

CULTURA DE APRENDIZAGEM: UMA REVISÃO DE LITERATURA NACIONAL

Autoria

Edilma de Lima Almeida

Administração/Universidade Federal do Tocantins - UFT

Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

Administração/Universidade Federal do Tocantins - UFT

Raynara Araujo Fonseca

Administração/Universidade Federal do Tocantins - UFT

Resumo

Este estudo tem por objetivo analisar pesquisas desenvolvidas em âmbito nacional, acerca do tema cultura de aprendizagem, seus principais instrumentos de pesquisas e locais de publicação. A pesquisa foi realizada em produções científicas desenvolvidas na área de Administração, considerando como fatores relevantes: indexação, classificação e avaliação satisfatória no Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES). Buscou-se também trabalhos publicados nos principais congressos como ANPAD, Semead e Enegep. Constatou-se que as pesquisas nacionais sobre o tema cultura de aprendizagem, estão bem equilibradas no que se refere aos métodos utilizados (quantitativo e qualitativo). Pode-se concluir que as pesquisas quantitativas possuem, em sua maioria, o instrumento Dloq, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003), sobretudo sua versão resumida, Dloq-A, validado por Yang (2003), e variaram entre os anos de 1995 - 2015. Sugere-se realizar uma pesquisa de cunho crítico comparativo, em âmbito nacional e internacional, acerca do instrumento Dloq-A.

CULTURA DE APRENDIZAGEM: UMA REVISÃO DE LITERATURA NACIONAL.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar pesquisas desenvolvidas em âmbito nacional, acerca do tema cultura de aprendizagem, seus principais instrumentos de pesquisas e locais de publicação. A pesquisa foi realizada em produções científicas desenvolvidas na área de Administração, considerando como fatores relevantes: indexação, classificação e avaliação satisfatória no Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES). Buscou-se também trabalhos publicados nos principais congressos como ANPAD, Semead e Enegep. Constatou-se que as pesquisas nacionais sobre o tema cultura de aprendizagem, estão bem equilibradas no que se refere aos métodos utilizados (quantitativo e qualitativo). Pode-se concluir que as pesquisas quantitativas possuem, em sua maioria, o instrumento Dloq, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003), sobretudo sua versão resumida, Dloq-A, validado por Yang (2003), e variaram entre os anos de 1995 - 2015. Sugere-se realizar uma pesquisa de cunho crítico comparativo, em âmbito nacional e internacional, acerca do instrumento Dloq-A.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura, Aprendizagem Organizacional, Cultura de Aprendizagem.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze research developed at a national level, about the theme of learning culture, its main research tools and publication sites. The research was carried out in scientific productions developed in the Administration area, considering as relevant factors: indexing, classification and satisfactory evaluation in the Qualis System of the Coordination of Personnel Improvement (CAPES). We also sought papers published in the main congresses such as ANPAD, Semead and Enegep. It was verified that the national researches on the subject of learning culture, are well balanced with regard to the methods used (quantitative and qualitative). It can be concluded that the quantitative researches have, for the most part, the Dloq instrument, developed by Marsick and Watkins (2003), especially its short version, Dloq-A, validated by Yang (2003), and varied between 1995 - 2015. It is suggested to carry out a comparative critical research, nationally and internationally, about the Dloq-A instrument.

KEYWORDS: Culture, Organizational Learning; Learning Culture;

INTRODUÇÃO

O reconhecimento de que o homem é a peça principal que permite que as organizações, de diversos ramos e natureza diferentes, possam permanecer ativas é algo que pouco a pouco vem se tornando cada vez mais claro e valorizado pelas empresas (WOOD, 2004).

Desde os primórdios da administração e seus diversos estudos, o homem foi alvo de diversas análises realizadas por nomes conhecidos da administração, como FAYOL, TAYLOR, FORD, MAYO, entre outros, com intuito de analisar até que ponto o fator humano contribui para o crescimento da organização. Taylor por exemplo,

acreditava que se tivesse alguém que pensasse pelo operário, este por sua vez teria maior espaço e esforços dedicados em realizar a atividade para a qual foi contratado, ao invés de ficar analisando os fatos (TAYLOR, 1996). De forma geral, tais pensadores viam que as práticas de divisão de trabalho que conhecemos hoje, implicariam apenas em uma produtividade maior. A preocupação com o funcionário iniciou-se somente com a Escola das Relações Humanas, por meio de estudos de (MAYO, 1954). De acordo com esse estudo o indivíduo encontra nos grupos informais uma maneira de se ajudarem nas necessidades em comuns e de se sentirem aprovadas.

