



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

ANTONIA SILVA

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
EM EMISSORAS DE TV CEARENSES**

FORTALEZA

2013

ANTONIA SILVA

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
EM EMISSORAS DE TV CEARENSES**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

FORTALEZA

2013

---

S000c Silva, Antonia.

Cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em emissoras de TV cearenses / Antonia Silva. Fortaleza, 2013.

90 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, 2012.

Orientador: Prof. Augusto César de Aquino Cabral, Dr.

1. Cultura de aprendizagem. 2. Televisão Digital.

I. TÍTULO.

CDD 000.0

---

**ANTONIA SILVA**

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM  
EMISSORAS DE TV CEARENSES**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

**APROVADA EM:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos  
Membro da Banca Examinadora – UFC

---

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos  
Membro da Banca Examinadora – UNIFOR

*Ao meu marido, José Coelho, pelo  
apoio e incentivo, cotidianos.*

## AGRADECIMENTOS

Em especial, ao meu orientador, professor Augusto Cabral, por toda a ajuda dada nos momentos tão difíceis que passei no mestrado; pela compreensão, companheirismo e incentivo.

Às professoras Sandra Maria dos Santos e a Maria Naiula Monteiro da Silva, que fizeram parte da banca de defesa do meu projeto, pelas críticas e sugestões que contribuíram para a continuidade desta pesquisa.

À professora Fátima Regina Ney Matos, membro externo da banca e professora da UNIFOR, pela disponibilidade em contribuir com a minha pesquisa.

Aos professores José Carlos Lázaro, Serafim Firmo, Tereza Cristina e Vicente Crisóstomo por compartilhar todo o aprendizado em sala de aula.

À professora Mônica Abreu, coordenadora do mestrado e a vice-coordenadora, professora Vera Ponte.

Aos secretários do PPAC Acadêmico e do PPAC Profissional: Ribamar, Cleverland, Marusa e Marta por toda a presteza dada ao longo do curso.

Aos amigos, Felipe Maia, Gisele, Juocerlee, João Felipe, Ana Rita, Marcelo, Josimar, Ariela, Vanessa, Islane e Cláudio pelo apoio durante todo o curso.

Aos amigos que me acompanham no dia-a-dia: Juliana, Juanito, Jaqueline, Sandra, Rai, Pedro Paulo, Sanderson, Heitor, Elisangela, Nobre e Mila.

Às empresas TV Jangadeiro, TV União e TV Verdes Mares que gentilmente se disponibilizaram a participar da pesquisa. Sem elas, não seria possível a realização desta *survey*.

Aos meus queridos familiares, Marli (mãe), Batista, Nelma, Elma, Keily Anne, Ernandes, Benevaldo e Nilda, que sempre me incentivaram a busca o conhecimento.

## RESUMO

A cultura organizacional pode ser compreendida como um fenômeno dinâmico, constantemente desempenhado e criado e constantemente vivenciado pela interação entre pessoas, sendo moldado por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que o orientam e o restringe (SCHEIN, 1984), com impacto no desempenho organizacional. O propósito central desta pesquisa é analisar como se dá a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em emissoras de TVs cearenses, na percepção de seus colaboradores. O estudo da cultura de aprendizagem e do desempenho nas empresas de TVs cearenses que estão em constante processo de mudanças e inovações, justifica-se por contribuir para uma área que, ainda, é pouco explorada na literatura brasileira. A base teórica desse estudo são os fatores de cultura de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001; YANG, 2003; SCHEIN, 1984, 2009; MARSICK E WATKINS, 2003; REBELO; GOMES, 2008; LIMA; ARRUDA, 2012). Trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, realizada mediante *survey* junto às emissoras TV Jangadeiro, TV Verdes Mares e TV União, localizadas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará. Foi aplicada uma versão simplificada do questionário “*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ-A)*” desenvolvido por Yang (2003), que contempla o processo de aprendizagem em níveis individual, grupal e organizacional. O questionário contém 27 questões fechadas, com escala tipo Likert (1 - Quase nunca a 6 - Quase sempre), aplicado em formulário impresso, junto aos 95 colaboradores das emissoras pesquisadas. Para a análise dos dados, foi utilizado o software *SPSS* versão 19. Após analisar os resultados, pode-se inferir que, os fatores de cultura de aprendizagem que apresentaram maior capacidade explicativa do desempenho financeiro foram: no nível individual, Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC); e, no nível organizacional, Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA) e Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA). Os fatores de cultura de aprendizagem que apresentaram maior capacidade explicativa do ganho organizacional foram: no nível individual, Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC); nível grupal, Colaboração e Aprendizagem em Equipe (CAE); e, no nível organizacional, Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR) e Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO). O coeficiente de regressão ( $\beta$ ) referente à cultura de aprendizagem foi de 0,763. Isso implica que, ao se aumentar em uma unidade a cultura de aprendizagem, o desempenho organizacional nas emissoras de TV será aumentado em 0,763 unidade. Vale ressaltar que a significância do modelo é alta, com pode ser comprovado pelo valor da estatística F (142,214). Por fim, constatou-se que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional nas emissoras de TV pesquisadas, na percepção de seus colaboradores.

