



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UnICEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**ADMINISTRAÇÃO - PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Laura Gomes de Freitas

**Aprendizagem organização: uma pesquisa empírica sobre o  
contexto de suporte à aprendizagem contínua**

Brasília - DF

2013

Laura Gomes de Freitas

**Aprendizagem organização: uma pesquisa empírica sobre o  
contexto de suporte à aprendizagem contínua**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília - DF

2013

Laura Gomes de Freitas

**Aprendizagem organização: uma pesquisa empírica sobre o contexto de suporte à aprendizagem contínua**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

Prof. (a):

Erika Costa Vieira Gagliardi

---

Prof. (a):

Examinador (a)

---

Prof. (a):

Examinador (a)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à energia superior que nos concedeu a beleza de viver, a arte da consciência, a superação da interação e a constante oportunidade de aprendizado e melhoria, tudo perfeitamente encaixado em uma misteriosa sincronia.

Aos meus pais e irmãos que formam a base de quem sou, meu porto seguro que me trouxe as mais gratificantes vivências, força, amor e tudo que preciso para me realizar como indivíduo.

Aos meus amigos que me ajudam quando preciso e que me proporcionam os mais agradáveis momentos, que dão sentido a minha vida e o me ensinam o prazer de trazer felicidade ao próximo.

A todos os professores e colegas do UniCEUB que me proporcionaram conhecimento e experiências que me guiaram como profissional e me permitiu escrever este artigo, assim como demais trabalhos que espero escrever ao longo da vida.

À minha orientadora Erika Costa Vieira Gagliardi que me embasou para a realização deste trabalho e me introduziu ao fantástico mundo da psicologia organizacional.

Agradeço a todos que passaram pela minha vida e deixaram uma marca seja apenas pela presença de um olhar, pela troca de palavras e sabedoria ou até com o abraço acolhedor. Agradeço por passarem pela minha vida e fazerem parte dessa eterna troca de interações de realidade composta por aprendizagem e ensinamento.

Ao meu pai, que traz razão ao meu mundo; à minha mãe que o preenche com as mais belas emoções; aos meus irmãos que me provam o verdadeiro sentido de companheirismo e aos meus amigos queridos que não só me ajudam a levantar quando fraco, mas a me manter firme quando forte.

“Nenhum homem é uma ilha”

(John Donne)

## **Resumo**

O presente artigo é uma contribuição à área de pesquisa empírica no âmbito de aprendizagem organizacional, com base na revisão de literatura da área. Especificamente, analisa-se o suporte do contexto organizacional voltado à aprendizagem contínua percebida pelos funcionários de uma empresa privada de jornalismo em Brasília. O estudo tem como objetivo analisar a percepção do suporte à aprendizagem contínua no trabalho desta empresa. Para alcançar o objetivo, buscou-se seguir o caminho da conceituação e análise da aprendizagem organizacional e não da empresa no qual o questionário foi aplicado. Primeiramente, fez-se um levantamento teórico sobre os temas percepção, aprendizagem sobponto de vista individual e organizacional e aprendizagem contínua e suporte à aprendizagem contínua. Na pesquisa de campo quantitativa, fez-se a aplicação do questionário elaborado pela Dr<sup>a</sup> Maria Julia Pantoja (2004) em todos os funcionários da empresa. Assim sendo a diferenciação demográfica foi feita apenas durante a análise dos resultados e considerações, não para delimitar a amostra de pesquisa. Como principais resultados, foi observado que a confiança e layout da empresa são percebidos como fatores que favorecem a aprendizagem organizacional. Porém, o conhecimento da atividade e função dos colegas do grupo de trabalho, assim como o incentivo a compartilhamento de experiência entre setores obtiveram um baixo resultado. Juntamente com a teoria de base e análise qualitativa, o artigo agrega valor empírico ao crescente tema de aprendizagem organizacional.

## **Introdução**

Sob uma visão macro contextual, é nítido que o ambiente, assim como a sociedade está contemplando uma característica em comum: sua liquidez. Conforme Baumann (2003) acredita, a liquidez é característica decorrente da constante mudança. No aspecto organizacional, as mudanças estão presentes em diversos setores: nos processos, pessoas, objetivos, ambientes. Sendo este último classificado no ambiente externo e interno à empresa. Surge, então, a necessidade de se adaptar a essas mudanças internas e externas a empresa. De acordo com Abbad & Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é função da adaptação do indivíduo ao seu meio. Logo, percebe-se relação entre a mudança e a necessidade de aprender. Ainda que as mudanças ocorram externamente, é requisito interno que se adapte a elas, ou seja, mude de acordo com os requisitos, isso ocorre através da aprendizagem.

Para que uma empresa sobreviva as constantes mudanças através da aprendizagem deve-se contemplar a necessidade de tornar uma organização de aprendizagem. Ainda que existam diversas ramificações entre o conceito de organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, este artigo segue a visão da aprendizagem de forma organizacional, não individual. Conforme visto, a necessidade de uma organização se tornar uma organização de aprendizagem está relacionada a constantes mudanças do ambiente. Assim como Duncan e Weiss (1979) apud Cardoso (2000) afirmam, a aprendizagem é um processo que resulta da interação da organização com o seu meio. Segue-se, então, o ponto de vista organizacional, porém, sem ignorar o fato, para que uma empresa se torne uma organização de aprendizado, deve ocorrer a aprendizagem no âmbito individual anteriormente. Nas palavras de Argyris e Schon, 1974 apud Cardoso (2000), a soma das aprendizagens individuais não é o mesmo resultado da aprendizagem organizacional, nasce, então a necessidade de estudar a aprendizagem através da visão organizacional.

Dada a importância do estudo e a abordagem, analisa-se que as organizações devem, a partir de uma perspectiva gerencial, construir uma estrutura que permita a aprendizagem no âmbito individual, para que se desenvolva em uma organização de aprendizagem, sendo essa estrutura com base no compartilhamento e instrumentos de troca de informação, Filho; Machado-da-Silva (2001). Destaca-se a importância da estrutura organizacional voltada para a aprendizagem, porém, a empresa deve criar uma estrutura adequada, assim como essa



estrutura deve ser devidamente percebida por seus funcionários. Assim surge a importância do suporte a aprendizagem organizacional.

De acordo com Holman, Epitropaki, & Fernie (2001) apud Pantoja (2009) e Easterby-Smith e Araujo (2001) apud Haro (2008) além do estudo sobre estratégia de aprendizagem organizacional ser um tema recente e crescente nos estudos de psicologia organizacional, há grande escassez nas pesquisas empíricas.

Assim sendo, justifica-se e baseia-se este trabalho, cujo objetivo é fazer um levantamento do suporte ao contexto organizacional em uma empresa em Brasília. Este artigo, primeiramente fará sua base teórica esclarecendo as abordagens utilizadas para os seguintes temas: percepção, aprendizagem, cultura organizacional, clima organizacional e suporte à aprendizagem contínua organizacional. Posteriormente, a análise dos resultados do questionário elaborado por Pantoja (2004) que busca avaliar o suporte à aprendizagem contínua percebida pelos funcionários da empresa. Tendo em vista que este artigo foca nos estudos da aprendizagem organizacional, a empresa em questão não será foco de análise. Portanto, questiona-se, como avaliar o contexto de suporte a aprendizagem organizacional?

## Percepção

“A percepção trata das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas no mundo exterior e como agem com base nessas percepções.” (DUBRIN, 2003, p. 58). A partir dessa constatação, é possível identificar que dentro de uma organização existem diversos fatores que são percebidos pelos funcionários: seu cargo, suas tarefas, seus colegas, suas responsabilidades, de uma forma geral, o mundo externo a ele, ou seja, a organização.

Tendo em vista que o funcionário está inserido dentro da organização e conforme a constatação acima, sua percepção é influenciada pelo mundo externo, conseqüentemente, sua reação a este será de acordo com a sua percepção. Assim sendo, é a partir da forma como o funcionário percebe a organização ou algum fator contextual que ele irá se posicionar. Dubrin (2003) cita como exemplo um funcionário cujo cargo possui obrigações rotineiras e entediantes, este não terá motivação para realiza-lo. De acordo com a linha de pensamento de Dubrin (2003) a percepção é associada à interpretação do observador.

Existem outras abordagens relacionadas a percepção, como, por exemplo, as teorias psicológicas Behavioristas que afirmam que a percepção é fruto do ambiente. Para Skinner (apud AGUIAR, 2005) ao dizer que a percepção é empreendida pelo ambiente e não pelo observador, como se a percepção fosse uma espécie de reflexo do ambiente, sendo que este afeta o organismo antes, durante e depois de ele responder.

Quando um evento percebido afeta o lado emocional daquele que percebe, principalmente quando este tem atitudes fortes sobre o assunto, a tendência é perceber o evento de forma negativa (DUBRIN, 2003). A percepção trabalha por meio de processos mentais que tem como finalidade geral em relação aos atalhos perceptivos fazer com que a realidade se torne menos perturbadora (DUBRIN, 2003). Esses atalhos perceptivos podem influenciar na forma como o funcionário interpreta a organização. De acordo com Dubrin (2003) os atalhos são: negação; estereotipagem; efeito halo, projeção e percepção seletiva.

O primeiro atalho citado é a tendência a negar todo o evento em si, tanto para os outros quanto para o próprio funcionário, principalmente quando o assunto tratado é doloroso (DUBRIN, 2003). A estereotipagem é a tendência de generalizar as características de uma pessoa a partir de um fator já conhecido (DUBRIN, 2003). Por exemplo, um funcionário pode avaliar um colega a partir da percepção do grupo social no qual está inserido ou no bairro em que ele mora. Além disso, o atalho de estereotipagem também faz com que o funcionário busque provas de características previamente percebidas (DUBRIN, 2003). O efeito halo é a

