



UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
REGIONAL CATALÃO (RC)
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

DAVID VICTOR NOVAIS LOPES

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE APRENDIZAGEM:
diagnóstico através de um estudo transversal**

CATALÃO
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese

2. Nome completo do autor

David Víctor Novais Lopes

3. Título do trabalho

CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE APRENDIZAGEM: DIAGNÓSTICO ATRAVÉS DE UM ESTUDO TRANSVERSAL

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
 - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Dos Santos Prado Sadoyama, Professora do Magistério Superior**, em 23/03/2021, às 11:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **DAVID VICTOR NOVAIS LOPES, Discente**, em 25/03/2021, às 19:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1957354** e o código CRC **03604DD2**.

DAVID VICTOR NOVAIS LOPES

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE APRENDIZAGEM:
diagnóstico através de um estudo transversal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Adriana dos Santos Prado Sadoyama

Catalão
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Lopes, David Victor Novais
Cultura Organizacional e Cultura de Aprendizagem: Diagnóstico
através de um estudo transversal [manuscrito] / David Victor Novais
Lopes. - 2021.
LXXI, 71 f.

Orientador: Profa. Dra. Adriana dos Santos Prado Sadoyama; co
orientador Dr. Geraldo Sadoyama Leal.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2021.
Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui lista de figuras, lista de tabelas.

1. Cultura de aprendizagem. 2. Cultura organizacional. 3.
Liderança. 4. Aprendizagem. 5. Gestão de pessoas. I. Sadoyama,
Adriana dos Santos Prado, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº **01.2021** da sessão de Defesa de Dissertação de **David Victor Novais Lopes**, que confere o título de Mestre em **Gestão Organizacional**, na área de concentração em **Gestão Organizacional**.

Aos **quatro** dias do mês de **março** de **dois mil e vinte e um**, a partir das **catorze horas**, à distância via webconferência, realizou-se a sessão pública de **Defesa da Dissertação** intitulada **"MAPEAMENTO DA CULTURA DE APRENDIZAGEM DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES"**. Os trabalhos foram instalados pela Orientadora, Professora Doutora **Adriana dos Santos Prado Sadoyama** (UA de Educação/UFG-RC/UFCAT em transição) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora **Fernanda Barros** (UA de Educação/UFG-RC/UFCAT em transição), membro titular externo e Professora Doutora **Elis Regina da Costa** (UA de Educação/UFG-RC/UFCAT em transição), membro titular externo. A participação de todos os membros da banca ocorreu via webconferência de acordo com a Portaria da CAPES nº 36, de 19 de março de 2020. Durante a arguição os membros da banca **fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho (o novo título consta abaixo). A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pela Professora Doutora **Adriana dos Santos Prado Sadoyama**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **quatro** dias do mês de **março** de **dois mil e vinte e um**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

"CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE APRENDIZAGEM: DIAGNÓSTICO ATRAVÉS DE UM ESTUDO TRANSVERSAL"



Documento assinado eletronicamente por **Elis Regina Da Costa**, Professor do Magistério Superior, em 16/03/2021, às 16:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Dos Santos Prado Sadoyama**, Professora do Magistério Superior, em 19/03/2021, às 10:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Barros**, Professora do Magistério Superior, em 19/03/2021, às 10:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1942307** e o código CRC **8BC85235**.

https://sei.ufg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=2099112&infra_sistema=1... 1/2

AGRADECIMENTOS

Muitos são meus agradecimentos. Gratidão, honra e glória ao meu Amado Senhor e Salvador Jesus Cristo por ter plantado a semente desta formação em meu coração há 15 anos, por fazê-la crescer e florescer em mim, para Ele! Pude provar de Seu cuidado em cada detalhe desta caminhada e estou certo que continuarei provando em tudo o que eu fizer, por onde eu andar.

Gratidão à minha mãe Luzia, que percebeu desde muito cedo a minha afinidade pelos livros, canetas, desenhos e estudos que sempre me respeitou e, da sua forma, me incentivou com cuidado, amor e deboches.

À minha orientadora, Professora Adriana Sadoyama. Lembro das nossas primeiras longas conversas em sua sala e cada uma das boas provocações, suporte, influência e cuidado e carinho. Ao meu co-orientador, Professor Geraldo Sadoyama, por toda a disponibilidade, paciência, zelo em cada momento. Sem a orientação de vocês, não seria tão bonito quanto foi! Também à todo o corpo docente do mestrado, a contribuição de cada um dos professores, para que essa experiência fosse incrível.

À minha amiga Sarah Vellozo, presente desta caminhada, por todo o compartilhar, dividir a carga, pelas risadas e suporte sempre, amizade e parceria! À Raquel Canella, mais um destes presentes, pela amizade e bons momentos de troca, além do mestrado. Aos queridos colegas da turma 2019/2021, vocês são espetaculares! Ao meu amigo Pedro Pedrosa por toda ajuda com as mixórdias, risadas e suporte neste processo e à Debora Prado, pelo suporte técnico com as questões estatísticas da pesquisa.

Ao Mauricio Kichese, pela influência no meu desenvolvimento dentro e fora dos muros da organização, pela amizade e anos de trabalho juntos. À Ana Correa, por ter viabilizado este mestrado, entendendo a importância deste momento e por todo apoio neste processo e constantes contribuições para o meu desenvolvimento.

Este mestrado foi sobre cultura de aprendizagem, cultura organizacional, liderança. Mas sem dúvida foi sobre um burilar, um moldar, um desenvolver. Senti-me como um barro nas mãos do Oleiro, muito certo de que Aquele que começou esta obra é fiel para completá-la até o fim.

Mas temos esse tesouro em vasos de barro,
para mostrar que este poder que a tudo excede
provém de Deus, e não de nós. 2 Coríntios 4:7
(Bíblia Nova Versão Internacional)

RESUMO

Cultura organizacional e cultura de aprendizagem são fatores relevantes nos processos organizacionais, pois compreendem o entendimento sobre os padrões de comportamento dos indivíduos que a formam, bem como a maneira como estes aprendem e trocam conhecimento. Uma leitura assertiva deste cenário contribui diretamente para as tomadas de decisão das organizações. Este estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico para cultura de aprendizagem com foco nas práticas institucionais, indivíduo e liderança e a cultura organizacional, com ênfase nos valores e práticas organizacionais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, para a qual foram aplicados os instrumentos QCAO – Avaliação da Cultura de Aprendizagem em Organizações (MACEDO, 2007) e IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (FERREIRA *et al.*, 2002), aplicados à 177 líderes de uma organização do setor privado nos estados de Minas Gerais e Goiás, Brasil. A abordagem da pesquisa é quantitativa e, para o seu processamento de dados utilizou-se o software estatístico SPSS versão 22. Foram considerados para análise da ferramenta QCAO seus 03 fatores, com um total de 43 questões e para o IBACO 07 fatores para análise, com um total de 35 questões, em sua versão reduzida. Como resultado, o diagnóstico da cultura de aprendizado destes líderes mostra um equilíbrio/proximidade entre os 03 fatores da ferramenta, com um destaque para o fator 3 (Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança) que apresentou um valor maior frente aos demais, apontando que estes líderes entendem que contribuem e influenciam para o aprendizado da organização de forma frequente mais do que a organização em suas plataformas e do que o indivíduo em seus movimentos de desenvolvimento e aprendizado. Quanto ao diagnóstico de cultura organizacional, os líderes da organização apresentaram práticas voltadas para a integração externa, indicando um foco no planejamento de estratégias que atendem os clientes internos e externos.

Palavras-chave: Cultura de aprendizagem. Cultura organizacional. Liderança. Aprendizagem. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Organizational culture and learning culture are relevant factors in organizational processes because they understand the understanding of the behavior patterns of the individuals who form it, as well as the way they learn and exchange knowledge. An assertive reading of this scenario directly contributes to the organizations' decision-making. This study aimed to make a diagnosis for learning culture with a focus on institutional practices, individual and leadership and organizational culture, with emphasis on organizational values and practices. This is a descriptive research, for which the instruments QCAO - Assessment of the Culture of Learning in Organizations (MACEDO, 2007) and IBACO - Brazilian Instrument for the Assessment of Organizational Culture (FERREIRA *et al.*, 2002) were applied), applied to 177 leaders of an organization in the private sector in the states of Minas Gerais and Goiás, Brazil. The research approach is quantitative and, for its data processing, the statistical software SPSS version 22 was used. For its analysis of the QCAO tool, its 03 factors were considered, with a total of 43 questions and for IBACO, 07 factors for analysis, with a total of 35 questions, in its reduced version. As a result, the diagnosis of the learning culture of these leaders shows a balance / proximity between the 03 factors of the tool, with an emphasis on the factor 3 (Strategic use of learning by the leadership) which presented a higher value compared to those of -more, pointing out that these leaders understand that they contribute to and influence the learning of the organization more often than the organization on its platforms and than the individual in their development and learning movements. As for the diagnosis of organizational culture, the leaders of the organization presented practices aimed at external integration, indicating a focus on planning strategies that serve internal and external customers.

Key words: Learning culture. Organizational culture. Leadership. Learning. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico de dispersão com linha de ajuste total da percepção média de cultura e aprendizagem em relação à cultura organizacional média.	43
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da frequência do perfil sociodemográfico dos respondentes.	31
Tabela 2 – Distribuição descritiva dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO por meio da média e desvio-padrão.....	32
Tabela 3 – Percepção média dos respondentes em relação a sexo e área de atuação sobre a cultura organizacional e aprendizagem na organização, organizada em fatores dos instrumentos QCAO e IBACO.	33
Tabela 4 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Localidade/Unidade.	35
Tabela 5 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Idade.	37
Tabela 6 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação aos Cargos. ..	38
Tabela 7 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação ao Tempo de Empresa.	40
Tabela 8 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Formação. .	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Amostragem do estudo conforme cálculo do OpenEpi.	22
Quadro 2 – Fatores QCAO.	24
Quadro 3 – Fatores do IBACO.	25
Quadro 4 – Classificação por cores quanto a prioridade do desempenho da cultura organizacional e da aprendizagem da organização.	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos.....	12
1.2 Objetivos específicos.....	13
2 MARCO TEÓRICO: CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DO APRENDIZADO	14
2.1 Cultura organizacional: múltiplos conceitos, convergências, valores e práticas	14
2.2 Cultura de aprendizagem: seus tipos, performance, liderança e gestão organizacional	17
3 MÉTODOS.....	21
3.1 Abrangência	21
3.2 Amostras da população	22
3.3 Instrumentos de medidas	23
3.3.1 QCAO – Questionário de Cultura e Aprendizagem em Organizações	23
3.3.2 IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional	25
3.4 Procedimento, coleta, processamento e análise dos dados.....	27
3.5 Aspectos éticos.....	28
3.6 Local e momento da pesquisa	28
3.7 Benefícios, riscos da pesquisa e medidas de cautela.....	28
4 RESULTADOS	31
5 DISCUSSÃO	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	59
APÊNDICE A.....	60
APÊNDICE B.....	63
ANEXOS.....	64
ANEXO A	65
ANEXO B	70

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa refere-se a um mapeamento de temas estruturais para as organizações: cultura organizacional, cultura de aprendizagem e liderança.

Cultura organizacional e gestão são temas conectados e amplamente experienciados no âmbito das organizações. A partir das últimas décadas do século XX, a gestão, em seus múltiplos conceitos é profundamente estudada por pesquisadores da área das ciências humanas.

A ideia de observar as organizações como um sistema de significados que são compartilhados por seus indivíduos iniciou-se na década de 1980, quando esses estudos se intensificaram e incorporaram-se às teorias organizacionais, mesmo que na época tenham sido considerados como modismo (SORENSEN, 2002).

Desde então, pesquisas sobre comportamento em organizações se mostram promissoras, pois contribuem para uma melhor compreensão do fator humano dentro das organizações, uma vez que a mesma está inserida em um contexto complexo do aspecto econômico, de aquisições, incorporações, fusões, mudanças de estratégia, da tecnologia, de automação e de movimentos para melhoria contínua na organização do trabalho e de um expressivo e expoente viés de ressignificação das relações humanas, com novas maneiras de comunicação (redes sociais), entre outros.

Isto se dá devido à transversalidade da cultura organizacional, que influencia e impacta diretamente o comportamento de todos os indivíduos dentro da organização (liderança, indivíduos que a formam) e estabelece o modelo de relacionamento com atores além de seus muros (fornecedores, clientes, etc.), além de inferir diretamente na estratégia e conceito de desempenho (SCHULZ, 2001).

E esta cultura organizacional, ao transcender os limites da organização, influencia também os comportamentos dos indivíduos das sociedades onde estão inseridas: pessoas replicando seus comportamentos nos grupos sociais extra organização e se influenciando mutuamente em seus valores, práticas, formas de aprender (KUNDA, 2004).

Concatenados a este conceito, os temas ligados à gestão e liderança ganham espaço em pesquisas nesta mesma proporção (BRYMAN, 1996). A concepção da gestão por meio de uma liderança transformacional-transacional se torna mais evidente, pois permeia vários vieses da gestão organizacional como qualidade em produtos e serviços (SOUZA, 2008),

desempenho da organização (GARCÍA-MORALES; MATÍAS-RECHE; HURTADO-TORRES, 2008) e inovação (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009).

Sob esta perspectiva, estabelece-se a figura do gestor que é um dos principais agentes para direcionamento e disseminação dos comportamentos e da aprendizagem na organização, fazendo-o por meio de sua influência, outorgada pelo cargo e sustentada no exercício do seu papel como líder, replicando estas práticas por meio do seu discurso (coerência entre falar e fazer) de ações estruturadas (constantes *feedbacks*, por exemplo), experiências oferecidas aos funcionários, contrapondo-se ao paradigma estabelecido durante décadas de que o ensino formal (isto é, ensinos básicos, fundamental, médio, superior, entre outros) são os únicos capazes de gerar mudança de comportamento, formação e aprendizagem (SAVIANI, 1994; CLARKE; KNIGHTS, 2015).

Para que este ambiente de aprendizagem exista, há uma importante ação do gestor no que compete à criação de um contexto imbuído em motivação, relações de confiança e senso de propósito, com foco no gerenciamento do conhecimento eficaz e contínuo. Nesta perspectiva, o conhecimento é criado exclusivamente pelos indivíduos, deixando à organização a responsabilidade de fomentá-lo através de uma cultura de aprendizagem. Então, a organização não “aprende” se os indivíduos não aprenderem primeiro (NONAKA; TAKEUCHI, 1999).

Então, esta pesquisa se sustenta em dois relevantes aspectos: 1) dada a significância dos temas cultura organizacional e cultura de aprendizagem para as organizações, os quais são aplicados nos processos criativos, de motivação, de desenvolvimento e relações humanas, consequentemente de resultado traduzido em performance (DAVENPORT; PRUSAK, 1998); 2) pela constante evolução das organizações, inseridas em um contexto de inúmeras mudanças, que convidam à um revisitar de suas estratégias e seus processos de aprendizagem, inclusive de suas crenças e valores (JOO; LIM, 2009).

Por conseguinte, por meio da realização de um diagnóstico, buscou-se entender se os gestores da empresa privada estudada, por meio de sua percepção e ações, influenciam para uma cultura organizacional com foco na aprendizagem. A hipótese central da pesquisa é que há diferenças entre as percepções dos gestores sobre a cultura do aprendizado, considerando suas localidades, gênero, formações, tempo de empresa e demais variáveis sociodemográficas.

1.1 Objetivos

Este estudo se propôs a mapear a cultura organizacional em uma organização privada do segmento de fertilizantes, os valores e práticas predominantes na organização conectando à cultura de aprendizagem.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar qual ou quais são os valores predominantes na organização ligados à aprendizagem;
- Identificar qual ou quais são as práticas da cultura organizacional estabelecidas na organização, em linha com a cultura de aprendizagem;
- Caracterizar os gestores participantes de acordo com as variáveis sociodemográficas preestabelecidas;
- Verificar a existência da correlação entre os fatores dos valores e práticas da organização, cultura de aprendizagem com as variáveis sociodemográficas.