## ABSTRACT

Organizational culture can be understood as a dynamic phenomenon constantly created and played by the interaction between people, shaped by leadership behavior and a set of structures, routines, rules and norms that guide and restrict (SCHEIN, 1984). The main purpose of this research is to analyze how is the relationship between learning culture and organizational performance on TV broadcasters of Ceará state, in the perception of its employees. The study of the culture of learning and performance of these firms, that are in constant process of changes and innovations, justified by contributing to an area that has been little explored in the Brazilian literature. The theoretical basis of this study are the factors of organizational learning culture and organizational performance (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001; YANG, 2003; SCHEIN, 1984, 2009; MARSICK E WATKINS, 2003; REBELO; GOMES, 2008; LIMA; ARRUDA, 2012). This is a quantitative and descriptive survey conducted by TV broadcasters together to Jangadeiro, TV Verdes Mares and TV União, located in the city of Fortaleza, state of Ceará. It was applied a simplified version of the questionnaire "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ-A)" developed by Yang (2003), which includes the process of learning at the individual, group and organizational. The questionnaire contains 27 closed questions with Likert scale (1 - Almost never to 6 - Almost always) applied in printed form, along with 95 employees of the stations surveyed. For data analysis, we used SPSS version 19. After analyzing the results, it can be inferred that the factors of learning culture with the highest explanatory power of financial performance were: the individual level, Opportunity for Lifelong Learning (OLL) and, at the organizational level, Development of Systemic View Organization (DSVO), Systems to Capture and Share Learning (SCSL) and Incentives for Strategic Leadership for Learning (ISLL). The factors of learning culture with the highest explanatory power of organizational gain were: the individual level, Opportunity for Lifelong Learning (OLL); group level, Collaboration and Team Learning (CTL) and, at the organizational level, Empowerment and Responsibility (ER) and the Development of a Systemic Vision of the Organization (DSVO). The regression coefficient ( $\hat{\beta}$ ) on the learning culture was 0.763. This implies that, if a unit increase in the learning culture, organizational performance in the TV stations will be increased by 0.763 unit. It is noteworthy that the significance of the model is high, can be seen with the value of the F statistic (142.214). Finally, it was found that the learning culture has a strong influence on organizational performance in TV stations surveyed, the perception of its employees.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 O modelo de DLOQ-A de cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional
- Quadro 1 Teorias de aprendizagem organizacional
- Quadro 2 Características da cultura de aprendizagem
- Quadro 3 Pesquisas sobre desempenho organizacional: financeiro e não financeiro
- Quadro 4 Indicadores relacionados com o desenvolvimento do capital intelectual
- Quadro 5 Emissoras de TV e suas afiliadas
- Quadro 6 Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem
- Quadro 7 Fatores relacionados com o desempenho organizacional
- Quadro 8 Variáveis da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional
- Tabela 1 Dados da amostra
- Tabela 2 Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (KS)
- Tabela 3 Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem
- Tabela 4 Percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional
- Tabela 5 Estatísticas  $R^2$  da CA influenciando o DO
- Tabela 6 Influência da cultura de aprendizagem no DO
- Tabela 7 ANOVA do modelo de desempenho organizacional
- Tabela 8 Estatística  $R^2$  das variáveis da CA influenciando o DO
- Tabela 9 Influência da cultura de aprendizagem sobre o desempenho financeiro
- Tabela 10 Estatística  $R^2$  das variáveis cultura de aprendizagem e o desempenho do ganho do conhecimento organizacional
- Tabela 11 Influência da CA sobre o desempenho do ganho do conhecimento
- Tabela 12 ANOVA da influência da CA sobre o desempenho do ganho do conhecimento organizacional