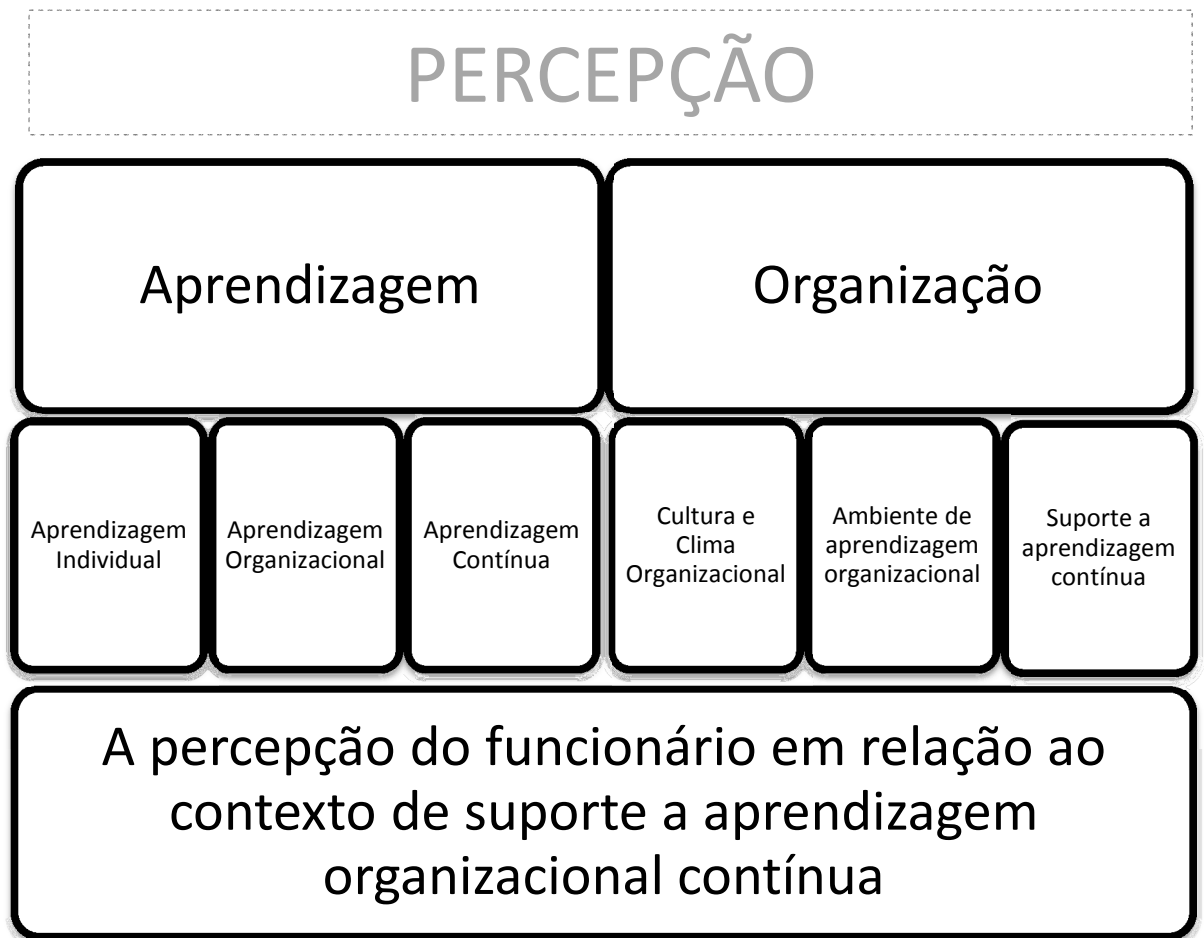
predisposição de favorecer ou prejudicar uma pessoa a partir de uma única percepção ou característica já conhecida (DUBRIN, 2003). O atalho da projeção é quando uma característica, considerada um defeito, é projetada em outra pessoa (DUBRIN, 2003), sendo que essa característica individual, normalmente é negada por aquele que projeta.

Observa-se que o primeiro conceito mencionado atribui responsabilidade da percepção ao observador, já a segunda ao ambiente. Este trabalho segue a linha de pensamento behaviorista, levando em consideração que existe a interferência de outros fenômenos perceptivos individuais, como os atalhos do processo perceptivo de Dubrin (2003). Apesar do tema percepção não ser o principal foco deste trabalho, o contexto de aprendizagem contínua será avaliado a partir da percepção dos funcionários, ou seja, de sua interpretação da organização. Portanto, considera-se a existência da influência do ambiente sobre o funcionário, assim como a influência da percepção do funcionário no levantamento de dados avaliativos.

## **Aprendizagem e Organização**

Esclarecido o conceito de percepção, será decorrido sobre os principais temas e conceitos relevantes ao estudo da aprendizagem organizacional, assim como a importância do contexto organizacional voltado para a aprendizagem contínua. Para estabelecer os conceitos utilizados neste trabalho dentro do tema de aprendizagem organizacional será subdividido em dois assuntos de forma isolada para então serem relacionados: aprendizagem e a organização. Para este trabalho o conceito de aprendizagem decorrerá da seguinte forma: aprendizagem individual, aprendizagem organizacional, tipos de aprendizagem e aprendizagem contínua. Quanto a organização será conceituada a partir da cultura organizacional, clima organizacional, o ambiente de aprendizagem no âmbito organizacional e o contexto e suporte a aprendizagem contínua. Posteriormente os dois temas serão inter-relacionados, conforme o fluxograma abaixo:

Figura 1: Estrutura da base teórica



Fonte: elaboração própria

### **Aprendizagem**

A aprendizagem começou a ser analisada no período pós-guerra, onde o aprendizado era exclusivo para a alta administração da empresa e o restante trabalhava na sua aplicação (FRITZ, 1997). Com as mudanças sociais e a readequação de necessidades organizacionais, as organizações começam a reconhecer a importância de se tornar uma organização de aprendizagem como um todo, não apenas para uma determinada exclusividade (FRITZ, 1997). Atualmente, os estudos relacionados a aprendizagem organizacional encontra-se em disparo desde o início da década de 90, e isso impactou não somente a quantidade de estudos realizados, assim como o aumento da diversificação da abordagem, conceitos e classificações utilizadas (CROSSAN; GUATTO, 1996; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; PRANGE, 2001 apud HARO, 2008). Nota-se, então, a grande necessidade de definir, previamente, todos os conceitos, abordagens e classificações utilizadas neste trabalho.

Antes de conceituar a aprendizagem, organização de aprendizagem, entre outros, é importante estabelecer uma visão sob a realidade organizacional, como Fritz (1997) fez. Existem duas formas básicas para ver a realidade organizacional, para Aristóteles, cada indivíduo constitui de sua própria realidade e a identidade do grupo é vista como uma mera construção conceitual prática, em outras palavras, o coletivo humano é abstrato, não pertence a realidade tangível (apud FRITZ, 1997). Por outro lado, Platão afirma que a individualidade é passageira, e a humanidade duradoura, “a organização não pode se separar dos indivíduos, mas os indivíduos podem se separar da organização” (FRITZ, 1997).

A realidade objetiva da organização: a organização é feita de indivíduos, que juntos formam um sistema maior. Essa organização, ainda que vista sob uma visão aristotélica, a organização desenvolve características próprias, que mudam de acordo com o tempo, ora por questão de adaptação, crescimento, mas mudam Fritz (1997). Conforme Fritz (1997) essa mudança é extremamente dependente de um fator: o aprendizado. “As organizações que não podem aprender, não podem mudar. As organizações que podem aprender podem transformar-se em novas entidades capazes de realizações maiores.” .

Para compreender o conceito de aprendizagem organizacional, será exposto primeiro o conceito de aprendizagem por si só. Para Mayer (apud CARVALHO, 1999) a aprendizagem é uma mudança relativamente permanente do comportamento. Aqui é evidenciado um importante fator relacionado a aprendizagem: a mudança. Carvalho (1999) parte do princípio que a aprendizagem do indivíduo só é evidenciada quando há mudança, a mesma relação deve ser feita para as organizações. Este conceito será adotado como aprendizagem no âmbito individual, que ela só ocorre quando há algum tipo de mudança comportamental, mas não necessariamente a mudança de comportamento é resultado de um aprendizado. Vale ressaltar, também, que existem classificações de mudanças diferentes e fatores que estimulam a sua ocorrência, assuntos que também serão abordados.

Estabelecido o conceito de aprendizagem individual que será utilizado, segue com o conceito de aprendizagem organizacional. Ainda que seja importante a aprendizagem de cada funcionário, para que a organização se torne uma organização de aprendizado é necessário que a aprendizagem ocorra coletivamente conforme Carvalho (1999) compara: uma mudança em uma célula do corpo humano pode ser um evento isolado que não tem efeito na estrutura fundamental do corpo.

Para Fritz, 1997 :

a organização de aprendizado é uma entidade que tem a capacidade, instinto e inclinação para aprender, uma organização onde o aprendizado é ocupação de todos, uma organização que está viva com a possibilidade de que algo novo possa nascer, receber vida e crescer para a maturidade. O aprendizado é autogerador e não o produto de uma necessidade desesperada de sobrevivência que força as pessoas para ele (FRITZ, 1997, p. 122).

A partir deste conceito pode-se concluir que a empresa orientada para o aprendizado não estabelece estratégias ou ações voltadas para o aprendizado apenas diante de uma necessidade desesperada. Fritz (1997) descreve isso ao apresentar os principais motivos pelo qual a organização toma a decisão de se orientar para o aprendizado, são eles: para ganhar vantagem competitiva, solucionar um problema específico, desfazer conflitos ou atingir resultados. Apesar de todos serem válidos, devem ser vistos como consequências da escolha de se tornar uma empresa de aprendizado, não como motivo (FRITZ, 1997). O aprendizado deve fazer parte da cultura organizacional, para que as consequências citadas acima também façam parte da cultura, conforme Fritz (1997) justifica, o melhor momento para a empresa expandir sua capacidade é quando ela não precisa.

Diante das diversas classificações de aprendizagem, cabe ressaltar a diferença entre aprendizagem formal e informal. De acordo com Coelho Junior; Borges-Andrade (2008) a aprendizagem formal possui nem sempre condiz com as necessidades pessoais do trabalhador, e é pautada na programação elaborada pela organização a partir da visão que se tem das habilidades e conhecimentos do aprendiz. A aprendizagem formal é caracterizada pela existência de um condutor da aprendizagem e possui um tempo determinado entre o processo de aprendizagem e sua aplicação, o exemplo mais claro do processo de aprendizagem formal é o treinamento fornecido pela empresa (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Já a aprendizagem informal é mais intrínseca ao indivíduo, é mais relacionada às necessidades internas do indivíduo do que à necessidade de um treinamento fornecido pela empresa, mas ainda assim, essa aprendizagem tem um alto impacto intenso e direto no trabalho do indivíduo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008), um exemplo do processo de aprendizagem informal dentro da organização é quando o funcionário busca ajuda sem a ordem de alguém, seja a ajuda com o colega, seja dentro do processo de ajuda interpessoal. Abaixo segue um quadro que reúne as principais características e diferenças da aprendizagem formal e informal apresentada por Coelho Junior e Borges-Andrade (2008):

#### Quadro 1 – Aprendizagem formal e informal

<b>Aprendizagem Formal</b>	<b>Aprendizagem Informal</b>
Necessidade primária organizacional	Necessidade primária interna
Com planejamento prévio e um condutor	Sem planejamento, através da espontaneidade
Conhecimentos e habilidade utilizados estabelecidos pela organização (tarefas objetivas, metódica, técnicas de aprendizagem)	Fontes diversas de conhecimento e habilidades (tentativa, imitação, busca de ajuda interpessoal)

Fonte: Adaptado de Coelho Junior e Borges-Andrade (2008)

Tendo em vista que este artigo não tem como objetivo avaliar ou comparar os diferentes tipos de aprendizagem e sim levar ambas em consideração durante a pesquisa, torna-se necessária destacar a importância das duas. Os dois tipos de aprendizagem apresentam vantagens e devem ser estimulados de acordo com as principais demandas da organização, com foco na melhoria contínua do desempenho do indivíduo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Os dois tipos de aprendizagem possuem características diferentes, mas ambos são relacionados e influenciados pelo contexto organizacional, ainda que o grau de influência seja diferente para cada um e as necessidades contextuais específicas (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Esta diferenciação é apenas um exemplo no vasto campo acadêmico de aprendizagem (SOUZA, 2004), mas a partir dela é reconhecido a necessidade de criar um contexto organizacional que estimule o conhecimento adequado para suprir suas demandas.

