



FACULDADE DE CIÊNCIAS E DA SAÚDE - FACS
CURSO DE PSICOLOGIA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
ANALISE DOS SEUS MECANISMOS EM UMA ORGANIZAÇÃO
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PUBLICIDADE

JULIA CHEVALLIER FREIRE

BRASÍLIA/DF
JUNHO DE 2007

JULIA CHEVALLIER FREIRE

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
ANALISE DOS SEUS MECANISMOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
PUBLICIDADE

Monografia apresentada como pré-requisito de conclusão do curso de Psicologia, do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, tendo como orientador o professor Antonio Isidro Filho.

BRASÍLIA, JUNHO/2007



FACULDADE DE CIÊNCIAS E DA SAÚDE - FACS
CURSO DE PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Prof. Msc. Antonio Isidro Filho – Orientador

Prof^a. Msc. Leida Maria de Oliveira Mota – Examinadora

Prof^a. Msc. Heila Magali da Silva Veiga – Examinadora

A menção final obtida foi:

Brasília, 11 de junho de 2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais e avós, por me possibilitarem a oportunidade de estudar e a Krishna que me apoiou e acompanhou durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Eduardo e Anne, pela orientação rumo ao caminho do estudo e dedicação.

Ao meu irmão, Daniel, pela amizade incondicional.

A Krishna, pela paciência, pelo amor e pelo apoio.

Ao professor orientador Isidro Filho, pela sabia orientação e principalmente pela dedicação para que eu persistisse nesta jornada.

A professora Janice Pereira por ter ajudado a despertar em mim a paixão pela psicologia organizacional. Aos profissionais que contribuíram com este estudo.

A Alex Rodrigues, pelo carinho na revisão do trabalho.

Não poderia deixar de agradecer meu pai novamente, por ter me emprestado seu computador, sem o qual este trabalho não seria possível.

Aos meus amigos e companheiros de jornada Susan, Guilherme, Viviane, Jussara e Patrícia que me ajudaram com palavras carinhosas em momentos de desespero.

E a todos os amigos e colegas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A sociedade moderna marcada por aceleradas mudanças e crescente competitividade em mercados locais e global, impacta indivíduos e organizações por meio de exigências de competências adaptativas tanto profissionais quanto organizacionais. Com a preocupação de desenvolver vantagens competitivas, as organizações investem recursos com intuito de compreenderem suas capacidades de aprendizagem com foco na sustentabilidade. A partir dessa premissa, o presente estudo teve por objetivo investigar a percepção de indivíduos acerca dos mecanismos de aprendizagem em uma organização. O fato de a aprendizagem organizacional examinar como as organizações aprendem, aumentando sua competitividade, inovação e eficácia, justificou a escolha deste tema. Para tanto, o referencial teórico discute conceitos e teorias de aprendizagem individual e organizacional, bem como enfatiza a faceta técnica, descrevendo os mecanismos de aprendizagem em organizações. Na presente pesquisa, predominantemente quantitativa, foi utilizada a Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO), desenvolvida por Isidro-Filho (2006), baseada na proposta de López, Peón e Ordás (2005). A escala é constituída de 22 itens, as quais estão divididas em três fatores: aquisição interna e externa de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e codificação e controle de conhecimento. Contendo ainda, uma escala de concordância (ocorrência) do tipo Likert de cinco pontos, campos dissertativos e de informações pessoais e funcionais. A coleta de dados foi realizada em uma empresa de publicidade, alcançando 40 respondentes. O instrumento de pesquisa foi distribuído pessoalmente pela autora deste trabalho aos funcionários da organização estudada. Os dados coletados foram inseridos em um arquivo de dados eletrônico no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 12.0. Os resultados mostram que os mecanismos de aprendizagem ocorrem, em geral, com alguma frequência, caracterizando um ambiente que propicia aquisição e desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. A organização pesquisada, apesar de possuir uma estrutura flexível, facilitando a aquisição, compartilhamento e controle do conhecimento, precisa investir mais em ações para que a aprendizagem organizacional ocorra sempre. Implantar uma comunicação interna e desenvolver atividades de treinamento foi sugerido, por ajudar a aumentar a produtividade e atingir os resultados esperados da empresa.

Palavras-chaves: Aprendizagem Individual, Aprendizagem Organizacional, Mecanismos de Aprendizagem,

SUMARIO

LISTAS DE QUADROS	p. 07
LISTAS DE TABELAS	p. 07
1. INTRODUÇÃO	p. 08
1.1 Objetivos	p. 10
1.2 Justificativa e relevância do Tema	p. 10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	p. 12
2.1 Aprendizagem em Organizações ou Organizações que Aprendem?	p. 17
2.2 Mecanismos de Aprendizagem em Organizações	p. 23
3. MÉTODO	p. 27
3.1 Tipo de Pesquisa	p. 27
3.2 Instrumento de Pesquisa	p. 28
3.3 População e Amostra	p. 29
3.4 Procedimento de Coleta de Dados	p. 30
3.5 Procedimento de análise dos dados	p.31
3.6 Limitação do Método	p.31
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	p. 32
5. CONCLUSÃO	p. 36
REFERÊNCIAS	p. 38
ANEXO A - Escala de Mecanismos de Aprendizagem Organizacional	p. 41
APÊNDICE A – Carta de explicação entregue aos funcionários da organização estudada	p.44

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Teorias de Aprendizagem Individual	p. 13
Quadro 2 - Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem	p. 18

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Resultados descritivos dos dados demográficos e funcionais da amostra final	p. 29
Tabela 2 - Resultados descritivos dos itens de mecanismos de aprendizagem em organizações.	p. 32
Tabela 3 - Correlação de Pearson dos Fatores e das Variáveis Demográficas e Funcionais	p. 35

1 INTRODUCAO

A sociedade moderna se caracteriza por mudanças rápidas e muitas vezes irreversíveis, esse acelerado processo de transformação em que as sociedades, as organizações e as pessoas vivem faz com que o cenário atual seja de crescente competitividade entre as empresas, repercutindo na configuração de novos formatos organizacionais. Com isso, o processo de aprendizagem e suas implicações no ambiente de trabalho adquirem um crescente reconhecimento. Por exemplo, estrategistas de negócios tomaram consciência de que a habilidade de uma organização em aprender mais rápido, ou melhor do que seus competidores, pode, de fato, ser a chave para o sucesso dos negócios a longo prazo (COLLIS, 1994, GRANT, 1996 apud ARAUJO; EASTERBY-SMITH, 2001).

Esse crescente interesse contribuiu para que acadêmicos, consultores e gestores estudassem a aprendizagem nas organizações. Em consequência o campo tornou-se fragmentado conceitualmente, e representantes de diferentes disciplinas agora disputam sobre quem tem o modelo correto de aprendizagem organizacional (ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001). Por exemplo, para os administradores a aprendizagem é vista como uma vantagem competitiva sustentável. Para os pedagogos a ênfase refere-se ao indivíduo e como esse constrói a sua aprendizagem a partir de sua própria realidade e necessidade. Já os psicólogos examinam o processo total de aprendizagem (BITENCOURT, 2004). Ou seja, existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre aprendizagem.

Com isso, faz-se necessário introduzir o conceito de aprendizagem individual. Na psicologia, existem três vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: (1) modelo behaviorista - A ênfase está em comportamentos mensuráveis e observáveis. São também chamadas teorias estímulo-resposta; (2) cognitivista - Encara a aprendizagem como um processo de armazenamento de informações. Aprender é resultado da informação armazenada na memória de uma maneira organizada e significativa; e (3) construtivista - O aprendiz constrói a interpretação do mundo baseada em experiências e em interações.

Para Fleury e Fleury (1995), a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocada por estímulos diversos e mediada por emoções, que pode manifestar-se ou não em uma transformação perceptível de comportamento.

Popper e Lipshitz (2000) colocam que alguns autores como Cook e Yanow (1993) e Hedberg (1981) podem apresentar idéias opostas. Os primeiros afirmam que a aprendizagem individual se difere da aprendizagem organizacional e o segundo iguala aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. Outra idéia sobre a teoria é compartilhada por Souza (2004, p.3):

Organizações, diferentemente de indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais. Assim, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não é nada mais do que o resultado cumulativo da aprendizagem dos membros, pois as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais.