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	<i>Analysis of variance</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
ATSC	<i>Advanced Television Systems Committee</i>
BSB	<i>Balanced Scorecard</i>
CAE	Colaboração e Aprendizagem em Equipe
CA	Cultura de Aprendizagem
DO	Desempenho Organizacional
DF	Desempenho Financeiro
DLOQ	<i>Dimensions of The Learning Organization Questionnaire</i>
DPR	Delegação de Poder e Responsabilidade
DVSO	Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização
EBITDA	<i>Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ELEA	Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem
FCC	<i>Federal Communications Commission</i>
GCO	Ganho do Conhecimento Organizacional
HDTV	High-Definition Television
<i>ISDB-T</i>	<i>Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial</i>
MRLM	Modelo de Regressão Linear Múltipla
OAC	Oportunidade para a Aprendizagem Contínua
QD	Questionamento e Diálogo
ROA	<i>Return on Assets</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
SBTVD-T	Sistema Brasileiro de Televisão Digital Terrestre
SCCA	Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TLC	Teorema do Limite Central
TV	Televisão
TVD	Televisão digital
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	Justificativa .....	13
1.2	Problema .....	17
1.3	Hipóteses.....	17
1.4	Objetivos.....	18
1.5	Aspectos metodológicos e estrutura geral do trabalho .....	18
<b>2</b>	<b>CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
2.1	Cultura organizacional .....	20
2.1.1	<i>A emergência da cultura organizacional e sua conceitualização .....</i>	<i>20</i>
2.1.2	<i>Cultura organizacional e liderança organizacional .....</i>	<i>25</i>
2.2	Aprendizagem organizacional .....	24
2.2.1	<i>A emergência da aprendizagem organizacional e sua conceitualização .....</i>	<i>24</i>
2.2.2	<i>Aprendizagem individual, aprendizagem grupal e aprendizagem organizacional .....</i>	<i>26</i>
2.2.3	<i>Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.....</i>	<i>30</i>
2.2.4	<i>Consenso e dissenso sobre aprendizagem organizacional.....</i>	<i>31</i>
2.3	Cultura de aprendizagem organizacional.....	33
2.3.1	<i>A emergência da cultura de aprendizagem e sua conceitualização .....</i>	<i>33</i>
2.3.2	<i>O modelo “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire” - DLOQ .....</i>	<i>35</i>
2.3.2.1	<i>DLOQ proposto por Marsick e Watinks (2003) .....</i>	<i>36</i>
2.3.2.2	<i>DLOQ-A proposto por Yang (2003).....</i>	<i>37</i>
2.4	Desempenho organizacional .....	42
2.4.1	<i>Desempenho financeiro .....</i>	<i>45</i>
2.4.2	<i>Desempenho do ganho do conhecimento organizacional .....</i>	<i>47</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1	Tipologia da pesquisa .....	50
3.2	População e amostra do <i>survey</i> .....	51
3.3	Coleta de dados .....	52
3.4	Tratamento e análise dos dados .....	55

<b>4</b>	<b>CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO NAS EMISSORAS DE TV.....</b>	<b>58</b>
4.1	Características gerais das emissoras de TV .....	58
4.2	Características dos respondentes .....	61
4.3	Percepção dos respondentes a cerca da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional.....	63
4.4	Identificar a relação da influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses.....	67
4.5	Apontar os fatores da cultura de aprendizagem, dentre os níveis individual, grupal e organizacional, que mais influenciam o desempenho financeiro nestas emissoras.....	68
4.6	Relacionar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o ganho do conhecimento organizacional nestas emissoras .....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
	ANEXO A - Questionário: Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional	85
	APÊNDICE A - Tabelas com dados da pesquisa .....	87

## **1 INTRODUÇÃO**

A evolução do conhecimento e o avanço das tecnologias de informação e comunicação têm viabilizado um melhor uso da criatividade nas empresas, ao mesmo tempo em que têm aumentado as possibilidades de interação entre as pessoas, gerando muitas mudanças nas relações de trabalho (TOSTA et al., 2009). Os seus reflexos são múltiplos, perpassando, necessariamente, pela cultura da organização, com impactos na sua capacidade de aprendizagem e no seu desempenho, por exemplo. No contexto das emissoras de televisão, campo de estudo desta pesquisa, com a chegada da televisão digital (TV digital), esta área passou a empregar trabalhadores detentores de conhecimentos específicos, utilizando assim a sua capacidade criativa como matéria-prima. Diante desta perspectiva, o presente estudo tem como tema a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em emissoras de televisão cearenses.

