

CULTURA DE APRENDIZAGEM: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO DO TOCANTINS

RAYNARA ARAÚJO FONSECA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

CULTURA DE APRENDIZAGEM: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO DO TOCANTINS

INTRODUÇÃO

Diante da competitividade mercadológica se faz necessário que os gestores busquem novos métodos de manterem as organizações consolidadas no mercado. E dentre estes métodos, encontram-se os conceitos de cultura de aprendizagem e desempenho organizacional (LOURENÇO; FERREIRA, 2012). Nesse sentido, aprendizagem organizacional e a cultura voltada para a aprendizagem são tidas como propulsoras da inovação (MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011).

A aprendizagem no contexto organizacional precisa ser entendida como um conjunto de processos construídos no decorrer da vida de uma organização, com base em experiências e suas especificidades (BITTENCOURT; SOUZA, 2006).

Um instrumento que possibilita analisar os Fatores da cultura de aprendizagem e outras variáveis importantes da organização, é o *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq), em português, Questionário das Dimensões da Organização que Aprende. Yang (2003), validou uma versão resumida deste mesmo instrumento, o Dloq-A. No contexto brasileiro, o instrumento Dloq-A foi validado por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Entende-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir com a organização pesquisada, a qual poderá conhecer os Fatores da cultura de aprendizagem que podem levar à um melhor desempenho organizacional. O estudo também tem sua contribuição científica, uma vez que utiliza um instrumento de pesquisa validado em vários países, incluindo o Brasil.

Dada a importância do tema elaborou-se a seguinte **questão de pesquisa**: Qual a percepção dos servidores de uma Instituição Pública do Poder Judiciário do Estado do Tocantins em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição? Para responder à questão de pesquisa elaborou-se o seguinte **objetivo geral**: identificar a percepção dos servidores de uma Instituição Pública do Poder Judiciário do Estado do Tocantins em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição. Procurou-se também identificar a existência de diferenças de percepção em relação aos Fatores da cultura de aprendizagem a partir dos dados demográficos e funcionais.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq-A), ou Questionário das Dimensões da Organização que Aprende em sua versão resumida, validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011). A pesquisa foi realizada no período de março a maio do ano de 2018.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cultura – contextualização e conceitos

Ao se explicar o fenômeno cultura, faz-se necessário, primeiramente, conceituar a origem da palavra. Para Morgan (2010), a palavra cultura surge da ideia do processo de lavrar a terra e desenvolvê-la, do cultivo. Ainda segundo o autor, a cultura está relacionada com o desenvolvimento refletido em sistemas sociais, sendo esses de conhecimento, leis e ideologias, valores, rituais, e, genericamente, é utilizada na atualidade como sinônimo de que diferentes grupos de pessoas têm estilos de vida diferentes.

Para Schein (2009) o processo de formação da cultura é parte de um processo de criação de um grupo onde exista a relação de líder e liderado. Para o autor a cultura também pode ser construída na intervenção do convívio mútuo com as pessoas no dia a dia. O melhor meio de desvendar o conceito de cultura é acima de tudo estar ciente da experiência cultural

adquirida, visto que trazemos a cultura de vivências anteriores e que faz parte da estruturação de novos elementos à medida que nos relacionamos com o meio e adquirem-se novas experiências.

A cultura está diretamente relacionada aos seres humanos, correspondendo a toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens em sociedade. De forma simplificada, cultura pode ser definida como um conjunto de traços materiais e não materiais que identificam e caracterizam determinada sociedade (DIAS, 2007).

Em um contexto mais específico, a cultura passa a ser incorporada ao ambiente organizacional, conforme se segue no próximo tópico.

Cultura organizacional

O tema cultura organizacional está presente na literatura, desde a década anterior aos anos 1980, no entanto, passou a ser introduzida no contexto das organizações, bem como a maior incidência de pesquisas na área, publicação, dentre outros, mais precisamente a partir de 1983 (FREITAS, 1991).

Schein (1992) considera que cultura é aquilo que o grupo aprende ao longo de um período de tempo como solução para seus problemas de sobrevivência no seu ambiente externo, e seus problemas de integração interna. Segundo essa visão, tal aprendizagem é um processo ao mesmo tempo comportamental, cognitivo e emocional.