Com a multiciplidade de enfoques em relação ao tema, surgem duas grandes vertentes que se caracterizam por integrá-lo: a vertente da aprendizagem organizacional e a vertente das organizações que aprendem.

A literatura da aprendizagem organizacional tem-se concentrado na observação e análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações, enquanto a literatura sobre a organização de aprendizagem tem uma orientação para ação, e está ajustada para usar ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, as quais ajudam a identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem dentro das organizações (TSANG, 1997 apud ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001).

Popper e Lipshitz (1998) propõem, por meio de mecanismos de aprendizagem organizacional (Organizational Learning Mechanisms - OLM), aproximar a faceta descritiva e prescritiva da aprendizagem organizacional. Isidro-Filho (2006) relata que esses mecanismos são

a faceta tangível da aprendizagem, pois denotam ações concretas e observáveis no contexto organizacional.

Face a este contexto, o presente estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção dos funcionários da empresa pesquisada acerca dos mecanismos de aprendizagem organizacional? A partir dessa questão, delinearam-se os objetivos geral e específicos.

1.1 Objetivos

Este estudo tem por objetivo geral identificar a percepção dos funcionários acerca dos mecanismos de aprendizagem organizacional. Para a concretização do objetivo maior desta pesquisa é necessário atingir os seguintes sub-objetivos:

1. Aplicar a Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO);
2. Identificar as percepções acerca dos mecanismos de aprendizagem na organização estudada;
3. Identificar variáveis demográficas e funcionais que influenciam a percepção dos pesquisados sobre mecanismos de aprendizagem organizacional.

1.2 Justificativa e Relevância do tema

A justificativa para a escolha deste tema deve-se ao fato da aprendizagem organizacional representa uma crescente área de pesquisa, que examina como as organizações aprendem, aumentando sua competitividade, inovação e eficácia. De Geus (1997 apud SANTOS FILHO, 2004) sugere que as organizações estão em aprendizagem constante, onde um processo de tomada de decisão e de planejamento deve ser visto como um método de aprendizagem.

Friedman, Lipshitz e Popper (2005 apud ISIDRO-FILHO, 2006 p. 17) enfatizam que estudos devem abordar os mecanismos de aprendizagem em organizações, pois desenvolvem conceitos que descrevem como um grupo de indivíduos age coletivamente na organização, possibilitando verificar a percepção dos indivíduos quanto à aprendizagem.

Ou seja, os mecanismos de aprendizagem organizacional são ações organizacionais que facilitam que a organização aprenda. É um processo que permite a organização se adaptar, verificar na empresa como os funcionários percebem e como ocorrem as ações naquela organização.

A importância deste estudo é verificada por contribuir para bibliografia brasileira, tendo em vista o contexto apresentado por Isidro-Filho (2006), que relata a realização de poucas pesquisas nesta área na realidade do Brasil.

O tema apresentado, mostrando a ocorrência deste fenômeno em uma organização que possui uma estrutura flexível, é pouco pesquisado. E de acordo com Friedman, Lipshitz e Popper (2005), os diversos conceitos de aprendizagem em organizações, e o debate da antropomorfização podem ser combatidos com pesquisas que abordem os mecanismos de aprendizagem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas (...) estão descobrindo que os desafios da mudança somente podem ser enfrentados se as pessoas puderem retomar a capacidade inata de aprender e de prosseguir o aprendizado continuamente. Para sobreviver no local de trabalho – e para ajudar a assegurar o sucesso de nossas empresas – devemos nos questionar, buscar perspectivas diversas e não ter medo de adotar novos valores e convicções. Devemos refletir sobre nossas experiências. Exatamente como quando éramos (...) crianças, devemos estar sempre atentos ao nosso meio e sensivelmente comprometidos com outros para não perdermos os momentos de aprendizagem (WICK; ULRICH, 1995 apud BOB GUNS, 1998).

A aprendizagem organizacional tem sido considerada como um importante elemento na resolução de problemas nas organizações. Ela passa a ser uma necessidade contínua e fundamental para empresas que buscam sobreviver no mundo globalizado. Com isso, nos últimos anos, o tema vem recebendo atenção de pesquisadores, acadêmicos e consultores, aumentando a literatura sobre o assunto.

Mas antes de descrever algumas das teorias que surgiram sobre o tema aprendizagem organizacional, faz-se necessário introduzir e entender o conceito de aprendizagem, um atributo inerente ao ser humano.

De acordo com Bello (2007), as teorias de aprendizagem buscam reconhecer a dinâmica envolvida nos atos de ensinar e aprender, partindo do reconhecimento da evolução cognitiva do homem. Além disso, essas teorias visam elucidar a relação entre o conhecimento pré-existente e o novo conhecimento. Para o autor, a aprendizagem não seria fundamentada apenas pela inteligência e pela construção de conhecimento, mas, basicamente, pela identificação pessoal e relação através da interação entre as pessoas.

Na psicologia, os modelos behaviorista, cognitivista e construtivista, são as vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem. No modelo behaviorista o foco principal é o comportamento, sendo este observável e mensurável. O modelo cognitivista traz a proposição de que o indivíduo recebe, processa e compreende a informação, dando-a significado, ou seja, encara a aprendizagem como um processo de armazenamento de informações. Já o

modelo construtivista ocorre pelo método de aprendizagem da descoberta, um processo de negociação interna cuja interpretação pessoal é construída baseada em experiências e interações. No quadro 01 encontram-se resumidas essas teorias de aprendizagem.

Vertentes	Behaviorismo	Cognitivismo	Construtivismo
Definições	<p>A ênfase está em comportamentos mensuráveis e observáveis. São também chamadas teorias estímulo-resposta;</p> <p>O behaviorismo supõe que o comportamento inclui respostas que podem ser observadas e relacionadas com eventos que as precedem (estímulos) e as sucedem (conseqüências);</p> <p>A fonte dos comportamentos (os estímulos) é externa, vinculada ao meio e não aos esquemas internos individuais;</p> <p>Aprendiz é o ser que responde a estímulos fornecidos pelo ambiente externo;</p> <p>O comportamento pode ser descrito e explicado sem recorrer aos esquemas mentais ou aos esquemas psicológicos internos. Não considera o que ocorre dentro da mente do indivíduo durante o processo de aprendizagem;</p> <p>Aprender acontece quando uma resposta correta é demonstrada depois da apresentação de um estímulo ambiental específico.</p>	<p>A ênfase está em modelos mentais;</p> <p>Tratam da cognição, de como o indivíduo "conhece"; processa a informação, compreende e dá significados a ela (Processar informação);</p> <p>Encara a aprendizagem como um processo de armazenamento de informações. Aprender resulta quando a informação é armazenada na memória de uma maneira organizada e significativa;</p> <p>Auxilia na organização do conteúdo e de suas idéias a respeito de um assunto, em uma área particular de conhecimento;</p> <p>Busca definir e descrever:</p> <ul style="list-style-type: none"> • como os indivíduos percebem, direcionam a atenção, coordenam as suas interações com o ambiente; • Como aprendem, compreendem e reutilizam informações integradas em suas memórias a longo prazo; • Como os indivíduos efetuam a transferência dos conhecimentos adquiridos de um contexto para o outro. 	<p>A ênfase está em aprendizagem da descoberta;</p> <p>Zona de desenvolvimento Proximal;</p> <p>O desenvolvimento cognitivo é produzido pelo processo de interiorização da interação social com materiais fornecidos pela cultura;</p> <p>O aprendiz constroe a interpretação do mundo baseada em experiências e em interações</p> <p>As potencialidades do indivíduo devem ser levadas em conta durante o processo de ensino-aprendizagem;</p> <p>O sujeito é não apenas ativo, mas interativo, pois forma conhecimentos e constitui-se a partir de relações intra e interpessoais;</p> <p>A construção do conhecimento se dá através da interação da experiência sensorial e da razão.</p>
Autores	Watson, Pavlov, Guthrie, Skinner e Thorndike	Gagne, Bruner, Anderson, Gardener, Novak	Vygotsky, Piaget, Hasselbring, Granbinger Bransford

Quadro 01 – Teorias de Aprendizagem individual.

Fonte: Bates (1999) e Bello (2007).