Abordar o homem como recurso mais importante das empresas, sem ressaltar a importância das organizações se preocuparem com a aprendizagem dos mesmos não tem sentido, afinal não existe possibilidade de crescimento sem fazer parte da sociedade humana, e o trabalho, é o local onde elas passam a maior parte do seu dia (FREIRE, 2007).

Segundo Argyris e Schon (1996), a aprendizagem organizacional é um processo de detecção e correção de erros realizada pelos membros da organização, ou seja, tudo é absorvido pela empresa e adaptado segundo as necessidades da organização. É por meio desse processo que a empresa realiza as mudanças necessárias e vive em constantes adaptações, afinal, o mercado exige isso.

Dado a importância do tema, o presente estudo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura acerca do tema Cultura de Aprendizagem com o intuito de identificar o que já foi escrito e observado sobre o tema, e quais são os instrumentos mais utilizados pelos pesquisadores. O trabalho possui a seguinte estrutura: inicialmente apresenta-se a contextualização acerca dos temas cultura e aprendizagem organizacional, em seguida contextualiza-se o tema cultura de aprendizagem, segue-se com metodologia, os resultados e discussões e por fim as considerações finais.

DESENVOLVIMENTO

Cultura – Contextualização e Conceitos

Para um melhor entendimento do tema cultura, é necessária uma busca profunda de conceitos e fatores históricos que permitam compreender melhor sua origem e suas primeiras concepções quando analisadas com os fatores sociais que envolvem o ser humano. A cultura organizacional tem sido assunto comumente discutido entre os estudiosos da Administração. As argumentações abordam o processo de adequação aos padrões culturais das organizações, bem como suas características e situações que promovam transformações nas mesmas (DAFT, 2006).

Segundo Correa e Guimarães (2006), a cultura reflete o comportamento humano a partir da perspectiva do desenvolvimento organizacional, em outras palavras, o comportamento possui suas variáveis conforme a postura de cada indivíduo diante do ambiente no qual o mesmo está inserido. Partindo desse primeiro conceito, pode-se compreender a cultura como o compartilhar de crenças, ideologias e normas que refletem as ações da organização e que afetam a aprendizagem.

Domingues e Bueno (2008) compreende que a ideia de Cultura está ligada a humanidade e é baseada em valores estéticos, morais ou cognitivos. Assim, entende-se que cultura trata-se de algo muito mais amplo do que se pode afirmar, e que envolve não apenas o indivíduo, mas todo o ambiente no qual ele está inserido.

Surgiu com o passar dos anos diversos conceitos que buscam moldar e denominar a Cultura e sua abrangência. De acordo com Fleury e Ficher (2007) a ideia de cultura é ampla e se apoia em toda literatura etnográfica e arqueológica que se inicia ainda no século passado. As autoras se respaldam no mesmo ponto de vista de Schein (1996), ressaltando que a cultura organizacional compreende um conjunto de pressupostos básicos criada por um grupo, descoberta ou desenvolvida ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Para Freitas (2007), a cultura propriamente dita é associada com hábitos e comportamentos de um grupo ou povo. Ainda segundo Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas:

- a) como uma metáfora, isto é, considera a cultura algo que a organização é;
- b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Robbins (2009, p.228), define cultura no contexto organizacional, como sendo “a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer.” Desta maneira, ela guia os parâmetros da organização, modelando a atuação da empresa no ambiente no qual ela está inserida. Além disso, a cultura atua como um “sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar e dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores” (ROBBINS, 2009, p. 228).

De acordo com Laraia (2009), estudos sobre cultura foram iniciados por Edward Taylor por volta do século XVIII a fim de formalizar a visão que a sociedade tinha desse aspecto. Segundo o autor, cultura se resume como um conjunto de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, capacidade e habilidades adquiridas pelo homem, e aplicadas e desenvolvidas na sociedade, ou seja, é o que molda as atitudes e o comportamento humano.

Segundo Maia, et al (2014) a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de elementos particulares que explicam as bases do funcionamento de uma entidade específica. Tais elementos, segundo o autor, são compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Lourenço, et al (2016), segue a mesma linha de pensamento de Maia ao compreender que a cultura organizacional acontece em um ambiente composto de múltiplas faces e interações e que tem como estrutura atores que participam da organização, além de interagirem com as estruturas da sociedade no qual está inserido, de suas instituições, e de sua própria cultura.

O tópico a seguir apresenta definições sobre Aprendizagem Organizacional.