### **1.1 Justificativa**

As telecomunicações estão inseridas no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), constituído por cerca de 65 mil empresas que ocupavam mais de 673 mil pessoas, em 2006. Este amplo setor foi responsável por gerar 8,3% do valor total produzido pelo setor de comércio, indústria e serviços, totalizando um montante de R\$ 82,1 bilhões, sendo seu faturamento líquido superior a R\$ 205 bilhões (IBGE, 2009). A estabilidade em relação ao número total de empresas também é uma característica do setor, tendo o mesmo sofrido apenas uma pequena variação de 2,4% em 2003 para 2,5% em 2006. Quanto ao total de pessoas ocupadas no setor nesse mesmo período, verificou-se uma variação positiva de 0,4%, totalizando 3% demonstrando um ligeiro crescimento da área (IBGE, 2009).

O setor de telecomunicações durante o primeiro trimestre de 2012 produziu R\$ 53,1 bilhões em receita operacional bruta, correspondendo ao crescimento de 10,8% em relação ao mesmo período de 2011. O desempenho do setor também se traduz em postos de trabalho, que no fim do primeiro trimestre somavam 489,3 mil empregos (TELECOM, 2012). Um traço marcante do setor é sua dinamicidade, marcada pela inovação tecnológica.

A televisão desempenha um relevante papel social no mundo contemporâneo. Por sua própria natureza, apoia-se no avanço tecnológico. Por isso, está sempre focada na mudança, de modo a atender às necessidades e expectativas de diferentes públicos-alvo.

Diante das grandes mudanças ocorridas no campo da radiodifusão de sons e imagens, um meio de comunicação com a amplitude de acesso que a TV tem não poderia permanecer no modelo analógico, desenvolvido na década de 1950. Um dos principais benefícios da TV digital no Brasil é a sua mobilidade, possibilidade de assistir à programação em dispositivos móveis e portáteis, como celulares com TV digital, mini-TVs, notebooks etc. (DTV, 2012).

Em função do desenvolvimento da televisão de alta definição (HDTV - *High-Definition Television*) surgiu a televisão digital (TVD). A TV digital é um sistema de radiodifusão televisiva que transmite sinais digitais.

Nos Estados Unidos, em 1991, o *Federal Communications Commission* (FCC) estabeleceu os princípios gerais a serem observados quanto ao emprego da tecnologia digital. Em 1996, o FCC adotou o padrão *Advanced Television Systems Committee* (ATSC) para TV digital. Somente em 1998 foram feitas as primeiras transmissões digitais (MELO; RIOS; GUTIEREZ, 2000).

No Brasil, em 1999, a Agência nacional de Telecomunicações (ANATEL) iniciou o processo de avaliação técnica e econômica para a tomada de decisão quanto ao padrão de transmissão digital a ser aplicado. O Decreto 5.280 de 29/06/2006 implantou o Sistema Brasileiro de Televisão Digital Terrestre (SBTVD-T), estabeleceu as diretrizes para a transição do sistema de transmissão analógica para o sistema de transmissão digital (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2012).

O modelo de transmissão digital foi desenvolvido com base no sistema japonês *Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial* (ISDB-T) e tecnicamente conhecido como ISDB-TB, também denominado de SBTVD. A este sistema foram acrescentadas tecnologias desenvolvidas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e pela

Universidade Federal da Paraíba (UFPB) (DTV, 2012), e somente no dia 2 de dezembro de 2007, ocorreu na cidade de São Paulo, a primeira transmissão da TV digital (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2012).

Com a TV digital existe a mobilidade e possibilidade de assistir à programação em dispositivos móveis e portáteis, como celulares com TV digital, mini-TVs, notebooks etc. Com a interatividade da TV digital, é possível, por exemplo, buscar um resumo do capítulo de uma novela ou responder a perguntas (Quiz) sobre os personagens e a trama para testar os seus conhecimentos. Também é possível consultar informações estatísticas (número de faltas, tempo de posse da bola etc.) durante um jogo de futebol, verificar as últimas notícias, indicadores econômicos e a previsão do tempo, dentre outros.