Silvia (1998) afirma que Skinner, um dos autores da teoria behaviorista, identificou nos seus estudos duas classes de comportamento e para cada comportamento, um tipo de aprendizagem ou condicionamento. O primeiro tipo de aprendizagem é chamado de Condicionamento Respondente (reflexo) - o comportamento eliciado involuntariamente na reação a um estímulo. O segundo tipo de aprendizagem é denominado Condicionamento Operante (voluntário) - quando um comportamento ou atitude é seguido da apresentação de um reforço positivo, repetindo-se.

“Portanto, enquanto o Comportamento Respondente é controlado por um estímulo precedente, o Comportamento Operante é controlado por suas conseqüências - estímulos que seguem à resposta” (SILVIA, 1998, p. 2).

Na tradição behaviorista, a ênfase é colocada na mudança de comportamento que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto da interação do indivíduo com seu ambiente (ABBAD, BORGES ANDRADE, 2004).

Bello (2007) relata que Piaget, um dos autores da teoria Construtivista, apresentou a proposição de que a aquisição do conhecimento é um processo de autoconstrução contínua, ou seja, o crescimento do conhecimento é uma construção progressiva, e a aprendizagem só ocorre mediante a consolidação das estruturas de pensamento. Para Piaget, o conhecimento é gerado através de uma interação do sujeito com seu meio a partir de estruturas existentes no sujeito. Assim sendo, a aquisição de conhecimentos depende tanto das estruturas cognitivas do sujeito como de sua relação com o objeto. Ou seja, “os indivíduos se desenvolvem intelectualmente a partir de estímulos oferecidos pelo meio que os cercam” (BELLO, 2007, p.2).

“Sua teoria nos mostra que o indivíduo só recebe um determinado conhecimento se estiver preparado para recebê-lo (...) Não existe um novo conhecimento sem que o organismo tenha já um conhecimento anterior para poder assimilá-lo e transformá-lo” (ZACHARIAS, 2007).

Zacharias (2007) argumenta ainda que a interação social entre indivíduos, também, é apontada na teoria de Vigotsky, ao mencionar que o desenvolvimento cognitivo é limitado a um determinado potencial para cada intervalo de idade (zona proximal de desenvolvimento) e que o desenvolvimento cognitivo completo requer interação social. “O indivíduo deve estar inserido em

um grupo social e aprende o que seu grupo produz; o conhecimento surge primeiro no grupo, para só depois ser interiorizado” (ZACHARIAS, 2007).

Ao contrário das perspectivas de aprendizagem do behaviorismo que são focalizados nos resultados de estímulo-resposta, e nas perspectivas do construtivismo (as construções da mente são sua própria realidade), as perspectivas de aprendizagem do cognitivismo indicam que aquisição de conhecimento não é relevante, a menos que a informação for aprendida e compreendida de uma maneira significativa. O mundo e a realidade são interpretados, negociados, e concordados com a experiência e a razão. “Os princípios do cognitivismo caracterizam o aprendiz como um participante pro-ativo no processo de aprendizagem” (BATES, 1999).

A estrutura (modelos mentais) fornece significado e organização para as experiências e permite ao indivíduo "ir além da informação dada", em decorrência, acredita que a aprendizagem é um processo que ocorre internamente, mediado cognitivamente, e não um produto direto do ambiente, das pessoas ou de fatores externos àquele que aprende, mas, sem esquecer-se dos aspectos sociais e culturais do aprendizado (ZACHARIAS, 2007).

Bastos (2004) concorda com a afirmação acima, quando reconhece a ampliação da definição de cognição, pois a atividade de conhecer envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento, algo que vai além do estudo de processamento, armazenamento e recuperação de informações e que envolve todo o processo cotidiano de raciocínio, julgamento, afirmação, atribuição e interpretação. Complementando essa proposição, Lomônaco (1984 apud FLEURY; FLEURY, 1995) ressalta que a aprendizagem constitui um evento interno, não observável, inferido através do desempenho das pessoas. Assim sendo, o modelo cognitivo trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 1995 p. 20).

Pode-se dizer, portanto, que as teorias de aprendizagem, apesar de terem suas diferenças, têm em comum o fato de assumirem que indivíduos são agentes ativos na busca e construção do conhecimento dentro de um contexto significativo. De forma geral, Abbad e Borges-Andrade (2004), relatam que a aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto.

Abbad e Borges-Andrade (2004) colocam ainda que o conceito de aprendizagem envolve, além de aquisição e retenção, a generalização e a transferência. Vale ressaltar que a generalização refere-se ao grau com que as habilidades e os comportamentos adquiridos são exibidos no ambiente de transferência e aplicados a situações diferentes daquelas em que houve aquisição.

De acordo com Kueth (1997 apud OLIVEIRA; VANALLE; SANTOS; 2002, p.3) a aprendizagem é um subproduto dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta desejada ou de sua participação em uma atividade desejada. Normalmente, a meta visada pela pessoa não é aprender, mas chegar ao estado de quem adquiriu certas habilidades ou alcançou certos objetivos.

A aprendizagem individual é conceitua por Kim (1993 apud FLEURY; FLEURY, 1995, p. 22) como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes. O autor adota a divisão da aprendizagem em dois tipos: a aprendizagem conceitual (Know Why) a aprendizagem operacional (Know How). Apesar do conhecimento operacional (conhecimento tácito) ser essencial para o funcionamento de qualquer organização é importante que ele esteja associado ao conhecimento conceitual em todos os níveis da organização.

Fleury e Fleury (1995, p. 23) expõem essa junção dos processos como uma forma de “superar a concepção taylorista entre aqueles que pensam e aqueles que fazem”. Dentro desta linha de pensamento, Senge (1990, p. 37) afirma:

(...) não basta mais ter uma pessoa aprendendo pela empresa, um Ford um Sloan... as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Fleury e Fleury (1995) relatam ainda, que as definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam a sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudança que ocorrem atualmente no mundo. Entretanto, como assinala Senge (1990), a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante, é criativo e produtivo.

Já Argyris e Shön (1996 apud ISIDRO-FILHO, 2006, p.27), acreditam que a aprendizagem é uma ação organizacional constituída do pensar, conhecer e lembrar, isto é, comportamentos que, colocados em prática, revelarão se a aprendizagem ocorreu.

Fleury e Fleury (1995) corroboram com a afirmação acima ao destacarem que as mudanças nos processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicativos de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização.

Popper e Lipshitz (2000) afirmam que alguns pesquisadores, como Hedberg (1981), igualam aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, sugerindo que apesar das organizações não terem cérebro elas possuem sistema cognitivo e memórias. Outros pesquisadores, como Cook e Yanow (1993), vêem a aprendizagem organizacional e individual como dois processos distintos, e argumentam que o que a organização faz quando ela aprende é necessariamente diferente do que o indivíduo faz quando ele aprende.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem em organizações ocorre no nível individual, podendo seus efeitos se propagarem para grupos ou equipes e para a organização como todo.

Como podemos perceber, a aprendizagem organizacional é muito mais complexa que a aprendizagem individual. Sendo assim, no próximo tópico será abordada a aprendizagem no âmbito organizacional.

2.1 Aprendizagem em Organizações ou Organizações que Aprendem?

"O conceito de aprendizagem organizacional é complexo e multidimensional, mesmo quando utilizado para o nível individual, o que explicaria essa falta de consenso no plano conceitual." (TSANG, 1997 apud BASTOS *et al*, 2002, p. 4).

Há duas vertentes principais, explicitamente referenciadas em diversos estudos (BASTOS *et al*, 2002; BASTOS; LOIOLA, 2003; OLIVEIRA; VANALLE; SANTOS, 2002; POPPER; LIPSHITZ, 2000, 1998), a serem tratadas quando se estuda o tema aprendizagem nas organizações: a aprendizagem organizacional e as organizações que aprendem. As duas vertentes tratam o mesmo fenômeno a partir de óticas e interesses distintos. Popper, Lipshitz (2000), percebem dificuldades na comunicação entre as duas vertentes devido a diferença de propósito (pesquisa *vs* consultoria e mudança), método (ciência convencional *vs* pesquisa atuante) e

terminologia (aprendizagem organizacional vs organizações que aprendem) de forma a ser observado no Quadro 02.