Segue, agora, o conceito de aprendizagem contínua, de acordo com Ferigotti (2007) apud Coelho Junior; Borges-Andrade (2008, p.228): “aquisição e uso constantes de novos conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho, de modo que há uma relação direta entre a implementação de novas ações organizacionais, inovação e aperfeiçoamento de desempenho.”. Existe uma palavra que merece destaque neste conceito: constante. Isso porque a aprendizagem contínua faz menção a um processo cíclico, não linear, é onde não há interrupção; seguido, sucessivo. Portanto, para que a aprendizagem organizacional contínua ocorra, independente de ser formal ou não, o contexto organizacional voltado para a aprendizagem contínua deve ser sempre renovado, avaliado, sua gestão deve ser, assim como a aprendizagem, contínua.

## A Organização

Estabelecidos os conceitos de aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, vale destacar a diferença entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem e sua relação. Para Bastos e col. (2002); Guimarães e col. (2002); Loiola e col. (2006); Moilanen (2005); Sun e Scott (2003) apud Coelho Junior; Borges-Andrade (2008) a aprendizagem organizacional no nível individual é uma das características principais das organizações de aprendizagem. Porém, para que a aprendizagem individual ocorra, é atribuída à organização a responsabilidade de promover um contexto organizacional adequado para a aprendizagem individual, ou seja, são relacionados as características mais amplas (TSANG, 1997 apud COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Souza (2004) nomeia a relação entre o contexto organizacional e o estímulo a aprendizagem de oportunidades de aprendizagem. Além disso, Souza (2004) destaca que a aprendizagem individual no contexto organizacional não pode ser reduzida a um ato isolado promovido pelo indivíduo. É reforçada, então, a importância do contexto organizacional promover a aprendizagem.

De acordo com Beviláqua-Chaves (2007) a aprendizagem é função da adaptação do indivíduo ao seu meio, ou seja, é necessário que as variáveis internas e externas ao indivíduo sejam adequadas. Este trabalho foca em analisar uma das variáveis externas, sendo ela avaliada por um pelo contexto de suporte a aprendizagem contínua, imersa dentro do clima organizacional, que conforme Ferreira e cols. (1996) é apenas a ponta do *iceberg* chamado de cultura organizacional. Assim sendo, cabe a este trabalho fazer um breve esclarecimento sobre os conceitos mencionados.

Simões (1999), citando Simon (1991), afirma que para os indivíduos aprenderem dentro do local de trabalho é necessária a existência de um clima organizacional adequado (Beviláqua-Chaves, 2007). Fleury e Fisher (1996, p. 19) afirmam: “As propostas mais simplistas de conceituar cultura organizacional é através do diagnóstico do clima organizacional que apreende os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros”. A partir dessa afirmação é possível extrair duas principais informações sobre o clima organizacional: é um conceito diretamente relacionado com a cultura organizacional e a base para sua formação são os membros da empresa.

Em relação a cultura organizacional Castro (2002) cita Edward Burnett Tylor: “aquele todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e



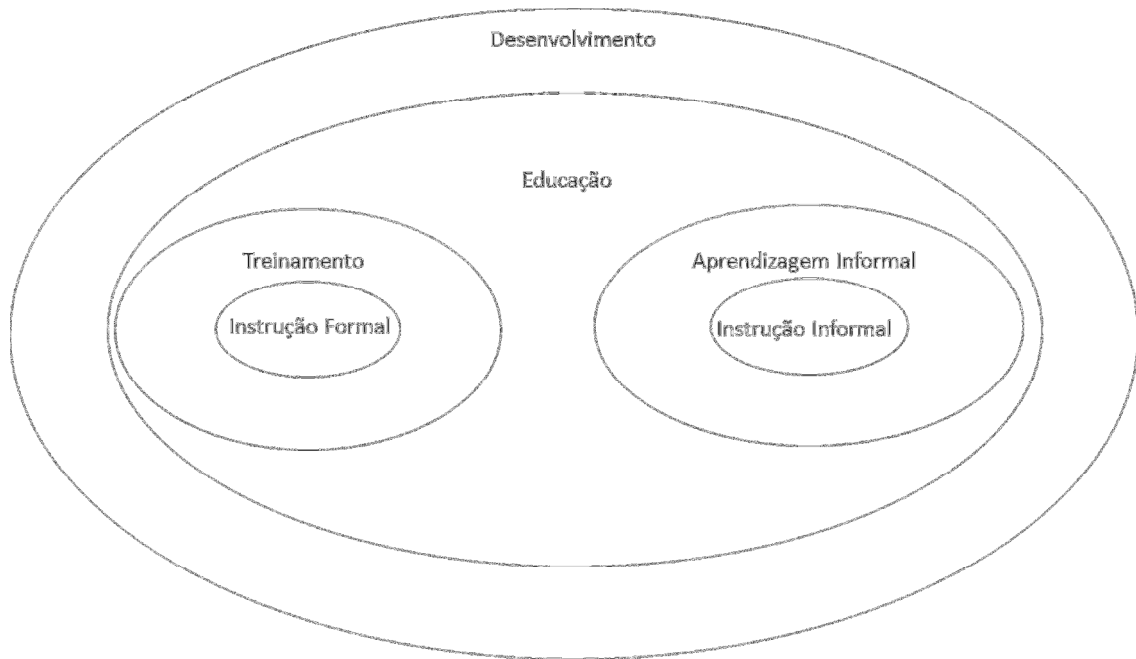
quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade.”. Assim como Fleury; Fisher (1996) cita Janice Beyer e Harrison Trice ao afirmar que a “cultura é uma rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas a vida organizacional.” Nas duas afirmações identifica-se que a cultura é formada por fatores extremamente fortes, enraizados na organização. Outra forma de analisar a relação da cultura organizacional com o clima é através da comparação feita por Ferreira e col. (1996) da cultura com um *iceberg*, na qual a ponta que pode ser visualizada é o clima organizacional, o clima é a cultura mensurada através de seus funcionários.

Conforme Fleury; Fisher (1996) associou anteriormente, o clima é a leitura do complexo cultural no qual o leitor é o funcionário, em outras palavras, o clima é a cultura percebida pelo funcionário. Porém, cabe ressaltar uma característica do clima organizacional por duas razões já mencionadas, a impessoalidade. A primeira base para esta afirmação é por conta dos atalhos perceptivos que Dubrin (2003) sugere, ou seja, o clima organizacional quando percebido pelo funcionário sofre alterações inconscientes. A segunda, como Beyer e Trice apud Fleury; Fisher (1996) afirmam, a cultura é uma rede submersa na vida organizacional, algumas de suas características podem estar tão submersas que não são percebidas pelo funcionário. Ainda assim, o clima organizacional serve como mecanismo de avaliar não somente a organização, como também seus membros.

Considera-se, também, um comentário de Glen (1976) a respeito do clima organizacional: o clima incide no indivíduo, de modo essencial, como experiências afetivas, subjetivamente percebidas. Além de ser um conceito dependente da cultura e da percepção o clima também é visto como algo subjetivo. Gilmer, 1971, define como clima organizacional: aquelas características que distinguem a organização de outras organizações e influenciam o comportamento das pessoas nas organizações (apud GLEN, 1976), é a soma das diferentes percepções da cultura.

Por fim, esta revisão bibliográfica revela a necessidade de fragmentar o setor que será estudado dentro deste trabalho: o contexto de suporte a aprendizagem contínua. Antes de decorrer o conceito de citado, cabe definir a visão organizacional do ambiente de aprendizagem, sendo este definido pelo modelo de abrangência do conteúdo de aprendizagem Lopes-Ribeiro (2005) apud Beviláqua-Chaves (2007).

Figura 2: Modelo de abrangência do conteúdo de aprendizagem



Fonte: Lopes-Ribeiro (2005) apud Beviláqua-Chaves (2007)

Observa-se que a organização influencia o processo de aprendizagem do indivíduo em quatro aspectos: formal, informal, desenvolvimento ou educação. Beviláqua-Chaves (2007) cita as quatro atividades de aprendizagem definidas por Sallorenzo (2000): Instrução, Treinamento, Educação e Desenvolvimento. Estes quatro níveis fazem referência aos aspectos formais de capacitação, direcionados a aquisição de novas competências. Beviláqua-Chaves (2007) fez uma relação do quadro de Lopes-Ribeiro (2005) com os aspectos de aprendizagem de Sallorenzo (2000), ou seja, além desses quatro níveis, acrescentou à aprendizagem informal, seguida de sua instrução informal, a fim de complementar a teoria existente. Beviláqua-Chaves (2007) ainda ressaltou a importância da aprendizagem informal, pois também são fontes de conhecimento, habilidade e atitudes.

A instrução é vista como a base dos demais e é relacionada à formulação dos objetivos instrucionais, métodos de ensino entre outras diretrizes aplicadas no Treinamento, este classificado como a: ‘aquisição de um conjunto de habilidades, atitudes, regras, conceitos, conhecimentos, normas necessárias ao desenvolvimento das atividades’ (BEVILÁQUA-CHAVES, 2007). Já a educação se relaciona a aprendizagem aliada aos objetivos de trabalhos executados ao longo de um exemplo (BEVILÁQUA-CHAVES, 2007). O desenvolvimento,

conforme observado na figura, engloba todas as ações, é amplo, e busca o amadurecimento do indivíduo tanto voltado para o seu porte como indivíduo como para o trabalho, tanto a aprendizagem formal quanto informal, assim como engloba a educação, composta pelo treinamento e aprendizagem informal, cada um com sua respectiva instrução de aprendizagem (BEVILÁQUA-CHAVES, 2007). Não cabe a este trabalho comparar as aprendizagens entre si, ainda que válido citá-las, mas sim ressaltar se o contexto no qual o funcionário está inserido incentiva alguma dessas aprendizagens.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004) apud Beviláqua-Chaves (2007) o aprendizagem no âmbito organizacional ocorre constantemente, seja pela imitação, transferência ou tentativa, Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006) ainda complementa que não há a necessidade sistematizar esse tipo de aprendizagem, ou seja, é a aprendizagem informal, que normalmente ocorre por interesse individual, mas beneficia a organização como um todo. Apesar de existir o interesse individual, isso não é suficiente para que ocorra aprendizagem, ela deve ser estimulada pela organização, dentro da cultura organizacional, como elemento do clima, surge o contexto de suporte a aprendizagem contínua, que engloba a disseminação e o armazenamento de informações Abbad e Borges-Andrade (2004) apud Beviláqua-Chaves (2007). Para Abbad, Freitas e Pilati apud Beviláqua-Chaves (2007)

o conceito de suporte, na linguagem cotidiana, é usado no sentido de apoio, sustentação, base, pilar, amparo e proteção. Na linguagem técnica, suporte é empregado de modo similar para expressar condições organizacionais favoráveis de trabalho e compromisso da organização para com o indivíduo (ABBAD, FREITAS E PILATI apud BEVILÁQUA-CHAVES, 2007).