Aprendizagem Organizacional

As Organizações são formadas por sistemas cognitivos que desenvolvem procedimentos padronizados com intuito de lidar com os problemas internos e externos. Partindo desse entendimento, Fleury e Fleury (1995) afirma que a aprendizagem organizacional iniciou-se nas teorias da Psicologia da aprendizagem, e ela pode ser conceituada como a capacidade das organizações em gerar, adquirir, e transferir conhecimento, enfrentando ainda a dificuldade de controlar o cotidiano da organização.

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (1995) os indivíduos que desenvolvem suas atividades em empresas que valorizam a aprendizagem e a tornam um processo contínuo, tendem a ser diferente dos demais profissionais, isso porque,

segundo os autores, esses indivíduos conhecem-se e conhecem a organização para a qual trabalham seus projetos e objetivos, reconhecendo a compatibilidade existente entre os objetivos pessoais e organizacionais.

No decorrer dos anos, e conforme as empresas se adaptam as inovações e buscam estratégias e mudanças favoráveis para sua sobrevivência no mercado competitivo, diversos estudiosos decidiram pesquisar mais profundamente a amplitude e origem da aprendizagem organizacional e como a mesma se desenvolve e envolve as pessoas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) é de suma importância compreender a aprendizagem organizacional como um processo em que se constitui determinado conhecimento organizacional, capaz de incitar mudanças inovadoras que incrementam os processos estratégicos da organização.

Seguindo a ideia de conhecimento organizacional, para Argyris e Schön (1996), não é possível falar de aprendizagem organizacional sem compreender a ideia da ação organizacional, já que, logicamente, a ação precede a aprendizagem organizacional. Neste caso, a aprendizagem organizacional se resumiria no produto final da ação desenvolvida pela organização em busca de resultados. Além de se tratar de um processo contínuo que se baseia em absorção de conhecimento, está inteiramente ligada à ação desenvolvida pelo indivíduo dentro da organização. Em outras palavras, a organização recebe e interpreta todas as informações e por meio delas realiza as tomadas de decisão que representa nada mais que a ação tomada pela empresa, seu resultado final. Esse representa o ciclo da aprendizagem organizacional. Sem ação, não ocorre a aprendizagem em si.

A aprendizagem organizacional, ainda é algo a ser muito discutido e estudado, partindo do pressuposto de que a mesma contribui diretamente para um sucesso empresarial e para os diversos obstáculos que uma empresa enfrenta diariamente. Este realmente é um dos principais desafios para a gestão: compreender a função do conhecimento e da aprendizagem para a mudança organizacional (PAWLOWSKY, 2001).

Para Silva e Leite (2014), a aprendizagem organizacional precisa ser admitida como um fenômeno multinível e multifacetado. Pode-se compreender que sua estrutura vai muito além do que pode ser perceptível no dia a dia. Uma simples troca de ideia, uma experiência nova, ou uma mudança que ocorre para agregar valor ao conhecimento e melhor execução das atividades, pode ser compreendido como um processo pelo qual o indivíduo passa e muitas vezes não sabe que se trata de uma aprendizagem desenvolvida em âmbito organizacional e que em seu decorrer passou por um processo de aculturação no próprio ambiente da empresa.

A aprendizagem organizacional, segundo Easterby-Smith e Lyles (2003) é multidimensional, ou seja, ela atravessa as fronteiras organizacionais e afeta os recursos humanos das organizações, que por sua vez, é afetada pela governança das organizações e pela boa vontade de alguns em assumir o papel de professor e aluno. É nítido, após esse conceito, compreender que a aprendizagem organizacional é desenvolvida pela relação de várias pessoas em um ambiente propício e moldado para alimentar essa aprendizagem.

A aprendizagem Organizacional refere-se à dinâmica entre os indivíduos e a organização, e estes com o ambiente interno e externo, gerando informações que após analisadas, contribuem para a criação e desenvolvimento de competências organizacionais (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009). Se por um lado a aprendizagem organizacional (AO) contribui para capacitar ainda mais a organização, por outro, desenvolve indivíduos mais criativos e produtivos, que se empenham nos objetivos comuns uns dos outros além de desenvolver uma visão mais sistêmica do todo.

De acordo com Cislighi et al. (2014) a Aprendizagem Organizacional (AO) vai muito além que uma ampliação da aprendizagem individual, podendo ser considerada como uma ferramenta que auxilia na detecção de competências individuais como fatores de estratégia para a organização. Sendo assim, compreende-se que a aprendizagem organizacional pode se iniciar na relação do indivíduo com a sociedade, porém se alonga para algo mais complexo e composto de variáveis. Alguns comparam a AO com a política, na qual se dedica um esforço maior para influenciar uns aos outros, além de compartilhar experiências e construir novos conceitos.