	Aprendizagem organizacional	Organizações que aprendem
Principais Teóricos	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para transformação organizacional
Base para a construção Teórica	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
Foco de Análise	Processo: Como as organizações estão aprendendo	Atributo: O que as organizações devem fazer para aprender
Orientação da Literatura	Descritiva, crítica e analítica.	Prescritiva e normativa
Orientação normativa	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Quadro 02: Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem
Fonte: Bastos e Loiola (2002)

De acordo com Tsang (1997 apud BASTOS et al, 2002, p. 4), a primeira vertente – aprendizagem organizacional (AO) – interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem neste contexto. A segunda vertente – organizações que aprendem (AO) – por outro lado, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Garvin (1993 apud BASTOS *et al*, 2002, p. 4), assumindo um ponto de vista cognitivo-comportamental, define organizações que aprendem como aquelas capazes de adquirir, criar, produzir novos insights, transferir conhecimento e modificar o comportamento dos seus membros. Mas é Peter Senge, um dos nomes mais destacados desta vertente. Para ele organizações que aprendem são:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. (SENGE, 1999, p. 37).

Senge (1999) apresenta o modelo do processo de aprendizagem como um desenvolvimento contínuo, e propõe cinco disciplinas fundamentais para que uma organização possa ter capacidade de aprendizagem:

1. Domínio pessoal - capacidade de aprimoramento pessoal contínuo, esclarecendo e aprofundando nossa visão pessoal. Exercício de desenvolver paciência e o compromisso com o aprendizado ao longo da vida;
2. Modelos mentais – identificação dos pressupostos através dos quais o mundo é percebido, análise sistemática destes pressupostos e a predisposição a não confundir mapas mentais com realidade, afinal muitas vezes não conhecemos nossos modelos mentais ou seus efeitos sobre o nosso comportamento;
3. Construção de uma visão compartilhada – a visão, missão e valores da organização compartilhados entre os membros da mesma, dando senso do destino e identidade comuns a todos;
4. Aprendizagem em equipe – pensar em conjunto, dialogar, permitir o livre fluxo de significado pelo grupo, onde idéias que os indivíduos não conseguiram terem sozinhos surgirão;
5. Pensamento sistêmico – capacidade de perceber as interligações e influencias mutuas entre partes dos sistemas, sendo que as próprias pessoas envolvidas são uma das partes. “Um tem influência sobre o outro, uma influencia que, em geral, não é aparente” (SENGE, 1999, p. 40).

Nesse sentido, Senge (1999) argumenta ainda que a disciplina é um caminho de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades e competências, em que praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz.

Apesar de atraente e amplamente divulgada, algumas questões têm sido levantadas com relação às efetivas possibilidades de aplicações das cinco disciplinas, relatadas a cima. Souza (2004) faz uma leitura crítica de *A Quinta Disciplina*, destacando que existem outras formas para a prática de aprendizagem organizacional. A autora argumenta que apesar da preposição de aprendizagem organizacional de Senge (1999) ser instigante, ela tem sido considerada como uma visão retórica e alicerçada em fantasias. "Para o praticante, a comparação entre a proposição das

organizações de aprendizagem e o cotidiano das empresas conduz a constatações via de regra desanimadora com relação às condições de aprendizagem das últimas" (SOUZA, 2004, p. 3).

Bastos et al (2002) também trazem proposições acerca do caráter prescritivo pouco favorável apresentado pelo conceito de organizações, o que dificulta seu aprimoramento e desenvolvimento e pode gerar riscos de ser concebido apenas como mais um modismo na área.

Já na aprendizagem organizacional, o aprender está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um "processo de aprendizagem coletivo", por meio da interação entre as pessoas da empresa, e as organizações de aprendizagem (ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001; BASTOS et al, 2002; BASTOS; LOIOLA, 2003; FINGER; BRAND, 2001; POPPER; LIPSHITZ, 2000, 1998). A referida vertente, a aprendizagem organizacional, será a base teórica que norteará a monografia.

Para Finger e Brand (2001) a aprendizagem organizacional é um processo de transformação pelo qual, as partes interessadas da organização, individual e coletivamente, contribuem por meio de sua aprendizagem.

Guimarães *et al* (2003, p. 115) definem aprendizagem organizacional com um processo de aprendizagem, isto é, "como os recursos organizacionais interagem com a finalidade de alterar atitudes, comportamentos e valores organizacionais, visando, por meio de uma compreensão mais adequada da realidade, a aperfeiçoar as ações da organização".

Bastos e Loiola (2003) relatam que o principal teórico que dá suporte a esta teoria é Chirs Argyris. Sobre o enfoque de Argyris (2000 apud OLIVEIRA, VANALLE, SANTOS, 2002) a aprendizagem organizacional trata-se do processo através do qual os membros da organização detectam erros e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da empresa.

A aprendizagem organizacional compreende um largo espectro de fenômenos e situações que se referem à aquisição de compreensões, conhecimentos, técnicas e práticas de quaisquer tipos e por quaisquer meios. Neste processo a interação entre indivíduos é fundamental para a geração de aprendizagem organizacional, a qual por sua vez, num processo de feedback, afeta o aprendizado em nível individual. (ARGYRIS, 2000 apud SANTOS FILHO, 2004 p. 48).

Santos Filho (2004), em sua pesquisa, relata que Argyris e Shön (1996) baseiam sua proposta nas teorias de ação que todas as pessoas possuem, mesmo inconsciente, e utilizam cotidianamente, no estudo dos mecanismos de defesa embutidos nestas teorias, nas formas de explicitá-los, aprender com eles, suprimi-los, e, por fim, desenvolver novas teorias de ação que estariam em um novo patamar de aprendizagem. "Esta proposta também inclui a possibilidade de interferir, criar novas formas de eventos em uma organização e não, simplesmente, entendê-los."

Segundo Argyris e Shön (1996 apud SANTOS FILHO, 2004, p. 48), o esquema genérico da aprendizagem incluiria "algum conteúdo informacional, o produto da aprendizagem, um processo de aprendizagem, que consiste em adquirir, processar e armazenar informação, e o aprendiz, a que o processo é atribuído".

Nesse sentido, Santos Filho (2004) relata ainda que Argyris e Shön (1996) estabelecem dois tipos de comportamento relacionados com a aprendizagem: (1) adotar novas estratégias de ação que visem a atingir as variáveis governantes e (2) aprender a mudar as próprias variáveis governantes.

A partir destes comportamentos, Santos Filho (2004) argumenta que os autores estabelecem dois tipos distintos de aprendizagem. A aprendizagem de ciclo simples, chamada de aprendizagem adaptativa que, a partir de valores prévios, busca maneiras de aprimorar procedimentos, mas sem questionar aqueles valores ou variáveis governantes. Ou seja, essa aprendizagem detecta os erros sem questionar as políticas subjacentes. Já a aprendizagem de ciclo duplo, ou generativa, envolve o questionamento e a mudança das condições dominantes, com intuito de atingir os resultados desejados. Essa aprendizagem consiste em mudar as variáveis governantes à própria base de referencial e, por conseguinte, todo o sistema de teorias em uso, podendo levar ao aprender (deuterolearning).

Um tipo criticamente importante de aprendizagem organizacional de ciclo duplo, entretanto de segunda ordem através da qual os membros de uma organização podem descobrir e modificar o sistema de aprendizagem que condicionava os padrões anteriores de questionamento e investigação na organização (ARGYRIS; SCHON, 1996, apud SANTOS FILHO, 2004 p. 51).

Edmondson e Moingeon (2001) afirmam que o objetivo amplo de Argyris (1985) é ajudar a desenvolver organizações capazes de aprendizagem de Laço Duplo (ciclo duplo), pois indivíduos em organizações inibem a troca de informações relevantes, tornando difícil esta aprendizagem.

Prange (2001), desconstrói algumas críticas que surgiram sobre essa teoria. Para ela, existem três críticas que merecem destaque por terem, em certa medida, fundamentação teórica: (1) a aprendizagem organizacional carece de integração teórica, e a pesquisa é feita de modo não cumulativo, (2) a aprendizagem organizacional não proporciona conhecimento útil para os profissionais, (3) a aprendizagem organizacional é usada principalmente com um sentido analógico e/ou metafórico. Ainda assim, a autora as revoga.