2 MARCO TEÓRICO: CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DO APRENDIZADO

2.1 Cultura organizacional: múltiplos conceitos, convergências, valores e práticas

Toda organização possui uma cultura, que compreende o conjunto de suposições, valores e práticas que norteiam suas atividades, estratégias e prevê normatizar o comportamento dos indivíduos que a formam. A cultura organizacional tem sido definida de múltiplas maneiras e concatenada a muitos fatores, sendo os mais relevantes: estilos de gestão, práticas de recompensa, modelos e estilos de comunicação e, principalmente, ao processo decisório (TANG; ZHANG, 2016).

Para Motta e Caldas (1997) a cultura organizacional vem de um conceito antropológico e social composto por várias definições, podendo ser o entendimento da forma como um grupo de pessoas (organização) utiliza o meio que vive para atender às suas necessidades. Jackson (2000), reforça este olhar evidenciando a interação entre estes indivíduos e a maneira como eles se organizam. Neste cenário aparece a figura do gestor para estes direcionamentos, isto é, os valores, suposições e predisposições de um líder tem grande influência na definição da cultura inserida nas organizações, as quais são avaliadas e validadas pelo grupo de forma orgânica e cíclica.

Allaire e Firsirotu (1984) entendem que a influência destas áreas na cultura organizacional pode ser observada em dois blocos. O primeiro deles se propõe a entender a cultura organizacional como um sistema sociocultural, com o pressuposto de que os componentes sociais e estruturais estão fortemente integrados às dimensões simbólicas e ideológicas desta organização.

Hofstede *et al.* (1990) chancela esta visão evidenciando que a cultura organizacional é influenciada por níveis mais abrangentes das múltiplas culturas (sociais, nacionais, regionais, latino-americana, etc.). Neste entendimento, o autor sublinha o conceito amplo de que a cultura é fator determinante da identidade de um grupo de indivíduos, da mesma forma que a personalidade é o fator determinante da identidade de um indivíduo.

O outro bloco compreende a percepção da cultura organizacional que vai além da representação de uma teia de padrões comportamentais, mas sim, como um sistema de ideias e mecanismos capazes de modelar os comportamentos. Fleury (1997) compartilha deste

pensamento, reforçando que a cultura organizacional atua como elemento de comunicação e consenso, ocultando e instrumentalizando as relações de poder e dominação na organização.

Smircich (1983) também propõe o olhar dicotomizado ao resumir os focos da cultura organizacional. No primeiro deles, entende a cultura organizacional como uma ferramenta para aplicação de estratégias e apoio para os direcionamentos provenientes destas estratégias, fortalecendo os conceitos de que o desempenho é um resultado dos valores e crenças que os indivíduos da organização compartilham, bem como seu comprometimento com estes valores e crenças. No segundo olhar, a cultura é entendida como um produto de uma construção social da realidade. Então a interação de percepções, juízos, conhecimentos, expectativas sobre os eventos são a significação da cultura organizacional.

Schein (1992) que é um dos relevantes pesquisadores sobre este tema, categoriza a cultura organizacional em três níveis, sendo: a) artefatos, que são as estruturas e processos organizacionais visíveis; b) valores, que compreendem as filosofias, princípios, objetivos e estratégias; c) pressupostos, entendidos como os pensamentos, percepções e crenças, que são, muitas vezes, inconscientes.

Quinn e Rohrbaugh (1981) através da criação do modelo de valores competitivos, cujo objetivo é explicar as diferenças nos valores que determinam os modelos de eficácia organizacional, estabelecem também uma forma de avaliar a cultura organizacional. O modelo preconiza que as organizações são caracterizadas em função de seus traços comuns. Os autores se propõem a definir os tipos de cultura organizacional, além de interpretar suas características e compará-las.

Este modelo apresenta quatro grupos para identificar os valores organizacionais, os quais competem ou se opõe conceitualmente. São eles:

- a) Cultura clã: esta dá ênfase ao desenvolvimento dos indivíduos e valoriza a tomada de decisão compartilhada por todos. No que tange à autoridade, há um entendimento que esta é eficaz quando provém de indivíduos comprometidos com o sistema há muito tempo, onde há uma postura da liderança de suporte, que inspira lealdade para o restante dos indivíduos;
- b) Cultura inovativa: pressupõe uma cultura com flexibilidade e mudanças. Os fatores que demonstram motivação estão relacionados ao crescimento, diversificação, criatividade na tarefa e estímulo. A gestão nesta cultura apresenta uma postura empreendedora e idealista, além de assumir com maior facilidade decisões de risco. Também se preocupam na obtenção de recursos, previsão do futuro,

manutenção da organização e imagem externa. Esta cultura tem ênfase na obtenção de novos conhecimentos para produtos ou serviços;

- c) Cultura de mercado: é orientada pelas tendências de mercado e uma cartela sólida de clientes. Os fatores motivacionais compreendem competição e alcance consecutivo de metas preestabelecidas. A gestão apresenta uma postura mais diretiva, com foco na realização, viés mais competitivo, com forte orientação para os objetivos, oferecendo aos seus times constante encorajamento à produtividade e os devidos recursos que forem necessários para otimizar esta produtividade. Tendem a ser mais exigentes e severos em seu estilo de gestão. O elemento fundamental neste tipo de cultura é a ênfase no indivíduo vencedor.
- d) Cultura hierárquica: tem como pressupostos a estabilidade, refletindo normas e valores relacionados à burocracia. Nesta, os indivíduos aceitam com facilidade as autoridades oriundas de papéis formais e as regras provenientes deles. Os motivadores neste modelo de cultura são ordem e segurança. A gestão adota uma postura mais conservadora frente aos problemas que surgem na organização.

Também Hofstede *et al.* (1990) contribuem com o entendimento de que, mesmo que haja diferentes conceitos a respeito de cultura organizacional, há convergência entre os estudiosos no que diz respeito à: a) abrangência temporal, que corta transversalmente as organizações; b) a relação da cultura organizacional e os estudos antropológicos, sociais e psicológicos; c) ser determinada e estabelecida historicamente; d) ser uma constituição social; e) o pressuposto de que a cultura organizacional é intangível; f) e que os movimentos de mudança exigem foco e esforço, sendo a mesma difícil de mudar.

Do aspecto dos indivíduos que operam seu comportamento na organização e em sua cultura, Reis e Azevedo (2015) reforçam a importância do agir autêntico destes indivíduos, trazendo que, se eles não estão confortáveis para ser quem são (emergindo seus valores e crenças pessoais nas práticas dentro da organização, fazendo as correlações com os valores e práticas organizacionais), não serão capazes de aderirem à cultura organizacional, andando em dissonância com esses valores.

Nelson (2014) ainda aponta para a importância dos valores pessoais dos indivíduos que formam a organização, bem como a respeito da relevância da convergência destes valores com os valores e práticas que formam a cultura organizacional, trazendo que esta convergência gera senso de pertencimento e comprometimento destes indivíduos com a organização.

2.2 Cultura de aprendizagem: seus tipos, performance, liderança e gestão organizacional

Os estudos a respeito dos processos de aprendizagem nas organizações emergiram nos anos 1980 e se mantém até os dias atuais, buscando compreender a correlação entre os processos organizacionais, sua cultura de aprendizagem e as consequências nos indivíduos, bem como nas estratégias de manutenção e crescimento das organizações. (LEE; RITTINER; SZULANSKI, 2016).

Nos conceitos sobre cultura de aprendizagem, trazidos por Watkins e Marsick (1992) destacam-se cinco características: 1) Há uma expectativa da organização que seus membros criem conhecimento e o compartilhem, para promoção da aprendizagem em grupos em consequentemente, de toda a organização; 2) A aprendizagem individual, por ela só, não tem capacidade suficiente de influenciar o desempenho da organização. O aproveitamento dos benefícios da aprendizagem se dá quando é possível capturar o conhecimento e consolidá-lo; 3) a aprendizagem deve estar presente no meio organizacional por meio das práticas, sistemas e estruturas, com o intuito de uma frequente utilização deste conhecimento e um fluido compartilhamento, refletindo em índices melhorados de produtividade e performance; 4) a organização deve promover o protagonismo no desenvolvimento da aprendizagem, encorajando e suportando os indivíduos a utilizar suas aprendizagens no cotidiano organizacional; 5) e, como ponto mais relevante e importante, é necessário que as organizações invistam e recompensem a aprendizagem, estando atentas aos elementos culturais que formam e moldam este comportamento de aprendizagem.

Popper e Lipshitz (1998) salientam que a aprendizagem organizacional demanda como esteio para acontecer uma cultura com o viés para aprendizagem, a qual deve englobar os seguintes valores: a) autorresponsabilização do indivíduo no seu processo de aprendizagem contínua, com foco na aplicação deste conhecimento, impactando na qualidade da performance; b) transparência, abertura e permissão para compartilhar os processos de aprendizagem, com possibilidade de receber o retorno (*feedback*) sobre este movimento; c) orientações importantes para o indivíduo; e d) informações válidas, do aspecto da coleta, escopo e implicações da informação para o cotidiano do indivíduo.

Em seus estudos, Popper e Lipshitz (1998) ainda salientam que a cultura organizacional influencia significativamente a aprendizagem organizacional, considerando dez fatores entendidos como facilitadores da aprendizagem, os quais são:

- 1) intervalo de performance, que se refere à lacuna entre a performance atual e a performance esperada dentro da organização, apoiando na compreensão dos pontos que são necessários para alcançar a performance desejada/esperada;
- 2) imperativa varredura, que compreende a conexão da organização com o contexto em que está inserida;
- 3) jogo experimental, que abrange o conceito da experimentação, que gera a experiência organizacional e consequentemente, o aprendizado;
- 4) preocupação com a mensuração, que reitera a necessidade de avaliar os níveis de qualidade das entregas que a organização realiza, com foco em melhoria contínua;
- 5) educação continuada, que aponta ao compromisso da organização e de seus indivíduos com a educação, independentemente do nível hierárquico;
- 6) clima de abertura, compreende o entendimento e crença de que o conhecimento e as informações na organização circulam de forma fluída, não gerando barreiras ao aprendizado, fortalecendo a rica troca de experiências em diferentes níveis;
- 7) múltiplos patronos, que endereçam aos indivíduos a responsabilidade de serem precursores do conhecimento e da aprendizagem na organização;
- 8) variedade operacional, que compreende o pensamento no viés criativo, para buscar diferentes e inovadoras formas para realizar as entregas propostas, fator que propicia a quebra de paradigmas;
- 9) perspectiva sistêmica, que compreende a habilidade de ampliar o pensamento, proporcionando uma visão mais abrangente e conectada da organização;
- 10) liderança envolvida, que aponta aos compromissos dos líderes formais da organização com o processo de aprendizagem sólido, alinhado às estratégias estabelecidas.

Salaman (2001) em suas pesquisas também salienta a relação entre cultura e aprendizagem organizacionais, reiterando o conceito da influência potencializadora ou inibidora da cultura organizacional nas ocorrências dos processos de aprendizagem, apontando que as potenciais barreiras para o aprendizado em organizações são divididas em dois sistemas: normativo e cognitivo. No que tange ao sistema normativo, o autor traz o conceito de que os valores e normas estabelecem a maneira como os indivíduos devem se relacionar, interagir, analisar e solucionar problemas. O sistema cognitivo traz que o compartilhamento das estruturas cognitivas (dado por meio dos relacionamentos) pode modelar a forma de pensar, gerando os símbolos, significados e significantes da organização, bem como verdades ou realidades refutadas pelos indivíduos.

Ainda para o mesmo autor, com a compreensão e significados partilhados, pode-se chegar a decisões ou formas de atuar mais alinhadas, homogêneas. Porém, se estes significados não estão alinhados à estratégia da organização, esse sistema pode ser uma barreira ao aprendizado, quando, por exemplo, um grupo na organização está resistente à algum processo de mudança, pois entende em seu sistema cognitivo que não há ganhos reais nesta ação. Outro exemplo é quando a organização possui em seu sistema cognitivo de que a única maneira de promover aprendizagem é por meio de treinamentos formais, em detrimento à troca de experiências, treinamentos práticos, visitas técnicas, entre outros.

Bryman (1996) corrobora com o debate, reforçando a influência da cultura organizacional na aprendizagem, trazendo o entendimento de que culturas organizacionais com traços tradicionais e estruturas hierárquicas rígidas reduzem o tempo de vida das organizações, bem como prejudicam a habilidade de operar em um ambiente globalizado, fluído do aspecto das competências individuais e coletivas, impactando diretamente na estratégia das mesmas.

Na discussão entre a relação entre a cultura organizacional e o processo de aprendizagem, Corrêa (2006) salienta que, quando consolidada, a aprendizagem individual é naturalmente transferida entre seus membros, transformando-se em um evento social, coletivo e compartilhado, podendo exercer significativa influência para mudanças na organização, no que tange à novos direcionamentos sobre a forma de pensar e aprender deste grupo de indivíduos.

Isidro-Filho (2006) afirma que a cultura de aprendizagem tem um papel regulatório da adaptação entre os indivíduos e a organização, adotando a ideia de cultura de aprendizagem de Armstrong e Foley (2003), que compreende um conjunto de valores, crenças, papéis, atitudes, suposições e comportamentos que são compartilhados entre os indivíduos, os quais possibilitam a ocorrência/existência da aprendizagem no meio organizacional. Sob esta perspectiva, Isidro-Filho (2006) ressalta que as dimensões tangíveis e intangíveis da cultura organizacional podem favorecer a conexão e identificação dos elementos culturais (símbolos) que suportam a ocorrência/existência e manutenção de uma cultura de aprendizagem.

Segundo Yang, Peterson e Cai (2003), uma cultura organizacional propícia para a aprendizagem é capaz de promover influência direta no desempenho, uma vez que reflete o comportamento organizacional por uma perspectiva formada por dois componentes: as estruturas sociais da organização e os indivíduos que a formam. Ainda, estas dimensões observadas de forma conjunta, podem explicar de forma expressiva variáveis ligadas à

obtenção e desenvolvimento de conhecimento organizacional (capital intelectual) e, por conseguinte, uma melhora na performance financeira.

Ahmed, Loh e Zairi (1999) trazem o entendimento de que o tipo de cultura de aprendizagem impacta na implantação das estratégias e planejamentos, podendo gerar maior ou menor inovação. Ainda afirmam que algumas características culturais podem permitir que alguns eventos aconteçam, eventos estes que os sistemas formais, liderança e autoridade dentro da empresa não fazem. O viés de uma cultura de aprendizagem pode ser uma destas características. Um exemplo é o do compartilhamento de conhecimento de maneira informal não estruturada entre pares de uma área ou gerência na organização.

Já Shao, Feng e Liu (2013) contribuem em seus estudos com a perspectiva do papel de influência da liderança para suportar o constante movimento da organização em busca de uma cultura de aprendizagem mais ajustada frente aos cenários em que ela está inserida, os quais compõem os desafios estratégicos, impactando também na estratégia relacionada a pessoas, garantindo a sustentabilidade, não só das manobras de adaptação ao ambiente, mas também a sua devida manutenção.

Brodbeck e Eisenbeiss (2014) ressaltam em seus estudos o papel do líder frente aos desafios de conectar a cultura organizacional e a cultura de aprendizagem aos indivíduos que formam a organização, salientando que este processo é cíclico e de aprendizado constante, tanto da organização ao revisar suas práticas e valores, dos indivíduos em seus processos de autodesenvolvimento e busca pelo aprendizado, bem como da liderança, como agente ativo de estímulo da manutenção e transformação da cultura.