A cultura cumpre múltiplas funções em uma organização: desempenha papel de definidora de fronteira, criando distinções entre uma organização e outras; possibilita um senso de identidade aos membros; facilita o envolvimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; é capaz de estimular a estabilidade do sistema social (ROBBINS, 2009).

Tendo-se como base o que fora delimitado, pode-se destacar que a base cultural sugere o que, como e por que as organizações aprendem determinadas coisas. Com base nisso, têm-se que a aprendizagem é inerente ao processo de criação e desenvolvimento da cultura organizacional, não existindo um único ambiente favorável a aprendizagem organizacional, mas tipos diversos de ambientes e culturas que se distinguem e que fornecerão resultados variados (GUIMARÃES; CARTAXO, 2002).

Aprendizagem organizacional

Segundo Kim (1993), todas as organizações aprendem, conscientemente ou não, e esse é um requisito fundamental para a sua existência prolongada. Para Bastos et al. (2002), a instabilidade do cenário mundial atual, provoca mudanças contínuas, que impactam diretamente na realidade das organizações, repercutindo na configuração de novos modelos gerenciais, os quais, por sua vez, propulsionam a sua capacidade de aprender. É essa capacidade de aprender que possibilita que organizações desenvolvam competências como identificar, processar e reter informações.

Nesse cenário, que surge a aprendizagem organizacional que, muito embora não se trate de um assunto novo, tem despertado o interesse crescente entre pesquisadores e ganhado maior notoriedade a partir da década de 1990 (GUIMARÃES; CARTAXO, 2002; SOUZA, 2002).

A aprendizagem organizacional trata-se de uma abordagem que marca o cenário dos novos desafios empresariais, não devendo ser reduzida à um simples modelo de gestão, uma vez que é promissora e condizente com novas tendências e formas de organização do trabalho (BITTENCOURT; AZEVEDO, 2006).

Marsick e Watkins (2003) explicam que a aprendizagem ocorre quando os indivíduos se deparam com algum desafio, surpresa, ou divergência, que funcionam como uma espécie de

estímulo a alguma resposta. Os indivíduos assim, selecionam uma estratégia ou resposta a este estímulo inicial com base em seu entendimento cognitivo e afetivo. Uma vez determinada o plano de ação, essa estratégia é implementada. Essas estratégias podem ou não funcionar como esperado. Quando não funciona, esse ciclo é acionado e se repete outra vez.

Propiciar a aprendizagem organizacional significa considerar o processo de adaptação, de aquisição, e de criação do conhecimento para os indivíduos, para os grupos e para toda a organização. Consiste ainda, em considerar a comunicação entre esses níveis, e compreender as relações existentes entre a cultura da organização, as normas os valores, rotinas de ação e aprendizagem (BITTENCOURT; SOUZA, 2003).

As práticas de aprendizagem devem ser identificadas através de diagnóstico da organização que considere de modo sistêmico os desafios de competitividade e as realidades estruturais e culturais. Através de tal diagnóstico, as práticas de aprendizagem formais ou informais, individuais, grupais ou instituídas formalmente podem ser identificadas e estimuladas (BITTENCOURT; SOUZA, 2003).

Uma vez delimitados os conceitos de cultura organizacional e aprendizagem organizacional, e tomando-se como base que são conceitos interdependentes (GUIMARÃES; CARTAXO, 2002), parte-se então para o tema cultura de aprendizagem.

Cultura de aprendizagem

A cultura de aprendizagem pode manifestar-se através de crenças, valores ou sentimentos que existem no ambiente da organização. A cultura de aprendizagem pode ser acamada e fragmentada por algum grupo, afetando os elementos comportamentais, emocionais e também os cognitivos do funcionamento psicológico de seus componentes (SCHEIN, 2009).

Para Yang (2003), a cultura da aprendizagem é um conceito que retrata o comportamento organizacional a partir da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento. Esse conceito de cultura da aprendizagem, segundo o autor, é semelhante a vários outros em estudos organizacionais, tais como satisfação e motivação no trabalho, sendo um constructo que representa uma variável abstrata que pode ser proveniente de qualquer teoria ou observação.