A referida autora, ao apresentar algumas abordagens representativas, mostrou que o conceito de aprendizagem organizacional é aplicado de forma heterogênea, mesmo com uma não concordância dos princípios básicos por parte dos pesquisadores. A autora rebate essa discordância ao revelar ser mais interessante considerar critérios para julgar as teorias de aprendizagem organizacional do que buscar uma abordagem teórica integrada para a mesma. Prange (2001) argumenta ainda que a característica de não ser uma teoria cumulativa pode ser indicado como um fator de progressão teórica. Ela relata ainda que aqueles que criticam o traço não cumulativo da teoria organizacional estão, implicitamente, tomando uma posição positivista em pesquisa científica, gerando implicações para a teoria de aprendizagem organizacional, pois "(...) dela se espera que represente a realidade existente, de maneira coerente, integrada e útil" (PRANGE, 2001, p. 51).

No que concerne à segunda crítica, (2001, p. 52) sugere que a busca por utilidade impede o progresso no desenvolvimento da teoria. "(...) teorias podem servir como lentes em ambientes aplicados, para ajudar alguém a ver as coisas um pouco diferente, elas não são úteis como cursos prescritos de ação para remediar problemas aplicados." Na defesa da terceira crítica, a autora mostra que o desenvolvimento de linguagem metafórica em pesquisa sobre aprendizagem organizacional desempenha um papel importante, uma vez que aplicada de maneira crítica oferece um potencial substantivo para o desenvolvimento da teoria.

Já Popper e Lipshitz (1998), afirmam em seus estudos que existe um antropomorfismo ao questionar se a aprendizagem organizacional pode ser tratada como uma extensão de

aprendizagem do indivíduo, em que as opiniões de teóricos (ARGYRIS; SCHON, 1996; COOK; YANOW, 1993; HEDBERG, 1981; SENGE, 1999;) se dividem em duas linhas de pensamento: (1) aprendizagem na organização – acreditam que as organizações têm sistemas cognitivos que permitem perceber, pensar, refletir, que são sistemas cognitivos similares àqueles possuídos pelos indivíduos e que as organizações aprendem, embora sua aprendizagem é mediada pela aprendizagem de seus membros; e (2) aprendizagem pela organização – similar ao indivíduo, em que as organizações são capazes de aprender, entretanto, a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional diferem fundamentalmente.

Na tentativa de resolver esse antropomorfismo Popper e Lipshitz (1998), propõem aproximar a faceta descritiva e prescritiva da aprendizagem organizacional por meio de mecanismos de aprendizagem organizacional (OLMs). Para maior entendimento desses mecanismos, esse tema será abordado no próximo tópico.

2.2 Mecanismos de aprendizagem em organizações

A aprendizagem em organizações tem sido representada por acadêmicos que buscam identificar o processo de aprendizagem em organizações, descrevendo como a organização aprende (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; TSANG, 1997 apud ISIDRO-FILHO, 2006).

Araújo e Easterby-Smith (2001), ratificam que a diferença significativa na aprendizagem em organizações seria a ênfase à aprendizagem como um processo técnico ou social. Argyris e Shön (1996,1998) são um dos principais colaboradores da visão técnica que enfatiza o processamento eficaz, onde as informações encontram-se explícitas e são de domínio público.

Araújo e Easterby-Smith (2001, p. 19) ressaltam ainda que a visão social corrobora com a forma pela qual as pessoas atribuem significado as suas experiências, de fontes explícitas e fontes tácitas, de trabalho. "Dessa perspectiva, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho."

Isidro-Filho (2006), relata que a partir da visão técnica (que tem como ênfase o processamento da informação) o conceito de mecanismos de aprendizagem em organizações, considerado como o conjunto de fatores que favorecem a ocorrência desse processo, ganha destaque em meados da década de 1990, com a proposta de Popper e Lipshitz (1998; 2000).

Popper e Lipshitz (2000), buscando uma estratégia alternativa, relacionaram as organizações com as experiências e as ações de seus membros, estudando os arranjos estruturais e processuais concretos. "Onde as ações individuais dos membros da organização que são compreendidas em aprender, são seguidas por mudanças observáveis nas atividades da organização" (COOK; YANOW, 1993 apud POPPER; LIPSHITZ, 2000, p. 184).

Popper e Lipshitz (2000) chamaram estes arranjos de mecanismos de aprendizagem organizacional (OLMs). "... são os arranjos estruturais e processuais institucionalizados que permitem que as organizações aprendam a coletar, analisar, armazenar, disseminar, e usar sistematicamente a informação que é relevante a seu desempenho e dos membros da organização." (POPPER; LIPSHITZ, 2000, p. 184).

Ademais, Lipshitz, Popper e Friedman (2002), acrescentam ainda que os mecanismos de aprendizagem organizacional são subsistemas organizacionais observáveis nos membros da organização que se interagem com a finalidade da aprendizagem. Esses mecanismos são a faceta tangível da aprendizagem, pois denotam ações concretas e observáveis no contexto organizacional.

Cook e Yanow (1993, apud POPPER; LIPSHITZ, 1998, p.170), sugerem a necessidade de desenvolver os conceitos que descrevem como um grupo de indivíduos age coletivamente, na organização, fazendo coisas que podem ser compreendidas como aprendizagem. Com isso, Popper e Lipshitz (1998) propõem que os mecanismos de aprendizagem organizacional incorporem essa necessidade.

Finalmente, os mecanismos de aprendizagem organizacional são concretos, diretamente observáveis, sistemas organizacionais operados por membros individuais da organização. Assim, com os OLMs tornou possível atribuir às organizações uma capacidade de aprender, sem suposições hipotéticas, uma construção observável, de uma maneira que não seja nem paradoxical nem metafórica (POPPER; LIPSHITZ, 1998 p. 170).

Popper e Lipshitz (1998, p. 170), afirmam que o conceito de mecanismos de aprendizagem organizacional pode ser derivado do conceito das organizações. "Um coletivo se transforma em uma organização uma vez que desenvolve os procedimentos e as estruturas que

permitem que aja como uma unidade.” Para tanto, ressaltam ainda que Dogson (1993), seguindo esta idéia, definiu a organização de aprendizagem como as empresa que adotam poderosas estruturas e estratégias para incentivar a aprendizagem.

Portanto, a aprendizagem não é um dom inato da vida organizacional, mas sim algo que ocorre apenas em condições bem determinadas. López, Peón e Ordás (2005) identificaram quatro características chaves que são necessárias para a aprendizagem organizacional: (1) Aquisição de conhecimento, por meio das fontes externas ou do desenvolvimento interno; (2) Distribuição, forma como o conhecimento é disseminado entre os membros da organização; (3) Interpretação, onde os indivíduos compartilham e incorporam seu conhecimento entre si, favorecendo uma visão de mundo comum, amparando as tomadas de decisões; (4) Memória Organizacional, armazenamento dos conhecimentos organizacionais para usar em situações futuras, como forma de resgate do conhecimento.

De acordo com Isidro-Filho (2006) a proposta apresentada por López, Peón e Ordás (2005), refere-se aos mecanismos de aprendizagem destacados por Popper e Lipshitz (1998), visto que são ações organizacionais voltadas pra a gestão de informações e conhecimentos.

Lipshitz, Popper e Friedman (2002) argumentam que, apesar dos mecanismos de aprendizagem organizacional serem questões centrais para que a aprendizagem seja considerada da organização como um todo, existem outros tipos de fatores envolvidos, como cultura organizacional, para que ocorra uma aprendizagem de forma efetiva.

(...) a aprendizagem organizacional é um processo interpessoal complexo que ocorre através dos mecanismos estruturais em uma arena social (...) que se assegura de que os indivíduos recebem a informação que necessitam e que os produtos de suas reflexões sejam armazenados e disseminados durante toda uma organização. A aprendizagem organizacional produz mudanças nas normas, nas doutrinas, em procedimentos padrão, em estruturas e em culturas. Conseqüentemente, a aprendizagem organizacional não pode ser corretamente compreendida sem as lentes sociais, políticas, e cultural além de usar as lentes cognitivas (LIPSHITZ; POPPER; FRIENDMAN, 2002, p.86).