Muzzio (2017) e Sohmen (2015) citam que uma das principais características que os líderes precisam ter para funcionar neste ambiente, ou seja, um ambiente que reúne estratégia organizacional, uma cultura propícia para o aprendizado do novo, expectativas dos indivíduos frente aos desafios organizacionais, é exatamente o viés para o estímulo do aprendizado nos grupos, reforçando o protagonismo da liderança na busca do estímulo do processo de criatividade dos indivíduos, fazendo com que eles busquem novas formas de aprendizagem que não sejam somente as de iniciativa da organização como instituição.

3 MÉTODOS

No que tange à abordagem, este estudo é classificado como quantitativo, com foco na objetividade e entendimento da realidade através de dados brutos, os quais são coletados por meio de instrumentos validados e estruturados (FONSECA, 2002). Os instrumentos escolhidos para este estudo foram o QCAO (Avaliação da Cultura de Aprendizagem em Organizações) como principal e o IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional) como suporte, que serão descritos no item 5.3 deste projeto.

Em relação à natureza da pesquisa, este estudo é descritivo, uma vez que descreve características/traços da população estudada, ao mapear esta cultura organizacional. Triviños (1987) salienta que os estudos descritivos descrevem os fenômenos e fatos de determinada realidade.

Quanto ao procedimento, utilizou-se o estudo transversal que segundo Gil (2008) tem como propriedade apresentar as características gerais da amostragem estudada, entendendo que neste aspecto se faz um entendimento/avaliação referente à temporização da pesquisa, a qual pode mudar se os instrumentos forem aplicados em um tempo diferente. Entretanto, este tipo de procedimento, comumente utilizado em estudos nas áreas da Saúde indicando prevalência ou incidência em grupos, pode facilitar um diagnóstico para um processo decisório (ALMEIDA-FILHO; ROUQUAYROL, 2002).

3.1 Abrangência

O estudo foi realizado em uma mineradora americana, com matriz nos Estados Unidos da América, com filiais no Brasil e em mais sete países no mundo, todas do segmento de fertilizantes.

A escolha por esta organização se deu pelo seu porte, por sua abrangência geográfica e pela baixa investigação sobre os temas relacionados à cultura organizacional e aprendizagem neste tipo de organizações. Esta organização executou um grande movimento estratégico, adquirindo ativos de uma grande organização no início de 2018, triplicando seu número de funcionários, totalizando seis mil funcionários no Brasil e doze mil no mundo, e atuando em toda a cadeia produtiva, desde a extração do minério, base para os fertilizantes, até a disponibilização do produto para os clientes. Esta organização sempre atuou no ramo de fertilizantes, desde sua criação nos Estados Unidos no início do século XX.

Para este estudo, foram contempladas somente as Unidades adquiridas neste movimento anteriormente citado, presentes nos Estados de Minas Gerais (Araxá, Patos de Minas, Tapira e Uberaba) e em Goiás (Catalão).

3.2 Amostras da população

A população para este estudo foi composta por gestores de diferentes níveis, a saber: General Managers/Diretores, Gerentes de Área e Supervisores, os quais são os promotores e influenciadores para uma cultura organizacional de aprendizagem, conforme exposto anteriormente.

Participaram da pesquisa indivíduos que ocupam um cargo de gestor na empresa (General Manager, Diretor, Gerente de Área, Coordenador ou Supervisor) que estejam ocupando este cargo com tempo maior/igual a 01 (um) dia na organização; com faixa etária maior igual a 18 (dezoito) anos até os 70 (setenta) anos; de qualquer gênero (masculino ou feminino – participantes do sexo feminino gestantes, inclusive).

Não participaram da pesquisa funcionários que não ocupam cargos de gestão supracitados (General Manager, Diretor, Gerente de Área, Coordenador ou Supervisor) na organização estudada.

De acordo com os dados fornecidos pela organização, foi possível estabelecer a amostragem, conforme cálculo realizado no OpenEpi e detalhado no Quadro 1:

Quadro 1 – Amostragem do estudo conforme cálculo do OpenEpi.

Unidade	General Managers/ Diretores	Gerente de Área	Supervisor/ Coordenador	Total Gestores	Total Amostragem
Araxá/Patrocínio	2	10	41	53	47
Catalão/Patos de Minas	1	5	35	41	39
Tapira	1	6	26	33	31
Uberaba	5	16	47	68	60
Totais	9	37	149	195	177

Fonte: Próprio autor.

A Unidade de Patrocínio é subordinada à Unidade de Araxá, bem como a Unidade de Patos de Minas é subordinada à Unidade de Catalão. Por isso, ambas foram consideradas em suas Unidades de reporte, para não comprometer o cálculo da proporcionalidade.

3.3 Instrumentos de medidas

Para a coleta de dados, foram aplicados:

- 1) Questionário sociodemográfico;
- 2) Termo de Consentimento, com as informações sobre a pesquisa e anuência de participação;
- 3) Instrumento QCAO – Avaliação da Cultura de Aprendizagem em Organizações;
- 4) Instrumento IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional.

3.3.1 QCAO – Questionário de Cultura e Aprendizagem em Organizações

O instrumento utilizado para a coleta de dados relativa à variável Cultura de Aprendizagem Organizacional (CAO) é o originalmente denominado Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), elaborado por Watkins e Marsick (2003). O questionário DLOQ foi construído inicialmente com 43 itens, distribuídos em 07 fatores: (1) criação de oportunidades contínuas de aprendizagem; (2) promoção de diálogo e questionamento; (3) encorajamento para a colaboração e o trabalho em equipe; (4) criação de sistemas para aquisição e compartilhamento da aprendizagem; (5) estímulo às equipes na direção de uma visão coletiva; (6) conexão da organização com o seu ambiente; e (7) utilização estratégica da aprendizagem pela liderança. O instrumento foi originalmente elaborado por Watkins, Selden e Marsick em 1997 e revalidado em 1998 por Yang, Watkins e Marsick, mantendo-se estrutura de 43 itens agrupados em 07 fatores. Nas duas validações, os índices de confiabilidade (Alfas de Cronbach) foram acima de 0,80 para todos os fatores.

Dando continuidade ao processo de aperfeiçoamento e adequação da ferramenta, Yang (2003) conduziu nova validação, que foi realizada com uma amostra de 836 indivíduos e posterior análise dos dados de acordo com três fases distintas. Na primeira fase, a amostra total foi subdividida em um número igual de indivíduos (N= 418). As duas amostras foram submetidas a análises confirmatórias e exploratórias. Nesta etapa da análise dos dados, o autor utilizou-se de três modelos alternativos de mensuração sobre ambas as amostras, aplicando a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

No Brasil, o instrumento foi revalidado Corrêa (2006), sendo denominado então como “Questionário de Cultura de Aprendizagem em Organizações QCAO”. A autora submeteu o instrumento, composto de 43 itens, para validação empírica em uma amostra de 586 indivíduos, funcionários de uma empresa do setor elétrico brasileiro. Os resultados apontam para a validade do instrumento no contexto brasileiro, com os seus 43 itens originais, todos com cargas fatoriais superiores a 0,35.

Porém, foram encontradas pesquisa que continham uma estrutura com apenas 4 fatores, em vez dos 07 fatores originalmente propostos em validações ocorridas em outros países evidenciados por Ellinger, Yang e Howton (2003); Hernandez e Watkins (2003); Mc Hargue (2003); Zhang, Zhang e Yang (2004). Na solução fatorial final permaneceram todos os 43 itens propostos originalmente por Watkins e Marsick (1993) e corroborado no Brasil por Corrêa (2006).

No entanto, Macedo (2007), diferentemente de Watkins e Marsick (1993), que obtiveram sete fatores e de Corrêa (2006), que extraiu quatro fatores, agrupou os itens em apenas três, em seu estudo de validação desta ferramenta, explicando 51,16% da variância total das respostas dos participantes aos itens do questionário e Alfas de Cronbach oscilam entre 0,92 e 0,94. Este agrupamento realizado por Macedo (2007) será utilizado para os métodos e resultados desta pesquisa.

O Quadro 2 traz a divisão dos três fatores, a descrição de cada fator e o seu item correspondente.

Quadro 2 – Fatores QCAO.

FATORES	DESCRIÇÃO DO FATOR	ITENS CORRESPONDENTES QCAO
Práticas institucionais de aprendizagem	Correspondem às práticas, políticas, procedimentos e mecanismos internos que influenciam/impactam nos processos de aprendizagem formais e informais dentro da organização. Estes mecanismos podem ser percebidos por sistemas criados para gestão da aprendizagem, incentivos e recompensas relacionadas ao aprendizado e delegação dos processos de aprendizagem	35, 30, 31, 32, 26, 33, 19, 25, 34, 29, 20, 24, 28, 27, 18, 36, 21, 05, 27, 02, 04, 37 e 23
Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	Correspondem aos aspectos relacionados ao questionamento, à experimentação, à colaboração e constantes entre os mesmos, que pode facilitar seu acesso a variadas formas de entre indivíduos e ao <i>feedback</i> pensamento, de modo que os indivíduos possam trabalhar e aprender juntos	09, 11, 03, 10, 08, 16, 12, 01, 13, 15, 06, 02, 17 e 14

Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	Corresponde à valoração que a liderança dá aos processos de aprendizado na organização, através dos reforços e incentivos junto aos times	39, 41, 42, 40, 38 e 43
---	---	-------------------------

Fonte: Próprio autor.

A escolha do QCAO para estudo foi devido à divisão dos seus fatores, os quais representam de forma muito clara o papel da organização frente aos processos de aprendizagem, o papel do indivíduo tendo em vista a forma como se conecta com o aprendizado, suas interações e capacidade de colaboração e a maneira como o gestor (liderança) utiliza de forma estratégica os processos de aprendizagem, considerando que o público-alvo da pesquisa são os gestores da organização estudada.

3.3.2 IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) foi criado por Ferreira *et al.* (2002), o qual objetiva identificar valores e práticas que compõem a cultura de uma organização. O instrumento é composto por 94 afirmativas, a ser respondido com uma escala com variação entre 1 e 5, sendo 1 correspondente à “não se aplica de modo nenhum” e 5 à “aplica-se totalmente”. Para esta pesquisa, foi utilizada a versão reduzida do instrumento, validada em pesquisa por Corrêa (2006) a qual mantém as dimensões de valores e práticas, porém, com uma redução para 35 afirmativas.

O IBACO é composto de sete fatores, sendo quatro voltados para a investigação de valores e três voltados para a investigação de práticas organizacionais, ambos se referindo à cultura da organização. O Quadro 3 elucida os Valores e as Práticas, bem como a definição para cada fator e as questões relacionadas a cada um dos fatores:

Quadro 3 – Fatores do IBACO.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS CORRESPONDENTES IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	15, 18, 21, 23 e 24

	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	25, 26, 27, 33 e 35
	Satisfação e bem-estar dos servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 11, 13 e 20
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	9, 19, 30, 31, e 34.
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 16
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 12, 17, 28 e 32
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna	1, 10, 14, 22 e 29

Fonte: Ferreira *et al.* (2002).

Os fatores referentes aos “Valores” são: Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo e Individualista, Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder e Satisfação e Bem-estar dos Empregados. As “Práticas” organizacionais são: Integração Externa, Recompensa e Treinamento e Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal.

A escolha do IBACO para esta pesquisa se deu considerando os estudos já realizados por Colombelli (2009), que estudou qual era a cultura organizacional predominante em uma secretaria do Superior Tribunal de Justiça, considerando um n igual a 132, indicando um resultado com dois tipos de culturas distintas. Cotta (2010) estuda, em uma rede de varejo, as correlações entre confiança intraorganizacional e a cultura desta organização. O resultado deste estudo confirmou a correlação, apontando que a falta ou ausência de confiança no ambiente organizacional se dá pela cultura.

Já Lages (2010) realizou um estudo da correlação entre comprometimento e a cultura organizacional. O IBACO e outro instrumento foram aplicados à 35 colaboradores de uma prestadora de serviços do segmento de análises de materiais e fluidos. Como principal

resultado identificou-se que a cultura exerce baixa influência no comprometimento dos participantes com a organização.

Considerando os estudos acima e o contexto das organizações no Brasil, o IBACO é validado, bem como sua efetividade para o delineamento da cultura organizacional

A estimativa de confiabilidade dos fatores foi definida após montagem do banco de dados. Testes de avaliação de questionários foram aplicados para identificar a consistência do instrumento e semântica. Para fins de comprovar a confiabilidade, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, o qual mensura a correlação entre as respostas de um questionário sob a luz da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (CRONBRACH, 1951). Para fins de análise de correlação/comparação foi utilizada a análise de variância (ANOVA) que testa as hipóteses, avaliando a importância dos fatores e comparando as médias de variáveis de resposta em diferentes níveis.

3.4 Procedimento, coleta, processamento e análise dos dados

Foi enviado à representante legal da Organização, o qual só pode assinar o termo mediante aprovações das lideranças internas, o termo de anuência, contendo as informações sobre a pesquisa, objetivo e natureza da mesma, solicitando a autorização para a participação dos gestores, os quais deverão preencher o termo de consentimento, questionário sociodemográfico e instrumento IBACO.

A coleta de dados foi por meio de formulário da ferramenta Google Forms e enviado para os líderes participantes por meio de mensagens através da ferramenta Google Teams e ferramenta de mensagens WhatsApp.

Os dados oriundos do questionário sociodemográfico e dos instrumentos QCAO e IBACO foram processados no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão 22, considerando para os testes estatísticos, o valor de significância de 0,05, que equivale a uma confiança de 96,5%.

No que tange a análise dos dados, foi utilizado o teste alfa de Cronbach, o qual permite a análise da confiabilidade da consistência interna dos instrumentos, definida como a coerência com que o instrumento mede uma determinada característica, variando entre 0,00 e 1,00, cujo valor mínimo deve ser 0,60. Para a análise dos instrumentos e dados sociodemográficos - perfil dos gestores foi utilizado análise estatística descritiva simples, com cálculo de percentil e frequência absoluta e relativa. Os itens do instrumento QCAO e IBACO foram analisados por dimensões através da média e desvio padrão e correlação de Pearson

(variáveis numéricas) e Spearman (variáveis qualitativas). Para a estatística inferencial foi utilizado o teste de análise de variância (ANOVA), com teste *post-hoc* de Tukey, para verificar diferenças entre os diferentes grupos.

Em todas as análises foi adotado um nível de significância (α) de 5%, ou seja, foram considerados como significantes os resultados que apresentaram p-valor igual ou inferior a 5% ($< 0,05$). A força de associação entre cada uma das variáveis qualitativas explicativas e a variável resposta foi avaliada pelo cálculo da razão de chance (*odds ratio*) acompanhado do respectivo intervalo de confiança de 95% (IC 95%). Para as variáveis quantitativas foi realizado o teste t de Student. A normalidade das variáveis quantitativas foi determinada pelo teste de Shapiro-Wilk. Foi calculado, também, o delta de Glass (magnitude da diferença), intervalo de confiança e o tamanho de efeito em linguagem comum (TDE-LC). A magnitude da diferença foi determinada através: delta $< 0,19$: efeito insignificante; delta $> 0,199$ e $< 0,5$: efeito pequeno; delta $> 0,499$ e $< 0,79$: efeito médio; delta $> 0,799$ e $< 1,29$: efeito grande; delta $> 1,299$: efeito muito grande.

3.5 Aspectos éticos

A pesquisa foi iniciada somente após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética e Pesquisa, bem como o cumprimento das exigências na Plataforma Brasil, em linha com o planejamento para o trabalho conforme disposições na Plataforma Brasil.

3.6 Local e momento da pesquisa

Os links da pesquisa foram enviados por meio das ferramentas supracitadas com um texto de explicação sobre o contexto da pesquisa, onde foi reforçada a leitura do termo de consentimento (TCLE), detalhando para o participante os objetivos e justificativa da pesquisa, benefícios e riscos, guarda do material coletado, bem como qualquer outra dúvida referente à pesquisa.