Ainda conforme Yang (2003), para profissionais da área de desenvolvimento de recursos humanos que desejam estabelecer e consolidar uma cultura de aprendizagem em sua organização é fundamental possuir ferramentas que ajudem a diagnosticar o atual comportamento de aprendizagem da organização e identificar os passos estratégicos para construir uma organização que aprende.

Para Santos (2011), a principal perspectiva teórica estudada acerca das características de uma cultura de aprendizagem é a definida por Marsick e Watkins (2003), que delineiam sete atributos:

- Criação de oportunidade de aprendizagem contínua;
- Promoção do diálogo e questionamento;
- Encorajamento para a colaboração e para o trabalho em equipe;
- Criação de sistemas para aquisição e compartilhamento da aprendizagem;
- Estímulo ao desenvolvimento de uma visão coletiva à equipe;
- Conexão da organização com o ambiente;
- Utilização da aprendizagem estrategicamente pela liderança.

Esses sete atributos são base para composição de um instrumento de medida da cultura de aprendizagem por Marsick e Watkins (2003), o *Dimension of the learning organization questionnaire* (Dloq), ou questionário das dimensões da organização que aprende. Para as autoras, o Dloq possibilita a avaliação da cultura de aprendizagem de uma organização a partir do diagnóstico de cada fator.

Yang (2003) argumenta que a cultura de aprendizagem é uma construção abstrata que não pode ser diretamente tocada ou diretamente medida. No entanto, um instrumento ou ferramenta para verificar a cultura da aprendizagem de uma organização é o Dloq, validado pelas autoras Marsick e Watkins (2003).

Menezes, Guimarães e Bido (2011) explicam que o Dloq é composto por 43 itens distribuídos nos 7 Fatores da cultura de aprendizagem delimitados por Marsick e Watkins (2003), acrescentando-se um conjunto de 12 itens a esta escala distribuídos em 2 Fatores de desempenho – o desempenho financeiro e desempenho do conhecimento –, totalizando 55 itens. Marsick e Watkins (2003) acreditam haver relação entre a cultura de aprendizagem e melhor desempenho da organização.

Por meio do Dloq, Watkins e Marsick procuraram entender a organização como uma unidade de análise, a partir da visualização de padrões e as diferenças entre organizações e unidades organizacionais sobre cultura de aprendizagem (WATKINS; O'NEIL, 2013).

Conforme Menezes, Guimarães e Bido (2011), é importante ressaltar que todos os itens do instrumento são medidos com base na percepção dos respondentes.

O Quadro 1 apresenta cada Fator da cultura de aprendizagem e os Fatores de desempenho organizacional, como definido por Marsick e Watkins (2003).

Quadro 1: Definição dos Fatores da escala de cultura de aprendizagem em organizações.

Fator	Definição
I – Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem em organizações	
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
II – Fatores de desempenho organizacional	
1. Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.

2. Ganho de conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).
---	---

Fonte: Menezes, Guimarães e Bido (2011, p. 9 e 10).

Assim, a presença dos Fatores delimitados no Quadro 1, permite identificar se a organização possui uma cultura de alta ou baixa aprendizagem. O Dloq, possibilita fazer um diagnóstico da situação da empresa com relação a esses Fatores da cultura de aprendizagem, ou seja, é um indicador das características elencadas acima, essenciais à uma organização da aprendizagem (WATKINS; O'NEIL, 2013).

Vale destacar que este estudo não abordou os fatores de desempenho, por entender que essa relação já foi testada o suficiente com a utilização do referido instrumento em outras pesquisas no Brasil e em vários países. Assim, o foco da pesquisa foi verificar se a Instituição possui os fatores da cultura de aprendizagem, de acordo com a percepção de seus servidores.

METODOLOGIA

No intuito de atender aos objetivos delineados, optou-se em realizar uma pesquisa de caráter descritivo, a partir de uma abordagem quantitativa. A organização escolhida para o cumprimento desta pesquisa é uma Instituição Pública do Poder Judiciário do Estado do Tocantins.