Dessa forma, resolver o antropomorfismo entre aprendizagem na organização e aprendizagem pela organização por meio dos mecanismos de aprendizagem em organizações, é de fundamental importância para o enriquecimento da produção acadêmica na área, além de

possibilitar o aumento da produtividade de uma empresa. A seguir, apresenta-se o capítulo de metodologia que descreve a caracterização deste estudo, bem como os passos empreendidos para a coleta, análise e descrição dos resultados.

3 MÉTODO

Neste capítulo é descrito as etapas, métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados da pesquisa realizada.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica conforme dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Dessa forma, foram descritas as percepções dos funcionários de uma empresa publicitária acerca da ocorrência de mecanismos de aprendizagem na organização. Aplicada, no sentido de ser motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e mais imediatos e ter finalidade prática.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada junto a funcionários da organização estudada, com a finalidade de analisar a percepção desses quanto à ocorrência e importância de mecanismos de aprendizagem; e bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho teve revisão de literatura com base no estudo de informações publicadas em livros, artigos e revistas.

A presente pesquisa pode ser caracterizada também como quantitativa, pois abordou numericamente as respostas dos indivíduos por meio de análise estatísticas (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002 apud ISIDRO-FILHO, 2006). E de acordo com Richardson (1985, apud BOAVENTURA, 2003) a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

3.2 Instrumento de pesquisa

A escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO) utilizada neste estudo foi construída e validada por Isidro-Filho (2006), com base na *Measurement Scale of Organizational Learning* proposta por López, Peón e Ordás (2005 apud ISIDRO-FILHO, 2006, p. 57), a qual “reconhece o caráter multidimensional da aprendizagem e coleta informações explícitas acerca de quatro dimensões teoricamente identificadas: aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional”.

Segundo esses autores, a aquisição se dá por meio de ações que buscam em fontes externas e na realidade interna da organização conhecimentos relevantes para sua atuação. A distribuição ocorre por meio do compartilhamento de conhecimentos entre os membros da organização. A interpretação resulta do compartilhamento e incorporação de conhecimentos e favorece uma compreensão compartilhada da realidade organizacional, bem como a coordenação de ações na tomada de decisão. Por fim, a memória organizacional refere-se à estocagem de conhecimentos em sistemas informatizados, regras, procedimentos, entre outros sistemas, para serem utilizados no futuro (ISIDRO-FILHO, 2006, p. 57-58).

A EMAO é constituída de itens referentes à caracterização demográfica e funcional, bem como um campo dissertativo para registro de opiniões que os respondentes julgassem relevantes sobre o tema. Além disso, é composta ainda de 22 itens sobre mecanismos de aprendizagem em organizações, sendo 7 itens para o fator aquisição interna e externa de conhecimento, definido como “conjunto de ações organizacionais de busca de conhecimentos no ambiente interno e externo que favorecem a aprendizagem na organização”; 11 itens para o fator compartilhamento do conhecimento, referido como “ações baseadas em relações de troca social entre membros de uma equipe/organização, em que conhecimentos e experiências são compartilhados e contribuem para aquisição de novos comportamentos e atitudes que podem impactar positivamente o desempenho no trabalho” e 4 itens para o fator codificação e controle de conhecimentos, definido como “conjunto de bases de dados para armazenamento e gestão de conhecimentos e experiências relevantes que favorecem o acesso e utilização desses recursos por parte dos funcionários da organização”.

A escala de medida aplicada para a identificação de percepção de mecanismos de aprendizagem organizacional é estruturada com uma escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1- Nunca Ocorre e 5 – Sempre Ocorre, para mecanismos de aprendizagem em organizações. Esse tipo de resposta, segundo Pasquali (1999, apud ISIDRO-FILHO, 2006, p. 57), é muito utilizado em ciências sociais e permite verificar o nível de concordância do respondente em relação ao item.

3.3 População e Amostra

A população deste estudo é composta 82 funcionários do quadro funcional de uma organização sediada em Brasília-DF, das quais 10 trabalham fora da empresa, atendendo outros clientes.

Para descrição da amostra e demais resultados, os dados foram registrados em um arquivo de dados eletrônico no programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 12.0. Na realização das análises descritivas e exploratórias, foi verificado a exatidão das entradas dos dados, corrigindo os erros de ortografia, sendo que o tamanho da amostra foi de 40 funcionários. A tabela a seguir mostra os dados referentes às variáveis demográficas e funcionais da amostra.

Tabela 1 – Resultados descritivos dos dados demográficos e funcionais da amostra final (40 respondentes)

VARIAVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Sexo			Área - Setor		
Masculino	24	60	Administrativo-Financeiro	1	2,5
Feminino	14	35	Criação	12	30
Casos Omissos	2	5	DI	3	7,5
Escolaridade	F	%	Interface	2	5
Segundo Grau completo	5	12,5	Negócios	6	15
Superior Incompleto	15	37,5	Planejamento	2	5
Superior Completo	13	32,5	Suporte	2	5
Especialização	6	15	Tecnologia	4	10
Casos Omissos	1	2,5	Casos Omissos	4	10

VARIAVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Idade	M	DP	Cargo	F	%
	25,19	4,585	Estagiário	4	10
	F	%	Analista Junior	15	37,5
Casos Omissos	4	10%	Analista Pleno	6	15
Tempo de Serviço	M	DP	Analista Sênior	3	7,5
	1,97	1,098	Coordenador	6	15
	F	%	Casos Omissos	6	15
Casos Omissos	5	5%			

M= Média; F= Frequência Absoluta; DP= Desvio Padrão.

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 01, a maioria dos respondentes é do sexo masculino (60), trabalha na área de criação (30%) e possui o cargo de analista Junior (37,5%). Nota-se que, em geral, os funcionários têm pouco tempo de empresa, já que a média de tempo de serviço é de um ano.

Percebe-se também que a menor escolaridade apontada pela pesquisa é de Segundo Grau completo (12,5%) e a maior é de Especialização (15%), onde, 37,5% e 32,5% dos respondentes da empresa têm nível superior incompleto e nível superior completo, respectivamente, podendo a escolaridade ser considerada elevada.

3.4 Procedimento de coleta de dados

Como relatado anteriormente, usou-se o questionário (EMAO) como instrumento de coleta de dados (Anexo A). O mesmo foi entregue pessoalmente, de área em área, para cada respondente, junto com uma carta de explicação (Apêndice A), contendo a proposta da pesquisa, um incentivo para o preenchimento e agradecimento. Os dados coletados foram transferidos para o software de análise SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 12.0.

Portanto, segundo Richardson et al (1999, apud ISIDRO-FILHO, 2006) a coleta de dados foi do tipo corte transversal, visto que os dados foram coletados em um dado espaço de tempo,

com base numa amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento. Ressalta ainda que em estudos posteriores possa haver relações diferentes em função da variação da situação de coleta.

A etapa de coleta de dados teve início na tarde do dia 16/05/2007, sendo finalizada na manhã do dia 18/05/2007, atingindo o número de quarenta instrumentos válidos, cumprindo aproximadamente 57,14 % da população.

3.5 Procedimento de análise dos dados

Como descrito no item anterior, os dados foram registrados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 12.0. As análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, o tamanho da amostra, não identificaram erros de digitação e mais de 5% de dados omissos em cada variável. O tamanho da amostra foi de 40 respondentes.

Utilizou-se os mesmos critérios de definição de Isidro-Filho (2006) para a identificação das percepções dos respondentes sobre mecanismos de aprendizagem em organizações, o qual se deu por meio de análises descritivas (médias e desvios-padrão) para cada item das escalas de medida utilizadas, atribuindo que os valores entre 1 e 2,5 as de baixa ocorrência, entre 2,51 e 3,5 referem-se à ocorrência mediana, e entre 3,51 e 5 referem-se às ocorrências altas. Com base na metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983 apud ISIDRO-FILHO, 2006), os desvios-padrão acima de 0,94, neste estudo, são considerados altos para escalas de resposta de cinco pontos, isto é, indicam alta variabilidade entre as respostas.

3.6 Limitação do Método

Como a presente pesquisa foi essencialmente quantitativa, verificou-se a necessidade de aplicação de métodos qualitativos, como por exemplo, realização de entrevista de profundidade, para a verificação de práticas organizacionais específicas. O quantitativo pequeno da amostra foi também uma limitação verificada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados do estudo e discussão dos aspectos mais relevantes encontrados. Para isso, serão apresentados dados estatísticos da organização estudada, com base nas percepções de ocorrência de mecanismos dos itens de aprendizagem em organizações.