A partir dos conceitos estabelecidos, assim como da importância do contexto ressaltada, segue o conceito proposto por Pantoja (2009) de suporte à aprendizagem contínua, definido como: à percepção sobre condições favoráveis à aprendizagem contínua presentes no grupo de trabalho, e não na organização como um todo. Sendo as condições favoráveis com foco nos processos de aquisição, retenção, recuperação e uso de novos conhecimentos e habilidades adquiridas em eventos de aprendizagem, formal ou informal (PANTOJA, 2009).

Cabe diferenciar o suporte à aprendizagem contínua e cultura de aprendizagem contínua, enquanto o segundo foca em valores e crenças relacionadas a aprendizagem no trabalho, o primeiro pontua a percepção das pessoas em relação a presença ou não de condições favoráveis à aprendizagem (PANTOJA, 2009). É necessário destacar que o instrumento foi criado para avaliar o suporte à aprendizagem contínua dentro do trabalho

dentro de um grupo de trabalho, não da organização como um todo, sendo essas condições favoráveis fatores como o apoio dado a aplicação de algum conhecimento ou habilidade, suporte a aprendizagem que ocorre ao longo do dia (PANTOJA, 2009).

Portanto, compreende-se primeiramente o conceito de aprendizagem individual que a ocorrência em sua coletividade é necessária para a aprendizagem organizacional, foco de abordagens das organizações de aprendizagem. As organizações de aprendizagem devem levar em conta a classificação da aprendizagem feita nesta base teórica que condiz em aprendizagem formal e informal, lembrando que ambas são diferentes entre si cada uma com suas vantagens que deve ser adequada a demanda da organização. Além disso, a aprendizagem não pode ser vista linearmente, mas sob uma abordagem cíclica, contínua. Visto a importância da aprendizagem contínua, conforme citado em sua relação com a inovação e implementação de novas ações organizacionais (FERIGOTTI, 2007 apud BORGES-ANDRADE, 2008). Assim sendo, este trabalho aborda a visão de que a aprendizagem (formal ou informal) contínua é relacionada e interdependente do contexto organizacional, mais especificamente, do suporte à aprendizagem contínua. A partir da compilação dos assuntos vistos, torna-se evidente a importância de avaliar a percepção do suporte de aprendizagem contínua pelos funcionários dentro de uma organização.

Feito a inter-relação dos conceitos estudados neste trabalho, é seguido com a metodologia, análise e conclusão.

## **Método**

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários diante do contexto organizacional, mais especificamente, o suporte de aprendizagem contínua apresentada pela a organização. Essa análise será feita a partir de uma pesquisa empírica quantitativa com discussão sobre os dados qualitativa. Em outras palavras, foi qualitativa em relação ao fim e quantitativa em relação aos meios.

## **A Empresa**

A pesquisa será realizada em uma filial do Grupo RBS que se situa em Brasília. Sendo o Grupo RBS uma corporação de jornalismo com característica regionalista, isto é, seu trabalho é voltado para o Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O Grupo RBS é uma multinacional fundada em 1957, considerada uma das maiores empresas de comunicação do país. Atualmente é uma empresa voltada para regiões restritas, fora do Distrito Federal. Assim sendo a filial de Brasília tem como principal objetivo realizar matérias e produções que serão enviadas para a região sul. Tem, também, como principal objetivo estabelecer relações institucionais, comerciais e jurídicas. Diante dessas características a unidade ganha importância e relevância para o grupo como um todo, ainda que possua um número pequeno de funcionários em relação ao Grupo todo.

## **O Instrumento**

O questionário é dividido em duas partes: perguntas que avalia a composição da amostra e a parte que avalia o suporte de aprendizagem contínua. A avaliação do suporte a aprendizagem contínua foram elaboradas por Pantoja (2004) e a primeira pelas seguintes distinções: gênero, idade, departamento, tempo de empresa, realização de algum tipo de treinamento. Tendo em vista que o questionário será distribuído a todos os funcionários de Brasília, essa pesquisa se classifica como um senso.

Como o instrumento é voltado para mensurar a percepção voltada para o grupo de trabalho, é levado em consideração o departamento no qual o funcionário trabalha, assim como as outras questões demográficas expostas acima.

A percepção foi avaliada por meio dos resultados obtidos pela aplicação do questionário elaborado por M<sup>a</sup> Julia Pantoja (2004): Instrumento de Medida de Suporte a aprendizagem contínua, anexo I. Sendo que este instrumento foi validado e passou por dois

estudos distintos para chegar a sua validação. Em relação ao Alpha de Cronbach que obteve o valor de 0,97. Pantoja, então, conclui em seu artigo que o questionário, “constitui em instrumento válido e fidedigno e que pode ser utilizado com alguma segurança para fins de pesquisa e intervenção na área de aprendizagem no trabalho” (PANTOJA, 2004)’. Dentro do trabalho no qual Pantoja (2004) cria o questionário, valida, também, item por item, da seguinte forma conforme Tabela 02. A variância total explicada do questionário é de 54%. O quadro a seguir separa os itens e avalia de acordo com sua carga e número de itens a favor.

Tabela 02: Estrutura Fatorial do Constructo Suporte à Aprendizagem Contínua

<b>Item</b>	<b>Carga</b>
Variância total explicada: 54%	
No meu grupo de trabalho há incentivo à interação entre as pessoas para que elas aprendam	0,84
No meu grupo há estímulo ao compartilhamento de novos conhecimentos.	0,83
No meu grupo de trabalho as pessoas mais experientes são estimuladas a repassar seus conhecimentos para as demais.	0,79
As pessoas são estimuladas a interagir com colegas que detêm informações relevantes para o trabalho.	0,79
O meu grupo valoriza os conhecimentos e habilidades das pessoas.	0,79
No meu grupo os valores e práticas adotadas para realizar o trabalho são compartilhados com os novos funcionários.	0,79
As pessoas do meu grupo de trabalho são valorizadas pelo compartilhamento de conhecimentos.	0,78
No meu grupo existe bastante troca de informações para execução das atividades.	0,78
As atividades do meu grupo são organizadas de forma a facilitar o processo de aprendizagem no trabalho.	0,78
As sugestões das pessoas para resolução de problemas são valorizadas no meu grupo de trabalho.	0,78
O meu grupo de trabalho é receptivo à avaliação das experiências de trabalho já vivenciadas.	0,77

As pessoas são incentivadas a colaborar umas com as outras na execução do trabalho.	0,76
As pessoas são estimuladas a buscar novas informações e conhecimentos sobre o trabalho.	0,75
O meu grupo de trabalho é incentivado a aprender com as experiências bem-sucedidas de outros setores da empresa.	0,74
As pessoas do meu grupo ouvem com respeito e consideração as diferentes opiniões sobre o trabalho.	0,74
As pessoas do meu grupo têm clareza quanto à responsabilidade de cada um para o alcance das metas do grupo.	0,73
No meu grupo de trabalho as informações disponíveis sobre o trabalho são confiáveis.	0,72
No meu grupo de trabalho as pessoas participam do processo de tomada de decisão.	0,70
No meu grupo de trabalho as pessoas têm facilidade em localizar informações necessárias ao trabalho.	0,70
As pessoas do meu grupo conhecem as metas e objetivos a serem atingidos no trabalho.	0,69
No meu grupo de trabalho é comum as pessoas serem escolhidas para orientar o trabalho das outras.	0,68
No meu grupo de trabalho as pessoas valorizam a busca de informações sobre o ambiente externo (concorrentes, clientes, fornecedores, etc.).	0,68
No meu grupo de trabalho há incentivo para conhecer experiências relevantes de outros setores.	0,68
Os processos de trabalho do meu grupo são modificados em função dos feed backs recebidos.	0,67
As regras que regulam o acesso ao sistema de informações facilitam o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas do meu grupo de trabalho.	0,66
No meu grupo as pessoas conhecem os objetivos pessoais e profissionais dos demais colegas.	0,65
Meu grupo de trabalho valoriza a organização de informações para serem utilizadas no futuro.	0,64

Os colegas do meu grupo de trabalho têm tempo necessário para troca de conhecimentos e informações.	0,62
No meu grupo de trabalho as pessoas são orientadas a registrar os resultados de trabalho relevantes.	0,60
O espaço físico do meu local de trabalho é adequado para troca de conhecimentos e informações.	0,56

Fonte: Pantoja (2004)

## Os Participantes

Inicialmente a pesquisa tem como objetivo realizar um senso, rateado nos seguintes departamentos:

Quadro2: Número de funcionários na unidade Brasília

<b>Departamento</b>	<b>Nº de Funcionários</b>
Administrativo	5
Vice-Presidência	4
Comercial	6
Redação	16
Operacional	8
<b>Total</b>	<b>39</b>

Fonte: elaboração própria.

## Procedimento de coleta e análise de dados

O procedimento de coleta foi feito pessoalmente, através da entrega do questionário impresso ao participante e devolução quando terminado. As entregas e coletas ocorreram do dia 04/04/2013 à 09/04/2013. Sendo que dos 39 questionários respondidos, dois foram respondidos virtualmente, por motivos de indisponibilidade e conveniência do participante.



Posterior a coleta dos dados, foi feita a compilação dos resultados através do programa Microsoft Excel 2007. Sendo que a análise dos dados foi feita relacionando com a teoria de base e a compilação dos resultados obtidos, visualizados através de gráficos. Vale ressaltar que três questionários respondidos foram desconsiderados, pois questões foram deixadas em branco, assim sendo, a totalidade dos questionários analisado foi de 36.

## **Análise dos resultados**

### **Demograficamente**

Ainda que o foco deste estudo não seja relacionar as respostas adquiridas com as questões demográficas, vale demonstrar a inter-relação desses resultados. A média total é utilizada como resposta orientadora, enquanto relacionada às questões demográficas. Conforme o gráfico Média Total x Média Setorial [Anexo III], percebe-se que o administrativo teve destaque nas notas mais altas, enquanto o setor operacional teve as respostas com notas mais baixas, enquanto os demais setores se situaram perto da média total. Quanto ao sexo [Anexo IV] percebe-se que nenhuma das médias está distante entre si, assim como a média total comparada com a média daqueles que realizaram ou não treinamento pela empresa. Relacionado com a média de tempo de trabalho [Anexo V], todos mantiveram um padrão similar, com exceção daqueles que possuem menos de um ano de empresa, que responderam as questões com notas mais altas. Por fim, a média por escolaridade [Anexo VII] obteve um resultado mais disperso: enquanto funcionários com ensino médio incompleto, ao longo do gráfico, atribuíram notas altas, pessoas com ensino médio completo atribuíram notas abaixo da média. Já os funcionários com pós-graduação incompleta obtiveram resultados, em sua maior parte, acima de média. Por fim, graduados, graduação incompleta e pós-graduação, mantiveram a na linha da média.