3.7 Benefícios, riscos da pesquisa e medidas de cautela

Quanto aos benefícios da pesquisa, a participação destes gestores que atendem aos critérios de inclusão contribuiu para o alcance dos resultados esperados para a pesquisa, pois trouxeram os resultados do estilo/mapeamento de cultura de aprendizagem predominante para o grupo de gestores em suas Unidades, observando possíveis pontos de convergência e

divergência entre valores, práticas e cultura de aprendizagem, oferecendo subsídios à organização para tomadas de decisão, conforme apontado nos Resultados e Discussão.

No que tange aos riscos inerentes à pesquisa, considerando que pudesse haver algum incômodo emocional, constrangimento, irritação, angústia ao responder os inventários propostos para a pesquisa, para fins de minimizar esses riscos, foi oferecido pelo pesquisador, quando solicitado pelo respondente, explicação detalhada sobre os itens dispostos no Termo de Livre de Consentimento, exaltando os benefícios de participação da pesquisa, em linha com os resultados esperados através dela (a saber, o mapeamento da cultura de aprendizagem dos gestores que atendem os critérios de inclusão). Não houve sinalização de recusa explícita por parte de nenhum convidado respondente.

Foi oferecido também aos participantes o direito à assistência integral e imediata caso sinalizassem alguma questão de ordem de saúde mental, sem qualquer custo para o participante, oferecendo atendimento psicológico através de contato com a Universidade Federal de Catalão, com grupos especializados em Psicologia por meio de atendimentos psicoterápicos presenciais ou remotos, com o intuito de sanar estes possíveis danos, sendo que nenhum dos participantes solicitou este item.

No que compete às medidas de cautela para a aplicação da pesquisa, foram observados/cumpridos os seguintes passos:

- a) Utilização de linguagem apropriada para os participantes, com detalhamento dos objetivos, justificativa, riscos, benefícios, inventários relacionados à pesquisa, bem como o termo de consentimento, estando o pesquisador disponível para sanar dúvidas, fornecendo contato telefônico e e-mail, conforme consta no TCLE.
- b) Utilização das ferramentas Google Forms, quando solicitado.
- c) Foi garantida total liberdade para que o respondente fizesse a pesquisa no horário que lhe fosse mais conveniente, garantido ao participante que as informações não foram repassadas à gestão da organização de forma nominal e que participação ou a não participação em nada impactou a respeito do vínculo empregatício do participante com a organização. A aplicação e resposta dos inventários, pelos participantes, foram estimadas em 40 (quarenta) minutos.
- d) Foi garantida total liberdade ao participante, caso este não queira responder algum item dos inventários que lhe cause constrangimento ou qualquer outro desconforto. Não houve nenhum tipo de penalidade ao participante, antes e durante a pesquisa. Ainda foi garantido ao participante o direito de pleitear, caso necessário, indenização para reparação de danos imediatos os futuros.

- e) Reforça-se que foi garantido, caso ocorra aos participantes algum dano à saúde mental assistência especializada integral, imediata e gratuita a ser oferecido pelo curso de Psicologia da Universidade Federal de Catalão.
- f) Os participantes foram informados no que diz respeito à guarda dos documentos que, os quais autorizaram a guarda junto ao pesquisador para futuras pesquisas, o pesquisador será responsável pelo armazenamento (que estarão na conta pessoal do pesquisador na ferramenta Google Forms no link https://docs.google.com/forms/d/1h-mFtDk7qap1x5GWmY6V9E_6h0MHZ4qKIUioiKaok/edit#response e que, caso realize novas pesquisa utilizando estes dados, será necessária nova submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa.
- g) Foi garantido a cada participante que os dados que possam identificá-lo na pesquisa não serão divulgados em nenhum trabalho que resulte da referida pesquisa, garantindo o cumprimento do termo de consentimento (TCLE).
- h) Os participantes foram informados que os resultados da pesquisa serão públicos mediante publicação de artigos e divulgação na organização que é o objeto de estudo, em reunião específica para esta apresentação, explicitando os achados e conclusão da pesquisa, em linha com os objetivos e resultados esperados.

4 RESULTADOS

Para a verificação da confiabilidade da estrutura interna dos instrumentos, para a amostra do estudo, foi testado pelo alpha de Cronbach, o modelo QCAO, composto pelos 03 fatores correlacionados, a saber: Práticas institucionais de aprendizagem (Fator 1); Questionamento individual, diálogo e interação em equipe (Fator 2); e Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança (Fator 3) e o modelo IBACO, com 07 fatores: Profissionalismo Cooperativo (Fator 1); Profissionalismo Competitivo e Individualista (Fator 2); Satisfação e Bem-Estar dos Servidores (Fator 3); Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder (Fator 4); Integração Externa (Fator 5); Recompensa e Treinamento (Fator 6); e Promoção do Relacionamento Interpessoal (Fator 7). Os modelos apresentaram bons índices segundo os indicadores, sendo 0,96 para o QCAO e 0,82 para o IBACO.

A amostra do teste foi de 177 respondentes, alcançando assim uma confiabilidade de 96,5% da amostra, sendo que 33,9% são da unidade localizada em Uberaba, 90,4% são homens, com idade entre 36 a 45 anos (55,3%). Quanto ao cargo, a maioria com 39,5% é de Supervisores de Nível Superior, 66,7% atuam na operação (Operações, Manutenções, Industrial), estão na empresa entre 10 e 20 anos (42,9%) e 28,2% ocupam o mesmo cargo entre 2 a 5 anos, com 41,8% com formação em pós-graduação ou MBA (Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição da frequência do perfil sociodemográfico dos respondentes.

Variáveis Sociodemográficas		N (%)
Localidade/Unidade	Araxá/Patrocínio	47 (26,6)
	Catalão/Patos de Minas	39 (22)
	Tapira	31 (17,5)
	Uberaba	60 (33,9)
Gênero	Masculino	160 (90,4)
	Feminino	17 (9,6)
Idade	Entre 26 – 35 anos	29 (16,4)
	Entre 36 – 45 anos	98 (55,3)
	Entre 46 – 55 anos	41 (23,2)
	Mais que 55 anos	9 (5,1)
Cargo	Supervisor Nível Médio	64 (36,2)
	Supervisor Nível Superior	70 (39,5)
	Gerente de Área	35 (19,8)
	General Manager/Diretor	8 (4,5)
Área de atuação	Operação (operações, manutenção, industrial)	118 (66,7)
	Suporte (COEs, áreas administrativas)	59 (33,3)
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	10 (5,6)
	Entre 1 – 2 anos	6 (3,4)
	Entre 2 – 5 anos	15 (8,6)
	Entre 5 – 10 anos	26 (14,7)
	Entre 10 – 20 anos	76 (42,9)
	Entre 20 – 30 anos	34 (19,2)
	Mais que 30 anos	10 (5,6)

Tabela 1 – Distribuição da frequência do perfil sociodemográfico dos respondentes. (Continuação)

Variáveis Sociodemográficas		N (%)
Tempo no cargo atual	Menos de 1 ano	33 (18,6)
	Entre 1 – 2 anos	19 (10,7)
	Entre 2 – 5 anos	50 (28,2)
	Entre 5 – 10 anos	49 (27,7)
	Entre 10 – 20 anos	22 (12,4)
	Entre 20 – 30 anos	3 (1,8)
	Mais que 30 anos	1 (0,6)
Formação	Ensino Médio Completo	1 (0,6)
	Nível Técnico Completo	20 (11,3)
	Nível Superior Incompleto	10 (5,6)
	Nível Superior Completo	62 (35,1)
	Pós-Graduação/MBA	74 (41,8)
	Mestrado/Doutorado	10 (5,6)

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

A descrição dos fatores dos instrumentos foi feita por meio da média e desvio-padrão (DP), a qual demonstrou que a resposta geral de cultura de aprendizagem a partir do instrumento QCAO obteve uma média de 4,89, em uma escala Likert de 07 pontos, e a cultura organizacional da empresa a partir do instrumento IBACO apresentou uma média de 3,24 pontos, em uma escala Likert de 05 pontos (Tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição descritiva dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO por meio da média e desvio-padrão.

Fatores		Média ± DP
QCAO		
1 - Práticas institucionais de aprendizagem		4,86 ± 0,72
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe		4,72 ± 0,59
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança		5,13 ± 0,93
Total		4,89 ± 0,64
IBACO		
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,98 ± 0,52
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,45 ± 0,56
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,43 ± 0,62
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,19 ± 0,54
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,14 ± 0,51
	6 – Recompensa e treinamento	3,3 ± 0,65
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,17 ± 0,47
Total		3,24 ± 0,31

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

Destaca-se que os fatores que demonstraram maiores médias foram o 3 (5,13) referente ao QCAO, que corresponde na utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, e o 5 (4,14) do IBACO, que é referente a integração externa, que são práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo do setor administrativo superior da organização. Para a verificação das correlações entre os

fatores dos instrumentos com as variáveis sociodemográficas levantadas neste estudo, calculou-se a diferença estatística entre elas a partir do teste de correlação de Pearson.

Foi encontrado que o Fator 1 do instrumento IBACO (Profissionalismo Cooperativo), relacionado à execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização, apresentou correlação linear negativa com Tempo de Empresa ($r = -0,157$, $p = 0,037$), e o Fator 4 do instrumento IBACO (Rigidez na estrutura hierárquica do poder), relacionado ao sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano, apresentou correlação linear positiva com a variável sociodemográfica Localidade/Unidade ($r = 0,192$, $p = 0,011$).

Para a inferência dos resultados foi realizado o teste T a fim de comparar as médias de cada fator e verificar se existe diferença estatística significativa, com os gêneros e com as áreas de atuação, contudo não foi encontrada nenhuma diferença estatística entre os fatores e essas variáveis. Foi encontrado que, para o QCAO, os homens têm maiores índices de satisfação em relação às mulheres. Também foi encontrado que área de atuação “Suporte” foi maior apenas no fator 1 em relação a área “Operação”. No instrumento IBACO as mulheres apresentaram melhores resultados em relação aos homens apenas nos fatores 1 (Profissionalismo Cooperativo) e 6 (Recompensa e Treinamento). E, ainda sobre o IBACO e quanto à área de atuação, “Operações” apresentou maiores médias que “Suporte” nos fatores 2 (Profissionalismo Competitivo e Individualista), 4 (Rigidez na estrutura hierárquica de poder) e 5 (Integração Externa).

Tabela 3 – Percepção média dos respondentes em relação a sexo e área de atuação sobre a cultura organizacional e aprendizagem na organização, organizada em fatores dos instrumentos QCAO e IBACO.

Fatores	Sexo			Área de Atuação		
	Masculino ($\bar{x} \pm DP$)	Feminino ($\bar{x} \pm DP$)	p-valor	Operação ($\bar{x} \pm DP$)	Suporte ($\bar{x} \pm DP$)	p-valor
QCAO						
1 - Práticas institucionais de aprendizagem	4,87 $\pm$ 0,72	4,85 $\pm$ 0,68	0,947	4,86 $\pm$ 0,73	4,87 $\pm$ 0,69	0,935
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	4,73 $\pm$ 0,58	4,69 $\pm$ 0,64	0,813	4,74 $\pm$ 0,62	4,69 $\pm$ 0,53	0,593
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,15 $\pm$ 0,94	4,91 $\pm$ 0,85	0,293	5,14 $\pm$ 0,94	5,09 $\pm$ 0,91	0,737
Total	4,89 $\pm$ 0,65	4,85 $\pm$ 0,63	0,783	4,9 $\pm$ 0,66	4,88 $\pm$ 0,62	0,847

Tabela 3 – Percepção média dos respondentes em relação a sexo e área de atuação sobre a cultura organizacional e aprendizagem na organização, organizada em fatores dos instrumentos QCAO e IBACO. (Continuação)

Fatores		Sexo			Área de Atuação		
IBACO							
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,97 ± 0,52	4,05 ± 0,52	0,566	3,96 ± 0,52	4,01 ± 0,51	0,512
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,47 ± 0,55	2,33 ± 0,59	0,364	2,5 ± 0,55	2,37 ± 0,55	0,147
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,45 ± 0,62	3,29 ± 0,58	0,314	3,43 ± 0,63	3,44 ± 0,59	0,875
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,19 ± 0,53	2,19 ± 0,68	0,992	2,2 ± 0,53	2,16 ± 0,56	0,645
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,15 ± 0,51	4,1 ± 0,55	0,775	4,18 ± 0,49	4,06 ± 0,54	0,148
	6 – Recompensa e treinamento	3,28 ± 0,64	3,49 ± 0,69	0,24	3,27 ± 0,68	3,36 ± 0,58	0,354
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,18 ± 0,46	3,12 ± 0,56	0,722	3,14 ± 0,47	3,24 ± 0,46	0,165
Total		3,24 ± 0,3	3,23 ± 0,37	0,883	3,24 ± 0,3	3,24 ± 0,32	0,939

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

E o cálculo da análise de variância (ANOVA) pelo *post-hoc* de Tukey também foi utilizado com o objetivo de verificar a diferença entre as médias entre os fatores e os grupos que possuem mais de três categorias, sendo eles localidade/unidade, idade, tempo de empresa, cargo e formação.

Para a Localidade/Unidade (Tabela 4) observou-se que, de modo geral Catalão/Patos de Minas apresentou maior média para o QCAO e para o IBACO. Em relação aos fatores do instrumento QCAO, Catalão/Patos de Minas apresentou a maior média, alcançando níveis de indiferença à satisfação.

Encontrou-se também significância nos fatores 1 (Práticas institucionais de aprendizagem) e 3 (Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança), sendo que para o primeiro as médias entre Araxá/Patrocínio e Catalão/Patos de Minas apresentaram diferença estatística e para o segundo essa diferença ocorreu entre Catalão/Patos de Minas e Uberaba. Com esse resultado pode-se inferir que Catalão/Patos de Minas tem mais aderência às práticas institucionais de aprendizagem do que Araxá/Patrocínio, e que também está mais satisfeito à utilização estratégica da aprendizagem pela liderança do que Uberaba.

Nota-se que, para o IBACO, referente aos fatores 1 (Profissionalismo cooperativo), 3 (Satisfação e bem-estar dos Servidores) e 7 (Promoção do relacionamento interpessoal),

Catalão/Patos de Minas apresentaram a maior média; para o fator 2 (Profissionalismo Competitivo e Individualista) Catalão/Patos de Minas e Tapira apresentaram as maiores médias; para os fatores 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder) e 5 (Integração Externa) quem apresentou a maior média foi Tapira e para o fator 6 (Recompensa e Treinamento) foi encontrada a maior média em Uberaba. Observa-se também que para o instrumento QCAO em todas as localidades o fator 2 (Profissionalismo Competitivo e Individualista) foi o que apresentou menor pontuação, já para o IBACO o fator menor pontuado foi o 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder), sendo este último melhor quando menor.

Não foi encontrada diferença estatística significativa entre o IBACO e a Localidade/Unidade. Encontrou-se, a partir da análise do Delta de Glass, um nível de significância de 0,01 entre Catalão/Patos de Minas e Araxá/Patrocínio e Catalão/Patos de Minas e Uberaba, indicando efeito médio de influência de Catalão/Patos de Minas quanto a cultura e aprendizagem (QCAO) em Araxá/Patrocínio e em Uberaba, além disso, encontrou-se uma probabilidade de 64,7% dos colaboradores de Catalão/Patos de Minas apresentarem níveis maiores de ocorrência quanto a cultura de aprendizagem do que em Araxá/Patrocínio e de 64,3% em relação a Uberaba.