A tabela a seguir mostra os fatores e os respectivos itens da Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO), suas médias, desvios-padrão e modas.

Tabela 2 – Resultados descritivos dos itens de mecanismos de aprendizagem em organizações.

FATOR AQUISIÇÃO INTERNA E EXTERNA DE CONHECIMENTOS				
Itens		Média	Desvio-Padrão	Moda
Item 01	A organização promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.	1,85	1,01	1
Item 02	A organização mantém contato com profissionais e especialistas externos.	2,90	1,15	2
Item 03	A organização incentiva seus funcionários a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.	2,47	1,15	2
Item 04	Os membros de minha equipe participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc).	2,40	1,21	2
Item 05	A organização promove e apóia inovações.	3,80	1,26	5
Item 16	A organização oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas internos de treinamento, visitas a outros departamentos etc.	2,23	1,02	2
Item 19	A organização identifica <i>experts</i> ou assuntos específicos por meio de catálogos ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.	2,68	1,18	2
TOTAL		2,619	0,71	
FATOR COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS				
Itens		Média	Desvio-Padrão	Moda
Item 06	Novas idéias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia de minha equipe.	3,03	1,05	3
Item 07	Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da organização.	3,03	1,16	3
Item 08	Encontros são realizados para informar os funcionários a respeito das últimas inovações na organização.	3,03	1,11	2

FATOR COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

Itens		Média	Desvio-Padrão	Moda
Item 09	A organização tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.	2,55	1,28	3
Item 10	Funcionários da equipe a que pertenco participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.	3,23	1,31	4
Item 11	Funcionários da equipe a que pertenco coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.	2,75	1,12	3
Item 12	Os membros de minha equipe compartilham do mesmo objetivo.	3,63	1,10	3
Item 13	Os funcionários de minha equipe compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.	3,95	1,06	5
Item 14	O trabalho em equipe é uma prática comum na organização.	4,08	0,85	5
Item 15	A organização desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de funcionários entre departamentos e funções.	1,95	1,05	1
Item 17	A organização informa seus funcionários a respeito de responsabilidades de outros colegas de trabalho e departamentos.	2,65	1,09	3
TOTAL		3,789	0,65	

FATOR CODIFICAÇÃO E CONTROLE DE CONHECIMENTOS

Itens		Média	Desvio-Padrão	Moda
Item 18	A organização tem bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos.	3,18	1,33	4
Item 20	A organização conta com bases de dados atualizadas referentes a seus clientes.	3,65	1,29	4
Item 21	As bases de dados da organização são consultadas por meio de alguns tipos de redes (<i>Lotus Notes</i> , intranet etc.).	3,33	1,42	5
Item 22	As bases de dados utilizadas por minha equipe são atualizadas.	3,55	1,15	3
TOTAL		3,425	1,03	

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na tabela 2, os resultados da pesquisa indicam que o fator Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos foi percebido, em geral, como de pouca ocorrência pelos respondentes da organização, pois a média deste fator foi de 2,61, com desvio-padrão 0,71, mostrando que há uma homogeneidade na percepção deste fator, sinalizando a necessidade do desenvolvimento do

mesmo, pois a competição e as constantes inovações estão cada vez mais presentes no contexto na qual a organização estudada se insere.

No mesmo fator, pode ser observado também, que o item 1, com média 1,85 e moda 1, foi percebido pelos respondentes em geral como nunca ocorre, mostrando que a organização não promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.; Já o item 5 obteve uma média de 3,80 e uma moda de 5, mostrando que a organização procura promover e apoiar inovações.

A média dos itens do fator Compartilhamento de Conhecimento foi de 3,87 (Desvio-padrão 0,65) sendo que esses resultados indicam que a percepção dos respondentes tende a ser de muita ocorrência. O compartilhamento de informação e conhecimentos é importante para o fortalecimento da comunicação entre todos os níveis da organização. Mesmo sendo notória que a média deste fator foi a mais elevada, é importante que a organização estudada invista mais neste conjunto de ações.

Observando ainda o mesmo fator, pode-se dizer que apenas o item 15 (Média 1,95, desvio-padrão 1,05 e moda 1) foi percebido como de pouca ocorrência, indicando que a organização não desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de funcionários entre departamentos e funções. Já os resultados dos itens 13 (Média 3,95, desvio-padrão 1,06 e moda 5) e 14 (Média 4,08, desvio-padrão 0,85 e moda 5) mostram que a organização valoriza o trabalho em equipe e que os seus funcionários compartilham conhecimentos e experiências entre si por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho de outras equipes.

Em relação ao fator de Codificação e Controle de Conhecimento, os resultados da pesquisa indicam que os respondentes perceberam como de razoável ocorrência, pois a média geral dos itens foi de 3,42, desvio-padrão 1,03. Os dados demonstram que a organização tem bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos, disponíveis e consultadas por seus funcionários via rede, embora essas bases de dados não sejam atualizadas com a frequência que esses funcionários julgam necessária. Por outro lado a percepção dos funcionários indica que a organização conta com bases de dados atualizadas referentes a seus clientes.

Para Popper e Lipshitz (2000), a aprendizagem Organizacional pode ser definida como um processo dinâmico da criação, a aquisição e a integração do conhecimento visando o desenvolvimento dos recursos e das potencialidades que contribuem para um melhor desempenho

organizacional. Uma de suas suposições é que a aprendizagem organizacional é um processo cujo objetivo seja melhorar o desenvolvimento da organização por meio de novas iniciativas.

Foi realizada também uma correlação entre os fatores e as variáveis demográficas e funcionais da amostra, como segue na tabela 3.

Tabela 3 – Correlação de Pearson dos Fatores e das Variáveis Demográficas e Funcionais

		Sexo	Idade	Tempo de Empresa	Escolaridade	Cargo	Área
Fator Aquisição Interna e Externa do Conhecimento	r	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	p	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	N	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Fator Compartilhamento do Conhecimento	r	n.s.	-.426(**)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	p	n.s.	.010	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	N	n.s.	36	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Fator Codificação e Controle do Conhecimento	r	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	p	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	N	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

** p < 0,01 / * p < 0,05 / n.s = não significativa

Como pode ser observado na tabela 3, a correlação significativa ($p < 0,01$) encontrada na pesquisa foi entre as médias da variável fator Compartilhamento do Conhecimento (média=3,78) e idade (média=25), sendo as mesmas inversamente proporcional, mostrando que quanto menor é a idade, maior é o fator Compartilhamento do Conhecimento.

No capítulo a seguir são descritas as conclusões do presente estudo, bem como são apresentadas perspectivas de novas pesquisas a serem empreendidas.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as principais conclusões relativas aos objetivos da pesquisa e também é apresentada a agenda de pesquisa.

No presente estudo notou-se que a aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo, onde a aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, contudo não haverá aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual.

Para a empresa se tornar uma organização de aprendizagem é necessário adotar estruturas e estratégias para incentivar a aprendizagem. Uma delas seria o treinamento, que é considerado por Goldstein (1991), como aquisição sistemática de atitudes, habilidades e conhecimentos, que resulta em melhoria de desempenho no trabalho. Pode-se notar que a teoria de treinamento tem uma forte ligação com o fator aquisição interna e externa de conhecimento.

Portanto, como mostra o resultado da pesquisa, este fator foi percebido como de baixa ocorrência, ou seja, a atualização, o aperfeiçoamento e a capacitação dos funcionários pesquisados não são realizados, fazendo-se necessário um projeto de treinamento e inovação como uma das formas de incentivar a aprendizagem.

A análise dos dados demonstra também, que o fator Compartilhamento de Conhecimento foi o de maior ocorrência, mostrando que a organização estudada valoriza o trabalho em equipe, onde, em geral, os funcionários são informados a respeito dos objetos da empresa. O que é excelente, pois como afirma Argyris (1992 apud Souza, 2004 p.5), são indivíduos, agindo como agentes da organização, que produzem ações aptas à aprendizagem ou, ao contrário, que podem inibir ou produzir barreiras à aprendizagem.