### **Análise da média**

A partir da análise das médias totais das respostas [Anexo II], de uma forma geral, observa-se que as seguintes questões receberam a menor pontuação:

**6. No meu grupo de trabalho há incentivo para conhecer experiências relevantes de outros setores. Pontuação: 5,5**

**7. O meu grupo é incentivado a aprender com as experiências bem sucedidas de outros setores e áreas. Pontuação: 5,8**

As questões seis e sete são referentes a aprendizagem organizacional que ocorre a partir da experiência de outros setores, ambas receberam notas baixas. Pode-se relacionar essa questão a aprendizagem informal, que se relaciona com o conhecimento através de experiências não formalizadas, ou seja, através do contato com setores que já passaram por alguma situação. Assim como pode-se relacionar com a transferência do conhecimento, no

qual o aprendizado de um funcionário deve ser disseminado pela organização, conforme conceituado por Magill (1984) apud Coelho; Mourão (2011): a transferência de aprendizagem é influência de uma experiência anterior no desempenho de uma habilidade num novo contexto. Complementando o conceito utilizado por Coelho; Mourão (2011), Cardoso (2000) faz referência ao *benchmarking* de informações, no qual pode ser classificado com o benchmarking interno onde os funcionários podem utilizar informações internas de outros setores que podem ser tornar eficientes. Teoria que pode ser associada ao fato dos funcionários conhecerem as atividades dos demais colegas, nota que também recebeu uma baixa pontuação.

**13. No meu grupo de trabalho as pessoas conhecem os objetivos pessoais e profissionais dos demais colegas. Pontuação: 5,8**

Além disso, ressalta a importância do compartilhamento de experiências entre os setores, pois ainda que não seja uma aprendizagem formal, estimulará a aprendizagem informal que conforme Cardoso (2000) afirma, pode-se adquirir informação e conhecimento a partir de uma ação adotada com um propósito diferente. No modelo de Dixon (1992) apud Cardoso (2000) é estabelecido cinco princípios fundamentais para a aprendizagem são eles: aquisição de informação, interpretação e distribuição de informação, atribuição de sentido a informação, memória organizacional e recuperação de informação. Dentro deste modelo, as duas questões não bem pontuadas podem se relacionar com a aquisição de informações experienciais de terceiros, no qual Dixon (1992) define como fracassos e sucessos obtidos através da experiência.

**9. No meu grupo de trabalho as pessoas participam do processo de tomada de decisão. Pontuação: 5,8**

Estuda-se, agora, do resultado obtido na questão 9, remetendo à questão da aprendizagem informal e compartilhamento de experiências. De acordo com Marsick e Volpe (1999) apud Coelho; Mourão (2011) quanto mais conhecimento e disponibilidade de aprendizagem formal e informal fornecido pela empresa isso é refletido atenção aos objetivos, análise do ambiente de trabalho e desenvolvimento de habilidade na tomada de decisão. Ao longo da teoria de base foi destacada a importância da aprendizagem informal e conforme analisado diante dos resultados como o compartilhamento de experiências pode ser construtivo para empresa, inclusive, durante a tomada de decisão. Isso pode ser resumido no que Cardoso (2000) afirma que importa ter em consideração que nem todos os processos de

aprendizagem são intencionais, podendo mesmo adquirir-se informação e conhecimento a partir de uma ação adotada com um propósito diferente. Essa afirmação dá embasamento tanto para a necessidade de conhecer os objetivos de nossos colegas, a importância na participação na tomada de decisão (ainda que indiretamente) e de compartilhamento de experiência entre setores. Haro (2008) afirma que a busca por ajuda e apoio no grupo de trabalho pode ser entendida como uma assistência voluntária em relação ao grupo e ambiente de trabalho, isso gera grande possibilidades de impactar o desempenho no trabalho, sendo que essa ajuda parte não somente do compartilhamento de informações, mas também, do conhecimento dos objetivos e metas dos demais funcionários. Outro fator de grande importância que pode ser associado a busca de ajuda e conhecimento dos objetivos dos colegas internos é apresentado no modelo de aprendizagem de Senge apud Cardoso (2000), o pensamento sistêmico. Este que parte do princípio que a empresa não é um sistema isolado, mas parte de um sistema com integrante com uma interação contínua permanente (CARDOSO, 2000), sendo que este o pensamento sistêmico também se aplica aos funcionários entre si, ou seja, em relação ao compartilhamento de experiência informações, objetivos e metas.

Ainda que tenha sido apresentada a importância desses fatores, a baixa pontuação pode provir de diversos motivos, tendo em vista que este questionário tem como objetivo diagnosticar a empresa não investigar o motivo pelo qual o suporte a aprendizagem contínua está da maneira que está. Portanto, o baixo índice de participação na tomada de decisão pode ser algo desejado pela empresa, entre tanto, para as demais questões, diminuí o suporte a aprendizagem contínua.

Em contra partida observa-se duas médias que receberam alta pontuação, são elas:

**20. No meu grupo as informações disponíveis sobre o trabalho são confiáveis.  
Pontuação: 8,7**

De acordo com Marsick; Volpe (1999) apud Coelho; Mourão (2011), juntamente com a ideia de Pantoja (200X), as pessoas tendem a aprender com maior facilidade em uma cultura baseada na confiança. Ainda que a pontuação reflita a confiança das informações que são utilizadas dentro da empresa ainda é visto como um ponto forte. Haro (2008) afirma que a distribuição de informação está relacionada ao processo pelo qual a organização compartilha sua informação, sendo a distribuição de informação uma etapa essencial para o processo de aprendizagem, define uma relação proporcional: quanto maior o compartilhamento, maior a

aprendizagem organizacional. A partir dessa afirmativa não é possível confirmar a ocorrência da aprendizagem organizacional, mas partindo da teoria de Coelho; Mourão (2011) e Haro (2008) pode-se identificar que a base para a aprendizagem, a informação, é confiável entre os funcionários. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004) a informação disponível é em abundância e de grande volume, com isso destaca-se a importância da confiabilidade nas informações. Para complementar a ideia de Abbad e Borges-Andrade (2004), Cardoso (2000) diz que a perspectiva interpretativa da informação pode causar equívoco, a questão da confiabilidade pode diminuir esse risco.

**27. O espaço físico do meu local de trabalho é adequado para troca de conhecimento e informações. Pontuação: 8,6**

Quanto ao espaço físico, Schulte e col., (2009) apud Coelho; Mourão (2011) diz que não apenas o clima organizacional afeta a percepção do funcionário e conseqüentemente, seu processo de aprendizagem como o layout (arranjo físico) do ambiente de trabalho. Afirma, ainda, que são variáveis essenciais para a captação de diferentes níveis e são fundamentais para a ocorrência do suporte a aprendizagem informal. Torracco (2002) e Mourão Marins (2009) apud Coelho; Mourão (2011) complementam essa ideia ao apontar a necessidade de que as estratégias de aprendizagem também levem em consideração a dinâmica ambiental, posição que a autora do questionário também possui Pantoja (2004) e Chaves (2007). Haro (2008) também destaca a ideia de que a estratégia organizacional deve encorajar a aprendizagem através não somente da cultura organizacional, mas também da sua estrutura.

Ao longo da teoria de base e análise dos resultados percebe-se uma grande inter-relação entre os assuntos: percepção, aprendizagem formal e informal, informação, clima e cultura organização, arranjos locais, confiabilidade, informação, entre outros assuntos. Ainda que o questionário tenha recebido uma baixa nota nas questões que falam a respeito da aprendizagem informal, compartilhamento de experiência entre setores, conhecimento dos objetivos e metas e participação na tomada de decisão, também possui um potencial nas questões de confiabilidade de informação e espaço físico, layout da empresa.

## Conclusão

Em resumo, a partir da presente pesquisa, avalia-se a importância da aprendizagem dentro das organizações. É de extrema importância evidenciar a existência da aprendizagem formal e informal, que os administradores possuam conhecimento dos benefícios de ambas, assim como a influência do contexto. Assim, é necessário que o contexto de suporte a aprendizagem contemple não apenas a aprendizagem formalizada, mas objetive, também, estimular a aprendizagem informal. Conforme visto na teoria de base os funcionários são dependentes e influentes de sua percepção da realidade organizacional, sendo isso de grande influência na sua aprendizagem individual, que posteriormente, agrega valor a aprendizagem organizacional. Para que a empresa se torne uma organização de aprendizagem, deve, fornecer o contexto apropriado para que isso aconteça, deve haver o suporte contextual para a aprendizagem. Ressalta-se, conforme visto ao longo da teoria de base a importância de visualizar este processo como um processo contínuo, tanto o contexto, quanto a aprendizagem. As mudanças não acontecem e param, estão em constantes ocorrências. Portanto a aprendizagem, assim como o suporte contextual e suas demais demandas, deve ser tratada como um processo contínuo.

Esta pesquisa, que teve como objetivo contribuir para o acervo empírico de aprendizagem organizacional, atingiu seu objetivo através da análise de resultados obtidos. O estudo empírico de aprendizagem organizacional tem se tornado cada vez mais frequente. Devem contemplar os estudos teóricos acerca da aprendizagem organizacional através de um consenso, por sua grande ramificação. Ressalta-se que esta pesquisa busca uma análise contextual de suporte a aprendizagem organizacional, não relaciona as características organizacionais do local de pesquisa, tão pouco as características individuais dos funcionários. Ainda assim, corrobora-se com a estrutura teórica de aprendizagem organizacional e uma das grandes preocupações das empresas, o contexto voltado para a aprendizagem contínua.

Levanta-se a questão de que os resultados foram analisados a partir de uma comparação com a média geral dos resultados e discutido através de teorias sobre o referente assunto. O fato de que não foi feito um estudo sobre a empresa avaliada, suas características modelo de gestão, objetivos, gestão a aprendizagem organizacional pode ter influencia na análise dos resultados. Ou seja, essa pesquisa aprofundou a análise teórica a partir dos resultados quantitativos obtidos durante a pesquisa de campo. Conforme visto na teoria de

base, a relação da cultura organizacional com o processo de aprendizagem é altamente influenciável. O modelo como a empresa é gerida, os valores almejados, líderes, mitos e signos que fazem parte da organização, podem ter grandes influencia na análise dos resultados, assim como o estabelecimento de metas a partir dos mesmos.

Um aspecto relevante do trabalho foi ampliar o estudo empírico a cerca da aprendizagem organizacional, assim como, a contribuição acadêmica. Foi, também, de extrema importância no aspecto gerencial. Ao longo da análise dos resultados percebe-se a falta de preocupação com a aprendizagem informal e o suporte ao seu contexto, assim como a necessidade de integração entre os funcionários, ainda que o arranjo local seja voltado para isso e as informações confiáveis. Portanto esta pesquisa teve papel de diagnosticar o contexto de suporte de aprendizagem organizacional a empresa. Ainda em consideração a análise dos resultados, pode-se dizer a ocorrência de possíveis distorções ao responder os questionários. Primeiramente as distorções perceptivas exemplificadas na teoria de base. Além disso, alguns funcionários não sabiam o que considerar como ‘grupo de trabalho’, assim o conceito de outras questões. Foi mencionado, também, que muitos responderam com medo de suas respostas serem divulgadas ou por se sentirem obrigados a avaliarem a empresa bem. Essas questões devem ser avaliadas através de uma pesquisa de cultura e clima organizacional.