Após esses diversos conceitos sobre cultura e aprendizagem organizacional, apresentados por estudiosos do tema, encontra-se a seguir, o que os pesquisadores compreendem por Cultura de Aprendizagem e como ela pode ser mais bem compreendida no ambiente organizacional.

Cultura de Aprendizagem

Partindo desses conceitos, compreende-se que a aprendizagem e a cultura tornam-se uma só, e que por meio delas se desenvolve a interação social e o compartilhar de experiências fundamentais para a geração de valor na organização (ARRUDA et al, 2015). Organizações que buscam desenvolver de maneira contínua a cultura de aprendizagem incorporam com o passar do tempo, traços mais fortes e estratégias mais eficazes para o alcance dos objetivos.

Dentre as possibilidades existentes pelas empresas para alcançar a tão sonhada vantagem competitiva, encontra-se a Cultura de Aprendizagem, que está ligada inteiramente a ação (SENGE, 2003), ou seja, tudo o que acontece de maneira passiva, está fora de ser compreendido como aprendizagem, afinal, ela só existe na junção de informação e ação.

Na visão de Antonello (2005 p. 21), a “aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica, não pode ocorrer de forma isolada”, a fim de compreender como ocorre a aprendizagem. Uma vez desvendadas essas relações, a cultura “habilita uma organização para melhor utilizar seu conhecimento e experiência para estabelecer e alcançar metas desejadas, e aprender com o processo de tomar decisões e pela ação baseada em conhecimento”.

Conforme Drucker (1996), quanto mais uma pessoa, organização, indústria ou nação adquirir e aplicar conhecimentos, melhor será sua vantagem competitiva. É essa sociabilidade que alimenta o ciclo de aprendizagem das empresas e permite que as pessoas cresçam juntamente coma organização. Esse tipo de visão e atitude desempenhada pela empresa motiva os seus colaboradores a ponto de se sentirem agente vivos das organizações e vestirem literalmente a camisa da empresa.

A aprendizagem organizacional envolve mudanças temporárias as atividades da organização, enquanto a cultura de aprendizagem aborda eventos mais complexos e constitui uma poderosa ferramenta de vantagem competitiva para a organização (CAVAZOTTE; MORENO JR.; TURANO, 2015).

Diversos autores associam o sucesso à eficácia dos processos da empresa, à tecnologia implantada e ao sistema de comunicação e compartilhamento adotado pela organização. Ainda segundo Cavazotte; Moreno Jr. e Turano (2015) esses fatores contribuem amplamente para alcançar o topo da realização de uma organização, mas ambos devem estar ligados as questões culturais e a aplicabilidade da aprendizagem continua como cultura na organização.

A cultura de aprendizagem permite desenvolver um ambiente organizacional propício ao crescimento profissional dos indivíduos que ali trabalham, estimula o trabalho em equipe, a inovação, a qualidade, as novas experiências, e incentiva a formação pessoal por meio da organização (CAVAZOTTE; MORENO JR.; TURANO, 2015). Basicamente, a cultura de aprendizagem é capaz de moldar os indivíduos da organização e conseqüentemente receber como feedback todo incentivo aplicado a eles, por meio do crescimento da empresa bem como lucratividade e sucesso.

Para Oliveira e Santos (2016), as organizações que desenvolvem uma cultura de aprendizagem, buscam profissionais focados no conhecimento. Isso ocorre por não permanecer mais uma visão e poder hierárquico dentro da organização, mas sim um poder oriundo do próprio conhecimento alimentado pela empresa.

De acordo com Argyris e Schon (1996), as organizações são como um organismo, em que cada célula contém uma imagem particular, parcial e mutante de si mesma em relação ao todo. Partindo desse conceito, pode-se compreender que a organização se adequa ao ambiente de acordo com as informações recebidas e processadas, transformando essas informações em conhecimento, possibilitando assim o crescimento dos funcionários dentro da empresa, e isso só é possível por meio de uma cultura predominante de aprendizagem gerada pela própria organização. Garvin (1993) também concorda com Argyris e Schon a respeito das informações como geração. Segundo ele por meio da aprendizagem a organização torna-se habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento, modificando esse conhecimento em novas ideias (GARVIN, 1993).