Para a cultura organizacional (IBACO), encontrou-se diferença estatística significativa ($p = 0,01$) entre Catalão/Patos de Minas e Araxá/Patrocínio, por isso interpreta-se que Catalão/Patos de Minas gera um efeito médio de influência sobre Araxá/Patrocínio. Foi encontrado também que 65,3% dos colaboradores de Catalão/Patos de Minas possuem pontuações superiores do que os de Araxá/Patrocínio, quanto à cultura organizacional da empresa.

Tabela 4 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Localidade/Unidade.

Fatores	Localidade/Unidade			
	Araxá/Patrocínio ($\bar{x} \pm DP$)	Catalão/Patos de Minas ($\bar{x} \pm DP$)	Tapira ($\bar{x} \pm DP$)	Uberaba ($\bar{x} \pm DP$)
QCAO				
1 - Práticas institucionais de aprendizagem	4,73 $\pm$ 0,68 ^a	5,16 $\pm$ 0,76 ^b	4,92 $\pm$ 0,68ab	4,75 $\pm$ 0,69 ^a
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	4,68 $\pm$ 0,6 ^a	4,85 $\pm$ 0,65 ^a	4,63 $\pm$ 0,47a	4,73 $\pm$ 0,59 ^a
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,08 $\pm$ 0,93ab	5,46 $\pm$ 0,93 ^a	5,14 $\pm$ 1ab	4,94 $\pm$ 0,85 ^b
Total	4,79 $\pm$ 0,63^a	5,14 $\pm$ 0,69^a	4,89 $\pm$ 0,59a	4,8 $\pm$ 0,63^a

Tabela 4 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Localidade/Unidade. (Continuação)

		IBACO			
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,85 ± 0,53 ^a	4,12 ± 0,49 ^a	3,82 ± 0,56 ^a	4,06 ± 0,47 ^a
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,39 ± 0,5 ^a	2,48 ± 0,61 ^a	2,48 ± 0,55 ^a	2,47 ± 0,58 ^a
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,34 ± 0,57 ^a	3,67 ± 0,57 ^a	3,34 ± 0,67 ^a	3,4 ± 0,64 ^a
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,07 ± 0,48 ^a	2,07 ± 0,54 ^a	2,32 ± 0,54 ^a	2,29 ± 0,56 ^a
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,01 ± 0,5 ^a	4,2 ± 0,5 ^a	4,21 ± 0,46 ^a	4,17 ± 0,54 ^a
	6 – Recompensa e treinamento	3,24 ± 0,55 ^a	3,39 ± 0,71 ^a	3,08 ± 0,64 ^a	3,4 ± 0,67 ^a
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,14 ± 0,43 ^a	3,3 ± 0,45 ^a	3,05 ± 0,54 ^a	3,18 ± 0,47 ^a
Total		3,15 ± 0,3^a	3,32 ± 0,31^a	3,19 ± 0,35^a	3,28 ± 0,28^a

*Letras diferentes na linha da tabela representam diferença estatística pela Anova, *post-hoc* de Tukey.

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

Na comparação entre idade e os fatores dos instrumentos (Tabela 5) observou-se que, de modo geral, quem apresenta idade entre 46 e 55 anos apresentou maiores médias para o QCAO e quem tem mais de 55 anos apresentou maior média para o IBACO. Quem está entre 46 e 55 anos tem maiores médias de satisfação quanto aos fatores do QCAO, contudo não foi encontrada diferença estatística significativa entre esses grupos.

Para o IBACO, quanto aos fatores 1 (Profissionalismo Cooperativo) e 6 (Recompensa e Treinamento), gestores que tem entre 26 e 35 anos apresentam maior pontuação, já para os fatores 2 (Profissionalismo Competitivo e Individualista), 4(Rigidez na estrutura hierárquica do poder) e 7 (Promoção do Relacionamento Interpessoal), os gestores que tem entre 36 e 45 anos apresentam média maiores médias e, para os fatores 3 e 5, a maior média foi dos gestores que tem entre 46 e 55 anos. Em termos de significância, foi encontrado que, referente ao fator 2 do IBACO (Profissionalismo Competitivo e Individualista), os gestores que tem idade maior que 55 anos estão menos satisfeitos que aqueles com idade entre 26 a 45 anos. Para o fator 6 do IBACO (Recompensa e Treinamento) também existe diferença significativa entre quem tem mais que 55 anos em relação àqueles que estão entre 26 e 35 anos.

Observa-se também que para o instrumento QCAO em todas as faixas etárias, o fator 2 (Questionamento individual, diálogo e interação em equipe) foi o que apresentou menor

pontuação, já para o IBACO o fator menor pontuado foi o 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder). No geral para o instrumento IBACO, foi encontrada diferença estatística significativa entre as médias dos gestores que tem mais de 55 anos em relação àqueles que têm entre 26 e 35 anos de idade, sendo que os primeiros têm menores pontuações que os mais jovens.

De acordo com a análise do Delta de Glass, observou-se que quem tem entre as idades de 46 e 55 anos gera um efeito pequeno em quem está com 36 a 45 anos, encontrou-se também um nível de significância de 0,05, sendo que 60,4% de quem tem mais idade apresenta resultados maiores do que os mais jovens.

Tabela 5 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Idade.

Fatores		Idade			
		Entre 26 – 35 anos ($\bar{x} \pm DP$)	Entre 36 – 45 anos ($\bar{x} \pm DP$)	Entre 46 – 55 anos ($\bar{x} \pm DP$)	Mais que 55 anos ($\bar{x} \pm DP$)
QCAO					
1 - Práticas institucionais de aprendizagem		4,89 $\pm$ 0,86a	4,78 $\pm$ 0,68a	5,05 $\pm$ 0,68a	4,84 $\pm$ 0,74 ^a
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe		4,55 $\pm$ 0,68a	4,73 $\pm$ 0,52a	4,85 $\pm$ 0,69a	4,69 $\pm$ 0,43 ^a
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança		5,08 $\pm$ 1,04a	5,06 $\pm$ 0,9a	5,36 $\pm$ 0,89a	4,98 $\pm$ 1,05 ^a
Total		4,85 $\pm$ 0,78a	4,83 $\pm$ 0,6a	5,06 $\pm$ 0,65a	4,83 $\pm$ 0,63^a
IBACO					
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	4,08 $\pm$ 0,45a	3,93 $\pm$ 0,54a	4,07 $\pm$ 0,5 ^a	3,78 $\pm$ 0,5 ^a
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,47 $\pm$ 0,44b	2,49 $\pm$ 0,59b	2,43 $\pm$ 0,55ab	2,04 $\pm$ 0,38 ^a
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,46 $\pm$ 0,69a	3,34 $\pm$ 0,59a	3,64 $\pm$ 0,58a	3,38 $\pm$ 0,67 ^a
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,19 $\pm$ 0,62a	2,27 $\pm$ 0,53a	2,04 $\pm$ 0,51a	1,98 $\pm$ 0,27 ^a
IBACO					
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,12 $\pm$ 0,47a	4,15 $\pm$ 0,53a	4,16 $\pm$ 0,51a	4,02 $\pm$ 0,51 ^a
	6 – Recompensa e treinamento	3,54 $\pm$ 0,72b	3,25 $\pm$ 0,62ab	3,33 $\pm$ 0,65ab	3,00 $\pm$ 0,59 ^a
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,16 $\pm$ 0,5a	3,22 $\pm$ 0,48a	3,13 $\pm$ 0,44a	2,95 $\pm$ 0,34 ^a
Total		3,29 $\pm$ 0,28b	3,24 $\pm$ 0,32ab	3,26 $\pm$ 0,29ab	3,02 $\pm$ 0,35^a

*Letras diferentes na linha da tabela representam diferença estatística pela Anova, *post-hoc* de Tukey.

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

Na Tabela 6 estão apresentados os resultados entre os fatores nos diferentes cargos e foi encontrado que, em geral, os General Manager/Diretores apresentaram maiores médias para o instrumento QCAO e os Supervisores Nível Superior tiveram maiores médias para o instrumento IBACO. Os General Manager/Diretores, apresentaram maiores médias nos fatores 1 (Práticas Institucionais de Aprendizagem) e 2 do QCAO (Questionamento individual, diálogo e interação em equipe) e para o fator 3 (Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança) quem apresentou maior média foram os Supervisores Nível Médio.

Os Supervisores Nível Médio apresentaram maiores médias nos fatores 2 (Profissionalismo Competitivo e Individualista), 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder), 6 (Recompensa e Treinamento) e 7 (Promoção do Relacionamento Interpessoal) do IBACO, os Gerentes de Área apresentaram maior média apenas no fator 1 do IBACO (Profissionalismo Cooperativo), já os General Manager/Diretores apresentam melhores pontuações nos fatores 3 (Satisfação e bem-estar dos servidores) e 5 (Integração Externa) do IBACO, do que os gestores que ocupam os outros cargos. Observa-se também que para o instrumento QCAO em todos os cargos o fator 2 (Questionamento individual, diálogo e interação em equipe) foi o que apresentou menor pontuação, já para o IBACO o fator menor pontuado foi o 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder).

Contudo não houve diferença estatística entre as médias dos cargos em nenhum instrumento.

Tabela 6 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação aos Cargos.

Fatores	Cargos			
	Supervisor Nível Médio ($\bar{x} \pm DP$)	Sup Nível Superior/Coord ($\bar{x} \pm DP$)	Gerente de Área ($\bar{x} \pm DP$)	General Manager/Diretor ($\bar{x} \pm DP$)
QCAO				
1 - Práticas institucionais de aprendizagem	4,91 $\pm$ 0,76a	4,86 $\pm$ 0,7 ^a	4,71 $\pm$ 0,67a	5,19 $\pm$ 0,7 ^a
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	4,73 $\pm$ 0,58a	4,75 $\pm$ 0,63 ^a	4,62 $\pm$ 0,55a	4,93 $\pm$ 0,44 ^a
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,17 $\pm$ 1,03a	5,13 $\pm$ 0,96 ^a	5,02 $\pm$ 0,74a	5,14 $\pm$ 0,5 ^a
Total	4,91 $\pm$ 0,68a	4,9 $\pm$ 0,65^a	4,76 $\pm$ 0,59a	5,14 $\pm$ 0,54^a

Tabela 6 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação aos Cargos. (Continuação)

Fatores		Cargos			
IBACO					
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,95 ± 0,54a	3,96 ± 0,58 ^a	4,06 ± 0,37a	4,02 ± 0,39 ^a
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,49 ± 0,6a	2,5 ± 0,53 ^a	2,39 ± 0,51a	2,02 ± 0,54 ^a
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,44 ± 0,65a	3,43 ± 0,64 ^a	3,38 ± 0,5a	3,62 ± 0,58 ^a
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,14 ± 0,54a	2,3 ± 0,58 ^a	2,14 ± 0,43a	1,82 ± 0,45 ^a
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,15 ± 0,49a	4,12 ± 0,57 ^a	4,16 ± 0,45a	4,17 ± 0,41 ^a
	6 – Recompensa e treinamento	3,23 ± 0,71a	3,35 ± 0,68 ^a	3,33 ± 0,48a	3,3 ± 0,55 ^a
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,15 ± 0,52a	3,25 ± 0,45 ^a	3,1 ± 0,43a	3 ± 0,26 ^a
Total		3,22 ± 0,33a	3,27 ± 0,31 ^a	3,22 ± 0,25a	3,14 ± 0,32 ^a

*Letras diferentes na linha da tabela representam diferença estatística pela Anova, *post-hoc* de Tukey.
Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

Para o Tempo de Empresa (Tabela 7), para os dois instrumentos, aqueles que estão entre 1 a 2 anos na empresa apresentaram maiores médias. Para o fator 1 do QCAO (Práticas institucionais de aprendizagem) aqueles que estão entre 2 a 5 anos na empresa apresentaram maiores médias, para o fator 2 (Questionamento individual, diálogo e interação em equipe) e 3 (Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança) quem está de 1 a 2 anos na empresa está mais satisfeito.

Em relação ao IBACO, para o fator 1 (Profissionalismo Cooperativo), aqueles que estão entre 2 a 5 anos na empresa apresentam maiores médias, quanto ao fator 2 (Profissionalismo Competitivo e Individualista) e 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder), aqueles que estão entre 1 a 2 anos apresentam melhor pontuação, para o fator 3 (Satisfação e bem-estar dos servidores) e 5 (Integração Externa) os que apresentam maiores médias são aqueles que estão entre 20 a 30 anos na empresa e nos fatores 6 (Recompensa e Treinamento) e 7 (Promoção do Relacionamento Interpessoal) as maiores médias são daqueles que estão de 5 a 10 anos na empresa. Observa-se também que para o instrumento QCAO em todos os tempos de empresa o fator 2 (Questionamento individual, diálogo e interação em equipe) foi o que apresentou menor pontuação, exceto para quem está na

empresa entre 1 a 2 anos, o qual o fator com menor pontuação foi o 1, já para o IBACO o fator menor pontuado foi o 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder).

Não foi encontrada diferença estatística significativa com as médias do Tempo de Empresa entre os fatores.

Tabela 7 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação ao Tempo de Empresa.

Fatores		Tempo de Empresa						
		Menos de 1 ano ($\bar{x} \pm DP$)	Entre 1 – 2 anos ($\bar{x} \pm DP$)	Entre 2- 5 anos ($\bar{x} \pm DP$)	Entre 5 – 10 anos ($\bar{x} \pm DP$)	Entre 10 – 20 anos($\bar{x} \pm$ DP)	Entre 20 – 30 anos ($\bar{x} \pm$ DP)	Mais que 30 anos ($\bar{x}$ $\pm DP$)
QCAO								
1 - Práticas institucionais de aprendizagem		4,66 $\pm$ 0,65a	5,01 $\pm$ 0,65 ^a	5,12 $\pm$ 0,57a	4,95 $\pm$ 0,8a	4,77 $\pm$ 0,76 ^a	4,96 $\pm$ 0,69a	4,73 $\pm$ 0,5 ^a
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe		4,56 $\pm$ 0,64a	5,24 $\pm$ 0,65 ^a	4,91 $\pm$ 0,42a	4,78 $\pm$ 0,72a	4,61 $\pm$ 0,55 ^a	4,84 $\pm$ 0,56a	4,58 $\pm$ 0,49 ^a
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança		5,12 $\pm$ 0,96 ^a	5,58 $\pm$ 0,77 ^a	5,25 $\pm$ 0,82a	5,13 $\pm$ 0,97a	4,98 $\pm$ 0,89 ^a	5,33 $\pm$ 0,98a	5,03 $\pm$ 1,16 ^a
Total		4,74 $\pm$ 0,61 ^a	5,22 $\pm$ 0,66 ^a	5,1 $\pm$ 0,48a	4,97 $\pm$ 0,75a	4,77 $\pm$ 0,65 ^a	5,02 $\pm$ 0,61a	4,76 $\pm$ 0,55 ^a
IBACO								
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	4,04 $\pm$ 0,45 ^a	4,07 $\pm$ 0,56 ^a	4,24 $\pm$ 0,41a	4,13 $\pm$ 0,42a	3,9 $\pm$ 0,57 ^a	3,93 $\pm$ 0,48a	3,84 $\pm$ 0,58 ^a
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,58 $\pm$ 0,66 ^a	2,6 $\pm$ 0,78 ^a	2,29 $\pm$ 0,52a	2,53 $\pm$ 0,51a	2,5 $\pm$ 0,51 ^a	2,3 $\pm$ 0,64a	2,48 $\pm$ 0,51 ^a
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,38 $\pm$ 0,77 ^a	3,47 $\pm$ 0,45 ^a	3,52 $\pm$ 0,55a	3,55 $\pm$ 0,62a	3,28 $\pm$ 0,62a	3,65 $\pm$ 0,6a	3,46 $\pm$ 0,54 ^a
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,34 $\pm$ 0,81 ^a	2,4 $\pm$ 0,99 ^a	1,89 $\pm$ 0,32a	2,25 $\pm$ 0,67a	2,24 $\pm$ 0,45a	2,1 $\pm$ 0,5a	2,08 $\pm$ 0,48 ^a
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,3 $\pm$ 0,43 ^a	4,23 $\pm$ 0,43 ^a	4,35 $\pm$ 0,47a	4,13 $\pm$ 0,54a	4,05 $\pm$ 0,54a	4,26 $\pm$ 0,42a	3,9 $\pm$ 0,57 ^a
	6 – Recompensa e treinamento	3,48 $\pm$ 0,65 ^a	3,33 $\pm$ 0,68 ^a	3,43 $\pm$ 0,57a	3,53 $\pm$ 0,63a	3,19 $\pm$ 0,64a	3,4 $\pm$ 0,7a	2,84 $\pm$ 0,37 ^a
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	2,98 $\pm$ 0,54 ^a	3,3 $\pm$ 0,41 ^a	3,31 $\pm$ 0,4a	3,24 $\pm$ 0,44a	3,16 $\pm$ 0,49a	3,16 $\pm$ 0,51a	3,04 $\pm$ 0,34 ^a
Total		3,3 $\pm$ 0,31a	3,34 $\pm$ 0,39 ^a	3,29 $\pm$ 0,28a	3,34 $\pm$ 0,27a	3,19 $\pm$ 0,33a	3,26 $\pm$ 0,3a	3,09 $\pm$ 0,25 ^a

*Letras diferentes na linha da tabela representam diferença estatística pela Anova, *post-hoc* de Tukey.