Em contrapartida as limitações organizacionais, o presente artigo trata de um novo assunto, acrescenta para as pesquisas empíricas organizacionais, pode auxiliar a tomada de decisão estratégica e gerencial.

Sugere-se para futuros estudos, realizar pesquisas com o seguinte tema:

- Avaliação do o contexto de suporte para a aprendizagem formal e informal;
- Integrar o diagnóstico de suporte a aprendizagem as características organizacionais;
- A relação da aprendizagem do funcionário em ambiente pessoal e ambiente organizacional;
- Analisar a correlação entre a aprendizagem organizacional e o clima organizacional.

## Referências

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

BAUMAN, Z. A Sociedade Líquida. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 de out. 2003.

BEVILÁQUA-CHAVES, A. **Estratégias de aprendizagem no trabalho em contexto de mudança organizacional**. Brasília, 2007.

BOWDITH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Editora Pioneira, São Paulo, 1999.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional. **Pyscologia**, Alcobça – Portugal, v. 20, p. 95-117, 2000.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. Editora Afiliada, 1999.

CASTRO, C. A. P. **Sociologia aplicada à administração**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

CHAMBEL, M. J.; CURRAL, L. **Psicossociologia nas organizações**. Texto Editor, 1995.

COELHO-JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Brasília, v. 18, n.40, p.221-234, 2008.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Editora Thompson, São Paulo, 2003.

FERREIRA, J.M.C.; NEVES, J.; ABREU, P. N.; CARTANO, A. **Psicossociologia das organizações**. Hill de Portugal, 1996.



FILHO, G. R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A Influência de valores ambientais e organizacionais sobre aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 33-63, maio/ago. 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. Editora Pioneira, São Paulo, 1997.

GLEN, F. **Psicologia social das organizações**. Xahar Editores, Rio de Janeiro, 1976.

HARO, D. G.; RUAS, A Contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 45-61, jul./dez. 2008.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-eletrônica**, Curitiba, v.3, n.1, p. 41-62, jan./abr. 2009.

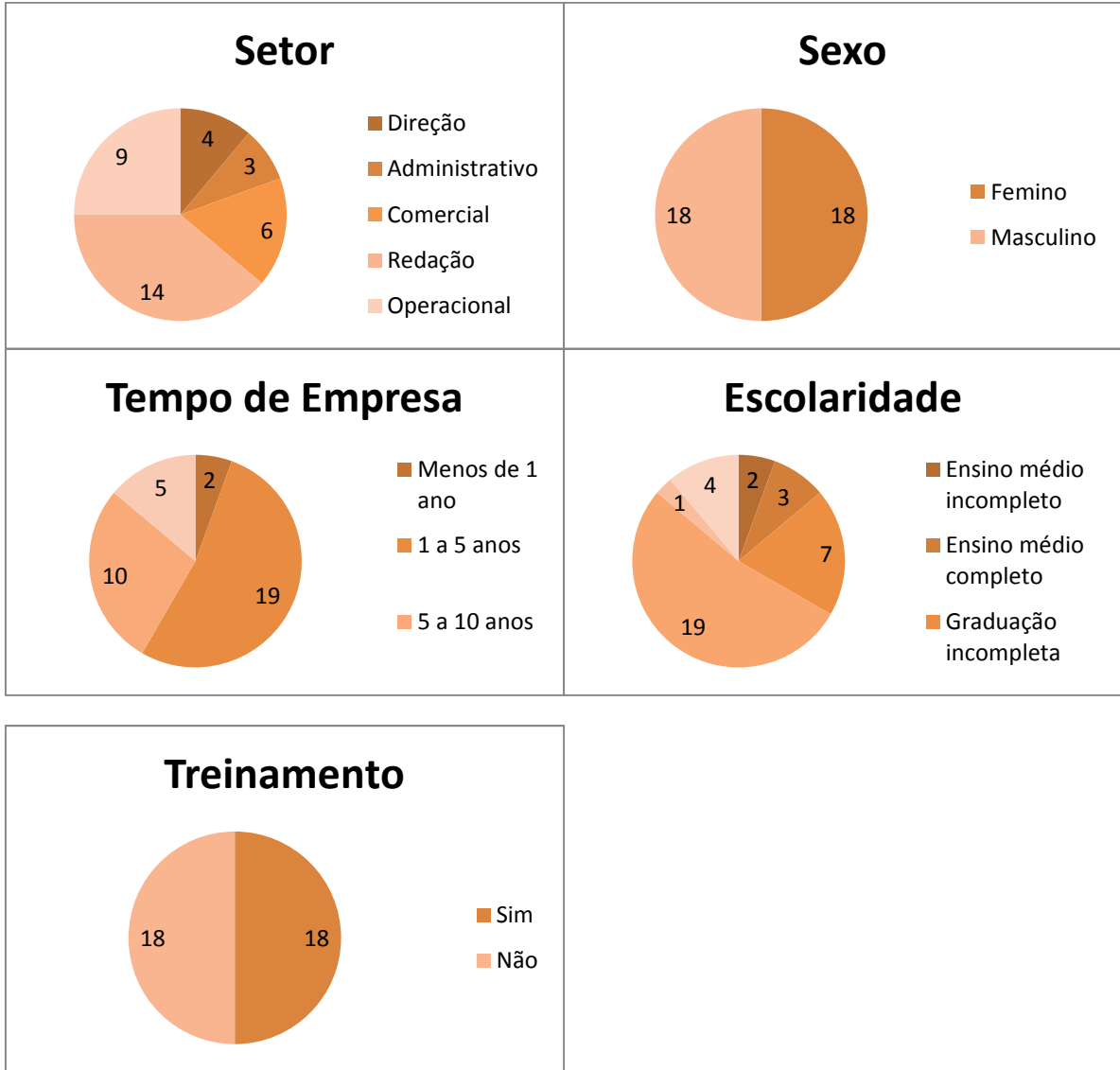
PANTOJA, M. J.; FREITAS, I. A. **Suporte à aprendizagem contínua: construção e aprimoramento de medida para pesquisa e intervenção na área de aprendizagem no trabalho**. Brasília, 2004.

SANTANA, S. Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. **Análise Social**, v. 6, n. 175 , p. 367-391, 2005.