Para Yang (2003), a cultura da aprendizagem assemelha-se a outros fatores de estudos na área organizacional, uma vez que é abstrato de acordo com o ambiente, a partir da perspectiva do desenvolvimento. Ainda segundo Yang (2003), para estabelecer uma cultura de aprendizagem na organização, faz-se necessário possuir ferramentas que auxiliem a empresa a identificar os passos estratégicos a fim de construir uma organização que aprende.

O conceito de cultura de aprendizagem, inspirado em Yang (2003), pode ser compreendido como aquele que reflete o comportamento a partir das perspectivas de aprendizagem e do desempenho organizacional. Dessa forma, é visto como sendo uma construção que representa uma variável abstrata passível de ser derivada tanto da teoria como da observação.

Diante das considerações e conceitos apresentados sobre o tema, percebe-se a importância que se dá ao estudo de cultura de aprendizagem e o quanto ela é eficaz ao bem estar da organização. Desta forma, a seguir serão apresentados os estudos e seus respectivos resultados sobre o tema.

METODOLOGIA

A revisão bibliográfica do presente trabalho, seguiu os critérios de Gil (2008) no que se refere a pesquisa bibliográfica, que é descrita como o estudo de material já elaborado, acerca de um determinado tema, constituído principalmente de livros e revistas. Ainda segundo Gil (2008), as fontes da pesquisa bibliográfica são diversas, podendo ser de livros, publicações periódicas, e/ou impressos diversos.

Para este estudo utilizou-se pesquisa em publicações nacionais. Partindo dos critérios de revisão presentes nos trabalhos de Santos (2011) e Borges-Andrade e Meire (2003), os quais consideraram como fatores de relevância a indexação, classificação e a avaliação satisfatória no Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES), o presente estudo buscou em periódicos

como o Scielo, Spell, Anpad, em principais congressos da área de administração como a EnANPAD, Semead e a Enegep, e revistas de administração com classificação A2 – RAE Revista de Administração de Empresas, e a RAC - Revista de Administração Contemporânea, B1 - Revista Brasileira de Orientação Profissional, a Revista de Administração Mackenzie e a Rpot – Psicologia: Organizações e Trabalho, B2 - Pretexto, B3 - Reuna, B5 - P&P - Produto e Produção, entre outros.

Como critério para o desenvolvimento dessa pesquisa, não se utilizou um limite temporal, pois objetivo foi identificar as publicações nacionais sobre o tema. Foram utilizadas as seguintes palavras chaves na pesquisa: Cultura, Aprendizagem Organizacional e Cultura de Aprendizagem. Concentrando os esforços em levantar os principais instrumentos de pesquisas utilizados, a revisão resultou na tabela intitulada de Estado da Arte.

RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE ESTUDOS COM O TEMA CULTURA DE APRENDIZAGEM

Como forma de melhor descrever os estudos realizados sobre o tema, apresenta-se a seguir o Quadro 1 intitulado como Estado da Arte, no qual consta estudos realizados sobre o tema entre os anos de 1995 e 2015, publicados em revistas, periódicos e congressos mais importantes da área de administração como: EnANPAD, Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Produto e Produção (P&P), entre outros.

Quadro 1 - Estado da arte sobre o tema Cultura de Aprendizagem

AUTORES	MÉTODO E INSTRUMENTO DE PESQUISA (quando quantitativa)	ANO	LOCAL DE PUBLICAÇÃO	TÍTULO
FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.	QUALITATIVA	1995	Revista de Administração de Empresas RAE – Eletrônica	Os desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional.
BARBOSA, F.A.;SACOMAN O, J.B.	QUALITATIVA	2000	ENESEP	A Formação de Competências como Estratégias para a Implantação de Just-in-time e a definição de Cultura de Aprendizagem Organizacional.
GUIMARÃES, T. de A.; CARTAXO, M. A.	QUALITATIVA	2002	Encontro de Estudos Organizacionais.	Aprendizagem e Cultura nas Organizações: um Estudo em uma Organização Militar
SOUZA, Y. de S.	QUALITATIVA	2004	Revista de Administração de Empresas RAE – Eletrônica	Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional.
CORREIA, E. A.; GUIMARÃES, T. de A.	QUANTITATIVA (Dloq)	2006	EnANPAD	Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações. Validação de escala de medidas e análise de suas relações