Para coleta de dados utilizou-se o instrumento Dloq-A, O *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq), ou questionário das dimensões da aprendizagem, trata-se de um instrumento de coleta de dados desenvolvido por Marsick e Watkins (2003), e possibilita diagnosticar a cultura de aprendizagem organizacional. O instrumento foi validado no Brasil em sua versão completa por Corrêa e Guimarães (2006). E em sua versão resumida Dloq-A foi validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Segundo Menezes, Guimarães e Bido (2011), o questionário em sua versão completa construído e validado por Marsick e Watkins (2003), possui um conjunto de 43 itens divididos nas 7 dimensões da cultura de aprendizagem e outros 12 itens divididos nas duas dimensões de desempenho, totalizando 55 variáveis, avaliados através de uma escala do tipo likert.

Yang (2003) validou uma versão resumida desse mesmo instrumento, denominado Dloq-A, o instrumento apresentou validade e confiabilidade aceitáveis, para uma análise e medição sucinta da cultura de aprendizagem. O Dloq-A possui 3 itens por cada Fator da aprendizagem e 3 itens por Fator de desempenho, totalizando 27 itens.

Segundo Yang (2003), o Dloq em sua versão completa possibilita uma avaliação abrangente da cultura de aprendizagem nas sete dimensões e oferece mais informações para que auxiliem o processo de tomada de decisões na organização. No entanto, a versão resumida do instrumento possui igual confiabilidade para avaliar as mesmas dimensões e estabelecer relação com as variáveis de desempenho. O instrumento utilizado nesta pesquisa é o Dloq-A, validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011). Novamente, destaca-se que foram estudados os 7 fatores da cultura de aprendizagem, totalizando 21 itens, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos itens do Dloq-A nas dimensões (Fatores da cultura de aprendizagem).

Fator	Item do questionário
Oportunidade para aprendizagem contínua	1. Na Instituição, as pessoas se ajudam a aprender.
	2. A Instituição libera o funcionário para aprender.
	3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.
Questionamento e diálogo	4. As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.
	5. Na Instituição, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
	6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.
Colaboração e aprendizagem em equipe	7. Equipes e grupos de trabalho da Instituição têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
	8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
	9. As equipes acreditam que a Instituição seguirá suas recomendações.
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	10. A Instituição usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
	11. A Instituição disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.
	12. A Instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
Delegação de poder e responsabilidade	13. A Instituição reconhece as pessoas por suas iniciativas.
	14. A Instituição permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
	15. A Instituição apoia as pessoas que assumem riscos calculados.
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	16. A Instituição encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.
	17. A Instituição trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
	18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da Instituição quando precisam resolver problemas.
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	19. Os gestores orientam e treinam seus subordinados.
	20. Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.
	21. Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da Instituição.

Fonte: Elaborado com base em Menezes, Guimarães e Bido (2011).

O questionário utiliza a escala likert de 5 pontos, sendo: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo em partes, 3 - Nem concordo, nem discordo, 4 - Concordo em partes e 5 - Concordo totalmente. Além das questões específicas sobre o tema, acrescentou-se ao instrumento 5 questões demográficas e funcionais com o propósito de caracterizar a amostra, são elas: sexo, idade, nível de escolaridade, tipo de vínculo, e tempo na Instituição.

Com o intuito de atender às normas éticas para realização de pesquisa científica, a primeira parte do questionário foi composta pelo “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, onde os indivíduos foram convidados a participar da pesquisa, tiveram seus direitos explicados e lhes foram garantidos o sigilo, a privacidade e a confidencialidade de suas respostas.

Antes da aplicação do questionário foi realizada a validação semântica do instrumento, a fim de verificar o nível de compreensão dos itens pela amostra do estudo. Além disso,

objetivou-se também identificar o tempo médio de resposta. Após leitura dos itens, os participantes entenderam que os mesmos estavam compreensíveis. Com isso, não houve alteração dos itens do questionário. O tempo médio de resposta foi de 7 minutos.

Destaca-se que, a população do estudo foi representada pelos 341 servidores/colaboradores da Instituição. Segundo Richardson et al. (2011) pode-se definir população como um grupo de elementos que possuem atributos similares. Após a validação semântica do instrumento, foi gerada uma versão eletrônica do referido questionário no Google Docs. O link do questionário foi enviado por e-mail nominalmente para os 341 colaboradores, esse procedimento foi adotado por entender que isso aumentaria a taxa de retorno. Obteve-se 95 respostas válidas, totalizando 27,8% dos questionários enviados. A amostra foi composta por servidores/colaboradores do Quadro efetivo, cedidos, cargos em comissão, estagiários e terceirizados.