SOUZA, S. Y. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

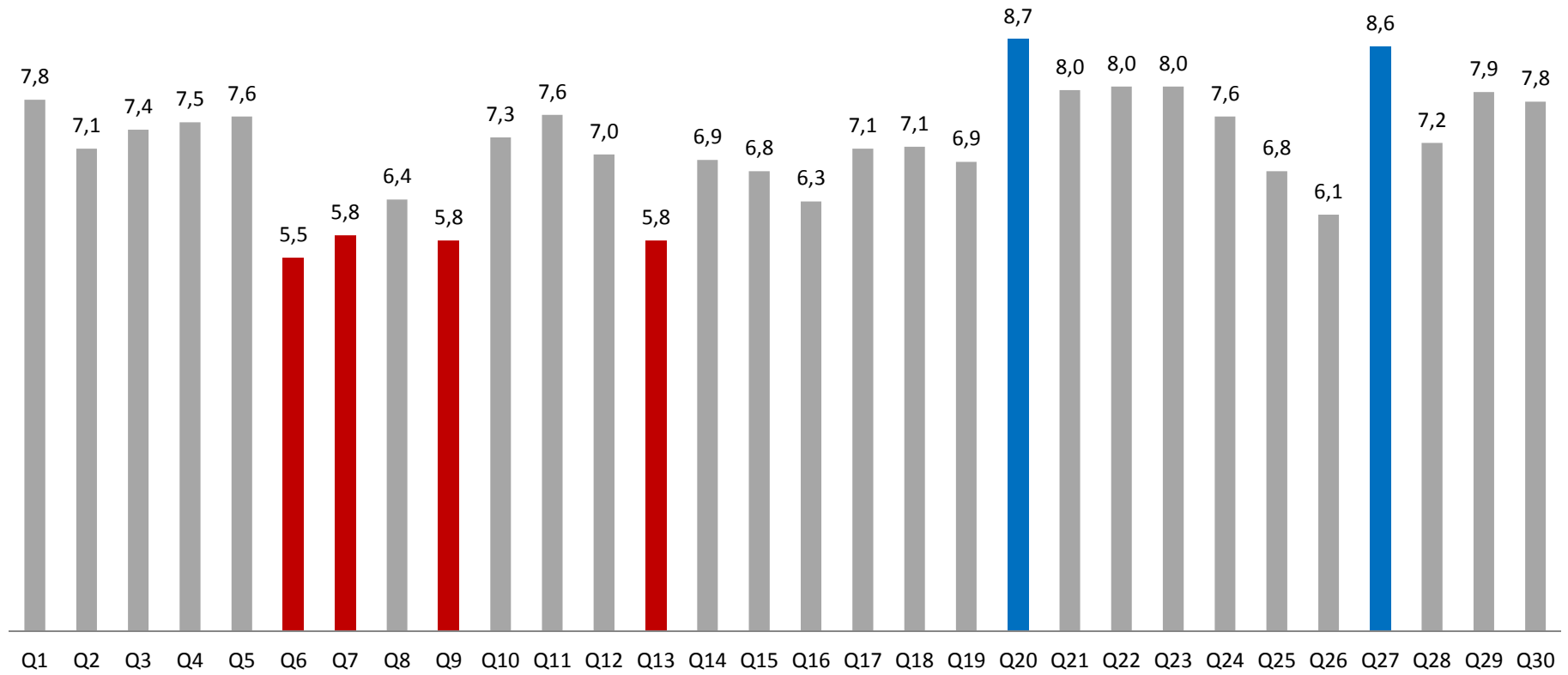
Anexos

Anexo I: Demografica



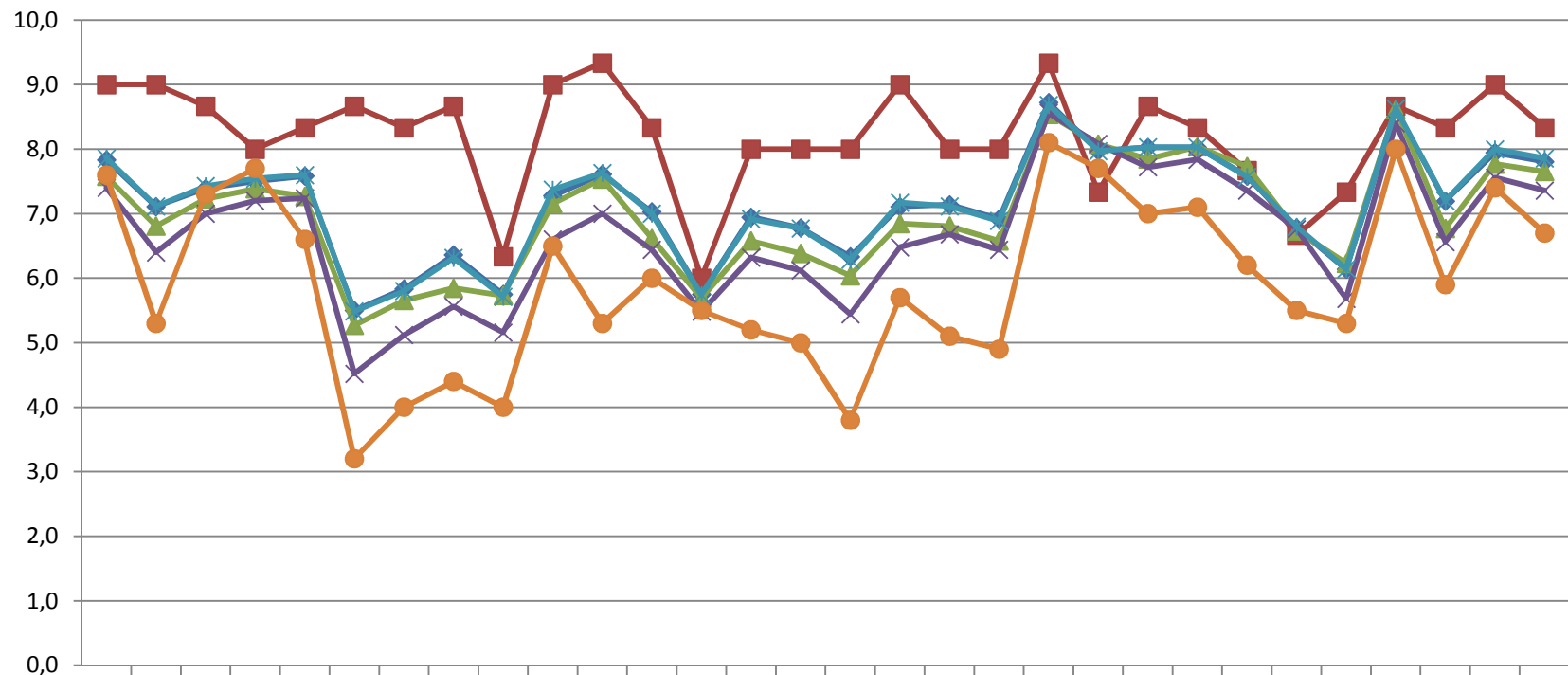
Aexo II: Média das respostas

## Média Total



Anexo III: Média Total x Média Setorial

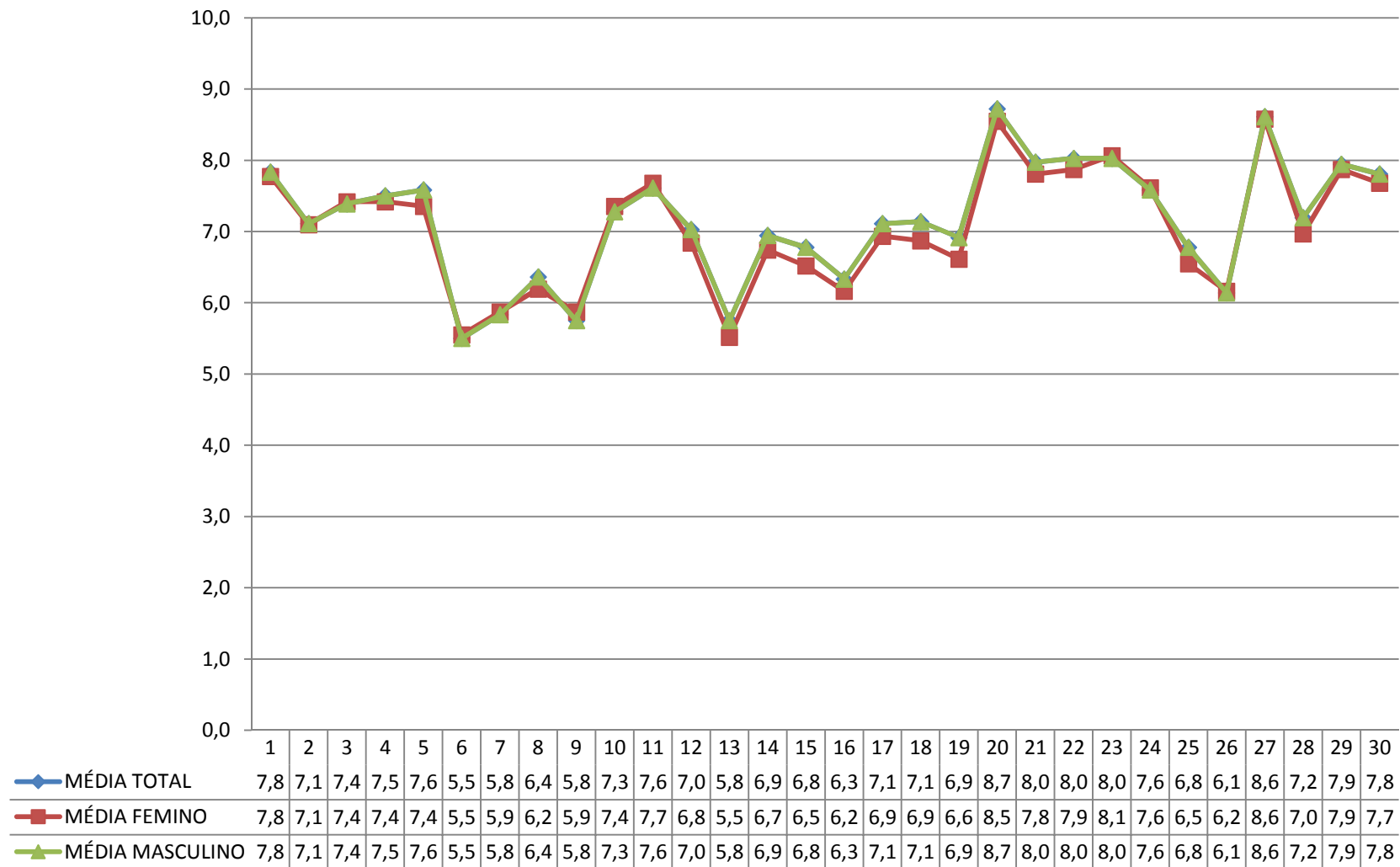
### Média Setorial



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
◆ MÉDIA TOTAL	7,8	7,1	7,4	7,5	7,6	5,5	5,8	6,4	5,8	7,3	7,6	7,0	5,8	6,9	6,8	6,3	7,1	7,1	6,9	8,7	8,0	8,0	8,0	7,6	6,8	6,1	8,6	7,2	7,9	7,8
■ MÉDIA ADM	9,0	9,0	8,7	8,0	8,3	8,7	8,3	8,7	6,3	9,0	9,3	8,3	6,0	8,0	8,0	8,0	9,0	8,0	8,0	9,3	7,3	8,7	8,3	7,7	6,7	7,3	8,7	8,3	9,0	8,3
▲ MPEDIA DCN	7,6	6,8	7,2	7,4	7,3	5,3	5,7	5,8	5,7	7,2	7,5	6,6	5,7	6,6	6,4	6,0	6,8	6,8	6,6	8,5	8,1	7,8	8,0	7,7	6,7	6,2	8,6	6,8	7,8	7,7
✕ MÉDIA RED	7,4	6,4	7,0	7,2	7,2	4,5	5,1	5,6	5,2	6,6	7,0	6,4	5,5	6,3	6,1	5,4	6,5	6,7	6,4	8,6	8,1	7,7	7,8	7,4	6,8	5,7	8,4	6,6	7,6	7,4
✱ MÉDIA VP	7,9	7,1	7,4	7,5	7,6	5,5	5,8	6,3	5,7	7,4	7,6	7,0	5,7	6,9	6,8	6,3	7,2	7,1	6,9	8,7	8,0	8,0	8,0	7,6	6,8	6,1	8,6	7,2	8,0	7,9
● MÉDIA OP	7,6	5,3	7,3	7,7	6,6	3,2	4,0	4,4	4,0	6,5	5,3	6,0	5,5	5,2	5,0	3,8	5,7	5,1	4,9	8,1	7,7	7,0	7,1	6,2	5,5	5,3	8,0	5,9	7,4	6,7