PERIN, M.G.; et al.	QUALITATIVA	2006	Revista de Administração de Empresas RAE – Eletrônica	Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil.
ISIDRO-FILHO, A.	QUANTITATIVA (<i>Learning Values Scale</i> ; Ellis et al. 1999)	2006	EnANPAD	Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação.
MACEDO, R.B. de; LIMA, S.M.V.; FISCHER, H.C.R.	QUANTITATIVA (Dloq-A)	2007	rPOT	Validação de Instrumento para diagnóstico de Cultura de Aprendizagem em Organizações.
ZANGISKI, M. A. da S. G.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da.	QUALITATIVA	2009	Revista Produto e Produção P&P	Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de competências: Uma síntese a partir da gestão do conhecimento.
ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S.	QUALITATIVA	2010	Revista de Administração Contemporânea RAC	A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: Uma visão multiparadigmática.
MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BIDO, D. de S.	QUANTITATIVA (Dloq-A)	2011	Revista de Administração Mackenzie	Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the 74 learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro
SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D.F.; MIURA, I.K.	QUALITATIVA	2011	Revista Brasileira de Orientação Profissional	Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: Pautas para a Gestão de Pessoas.
LIMA, T. C. B. de ; ARRUDA, S. C. A.	QUANTITATIVA (Dloq-A)	2012	EnANPAD	Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)
SILVA, A.; et al.	QUANTITATIVA (Dloq-A)	2013	Revista Administração FACES Journal	Cultura de Aprendizagem e desempenho nas TVs cearenses
QUEIROZ, C.G. et al.	QUANTITATIVA (Dloq-A)	2014	REUNA	Cultura de Aprendizagem e Privatização: Um estudo de caso na Transnordestina.
ARRUDA, S. C. et al.	QUANTITATIVA (Dloq-A)	2015	Pretexto	Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os dados do Quadro 1 o primeiro estudo no Brasil sobre o tema aprendizagem organizacional, aconteceu na data de 1995. A partir daí, observa-se que houve crescente interesse dos pesquisadores em estudar o tema aprendizagem organizacional, organização que aprende e cultura de aprendizagem, sendo os dois últimos sempre relacionados com o primeiro.

Conforme se observa, de forma geral, os estudos realizados com o tema cultura de aprendizagem, com o método quantitativo, de forma geral, tem utilizado o instrumento *Dimension of the learning organization questionnaire* (Dloq). O referido instrumento foi validado no Brasil pelos autores Correa e Guimarães (2006).

O DLOQ ou questionário das dimensões da organização que aprende, foi desenvolvido por Marsick e Watkins (2003). A versão completa possui um conjunto de 43 itens divididos nas 7 dimensões da cultura de aprendizagem e outros 12 itens divididos nas duas dimensões de desempenho, totalizando 55 variáveis. No Quadro 2 são apresentados os referidos fatores.

Quadro 2. DEFINIÇÕES DOS FATORES DE ESCALA DE CULTURA DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES.

FATOR	DEFINIÇÃO
I – FATORES RELACIONADOS COM A CULTURA DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.	
1- Oportunidade para Aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho, além de existir oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2- Questionamento e Diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo; expressam seus pontos de vista; sabem ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura apoia o questionamento, o feedback e a experimentação.
3- Colaboração e Aprendizagem em equipe	O trabalho é criado com o intuito de que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4- Sistemas para captura e compartilhar a 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 de Poder e Aprendizagem	As pessoas são envolvidas em 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- Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; e usam as informações do ambiente para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7- Estimula à liderança estratégica para a aprendizagem.	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
FATOR	DEFINIÇÃO
II – FATORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
1- Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2- Ganho de conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

Fonte: Adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).

A versão resumida do instrumento, denominado Dloq-A, foi validado por Yang (2003) e apresentou validade e confiabilidade. Segundo Yang (2003) a versão completa possibilita uma avaliação abrangente e oferece informações mais precisas para o processo de decisão da empresa, porém a versão resumida apresenta o mesmo nível de confiabilidade. O Dloq-A possui 3 itens por cada dimensão da aprendizagem e 3 itens por dimensão de desempenho, apresentando assim um total de 27 itens.

Menezes, Guimarães e Bido (2011) validaram no Brasil o instrumento em sua versão resumida, o Dloq-A. Como resultados do estudo de Menezes, Guimarães e Bido (2011), a cultura de aprendizagem explicou 43% de variância do desempenho organizacional, de acordo com os autores, além de apresentar validade convergente e discriminante, confiabilidade e validade de critério, além de ser parcimonioso.

Queiroz, et al. (2015), objetivaram identificar como se configura a Cultura de Aprendizagem e as suas dimensões predominantes entre funcionários egressos antes e depois do processo de privatização em uma organização concessionária da malha ferroviária. Trata-se inicialmente de pesquisa quantitativa, na modalidade survey, por meio do Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem – DLOQ-A aplicado a 102 respondentes, cujos resultados foram tratados por meio da estatística descritiva e, qualitativamente, por meio de entrevistas semiestruturadas com dirigentes da empresa.