Os dados coletados foram tabulados e tratados estatisticamente com o auxílio do Software Excel 2013. Utilizou-se a média aritmética, desvio padrão. Os resultados foram apresentados em forma de Tabela, conforme apresentado no tópico a seguir.

RESULTADOS E ANÁLISES

Neste tópico são apresentados os resultados e análises dos dados. Inicialmente apresenta-se a caracterização da amostra, em seguida a percepção da amostra com relação aos Fatores da cultura de aprendizagem e por fim, a análise de diferenças de percepção a partir dos dados demográficos e funcionais.

Caracterização da amostra

A Tabela 1 caracteriza a amostra do estudo, compreendendo as 5 questões demográficas e funcionais.

Tabela 1 - Caracterização da amostra.

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
SEXO			TIPO DE VÍNCULO		
Masculino	46	48,4%	Servidor efetivo	67	70,5%
Feminino	49	51,6%	Servidor cedido	12	12,6%
Total	95	100%	Cargo em comissão	1	1,1%
			Estagiário	11	11,6%
			Terceirizado	4	4,2%
			Total	95	100%
IDADE			TEMPO NA INSTITUIÇÃO		
De 18 a 25 anos	11	11,6%	Menos de 1 ano	7	7,4%
De 26 a 33 anos	10	10,5%	1 até 3 anos	15	15,8%
De 34 a 41 anos	33	34,7%	4 até 7 anos	14	14,7%
Acima de 41 anos	41	43,2%	Acima de 7 anos	59	62,1 %
Total	95	100%	Total	95	100%
ESCOLARIDADE					
Ensino Fundamental	0	0%			
Ensino Médio	0	0%			
Ensino Superior incompleto	17	17,9%			
Ensino Superior Ccompleto	45	47,4%			

Pós-graduação lato sensu	30	31,6%
Mestrado	0	0%
Doutorado	0	0%
Total	95	100 %

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2018).

Em relação à variável “sexo”, observa-se que 48,4% dos respondentes são do sexo masculino e 51,6% do sexo feminino.

Na variável “idade”, há uma predominância de respondentes com idade acima de 41 anos, correspondendo à 43,2% da amostra. Observa-se que 34,7% tem entre 34 a 41 anos, 10,5% tem de 26 a 33 anos e apenas 11,6% têm entre 18 e 25 anos.

Com base na variável “escolaridade” constatou-se que há uma predominância de colaboradores com ensino superior completo, correspondendo a 47,4%, seguido por 31,6% de especialistas (com pós-graduação *latu senso*). Observa-se que apenas 17,9% possuem ensino superior incompleto.

Quanto à variável “tipo de vínculo”, identificou-se que 70,5% da amostra são servidores efetivos, 12,6% dos respondentes são servidores cedidos de outros órgãos, 11,6% são estagiários, 4,2 % servidores terceirizados e 1,1% são servidores com cargo em comissão.

A última variável, referente ao “Tempo de Instituição” possibilitou identificar que a maioria dos respondentes, 62,1% possuem mais de 7 anos na Instituição, 15,8% entre 1 e 3 anos, 14,7% de 4 a 7 anos e apenas 7,4 % da amostra está na Instituição há menos de 1 anos. Como a forma de ingresso na Instituição é por meio de concurso público, isso pode justificar o fato de a maioria ter mais de 7 anos na Instituição.

O próximo item apresenta os resultados relacionados com a percepção dos respondentes em relação à cultura de aprendizagem da Instituição.

Fatores da cultura de aprendizagem

Para atender ao objetivo de identificar a percepção dos colaboradores da Instituição com relação aos Fatores da cultura de aprendizagem – utilizou-se a média e o desvio padrão dos dados encontrados, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores da cultura de aprendizagem com base na percepção da amostra.

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	4,2	0,8
2. Questionamento e diálogo	4,1	0,9
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	4,3	0,8
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	4,2	0,8
5. Delegação de poder e responsabilidade	4,2	0,9
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	4,3	0,8
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	4,3	0,8

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2018).