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

Por fim, para a Formação (Tabela 8), de um modo geral, foi encontrado que quem tem Nível Superior Incompleto apresenta médias maiores para os instrumentos QCAO e IBACO.

Nota-se que referente aos fatores do QCAO, para todos os 03 fatores aqueles que têm a formação de Nível Superior Incompleto apresentaram maiores médias de satisfação.

Referente ao IBACO, aqueles com formação Nível Superior Incompleto apresentaram maiores médias para os fatores 1 (Profissionalismo Cooperativo), 3 (Satisfação e bem-estar dos servidores), 5 (Integração Externa) e 6 (Recompensa e Treinamento), aqueles com Nível Superior Completo tem as maiores médias para os fatores 2 (Profissionalismo competitivo e individualista) e 5 (Integração Externa), para os que possuem Pós-Graduação/MBA, as maiores médias foram para o fator 7 e aqueles possuem titulação de Mestrado/Doutorado apresentaram maiores médias apenas no fator 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder). Observa-se também que para o instrumento QCAO em todas as formações o fator 2 (Questionamento individual, diálogo e interação em equipe) foi o que apresentou menor pontuação, exceto para quem tem Mestrado/Doutorado, o qual o fator com menor pontuação foi o 1 (Práticas institucionais de aprendizagem). Já para o IBACO, o fator menos pontuado foi o 4 (Rigidez na estrutura hierárquica do poder), exceto também para quem tem Mestrado/Doutorado, onde a menor pontuação no fator 2 (Profissionalismo competitivo e individualista). Contudo não foi encontrada diferença estatística significativa entre os fatores.

Tabela 8 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Formação.

Fatores		Formação				Mestrado Doutorado ($\bar{x} \pm DP$)
		Nível Técnico Completo ($\bar{x} \pm DP$)	Nível Superior Incompleto ($\bar{x} \pm DP$)	Nível Superior Completo ($\bar{x} \pm DP$)	Pós- Graduação/M BA ($\bar{x} \pm DP$)	
QCAO						
1 - Práticas institucionais de aprendizagem		4,83 $\pm$ 0,81a	5,16 $\pm$ 0,58a	4,89 $\pm$ 0,76a	4,85 $\pm$ 0,7a	4,55 $\pm$ 0,4 ^a
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe		4,7 $\pm$ 0,71a	4,86 $\pm$ 0,5a	4,71 $\pm$ 0,59a	4,73 $\pm$ 0,59a	4,63 $\pm$ 0,49 ^a
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança		5,07 $\pm$ 1,14a	5,3 $\pm$ 1,22a	5,23 $\pm$ 1 ^a	5,02 $\pm$ 0,77a	5,08 $\pm$ 0,81 ^a
Total		4,84 $\pm$ 0,74a	5,12 $\pm$ 0,57a	4,92 $\pm$ 0,68a	4,87 $\pm$ 0,63a	4,68 $\pm$ 0,42 ^a
IBACO						
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,82 $\pm$ 0,44a	4,1 $\pm$ 0,4a	3,97 $\pm$ 0,59a	4,02 $\pm$ 0,51a	3,86 $\pm$ 0,31 ^a
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,34 $\pm$ 0,59a	2,4 $\pm$ 0,6a	2,52 $\pm$ 0,57a	2,45 $\pm$ 0,49a	2,24 $\pm$ 0,78 ^a
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,48 $\pm$ 0,62a	3,6 $\pm$ 0,54a	3,45 $\pm$ 0,69a	3,43 $\pm$ 0,57a	3,12 $\pm$ 0,56 ^a
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,24 $\pm$ 0,61a	2,24 $\pm$ 0,29a	2,14 $\pm$ 0,55a	2,18 $\pm$ 0,53a	2,44 $\pm$ 0,63 ^a

Tabela 8 – Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Formação. (Continuação)

Fatores		Formação				
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,13 ± 0,53a	4,18 ± 0,29a	4,18 ± 0,54a	4,16 ± 0,51a	3,76 ± 0,42 ^a
	6 – Recompensa e treinamento	3,13 ± 0,8a	3,64 ± 0,45a	3,26 ± 0,71a	3,37 ± 0,57a	3 ± 0,49 ^a
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,01 ± 0,51a	3,2 ± 0,46a	3,19 ± 0,51a	3,21 ± 0,41a	3,1 ± 0,59 ^a
Total		3,16 ± 0,3a	3,34 ± 0,27a	3,24 ± 0,34a	3,26 ± 0,27a	3,07 ± 0,39^a

*Letras diferentes na linha da tabela representam diferença estatística pela Anova, *post-hoc* de Tukey.

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

Com o objetivo de identificar quais são as prioridades mais críticas do desempenho da cultura organizacional e da cultura de aprendizagem que impactam pontuação demonstrada anteriormente, os quais devem ser observados com mais atenção pela alta liderança da organização, foi utilizada a análise dos quartis (Quadro 1).

Considerando o instrumento IBACO, a primeira observação é que, para os fatores 2 e 4, que tratam, respectivamente, do profissionalismo competitivo e individualista e rigidez na estrutura hierárquica do poder, ambos os itens são reversos, ou seja, o fato de apresentarem respostas entre “não se aplica de modo algum” a “pouco se aplica” é positivo para a cultura organizacional da empresa.

Dessa forma, foi analisado que não houve a incidência de itens com prioridade crítica a serem tratados. Por outro lado, todos os itens do instrumento QCAO apresentaram prioridade alta, os quais correspondem as práticas, políticas, procedimentos e mecanismos internos, aos aspectos relacionados a colaboração entre os indivíduos, à valorização que a liderança dá aos processos de aprendizagem, etc.

Nessa prioridade também foi encontrado o fator 7 do instrumento IBACO (Promoção do Relacionamento Interpessoal), que se relaciona com as práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais. O restante dos fatores apresentou prioridade baixa, com valores acima do 3º quartil, o que implica que são os elementos da empresa que não precisam ser revisitados, já que, se positivos, refletem uma cultura de aprendizagem e cultura organizacional mais sólida e coesa.

Quadro 4 – Classificação por cores quanto a prioridade do desempenho da cultura organizacional e da aprendizagem da organização.

Prioridades	QCAO2	QCAO1	QCAO3	IBACO7	IBACO3	IBACO6	IBACO4	IBACO2	IBACO1	IBACO5
	4,72	4,86	5,13	3,17	3,43	3,3	2,19	2,45	3,98	4,14
	Alta				Média		Baixa			
QCAO - 1º quartil: 4,39 2º quartil: 4,86 3º quartil: 5,32 IBACO - 1º quartil: 3 2º quartil: 3,28 3º quartil: 3,43										

Fonte: Próprio autor.

Para uma análise mais detalhada da relação entre as escalas (IBACO x QCAO), com o intuito de avaliar se a cultura organizacional do local é capaz de prever a cultura e aprendizagem dos colaboradores, então, realizou-se uma regressão linear simples entre eles. Como resultado, verificou-se uma correlação linear positiva moderada ($r = 0,633$; $p < 0,001$), entre a cultura e aprendizagem do indivíduo (QCAO) e a cultura organizacional (IBACO) e o seu coeficiente de determinação ($R^2 = 0,401$) mostra que 40,1% da variabilidade da média da cultura e aprendizagem do indivíduo pode ser explicada a partir da variabilidade média da cultura organizacional da organização (Figura 1).

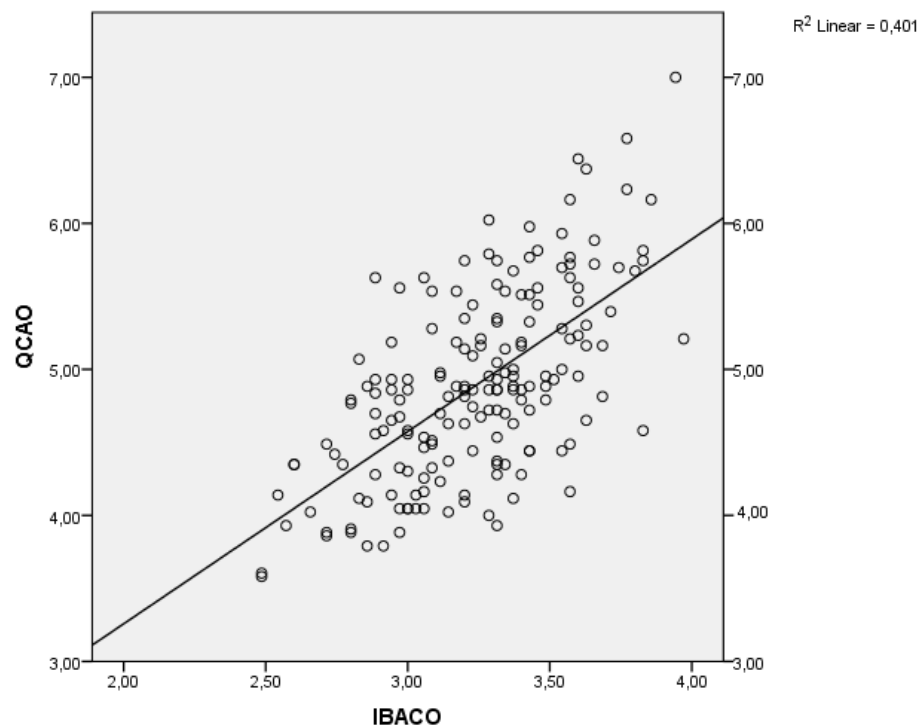


Figura 1 – Gráfico de dispersão com linha de ajuste total da percepção média de cultura e aprendizagem em relação à cultura organizacional média.

Org.: Próprio autor.

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2020.

5 DISCUSSÃO

Os resultados gerais da pesquisa, pontuando médias e desvio padrão dos instrumentos em todos os fatores, entram em consonância com os estudos de Ahmed, Loh e Zairi (1999) que reforçam que a cultura de aprendizagem impacta na implantação das estratégias e planejamentos, retroalimentando a cultura organizacional, influenciando em processos como inovação, por exemplo.

O baixo desvio padrão para este resultado indica também que os gestores têm uma visão muito próxima entre eles no que diz respeito às duas culturas, isto é, cultura organizacional e cultura de aprendizagem, o que indica uma similaridade na forma de operar comportamentos, valores, práticas e processos/métodos de aprendizagem.

Estes resultados ainda indicam uma lacuna para evolução da organização estudada neste aspecto, entendendo que, se a cultura de aprendizagem for confiável (validada pelos indivíduos como positiva) sólida e estiver internalizada na cultura organizacional, naturalmente ela será refletida por meio de práticas mais assertivas do aspecto da estratégia e da gestão do conhecimento, necessárias para a organização neste processo de transição pós aquisição dos ativos anteriormente citados.

Outro ponto de análise é que os fatores apresentam valores nas médias que são muito próximos, indicando que não há um que se sobressaia, não podendo se indicar um comportamento, valor ou prática como destaque para estes líderes estudados.

Estes resultados encontram congruência com os obtidos por Carvalho e Abbad (2006), os quais estudaram o impacto da educação/formação corporativa no nível de aprendizagem da amostragem de sua pesquisa, que se realizou no curso IPGN/SEBRAE, resultados estes que apontam que as ferramentas digitais são importantes para aprimorar o constante processo de aprendizagem e consequentemente, na fomentação de uma cultura de aprendizagem alinhada com o contexto dos dias atuais.

Os resultados desta pesquisa encontram sustentação nos estudos de Nogueira (2006), que evidenciam a importância do *feedback* para uma cultura de aprendizagem, concatenada com o item da ferramenta QCAO “Questionamento individual, diálogo e interação em equipe”. O pesquisador realizou um experimento com grupo pré/pós teste e grupo controle, evidenciando que o grupo que recebeu *feedback* sobre sua performance ao responder o teste tem uma melhora em seu processo de aprendizagem em relação ao grupo que não recebeu este *feedback*.

Concatena-se também o resultado da ferramenta IBACO, sendo que seu melhor fator foi o 5 (Integração Externa), o qual reflete justamente este olhar da estratégia, planejamento e tomada de decisão com foco no cliente. Então, se há uma cultura de aprendizado em evolução, os resultados destes comportamentos permeiam todos os níveis da organização, chegando até o cliente final.

Este resultado encontra-se em consonância com os estudos de Queija (2015) que estudou a organização referida em uma temporização, abrangência de cargos e regiões diferentes e mesmo assim os resultados para o IBACO apontaram uma forte tendência para valores e práticas organizacionais voltadas à integração interna. Estes resultados são importantes para considerar que, posta a temporização da pesquisa e a mudança da governança ampla da organização, ainda assim a cultura organizacional da instituição estudada ainda é percebida por parte da sua liderança refletida na amostragem da mesma forma que no momento da pesquisa da autora.

Os resultados da pesquisa de Tanure (2005) apontam o modelo de cultura organizacional no Brasil sustentado em três pilares, que são a hierarquia (relacionado às relações de poder – liderança), do personalismo (relações humanas e sociais) e flexibilidade. Como o resultado para o fator da ferramenta IBACO “Rigidez na estrutura hierárquica do poder” é melhor com resultado mais próximo à zero, traz-se que as estruturas de decisão sobre os modelos de gestão permeiam todos os níveis da hierarquia da organização estudada, isto é, não há uma centralização na decisão das estratégias de gestão e comportamento, concatenando-se estes resultados ao fator de Integração Externa que aponta para um viés de atendimento ao cliente, embasado em valores e práticas que este cliente consiga perceber nas entregas realizadas pela organização.

Um ponto de análise sobre este resultado é de que, se as decisões nesta organização permeiam todos os níveis de liderança, é esta liderança estudada que define os comportamentos que sustentarão uma cultura de aprendizagem efetiva e alinhada (ou não) com os valores e práticas da mesma.

Pontua-se ainda que estes resultados se conectem aos estudos de Shao, Feng e Liu (2013) que clarificam o entendimento do papel do líder na sustentação dos valores e práticas organizacionais, que resvalam nestes movimentos da estratégia de aprendizado, sendo estes gestores atores fundamentais no redirecionamento destas medidas no cotidiano das organizações, através de um claro desdobramento, com constantes incentivos e transparência frente às práticas do *walk the talk* (falar e fazer, liderança pelo exemplo).