Os resultados evidenciaram as dimensões Criação de Oportunidades para a Aprendizagem Contínua e o Provimento de Liderança Estratégica para a Aprendizagem com resultado moderado. Os autores sugerem que seja realizado um estudo longitudinal, com o objetivo de verificar ao longo do tempo a mudança na percepção dos funcionários sobre os impactos da privatização na cultura de aprendizagem dessa organização. Os autores sugerem, ainda, que esse estudo seja feito em outras organizações que vivenciaram a privatização a fim de ampliar e solidificar a percepção acerca da cultura de aprendizagem no contexto organizacional.

Os autores Lima e Arruda (2012) realizaram um estudo com o objetivo de analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), no tocante ao desempenho financeiro e do conhecimento, com suporte nas percepções dos agentes de variados setores da organização. O questionário utilizado foi o Dloq-A. Os autores utilizaram o método survey para a coleta de dados junto ao INEC - Instituto Nordeste de Cidadania, uma instituição sem fins lucrativos, caracterizada como uma OSCIP, com sede em Fortaleza. Como resultados, a pesquisa indicou que a cultura de aprendizagem possui significativa influência no desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores.

Silva, et al. (2013) em seu estudo procuraram analisar a relação entre a Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional em emissoras de TV cearenses, na percepção de seus colaboradores. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa. Na coleta de dados, utilizou-se o questionário “DLOQ-A” desenvolvido por Yang (2003), contendo 27 itens, respondido por 95 indivíduos. Foi aplicado o método de Mínimos Quadrados Ordinários para analisar a correção entre as duas variáveis: cultura de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional.

Os resultados indicaram que o Desempenho Organizacional nas emissoras está fortemente associado ao desempenho financeiro. Os fatores de Cultura de Aprendizagem, que possuem maior capacidade explicativa, encontram-se no nível

individual (oportunidades para a aprendizagem contínua) e no nível organizacional (estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem e desenvolvimento da visão sistêmica da organização).

Guimarães e Cartaxo (2002) realizaram um estudo com o objetivo de identificar o tipo de ambiente da aprendizagem organizacional existente no Estado-Maior do Exército (EME). Para isso foram entrevistados 20 militares, dos quais 17 oficiais e três praças, com base em roteiro semiestruturado, no qual foram explorados seis fatores: Visão Compartilhada; Relacionamento, Comunicação e Trabalho em Equipe; Ação Monitorada; Visão Sistêmica; Fluxo das Informações, e Receptividade à Inovação.

Os resultados sugerem que, em termos gerais, o ambiente de aprendizagem da referida organização mantém a cultura burocrática, típica de organizações militares. Identificou-se, por outro lado, algumas práticas de gestão, como a formação de grupos de trabalho interdisciplinares e a realização de encontros de integração, visando a abordagem sistêmica na solução de problemas organizacionais.

Conforme se observa no Quadro 1, os estudos realizados com o tema aprendizagem organizacional também tem sido realizados com a metodologia qualitativa, no entanto ao se tratar da cultura de aprendizagem, os autores tem optado por utilizar o método quantitativo e com a utilização do instrumento de pesquisa *Dimension of the learning organization questionnaire* (Dloq) em sua versão resumida, ou seja o Dloq A.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo alcançou seu objetivo, pois foram identificadas as produções acadêmicas nacionais acerca do tema Cultura de Aprendizagem. Mesmo sem ter estabelecido como critério de pesquisa período de tempo entre as publicações, notou-se que as pesquisas desenvolvidas em âmbito nacional encontram-se entre os anos de 1995 e 2015, variando de forma bem equilibrada entre os métodos qualitativo e quantitativo, não apresentando uma diferença significativa entre os dois.

No que se refere as pesquisas quantitativas, pode-se perceber que como principal instrumento de pesquisa, o Dloq, desenvolvido em sua versão completa por Marsick e Watkins (2003), é o instrumento mais utilizado nas pesquisas nacionais, sendo este, de forma mais significativa, utilizado em sua versão resumida, validado por Yang (2003) denominado Dloq-A.

Por se tratar de um instrumento muito utilizado, importante notar que o DLOQ, no Brasil, foi validado em sua versão completa por Corrêa e Guimarães (2006) e a versão resumida Dloq-A foi validada por Menezes, Guimarães e Bido (2011), para esses autores a versão resumida do Dloq, denominado Dloq-A, apresentou validade convergente e discriminante, confiabilidade e validade de critério, além de ser parcimoniosa. Talvez por isso, os autores, em sua maioria, optaram por priorizar a aplicação do instrumento com a versão resumida.