Conforme se observa na Tabela 2, de maneira geral, a amostra pesquisada tem alta percepção em relação à presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição. Destaca-se que os maiores resultados foram nos Fatores “colaboração e aprendizagem em equipe”, “desenvolvimento da visão sistêmica da organização” e “estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” ambos com média de 4,3 e desvio padrão de 0,8. Todos os

outros Fatores tiveram média 4. Vale lembrar que a escala foi formada por um intervalo de 1 a 5, sendo: 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente.

Como definido por Menezes, Guimarães e Bido (2011), o Fator “colaboração e aprendizagem em equipe” associa-se à capacidade da cultura em apoiar ao espírito de colaboração e trabalho em equipes, onde estas aprendem em conjunto. A alta percepção da presença deste Fator na cultura da Instituição pode estar relacionada ao fato de que a maioria dos respondentes são servidores efetivos, o que sugere investimento por parte da Instituição na capacitação voltada para interação, colaboração, trabalho em equipe e aprendizagem contínua.

O Fator “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” também apresentou média 4,3, e desvio padrão de 0,8. Este Fator trata-se do estímulo necessário para que as pessoas possam desenvolver uma visão holística da Instituição, bem como a visualização dos efeitos de seu trabalho no todo organizacional (MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011). A percepção positiva deste Fator por parte da amostra evidencia que na Instituição as pessoas são estimuladas a visualizar os efeitos de suas ações na organização como um todo.

Com resultado semelhante ao anterior, o Fator “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” também apresentou média de 4,3 e desvio padrão 0,8. Na definição atribuída no Quadro 2, pode ser observado que este Fator se refere à utilização da aprendizagem de forma estratégica por parte dos líderes, com vistas a melhorar o desempenho da organização, sendo estes, agentes fundamentais no processo de aprendizagem. Os resultados mostram que a amostra percebe que os gestores apoiam e desenvolvem iniciativas de aprendizagem.

O Fator “oportunidade para a aprendizagem continua” apresentou média 4,2 e desvio padrão 0,8. O referido Fator refere-se à oportunidade de aprendizado no local de trabalho e/ou pela própria organização, onde é possível crescimento e educação de forma permanente. Esse resultado sugere que a Instituição se preocupa com o desenvolvimento de seus servidores/colaboradores criando oportunidade de aprendizagem. Além disso, demonstra que a própria organização se preocupa em se manter em constante aprendizagem.

Com resultado semelhante ao anterior, o fator “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, de acordo com Menezes, Guimarães e Bido (2011), esse Fator compreende sistemas tecnológicos que possibilitam a captura e o compartilhamento do conhecimento, onde as pessoas da organização podem ter fácil acesso ao que foi aprendido. Uma percepção positiva por parte dos respondentes neste Fator pode deduzir que a Instituição tem investido em tecnologia para facilitar o processo de aprendizagem.

Percepção dos fatores da cultura de aprendizagem a partir dos dados demográficos e funcionais.

Diante da possibilidade de haver diferenças de percepção com base em variáveis demográficas e funcionais, objetivou-se também identificar se existem diferenças de percepção com base nessas variáveis. A Tabela 3, apresenta a média dos resultados em cada variável demográfica e funcional.

Tabela 3 – Percepção dos servidores a partir dos dados demográficas e pessoais.

Fatores	Sexo		Idade				Tempo na Instituição				Escolaridade				Vinculo				
	Feminino	Masculino	18 a 25 anos	26 a 33 anos	34 a 41 anos	Acima de 41 anos	Menos de 1 ano	1 a 3 anos	4 a 7 anos	Acima 7 anos	Ensino médio	Sup. Incompleto	Sup. Completo	Lato Sensu	Servidor efetivo	Servidor cedido	Cargo em comissão	Terceirizado	Estagiário
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	4,2	4,2	4,1	4,0	4,3	4,2	4,0	4,4	4,1	4,2	3,4	4,2	4,4	4,0	4,3	4,0	2,6	4,5	4,1
2. Questionamento e diálogo	4,0	4,2	4,0	3,9	4,2	4,0	4,0	4,1	4,2	4,1	3,3	3,9	4,4	3,7	4,2	3,8	2,7	4,2	4,0
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	4,2	4,3	4,1	3,7	4,5	4,2	3,8	4,3	4,4	4,2	3,4	4,1	4,5	4,0	4,4	4,0	4,0	4,2	4,0
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	4,1	4,3	4,0	4,0	4,4	4,1	3,8	4,3	4,4	4,2	3,7	4,0	4,5	3,9	4,3	4,0	3,3	4,2	4,0
5. Delegação de poder e respo	4,1	4,2	3,7	3,5	4,4	4,2	3,5	4,1	4,2	4,2	3,9	3,9	4,5	3,8	4,3	4,0	3,0	4,1	3,8

