pesquisa, que poderia ter se dado em uma etapa qualitativa, e possibilitaria uma maior compreensão acerca das percepções sobre a cultura de aprendizagem e sua relação com o desempenho organizacional. Sugere-se que em estudos futuros, a escala seja aplicada com funcionários de empresas de diferentes setores, e com grau de escolaridade diferente dos respondentes desta pesquisa, com o objetivo de verificar se a escolaridade está atrelada ao tipo de percepção que os indivíduos têm quanto às suas equipes e ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **On organizational learning: theory, method, and practice**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996. v. 2.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARRUDA, S. C. et al. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.





CARNEIRO, J. et al. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. **Estudos em negócios IV**. Rio de Janeiro: Coppead, 2005.

CORRÊA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações: Validação de escala de medida e análise de suas relações. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 30., 2006, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 98-104. 1993.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (org) **Organizações do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, New York, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

GAGNÉ, R. M. **Como se realiza a aprendizagem**. Brasília: INL, 1974.

GEERTZ C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar; 1978.

GERBER, R. Learning and Knowing in Workplaces: how do people learn in their work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. **Improving workplace learning**: emerging international perspectives. New York: Nova Science Publishers, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

KIM, D. H. Gestão sistêmica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar. In: WARDMAN, K. T (coord.). **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, n.35, p.37-50, 1993.

KIM, D. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n.2, p. 132-151, 2003.

MEIMAND, M.; CAVANA, R. Y.; LAKING, R. Using DEA and survival analysis for measuring performance of branches in New Zealand's Accident Compensation Corporation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 53, n. 3, p. 303-313, 2002.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 4, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. 4.ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

PETERS, T. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1998.

SANTOS, N. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2015.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.

YANG, B.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: dimensions, measurement e validation. **Human Resource Development**, v. 5, n. 1, p. 31-55, Spring 2004.