A respeito dos resultados para sexo e área de atuação, entendendo-se que não há diferença significativa entre os sexos e área de atuação na organização. Os resultados para sexo encontram aporte nos estudos de Cappelle *et al.* (2002) e Càlas e Smircich (1996) que as abordagens feministas preconizam uma bipolaridade simplificada entre a representação do masculino e feminino, entretanto, do aspecto de comportamento transversal, como estão estabelecidas para cultura organizacional e cultura do aprendizado, não é possível visualizar uma linha tão delimitada entre os sexos. Estes autores ainda salientam que esta abordagem simplificada não contribui na melhora do processo de estabilização das culturas organizacional e de aprendizagem e que é mais salutar observar os padrões comportamentais, com foco em tendências alinhadas à estratégia do que um olhar dicotômico.

Ainda ressaltam que o entendimento da tratativa do masculino e feminino nas organizações também compõe as práticas de comportamento, isto é, a cultura. Há um movimento iniciado no ano de 2020 na organização estudada com foco na valorização da diversidade, o que tem implicado em iniciativas/fóruns para discussão dos temas ligados à diferença entre os gêneros e o papel da liderança como sustentáculo para que estes temas estejam presentes nas ações dos indivíduos na organização.

Os resultados similares entre as áreas de atuação dos líderes estão em linha com os estudos Marçal (2008) que traz a perspectiva da cultura organizacional pelo contato com a estratégia. Cada um destes grupos de área de atuação tem uma perspectiva da estratégia e os comportamentos que compõe a cultura organizacional e aprendizado auxiliam na transformação da estratégia em desempenho. Assim, a capacidade de desenvolver mecanismos formais e informais de aprendizado se dá através deste movimento e contato, em linha com a perspectiva de atuação de cada nível (neste caso, se operação ou área de suporte).

Marçal (2008) ainda aponta para a necessidade de se medir esta estratégia com indicadores e realizar movimentos de suporte ao alcance da mesma (inclusive comportamentais), que resvalam em uma nova forma de enxergar a organização, gerando mais aprendizado sobre o cenário e um melhor posicionamento frente aos *stakeholders*.

A organização estudada tem realizado ações para disseminação desta estratégia em todos os níveis, utilizando inclusive meios digitais, com foco em um melhor cascadeamento destas práticas e valores e que há necessidade de manutenção destas práticas.

Sob a luz dos resultados de localidade, entendendo-se que há uma diferença pequena entre a localidade “Catalão/Patos de Minas” e as demais localidades, concatenam-se os estudos de Mc Sweeney (2009) o qual aponta em seus estudos que os valores, práticas, ideologias, habilidades e competências culturais expressas no cerne das organizações (isto é,

sua cultura organizacional) estão arraigadas, em primeiro momento, no contexto cultural da sociedade onde estão instaladas e Freitas (2006) complementa este entendimento de que, quando uma organização se instala em uma região, encontra ali estabelecidos alguns sistemas locais, tais como estruturas, o sistema educacional e que este entorno pode dar sustentação para criação de vínculo entre a organização e este contexto, interferindo por exemplo, na qualidade do mercado profissional, rotatividade de profissionais, práticas de treinamento, formação, de remuneração e benefícios, linguagem, entre outros.

Mesmo que não haja uma diferença significativa entre os resultados para os líderes estudados, e ainda entendendo que as localidades citadas fazem parte de macrorregiões geograficamente próximas, estes resultados são convergentes aos estudos de Nelson e Gopalan (2003) que apontam que a cultura organizacional precisa ser percebida dentro de um contexto maior, não desconsiderando assim a heterogeneidade cultural do país em que está inserida, isto é, é esperado que haja alguma diferença quanto ao entendimento da cultura organizacional e cultura do aprendizado e que estas diferenças precisam ser entendidas como oportunidades para a organização gerenciar diversidade de ideias, cenários e propósitos.

E nesta perspectiva, a organização precisa desenvolver plataformas de aprendizado para estabelecimento e manutenção de cultura de aprendizagem que reflitam a estratégia, valores e práticas da mesma, entendendo quais são as melhores ferramentas de aprendizagem para indivíduos daquela região, em linha com a busca de uma melhor performance, como pontuado nos estudos de Watkins e Marsick (1992).

E, através desta identificação, é possível realizar troca de experiências e boas práticas entre os indivíduos da organização. Entende-se, através do resultado apresentado, que existem possibilidades destas trocas de valores, práticas e cultura do aprendizado entre os líderes que estão localizados em Catalão/Patos de Minas para as demais localidades, podendo realizar-se de maneira mais estruturada.

Sobre os resultados para idade, o olhar para gerações sempre será muito importante para as organizações, principalmente para manutenção da cultura e gestão do conhecimento. Porém do aspecto do comportamento, em detrimento de um olhar fixo à idade, está a capacidade de compreender os ganhos da diversidade de idade.

Em linha com este pensamento, Oliveira (2010) traz em seus achados o olhar das lideranças mais jovens cada vez mais adaptadas com os movimentos recentes de comportamento, baseados nos movimentos digitais das últimas décadas, facilidade na compreensão das interações por redes sociais e melhor adaptação à comunicação dentro deste contexto.

Mesmo que os resultados não tenham trazido diferença significativa entre os grupos, o autor traz que eles se complementam à medida que são impelidos pela cultura do aprendizado estabelecida a compartilhar suas experiências. Entende-se que a organização tem estimulado estas discussões entre as lideranças, entretanto há um entendimento que este tema ainda merece mais conversas estruturadas e programas estruturantes dentro da mesma.

Para os resultados sobre nível de cargos, os mesmos encontram suporte nos estudos de Cameron e Quinn (1996) que referenciam que um entendimento linear a respeito da cultura organizacional, seus desdobramentos em aprendizagem, valores e práticas se dá através da construção desta cultura considerando todos os níveis de reporte, com foco em um desdobramento adequado para todos os níveis.

Com o resultado que aponta para uma avaliação menor do grupo “Gerentes de Área” em relação aos demais grupos, entende-se que a organização tem oportunidades de valorizar e envolver mais este nível de liderança na construção das ferramentas de sustentação da cultura organizacional e de aprendizado.

Com os resultados de tempo de empresa, indicando que não há diferença ampla entre os grupos pesquisados tanto na ferramenta QCAO quanto na ferramenta IBACO, concatenam-se os estudos de Takahashi e Fischer (2010) que salientam a importância da gestão do conhecimento como pilar crucial para a sustentação de uma cultura de aprendizagem que fomente a troca, principalmente no viés do olhar da gestão, que é convidada a fazer este exercício para si e para seus times liderados.

Ainda sobre os resultados da variável “Tempo de Empresa”, conectam-se os estudos de Schein (2004) que privilegia a visão do aproveitamento da gestão do conhecimento nos pilares conceituais da cultura organizacional, cultura de aprendizagem com o meio (ambiente interno e externo), premissas ligadas à gestão de pessoas, sistemas de informação e comunicação e acompanhamento do alcance dos resultados. O autor reforça que as experiências dos indivíduos da organização devem ser compartilhadas através de plataformas estruturadas onde estes indivíduos consigam perceber a aplicabilidade deste conhecimento adquirido.

Concatena-se à esta visão os estudos de Maylett e Wride (2017) sobre *employee experience*, os quais apontam que é dada a oportunidade do indivíduo capitalizar geração de valor na medida das experiências que vivencia nas organizações (experiência de desenvolvimento, aprendizagem, percepção de crescimento, autoconhecimento, etc.) e que é um desafio para a organização ir proporcionando aos mesmos experiências que os mantenham engajados, com senso de pertencimento e com comportamentos que reflitam seus valores,

práticas e estratégias, bem como respeitando o conhecimento dos que tem mais tempo de empresa, aproveitando-o como fonte de inspiração, mecanismos de aprendizado através deste compartilhamento de experiências.

Os resultados da variável “formação” conectam-se aos resultados encontrados por Torres e Palhares (2008) que unem os temas cultura, formação e aprendizagem nos contextos organizacionais, trazendo que a formação formal de cada indivíduo não é predominante para que o mesmo aproveite mais ou menos do ambiente de aprendizado que lhe é proposto pois, se ele encontra valor e se engajado com a organização, ele fará uma curva de esforço de aprendizagem, inclusive buscando aprender mais na prática, para se sentir pertencente aos grupos desta organização.

Macedo (2007) faz um estudo semelhante a este e aponta em seus resultados que a formação formal não tem impacto ou correlação direta com a percepção da cultura de aprendizagem sendo que, cada indivíduo buscará grupos de afinidade, buscando traduzir os aprendizados que não lhe são familiar para uma linguagem e realidades mais acessíveis, para que estes possam consumir o aprendizado e transformá-lo resultados, através de relacionamentos saudáveis, perspectivas de crescimento e trocas de experiências.

Negreiros (2011), aponta em seus resultados que não há ampla variação de entendimento da cultura organizacional para os indivíduos que tem menos ou mais formação, trazendo que, forma substanciada os comportamentos dos indivíduos da organização e a aderência aos padrões de comportamento da organização por estes indivíduos são os garantidores e preponderantes para uma cultura organizacional bem estabelecida.

Os resultados encontrados no gráfico de dispersão encontram coerência com os estudos desenvolvidos por Yang (2003), o qual ressalta que uma cultura organizacional propícia para a aprendizagem é capaz de desenvolver as estruturas sociais da organização e os indivíduos que a formam. Ainda, estas dimensões observadas de forma conjunta, podem explicar, de forma expressiva, variáveis ligadas à obtenção e desenvolvimento de conhecimento organizacional (capital intelectual) e, por conseguinte, onde cultura organizacional e cultura do aprendizado são coexistentes, podendo ou não caminhar juntas. Os líderes estudados indicam que ambos os entendimentos caminham paralelamente juntos, não indicando causa e efeito entre eles.

Por fim, em linha com os resultados e discussão, no quadro que indica o grau de criticidade dos itens das ferramentas estudadas, todos os itens da ferramenta QCAO apontam para uma oportunidade da organização de revisitar de forma mais profunda os seus processos e estratégias para a contínua construção da cultura de aprendizagem através dos líderes

estudados para este trabalho, em linha com a cultura organizacional que vem apregoando através de seus valores e práticas para que, efetivamente, se conectem à cultura de aprendizado, refletindo-se em resultados para e através da liderança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, primeiramente, sobre a relevância dos resultados da pesquisa para a organização estudada, pois coleta a percepção de seus líderes sobre cultura do aprendizado e cultura organizacional, indicam o perfil destes líderes para estes temas.

Salienta-se também que os líderes da organização estudada apresentam uma percepção da cultura organizacional e cultura de aprendizagem que apontam para uma necessidade de maturidade e conexão com a estratégia da mesma, a qual pode acontecer frente à investimentos em programas mais estruturados, em linha com o horizonte de crescimento.

Reforça-se também que os líderes das localidades Catalão/Patos de Minas podem contribuir nesta melhora do entendimento das culturas de aprendizado e organizacional, através do compartilhamento de suas práticas com os demais líderes, cabendo à organização a definição do método deste compartilhamento e que se faz necessário aprofundar no entendimento destas práticas e capitalizar suas formas, modelos e processos.

Conclui-se sobre a necessidade de continuar estudando o tema, comparando estes resultados, por exemplo, com resultados pós medida de intervenção de aprendizagem para estes líderes, os quais podem ser programas mais customizados e direcionados para as necessidades das regiões. Percebe-se também uma ampla oportunidade de promover a aprendizagem verificando uma melhor integração interna entre estes líderes, com mais agendas positivas e trocas de práticas assertivas e aprendizados com erros.

Pode-se também comparar estes resultados com os de uma empresa concorrente, para fins de identificação de práticas de aprendizado mais sustentáveis, que possam impactar em desempenho. Outro recorte de comparação indicado pode acontecer dentro da própria organização, avaliando a percepção entre os níveis de gestores e os funcionários que não são gestores.

Ressalta-se também sobre as limitações desta pesquisa, no que diz respeito ao universo amostral, temporalidade, bem como abrangência de cada um dos instrumentos, indicando uma possibilidade de reforçar a pesquisa com um aporte qualitativo, entre outros aspectos.

Esta experiência foi extremamente relevante e rica para um profundo mergulho no universo dos processos de aprendizagem em organizações, inclusive apoiando em uma melhor leitura dos vieses destes gestores e das oportunidades que a organização ainda tem a sua frente, em detrimento à modismos, modelos prontos de mercado ou processos integralmente importados.

Além disso, esta pesquisa foi muito importante para desconstruir uma imagem de que as ações que a organização tem realizado durante os anos estão realmente gerando resultados nos comportamentos das lideranças, decantando o entendimento que um dos principais caminhos para se estabelecer uma cultura de aprendizagem robusta é de fato a integração e relações sociais com confiança, com foco na gestão do conhecimento acumulado.

Sendo este tema tão rico e amplo, fica exposta a necessidade de continuar estudando-o frente aos movimentos de estratégia dos líderes e das organizações.

REFERÊNCIAS

- AHMED, P; LOH, A & ZAIRI, M. (1999). **Cultures for continuous improvement and learning**. *Total Quality Management*, 10, 426-434.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of Organizational Culture. *In: Organization studies*, v. 5, n. 3, p. 193–226, 1984.
- ALMEIDA-FILHO, N.; ROUQUAYROL, M. Z. **Introdução a epidemiologia**. Rio de Janeiro: Medsi, 2002.
- ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organizational learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2/3, p. 74-82, 2003.
- BÍBLIA, N. T. 2 Coríntios. *In: BÍBLIA. Nova Versão Internacional: Antigo e Novo Testamentos*. Disponível em: <https://www.bibliaonline.com.br/nvi> Acesso em: 03 Mar. 2021.
- BRODBECK, F.; EISENBEISS, S. Cross-cultural and global leadership. *In: DAY, D. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford - England: Oxford University Press, 2014.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. *In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.
- CÀLAS, B.; SMIRCICH, L. From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. *In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. [S. l.: s.n.], (mimeo), 1996.
- CAPPELLE, M. C. A.; SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J. de. Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 2, p. 253-276, 2002.
- CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. S. Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 95-116, Mar. 2006.
- CLARKE, C. A.; KNIGHTS, D. Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? **Human Relations**, v. 68, n. 12, p. 1865-1888, 2015.
- COLOMBELLI, R. L. **Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do superior tribunal de justiça (STJ)**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CORREIA, E. A. **Cultura de aprendizagem e desempenho: análise de suas relações em organização do setor elétrico**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

COTTA, C. M. **Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo – RS, 2010.

CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, Set. 1951.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DLOQ, Dimensions of learning Organization Questionnaire. In R. Torraco (Ed.), **Proceedings of the 1998 Annual Academy of HRD Conference**, Chicago - USA: Academy of Human Resource Development, p. 83-90, 1998.

ELLINGER A. E.; YANG, B.; HOWTON, S.W. Making the business case for the learning organization concept. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 163-172. Sage Publications, 2003.

FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, 271-280, 2002.

FLEURY, M. T. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, A. (Org.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1997.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. 2005. Tese de doutorado em Psicologia – Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

GARCÍA-MORALES, V.; MATÍAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford - England, v. 21, n. 2, p. 188-212, Feb. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity and organizational innovation. **Journal of Business Research**, New York - USA, v. 62, n. 4, p. 461-473, Apr. 2009.

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K. E. Translation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-196, 2003.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com a liderança em uma organização financeira**. Brasília, 2006. Dissertação de Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

JACKSON, B. G. A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. Arlington - USA, **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 2, p. 193-209, 2000.

JOO, B; LIM, T. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks - USA, v. 16, n. 1. p. 48-60, Aug. 2009.

KUNDA, G. "Dilemas da cultura organizacional". In: **Revista de Administração de Empresas – Executivo**. São Paulo: Editora da FGV, v. 2, n. 4, p. 78-82, Nov. 2003/Jan. 2004.