nsabili dade																				
6. Desen volvi mento da visão sistêm ica da organi zação	4,2	4,4	4,0	4,2	4,4	4,2	3,9	4,3	4,5	4,3	3,5	4,1	4,6	4,0	4,3	4,2	4,3	4,4	3,9	
7. Estím ulo à lidera nça estrat égica para a apren dizage m	4,3	4,4	4,1	4,3	4,5	4,2	4,0	4,4	4,5	4,3	3,4	4,1	4,6	4,0	4,4	4,2	4,3	4,2	4,1	

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2018).

Conforme se observa na Tabela 3, as maiores diferenças de variáveis entre as médias ocorreram nas variáveis: idade, tempo na Instituição, escolaridade e vínculo.

Na variável “idade”, foi identificada diferença de percepção no Fator “Delegação de poder e responsabilidade”. Observa-se que os respondentes com idade entre 18 a 33 anos, apresentaram baixa percepção em relação à presença deste Fator na Instituição quando comparado com a percepção dos respondentes das outras categorias. Essa percepção por parte desses servidores mais jovens, pode se dar pelo fato de serem recém-admitidos na Instituição, ou pela possibilidade de existir uma delegação de poder para pessoas mais experientes, pois verifica-se que os respondentes acima 34 anos possuem percepção mais positiva acerca da presença deste Fator.

Na variável “tempo na Instituição”, observa-se que em todos os fatores, os respondentes com menos de 1 ano de Instituição apresentaram baixa percepção em relação a presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição quando comparado com a percepção dos demais respondentes que possuem mais de 1 ano de Instituição. Observa-se com esse resultado que o tempo é um Fator crucial para a percepção de ações voltadas para aprendizagem. Talvez por estarem a pouco tempo na Instituição o foco desses servidores/colaboradores seja para o aprendizado de suas funções primárias.

Em relação à variável “Escolaridade”, a diferença de percepção concentra-se dentre os respondentes com menor grau de instrução. Esses respondentes tem uma visão mais negativa em relação à presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição. Isso sugere que a Instituição direciona seus investimentos em processos de aprendizagem mais voltados para seus servidores/colaboradores com maior nível de instrução, ou seus processos de aprendizagem possuem deficiências no alcance dos que possuem menor grau de instrução.

Na variável “Tipo de vínculo”, observa-se que, de maneira geral, os respondentes que possuem cargo em comissão foram os que apresentaram baixa percepção em relação à presença dos fatores de cultura de aprendizagem na Instituição quando comparado com a percepção de respondentes que possuem outros tipos de vínculos. Esse resultado sugere que o

fato de que nem todos os servidores são efetivos podem ter influenciado nesta percepção mais negativa, normalmente em cargos comissionados há alta rotatividade e o tempo de adaptação talvez não seja suficiente para que os servidores possam perceber ações da Instituição voltadas para a aprendizagem.

Os resultados do estudo demonstram que, de maneira geral, a Instituição investe em processos de aprendizagem, porém, precisa atentar-se para melhorar suas ações para que atinjam toda a Instituição. Para Watkins e O'Neil (2013), uma organização da aprendizagem precisa possuir os sete Fatores, sendo estes, essenciais à uma cultura de aprendizagem. Pode-se dizer que, de acordo com os resultados, a Instituição possui ações que favorecem a cultura de aprendizagem.