Por fim, vale ressaltar a importância de desenvolver estudo de revisão bibliográfica, de cunho comparativo entre as pesquisas realizadas em âmbito nacional versus internacional, a fim de aprofundar nos resultados obtidos pelas mesmas, a cerca do instrumento Dloq-A, analisando se todas elas alcançaram os critérios de validade que o instrumento apresentou nos estudos realizados por Yang (2003), Menezes, Guimarães e Bido (2011), entre outros.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.
- ARRUDA, S.C. et al. **Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS**. Belo Horizonte: Revista Pretexto. v. 16, n. 2. p. 98-116, abr/jun 2015.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; MEIRA, M. As pesquisas sobre comportamento organizacional no Brasil. In: Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, 3., 2003, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba – UFPB, v. 1, p. 386.
- CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; MORENO JR., V. de A.; TURANO, L. M. **Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado**. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública. 49(6). p. 1555-1578, nov./dez. 2015.
- CISLAGHI, T. P. et al. **Estratégia Empresarial, Competências e Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de caso da Reestruturação do Grupo Nova Energia**. RAIMED - Revista de Administração IMED, 4(3). p. 261-273, ago./dez. 2014.
- CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. de A.. **Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de suas Relações**. Revista Enanpad. 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/BA – Brasil.
- DAFT, R. **Organization theory and design**. Cengage learning, 2006.
- DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **GESTÃO INTERNACIONAL E CULTURA NACIONAL BRASILEIRA: retratos das abordagens e pontos de contato**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 89-105, jan./abr. 2008
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Os desafios da Aprendizagem e inovação Organizacional**. São Paulo: Revista RAE, 1995. v. 2, n. 5, p. 14-20.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 Ed. 12 reimpr. São Paulo. Editora Atlas. 2007.
- FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 30ª ed. Ri de janeiro: Paz e Terra, 2007.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Thomson Learning, 2007.

GARVIN, D. **Building a learning organization**. *Harvard Business Review*, Vol. 71, nº 4, p.78-91. 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. de A.; CARTAXO, M. A. Aprendizagem e Cultura nas Organizações: um Estudo em uma Organização Militar. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

LARAIA, R. de B.. **Cultura: um conceito antropológico**. 24 Ed. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar. 2009.

LIMA, T. C. B. de ; ARRUDA, S. C. A. **Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)**. Rio de Janeiro, set. 2012. EnANPAD.

LOURENÇO, M. L. et al. **Cultura Organizacional: Produção Científica no Brasil no Período de 2005 – 2014**. Revista Unifamma. 1-2016. p. 47-68.

MAIA, C. et al. **Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe), v. 12, n.3. Julho/Setembro 2014.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire**. *Advances in Developing Human Resources*. v. 5, n. 2, p. 132-151, may 2003.

MAYO, E. **The social problems of industrial civilization**. London: Routledge & Keagan Paul, 1954.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BIDO, D. de S.. **Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro**. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, v. 12, n. 2, p. 4-29, São Paulo – SP, mar./abr., 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

OLIVEIRA, H. do V. de, SANTOS, V. F. dos. **Cultura de Aprendizagem nas Cooperativas do Estado de Roraima – RR**. Boa Vista: Revista de Administração de Roraima-UFRR, v. 6 n. 3, p.682-697 especial. 2016.

PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001.

QUEIROZ, G. C. et al. **Cultura de aprendizagem e privatização**: um estudo de caso na Transnordestina. Revista Reuna, v. 19, n. 3, p. 29-48, 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, A.P. **Cultura de Aprendizagem em Organizações**: revisão crítica de pesquisas nacionais e estrangeiras. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 8, nº 9, pag. 35-61. Jan/jun. 2011.

SCHEIN, E. **Three cultures of management**: the key to organizational learning. Sloan Management Review, v. 38, n. 1, p. 9-20, fall 1996.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, A.; et al. **Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs cearenses**. Revista de Administração FACES Journal, v. 12, n. 4, p. 30-48, 2013.

SILVA, M. A. B. da; LEITE, N. R. P. **Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração**. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, n. 1, Ed. 77, p. 195-224, jan./abr. 2014.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1966.

WOOD, T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. **In: Mudança organizacional**. WOOD, T.Jr. (Coord.). 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

ZANGISKI, M. A. da S. G.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento**. [S.l.]: Revista Produto & Produção, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009.