LAGES, I. P. **Comprometimento e cultura organizacionais: um estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluídos isolantes**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdades Integradas Pedro Leopoldo - RS: 2010.

LEE, S; RITTINER, F.; SZULANSKI, G. The Past, present, and future of organizational learning research: A conversation with Professor Linda Argote. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 85-92, 2016.

MACEDO, R. B. de. **Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional**. 2007. x, 293 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia) Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARÇAL, C. A. M. A. **Avaliação de Desempenho Empresarial: O Passo seguinte à Implementação do Sistema de Gestão**. Rio de Janeiro: 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3754/carlosmarcal.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 jan. 2021.

MAYLETT, T.; WRIDE, M. **The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results**. Wiley: 2017.

MC HARGUE, S. K. Learning for performance in nonprofit organizations. **Advances in developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 196-204, 2003.

MC SWEENEY, B. Dynamic diversity: variety and variation within countries. **Organization Studies**. Berlin, v. 30, n. 9, p. 933-957, 2009.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Rev. adm. contemp.** [online], v. 21, n. 1, p. 107-124. ISSN 1982-7849, 2017.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. Dissertação de Mestrado. 2011. Faculdade Universidade Potiguar, Natal. 2011.

NELSON, R. E.; GOLAPAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization Studies**. Berlin, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.

NELSON, R. Leadership, Personal Values and Cultural Context in Brazil, China and the USA. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 3, p. 47- 63, Jan./Mar., 2014.

NOGUEIRA, R, S. F. Efeitos do tempo de exposição ao feedback na aprendizagem em treinamento baseado na web. Dissertação de mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **La organización Creadora de Conocimiento**. México: Oxford University Press, 1999.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, v. 34, n. 2, p. 161-179, 1998.

QUEIJA, C. C. S. **Mapeamento da Cultura Organizacional: um estudo de caso** [manuscrito] / Camila Carneiro Silva Queija. LXXIII, 73 p., 2015.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness Public Productivity Review. **A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**, v. 5, n. 2, p. 122-140, Jun. 1981.

REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. Relações entre Autenticidade e Cultura Organizacional: O Agir Autêntico no Ambiente Organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online], v. 16, n. 6, p. 48-70, ISSN 1518-6776, 2015.

SALAMAN G. (2001), “A response to Snell. The learning organization: fact or fiction?”, Human Relations, Vol. 54 No. 3, pp. 343-5.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo. In: FERRETI, C. J. et. al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis - RJ: Vozes, 1994.

- SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco - USA: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, E. Culture and Leadership. San Francisco: Josey Bass, 2004.
- SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management Quarterly**, Washington, v. 42, n. 1, Spring, p. 29-35, 2001.
- SHAO, Z.; FENG, Y.; LIU, L. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. **Computers in Human Behavior - Elsevier**, v. 28, p. 2400-2413, Ago. 2013.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quarterly. **Organizational Culture**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sep. 1983.
- SOHMEN, V. S. Reflections on creative leadership. **International Journal of Global Business**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2015.
- SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, New York - USA, v. 47, n. 1, p. 70-91, Mar. 2002.
- SOUZA, K. F. F. **Liderança organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurantes**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 818-835, 2010.
- TANG, M.; ZHANG, T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. **Information Technology and Management**, v. 17, n. 2, p. 179-186, 2016.
- TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- TORRES L. L.; PALHARES J. A. Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais, **Revista Crítica de Ciências Sociais**[Online], v. 83, 2008, E-pub. 01 Dez. 2012, criado em 19 Abr. 2019. URL: <http://journals.openedition.org/rccs/4579>, DOI: 10.4000/rccs.4579
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WATKINS, K. E.; SELDEN, G.; MARSICK, V. Dimensions of learning organization in family-run businesses. In: R. Torraco (Ed.), Proceedings of the 1997 **Annual Academy of HRD Conference**, Baton Rouge, LA - USA: Academy Human Resource Development, p. 383-389, 1997.

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

WATKINS, K.; MARSICK, V. **Sculpting the learning organization**: lessons in the art and science of systemic change. San Francisco - USA: Jossey-Bass, 1993.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. **International Journal of Lifelong Education**, v. 11, n. 4, p. 287-300, 1992.

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

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

YANG, Z.; PETERSON, R. T.; CAI, S. Services quality dimensions of Internet retailing: An exploratory analysis. **Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 7, p. 685-700, 2003.

ZHANG, D.; ZHANG, Z.; YANG, B. Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. **International Journal of training and development**, v. 8, n. 4, p. 258-273, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

APÊNDICE B: Pesquisa de dados sociodemográficos, QCAO e IBACO – Questionário Sociodemográfico.

APÊNDICE A

22/03/2021

Pesquisa de Mestrado - "MAPEAMENTO DA CULTURA DO APRENDIZADO DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO D...

Pesquisa de Mestrado - "MAPEAMENTO DA CULTURA DO APRENDIZADO DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES"

CARTA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

Prezado (a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada "MAPEAMENTO DA CULTURA DO APRENDIZADO DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES".

Meu nome é David Victor Novais Lopes, sou pesquisador responsável e minha área de atuação é na Gestão Organizacional, com linha de pesquisa em cultura organizacional e cultura de aprendizado. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao pesquisador responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável via e-mail (lopes.davidvictornovais@gmail.com) e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através dos seguintes contatos telefônicos (34 99223-6519, 34 3319-2067).

Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Catalão, pelo telefone (64)3441-7609.

Esta pesquisa tem como propósito realizar um diagnóstico DA CULTURA DE APRENDIZAGEM, sendo requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, sob a orientação da Profa. Dra. Adriana dos Santos Prado Sadoyama. O principal benefício da sua participação na pesquisa é de colaborar com a organização que é o objeto do estudo na compreensão de quais são os valores e práticas organizacionais que formam a cultura organizacional, bem como os entendimentos ligados à cultura de aprendizagem dos participantes. Com esta informação a organização poderá planejar medidas gestoras que poderão melhorar a tomada de decisão da empresa.

A pesquisa pode oferecer a você alguns riscos, tais como: constrangimento, incômodo ou desconforto com alguma palavra ou item dos inventários. Conforme explicado anteriormente, caso se sinta constrangido, incomodado ou tenha qualquer outro desconforto emocional, relacionados a quaisquer itens dos inventários, o responsável pela aplicação da pesquisa, te explicará detalhadamente o item que gerou em você este desconforto ou incômodo. Se ainda assim persistir os incômodos/desconfortos, você poderá recusar a participar sem nenhum problema. Caso a participação na pesquisa lhe gere algum dano à sua saúde mental, garantida assistência especializada integral, imediata e gratuita, isto é, atendimento psicológico adequado, que será oferecido pelo curso de Psicologia da Universidade Federal de Catalão. Ainda, será garantido ao participante pleitear, caso necessário, indenizações para reparação de danos imediatos ou futuros.

Caso você aceite participar da pesquisa, ela será aplicada em seu horário e local de

22/03/2021

Pesquisa de Mestrado - "MAPEAMENTO DA CULTURA DO APRENDIZADO DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO D...

trabalho na organização (podendo ser em horário administrativo ou turno, de acordo com cada localidade), com toda a explicação exposta abaixo, que será realizada de forma individual pelo pesquisador responsável ou por equipe de aplicação devidamente treinada pelo pesquisador responsável.

Sua participação na pesquisa se resumirá a responder os questionários, que são: 1) questionário sócio-demográfico, 2) questionário IBACO (Inventário Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) e 3) questionário QACO (Questionário de Cultura de Aprendizagem em Organizações), com duração aproximada de 40 minutos. O participante (organização) não será remunerado financeiramente pela participação na pesquisa. Contudo, compreende que os resultados da pesquisa podem contribuir para aspectos de tomada de decisão no âmbito da gestão, com a autorização da publicação dos resultados, independente se forem favoráveis ou não, considerando as estratégias da organização para publicá-los. Os dados coletados serão armazenados em arquivos eletrônicos, que ficarão em poder do pesquisador, mediante devida autorização do participante, através do aceite deste termo de consentimento.

Em hipótese alguma, o participante (organização) da pesquisa será identificado. Se desejar, o participante (organização) pode retirar o seu consentimento, sem quaisquer justificativas.

Atenciosamente,
David Victor Novais Lopes
Pesquisador Responsável

***Obrigatório**

1. TERMO DE CONSENTIMENTO - Concordo em participar do estudo intitulado "MAPEAMENTO DA CULTURA DO APRENDIZADO DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES". Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável David Victor Novais Lopes sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito. *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim, eu concordo em participar da pesquisa conforme Termo de Consentimento apresentado

☐ Não, eu não concordo em participar da pesquisa conforme Termo de Consentimento apresentado

22/03/2021 Pesquisa de Mestrado - "MAPEAMENTO DA CULTURA DO APRENDIZADO DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO D...

2. NOME COMPLETO: *

3. CPF: *

QUESTIONÁRIO
SÓCIO-
DEMOGRÁFICO

Gentileza marcar em cada uma das perguntas a resposta que corresponde à sua pessoa. Seus dados serão tratados de forma anônima, para fins de preservação dos participantes.

4. Localidade/Unidade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 - Araxá/Patrocínio
- ☐ 2 - Catalão/Patos de Minas
- ☐ 3 - Tapira
- ☐ 4 - Uberaba

5. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 - Masculino
- ☐ 2 - Feminino
- ☐ 3 - Desejo não informar

APÊNDICE B

Gentileza marcar em cada uma das perguntas a resposta que corresponde à sua pessoa. Seus dados serão tratados de forma anônima, para fins de preservação dos participantes.

LOCALIDADE/UNIDADE: _____

SEXO

Masculino ☐
Feminino ☐

CARGO

Supervisor Nível Médio ☐
Supervisor Nível Superior ☐
Gerente de Área ☐
General Manager/Diretor ☐

FORMAÇÃO

Ensino Médio Incompleto ☐
Ensino Médio Completo ☐
Nível Técnico Incompleto ☐
Nível Técnico Completo ☐
Nível Superior Incompleto ☐
Nível Superior Completo ☐
Pós Graduação/MBA ☐
Mestrado/Doutorado ☐

IDADE

Entre 18 - 25 anos ☐
Entre 26 - 35 anos ☐
Entre 36 - 45 anos ☐
Entre 46 - 55 anos ☐
Mais que 55 anos ☐

ÁREA DE ATUAÇÃO

Operação (Operações, Manutenção, Industrial) ☐
Suporte (COEs, áreas Administrativas) ☐

TEMPO DE EMPRESA

Menos de 01 ano ☐
Entre 01 - 02 anos ☐
Entre 02 - 05 anos ☐
Entre 05 - 10 anos ☐
Entre 10 - 20 anos ☐
Entre 20 - 30 anos ☐
Mais que 30 anos ☐

TEMPO NO CARGO ATUAL

Menos de 01 ano ☐
Entre 01 - 02 anos ☐
Entre 02 - 05 anos ☐
Entre 05 - 10 anos ☐
Entre 10 - 20 anos ☐
Entre 20 - 30 anos ☐
Mais que 30 anos ☐

ANEXOS

ANEXO A: Cultura de Aprendizagem Organizacional – QCAO.

ANEXO B: IBACO – Inventário Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (versão reduzida).

ANEXO A

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e reflita sobre o padrão de comportamento e das relações pessoais no âmbito da empresa. Marque com um “X” o círculo que melhor representa a sua percepção sobre cada item apresentado. Não existem respostas certas ou erradas. O que nos interessa é a sua opinião!

1. As pessoas discutem abertamente os erros que cometem.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

2. As pessoas identificam as competências que são necessárias para a execução de futuras tarefas no trabalho.

- ☒ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

3. As pessoas ajudam umas às outras a aprenderem.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

4. As pessoas podem obter recursos (materiais/financeiros) para dar suporte a sua aprendizagem.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

5. A empresa concede tempo para que as pessoas aprendam.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

6. As pessoas vêem os problemas do trabalho como uma oportunidade para aprender.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

7. As pessoas são recompensadas quando aprendem.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

8. As pessoas dão *feedback* aberto e honesto umas às outras.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
9. As pessoas ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
10. As pessoas são encorajadas a perguntar o "porquê" das coisas, independentemente da sua posição hierárquica.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
11. Quando as pessoas expressam seus pontos de vista, elas também perguntam sobre a opinião dos demais.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
12. As pessoas se tratam com respeito.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
13. As pessoas investem tempo para construir uma relação de confiança entre elas.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
14. As equipes e grupos de trabalho têm liberdade para discutir suas metas, conforme as suas necessidades.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
15. As pessoas nas equipes ou grupos de trabalho se tratam como iguais, independentemente da posição, cultura ou outras diferenças individuais.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☒ Sempre
16. As equipes se concentram tanto nas tarefas, quanto nas relações do trabalho em equipe.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
17. As equipes avaliam sua conduta, a partir dos resultados das discussões em grupo ou de dados coletados.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☒ Muito frequentemente ☐ Sempre
18. A Empresa recompensa as equipes pelas suas conquistas como grupo.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
19. As equipes confiam que a Empresa seguirá suas recomendações.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
20. A Empresa utiliza regularmente comunicação de mão-dupla, isto é, tanto informa as pessoas como solicita informações delas.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
21. A Empresa possibilita que as pessoas obtenham informações necessárias em qualquer hora, rapidamente e facilmente.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
22. A Empresa mantém um banco de dados atualizado com o perfil dos empregados.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
23. A Empresa usa sistemas para identificar diferenças entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
24. A Empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os empregados.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
25. A Empresa avalia o impacto de tempo e recursos gastos com treinamento.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☒ Sempre
26. A Empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
27. A Empresa permite que as pessoas escolham suas tarefas de trabalho.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
28. As pessoas contribuem para formular a visão organizacional.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
29. A Empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos que precisam para realizar seu trabalho.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
30. A Empresa apoia os empregados que assumem riscos calculados.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
31. A Empresa promove o alinhamento de visões de diferentes níveis hierárquicos e grupos de trabalho à visão geral da organização.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
32. A Empresa ajuda os empregados a equilibrar trabalho e família.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
33. A Empresa encoraja as pessoas a pensarem sob uma perspectiva global.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
34. A Empresa encoraja todos a trazer a visão dos clientes para o processo de tomada de decisão.
☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
35. A Empresa considera o impacto das decisões sobre o moral dos empregados.

- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
36. A Empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para o atendimento de necessidades mútuas.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
37. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da organização quando precisam resolver problemas.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
38. Os gerentes apoiam a busca de oportunidades de treinamento e aprendizagem.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
39. Os gerentes compartilham informações atualizadas com os empregados sobre concorrentes, tendências do mercado e direção organizacional.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
40. Os gerentes delegam poder para outras pessoas para ajudar a alcançar a visão organizacional.
- ☐ Nunca ☒ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
41. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☒ Muito frequentemente ☐ Sempre
42. Os gerentes procuram continuamente oportunidades de aprendizagem.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre
43. Os gerentes garantem a consistência entre as ações e os valores da organização.
- ☐ Nunca ☐ Muito raramente ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente
☐ Muito frequentemente ☐ Sempre

ANEXO B

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotadas no cotidiano das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza a sua organização, conforme mostrada abaixo. Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na organização e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Os dados serão analisados de forma a preservar o anonimato dos participantes.

		Não se aplica de modo algum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos sistemas					
2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da organização.					
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					
6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
7	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.					
8	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
9	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
10	Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.					
11	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
12	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
13	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
14	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.					

15	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista.					
16	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do cliente.					
17	Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.					
18	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
19	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.					
20	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
21	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.					
22	As relações entre os empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
23	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como grande valor.					
24	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
25	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
26	A criatividade é um dos quesitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
27	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.					
28	As inovações costumam ser introduzidas através do programa de qualidade.					
29	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					
30	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades.					
31	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.					
32	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
33	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.					
34	A ascensão profissional depende de sorte.					
35	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					