De acordo Marsick e Watkins (2003), à medida que a organização aprende, melhora seu desempenho organizacional. Os estudos de Menezes, Guimarães e Bido (2011), confirmaram a validação do instrumento Dloq-A (versão resumida), no contexto brasileiro. Seguindo essa linha, os resultados obtidos nesta pesquisa podem significar que a organização pode ter bom desempenho financeiro e de conhecimento por investir em ações voltadas para a cultura de aprendizagem.

Apesar de os resultados positivos apresentados na Tabela 2, observa-se na Tabela 3 a necessidade de a Instituição investir em ações da cultura de aprendizagem voltadas para público específico, por exemplo: faixa etária de 26 a 33 anos, com menos de 1 ano de Instituição, ensino médio e cargos em comissão. Conforme observado, os resultados indicam que este público não está sendo alcançado por ações de aprendizagem promovidas pela Instituição.

O próximo tópico apresenta as considerações e recomendações.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo identificar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Pública do Poder Judiciário do Tocantins com relação aos Fatores da cultura de aprendizagem e verificar a existência de diferença de percepção quanto aos Fatores da cultura de aprendizagem a partir dos dados demográficos e funcionais. Tendo como principal referencial teórico os estudos de Marsick e Watkins (2003) especificamente para a construção do DLOQ. Neste estudo utilizou-se a versão resumida, Dloq-A, validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Os objetivos foram alcançados e com os resultados foi possível identificar que de maneira geral os servidores/colaboradores possuem alta percepção dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição. No entanto, observou-se que há diferenças de percepção a partir dos dados demográficos e funcionais. Verificou-se baixa percepção por parte dos servidores/colaboradores que possuem idade entre 18 a 33 anos; os que têm menos de um ano na Instituição; os que possuem menor grau de instrução e os que possuem cargo em comissão. Esses resultados demonstram a necessidade de a Instituição investir em processos de aprendizagem que alcancem esse público, pois de acordo Marsick e Watkins (2003) a Organização que investe em processos de aprendizagem tende a ter um melhor desempenho financeiro e do conhecimento.

Por fim, espera-se que o presente estudo possa contribuir não somente com a Instituição em estudo, mas também com outras instituições e pesquisadores interessados no tema. Para futuras pesquisas, sugere-se a utilização do instrumento Dloq-A como meio de diagnóstico dos fatores da cultura de aprendizagem, juntamente com uma pesquisa qualitativa.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt; et al. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- BITTENCOURT, Cláudia Cristina; AZEVEDO, Débora. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **RAE**: edição especial Minas Gerais, v. 46, p. 110-112, 2006.
- BITTENCOURT, Claudia Cristina; SOUZA, Yeda Swirski de. Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional. In: EnANPAD, **Anais...** 2003.
- DA SILVA LOURENÇO, Cléria Donizete; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Cultura organizacional e mito fundador: Um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 28, n. 84, 2012.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003. 2ª impressão, 2007.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 31, p. 73-82, jul./set. 1991.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: **Atlas**, 2002.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; CARTAXO, Mac Amaral. Aprendizagem e Cultura nas Organizações: um Estudo em uma Organização Militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- KIM, Daniel. The link between individual and organization learning. **Sloan Management review**. p. 37-50, 1993.
- KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 30ª ed., Petrópolis: **Vozes**, 2012.
- MARSICK, Victoria J.; WATKINS, Karen E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**. v. 5, n. 2, p. 132-151, may 2003.
- MENEZES, Elisabeth A. Corrêa; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; BIDO, Diógenes de Souza. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 4-29, São Paulo – SP, mar./abr., 2011.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2ª Ed., 6ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e Técnicas**. 3ª ed.; 13ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Aleksandra Pereira. Cultura de aprendizagem em organizações: revisão crítica de pesquisa nacionais e estrangeiras. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, Ano 8, n. 9, p. 35-61, jan./jun., 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SILVA, Antonia et al. Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs Cearenses. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 4, 2013.

SOUZA, Yeda S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional. **Anais do XXVI ENANPAD. CD-ROM. Salvador: ANPAD**, 2002.

WATKINS, Karen E.; O'NEIL, Judy. The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual. **Advances in Developing Human Resources**. p 1-15, 2013.

YANG, Baiyin. Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. **Advances in Developing Human Resources**. Vol. 5, n. 2, p. 152-162, May. 2003.