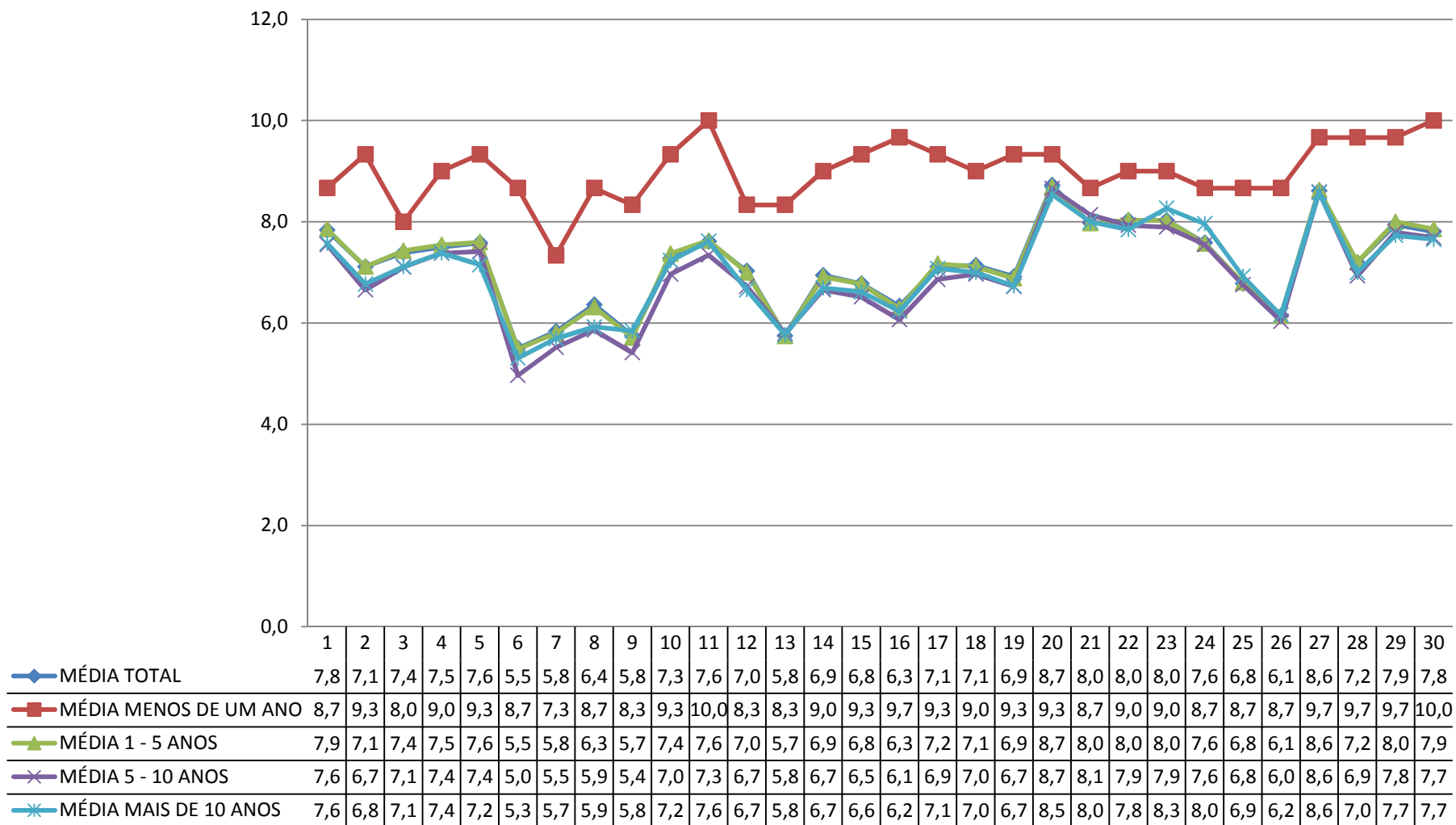
Anexo IV: Média Total x Média por Sexo

### Média Por Sexo



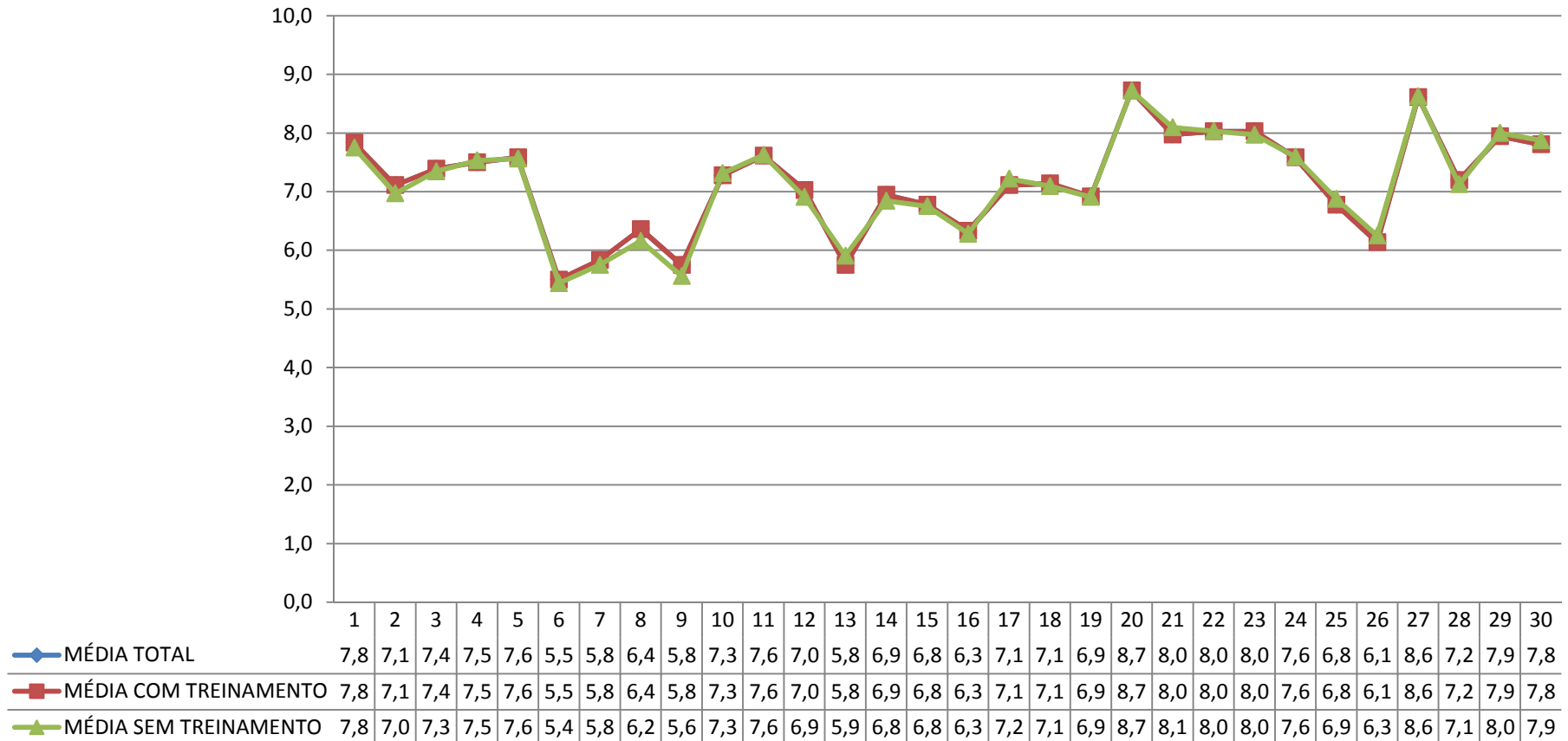
Anexo V: Média Total x Média por tempo de trabalho

### Média por tempo de trabalho



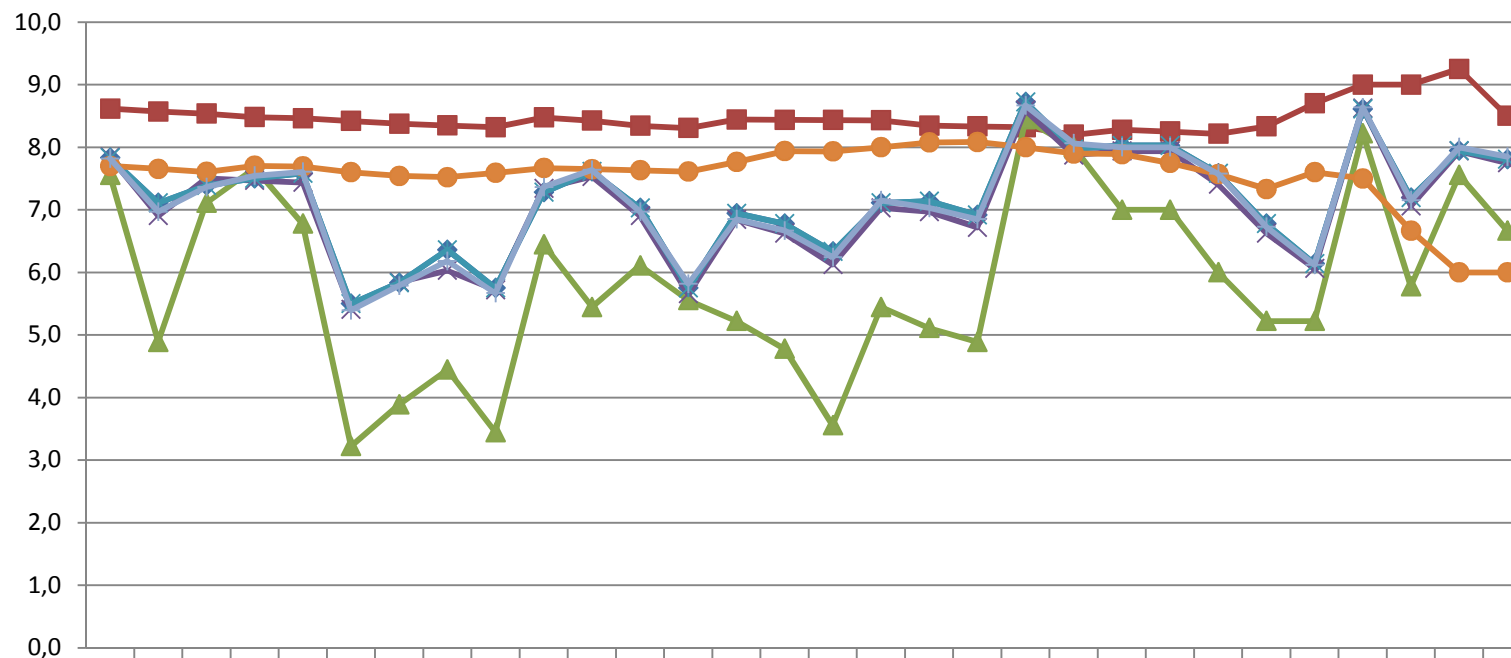
Anexo VI: Média Total x Média por treinamento

### Média por treinamento



Anexo VII: Média Total x Média por escolaridade

### Média por escolaridade



◆ MÉDIA TOTAL	7,8	7,1	7,4	7,5	7,6	5,5	5,8	6,4	5,8	7,3	7,6	7,0	5,8	6,9	6,8	6,3	7,1	7,1	6,9	8,7	8,0	8,0	8,0	7,6	6,8	6,1	8,6	7,2	7,9	7,8
■ MÉDIA E. MEDIO INCOMP	8,6	8,6	8,5	8,5	8,5	8,4	8,4	8,3	8,3	8,5	8,4	8,3	8,3	8,4	8,4	8,4	8,4	8,3	8,3	8,3	8,2	8,3	8,3	8,2	8,3	8,7	9,0	9,0	9,3	8,5
▲ MÉDIA E. MÉDIO COMP	7,6	4,9	7,1	7,7	6,8	3,2	3,9	4,4	3,4	6,4	5,4	6,1	5,6	5,2	4,8	3,6	5,4	5,1	4,9	8,4	8,0	7,0	7,0	6,0	5,2	5,2	8,2	5,8	7,6	6,7
✕ MÉDIA GRAD. INCOMP	7,8	6,9	7,5	7,5	7,4	5,4	5,8	6,0	5,7	7,3	7,5	6,9	5,7	6,8	6,6	6,1	7,0	7,0	6,7	8,6	7,9	7,9	7,9	7,4	6,6	6,1	8,6	7,1	7,9	7,8
✱ MÉDIA GRADUADO	7,8	7,1	7,4	7,5	7,6	5,5	5,8	6,4	5,8	7,3	7,6	7,0	5,8	6,9	6,8	6,3	7,1	7,1	6,9	8,7	8,0	8,0	8,0	7,6	6,8	6,1	8,6	7,2	7,9	7,8
● MÉDIA GRADUAÇÃO INCOMP.	7,7	7,7	7,6	7,7	7,7	7,6	7,5	7,5	7,6	7,7	7,7	7,6	7,6	7,8	7,9	7,9	8,0	8,1	8,1	8,0	7,9	7,9	7,8	7,6	7,3	7,6	7,5	6,7	6,0	6,0
+ MÉDIA PÓS GRADUADO	7,8	7,0	7,4	7,5	7,6	5,4	5,8	6,2	5,7	7,4	7,6	7,0	5,8	6,8	6,7	6,2	7,2	7,0	6,8	8,7	8,1	8,0	8,0	7,6	6,7	6,1	8,6	7,2	8,0	7,8