Mesmo este fator sendo alto e importante que haja investimento no mesmo. Como por exemplo, implantar uma Comunicação Interna para disseminar as ações realizadas na e pela empresa, motivando e integrando os funcionários, tornando as ações transparentes, um dos valores citados por Popper e Lipshitz (2002, p. 136), como importante para que a aprendizagem organizacional ocorra, pois “a transparência cria a sensação de que os funcionários estão lidando com informações verdadeiras”.

Outro fato importante observado foi a correlação de Pearson inversamente proporcional, encontrada entre a média das idades dos respondentes e do fator Compartilhamento de Conhecimento, mostrando que a empresa é formada por funcionários jovens, que provavelmente facilitam o maior compartilhamento da informação.

A partir deste estudo, a organização analisada terá subsídio científico para institucionalização de ações de aquisição, compartilhamento e codificação de conhecimentos em suas práticas e políticas de gestão.

Como recomendação de pesquisas futuras é sugerido aplicar a escala EMAO em uma amostra maior de pessoas que trabalham em empresas do mesmo segmento, ou até mesmo em outros contextos organizacionais, permitindo uma análise diferenciada. E realizar estudos com aplicação de métodos qualitativos para aferição de antecedentes e resultados advindos dos mecanismos de aprendizagem em organizações.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 237-275, 2004.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Cognição nas organizações de trabalho. In: José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 177-213, 2004.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, vol. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

BELLO, Jose Luiz de Paiva. **A teoria básica de Jean Piaget**. In: Pedagogia em Foco. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/per09.htm>>. Acesso em: 08 mar. 2007.

BITENCURT, Claudia Cristina. A gestão de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. São Paulo, In: **Revista de Administração de Empresas – RAP**; v. 44, n.1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.

EASTERBY-SMITH Mark; ARAUJO Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: _____ (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 15-34, 2001.

FINGER Mathias; Silvia Burgin BRAND. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luis Araújo (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 165-192, 2001.

FLEURY, Afonso, FLEURY Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; ANGELIN, Gustavo Pereira; SPEZIA, Domingos Sávio; ROCHA, Gerlane de Azevedo; MAGALHAES, Rodrigo Gomes. Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. In: **Organizações e Sociedades**. V.10, n.27, Maio/Agosto, 2003.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido** – seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

ISIDRO-FILHO, Antonio. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UNB, Brasília, 2006.

LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha. Organizational learning in a hospital. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 36, n. 3, p. 345-361, 2000.

LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha; FRIEDMAN, Victor J. A multifacet model of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 38, n.1, p. 78-98, 2002.

LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha; OZ, Sasson. Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 32, n.3, p. 292-305, 1996.

LOIOLA Elizabeth; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

LOPÉZ, Suzana Pérez; PEÓN, José Manoel Montes; ORDÁS, Camilo José Vazquez. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, vol. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.

MOINGEON Bertrand; EDMONSON Amy. Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: Modelos contratantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luis Araújo (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 196-214, 2001.

OLIVEIRA, Patrícia Lopes; VANALLE, Rosangela Maria; SANTOS, Fernando César Almada **Análise comparativa da aprendizagem em organizações burocráticas e inovadoras**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/outrasareas/arq12.PDF>> Acesso em: 20 mar. 2007

PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luis Araújo (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. Organizational Learning: mechanisms, culture, and feasibility. **Management Learning**. vol.31, p. 181-196, 2000.

_____. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 34, n.2, p. 161-179, 1998.

SANTOS FILHO, Humberto. **Aprendizagem e cultura nas organizações**: desenvolvimento de um laboratório suportado por jogos de treinamento. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2004.

SENGE M. Peter. **A quinta Disciplina** – a arte e pratica da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVIA, Flavia Ferreira. **Skinner e a maquina de ensinar**. In: Pedagogia em Foco. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/per07.htm>>. Acesso em: 08 mar. 2007.

SOUZA, Yeda Swirski. Organizações – Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. São Paulo, In: **Revista de Administração de Empresas** – RAE; v. 3, n.1, Art. 5, jan./jun. 2004.

ZACHARIAS, Vera. **Vigotsky e a educação**. In: Centro Educacional. São Paulo. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.com.br/vygotsky.html>>. Acesso em: 08 mar. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo A

Escala de Mecanismos de Aprendizagem Organizacional

PESQUISA SOBRE COMPORTAMENTO EM ORGANIZAÇÕES

A seguir, você encontrará uma relação de itens correspondentes a comportamento em organizações. Escolha o ponto da escala que melhor representam **sua opinião pessoal** sobre o item, e selecione com um “X” a opção no espaço correspondente à direita de cada item. Abaixo você encontrará uma escala de resposta. Utilizando essa escala, quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** será o grau de **ocorrência** da ação que você percebe em sua organização e/ou equipe de trabalho e, quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIOR** será o grau de **ocorrência** da ação que você percebe em sua organização e/ou equipe de trabalho.

ESCALA DE RESPOSTA

1	2	3	4	5
Nunca Ocorre	Ocorre Pouco	Ocorre Razoavelmente	Ocorre Muito	Sempre Ocorre

ITENS	1 Nunca Ocorre	2 Ocorre Pouco	3 Ocorre Razoável- mente	4 Ocorre Muito	5 Sempre Ocorre
1. A organização promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.					
2. A organização mantém contato com profissionais e especialistas externos.					
3. A organização incentiva seus funcionários a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.					
4. Os membros de minha equipe participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc).					
5. A organização promove e apóia inovações.					
6. Novas idéias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia de minha equipe.					
7. Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da organização.					
8. Encontros são realizados para informar os funcionários a respeito das últimas inovações na organização.					
9. A organização tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.					
10. Funcionários da equipe a que pertença participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos de ligação entre elas.					
11. Funcionários da equipe a que pertença coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.					
12. Os membros de minha equipe compartilham do mesmo objetivo.					
13. Os funcionários de minha equipe compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.					
14. O trabalho em equipe é uma prática comum na organização.					
15. A organização desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de funcionários entre departamentos e funções.					
16. A organização oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas internos de treinamento, visitas a outros departamentos etc.					

17. A organização informa seus funcionários a respeito de responsabilidades de outros colegas de trabalho e departamentos.					
18. A organização tem bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos.					
19. A organização identifica <i>experts</i> ou assuntos específicos por meio de catálogos ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.					
20. A organização conta com bases de dados atualizadas referentes a seus clientes.					
21. As bases de dados da organização são consultadas por meio de alguns tipos de redes (Lotus Notes, intranet etc.).					
22. As bases de dados utilizadas por minha equipe são atualizadas.					

Dados Pessoais e Funcionais

Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Tempo de empresa: _____ anos	Idade: _____ anos
Nível de instrução (escolaridade): <input type="checkbox"/> segundo grau completo <input type="checkbox"/> especialização <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> mestrado <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> doutorado	Cargo: <input type="checkbox"/> Estagiário <input type="checkbox"/> Analista Sênior <input type="checkbox"/> Analista Junior <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Analista Pleno <input type="checkbox"/> Gerente	
Área/Setor: <input type="checkbox"/> Negócios <input type="checkbox"/> Criação <input type="checkbox"/> Mídia <input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Tecnologia <input type="checkbox"/> Interface <input type="checkbox"/> DI <input type="checkbox"/> Suporte <input type="checkbox"/> Administrativo/Financeiro		

Observações e Sugestões

Utilize este espaço para seus comentários adicionais relacionados com o propósito desta pesquisa.

Apêndice A

Carta de explicação entregue aos funcionários

Prezado (a) Funcionário (a),

Convidamos você para participar desta pesquisa que tem por objetivo identificar aspectos importantes do comportamento humano na Agencia Click, conforme a percepção de seus funcionários. Trata-se de pesquisa realizada no âmbito de conclusão do Curso de Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, sob a orientação do Prof. Antonio Isidro Filho.

Para participar basta responder cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar. Não existem respostas certas ou erradas. Tudo que desejamos é conhecer a sua opinião.

Os resultados deste trabalho poderão auxiliar a Agencia Click em suas ações de desenvolvimento profissional, bem como na melhoria das relações interpessoais e desempenho no trabalho. **Sua participação é muito importante!**

Agradecemos seu apoio.

Cordialmente,

Julia Chevallier Freire

Estudante do curso de Psicologia do UniCEUB