A cobertura da TV digital no Brasil chega a 480 municípios atendidos, contando com 102 emissoras, que levam a tecnologia para 87,7 milhões de pessoas. A expectativa para 2016, ano previsto para término da transmissão analógica, é que a cobertura digital seja superior ou equivalente à cobertura analógica (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2012).

No estado do Ceará, a cobertura da TV digital, em caráter experimental, já contempla as cidades de Aquiraz, Caucaia, Eusébio, Fortaleza, Horizonte, Itaitinga, Maracanaú, Pacajus, Pacatuba e Pindoretama, através das emissoras TV Verdes Mares, TV Jangadeiro, TV Ceará, TV Rede Vida, Rede TV, TV Cidade e TV União (DTV, 2012). Nesta pesquisa foram entrevistadas apenas as emissoras TV Verdes Mares, TV Jangadeiro e TV União.

Diante deste cenário de mudanças, as organizações devem aprender a adaptar-se rapidamente para conseguir sobreviver e crescer, ou, então não conseguirão acompanhar este processo da evolução tecnológica (SCHEIN, 1993). Colaborando com Schein (1993), autores como Garvin (1993), Kim (1993), Senge (1994) e Argyris (2004) defendem que o sucesso das organizações está ligado à capacidade delas aprenderem. A este respeito, Santos (2010, p. 9) afirma que “não é apenas a capacidade de aprender, a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações no futuro, mas a própria aprendizagem organizacional é vista como pré-requisito para a sobrevivência das organizações de hoje”.

Neste contexto, no tocante às organizações que trabalham com as novas Tecnologias da Informação e Comunicações (TICs), os gestores têm de lidar com um ambiente que sofre constante pressão externa, incerteza quanto à percepção de qualidade do público e com mudanças profundas nas regras de concorrência do setor de comunicação, trazidas pelas novas tecnologias de mídia, como a TV digital. “A TV digital deve ser encarada como um desafio de se aprender um novo meio com suas peculiaridades” (TOSTA et al., 2009, p. 4). Para tais organizações, uma cultura de aprendizagem torna-se vital.

O tema cultura de aprendizagem em organizações possui predominância na literatura estrangeira. Segundo estudo bibliométrico da produção científica nacional e estrangeira sobre o tema realizado por Santos (2011), prevalece na literatura internacional a metodologia quantitativa e uso de modelagem por equações estruturais, ocorrendo, principalmente, estudos que buscam a validação de instrumentos de medida. No entanto, nos estudos nacionais existe predominância de estudos quali-quanti, que visam identificar elementos que caracterizem a cultura de aprendizagem em determinadas organizações.

Conforme Huber (1991) e Garvin (1993), organizações com uma forte cultura de aprendizagem sabem lidar bem com a criação, aquisição e transferência de conhecimento, bem como com a mudança de comportamentos que reflita novos conhecimentos e *insights*. Deste modo, como argumentam Skerlavaj, Song e Lee (2010), tais organizações devem, em primeiro lugar, adquirir informação, interpretá-la para compreender plenamente seu significado e transformá-la em conhecimento. Ao mesmo tempo, precisam converter palavras em ação, implementando mudanças comportamentais e cognitivas.

O conceito de cultura de aprendizagem, inspirado em Yang (2003), pode ser compreendido como aquele que reflete o comportamento a partir das perspectivas de aprendizagem e do desempenho organizacional, desta forma, visto como sendo um construto que representa uma variável abstrata que pode ser derivada tanto da teoria como da observação. Pode-se, ainda, compreender cultura de aprendizagem como sendo aquela orientada para promover e facilitar a aprendizagem dos seus membros, bem como para partilhar e disseminar o aprendizado, com vistas ao melhor desempenho organizacional (REBELO, 2006).



Consciente ou inconscientemente, todas as organizações aprendem (KIM, 1993). No entanto, algumas deliberadamente promovem a aprendizagem organizacional, através do desenvolvimento de capacidades que são consistentes com seus objetivos. Outras não fazem esforço concentrado e, portanto, adquirem hábitos que podem ser contrários à aprendizagem. Fiol e Lyles (1985) colaboram dizendo que nos mais diversos enfoques prevalece o pressuposto da vinculação direta entre a noção de aprendizagem organizacional e desempenho estratégico.

O desempenho organizacional das empresas está relacionado ao nível de atingimento dos objetivos de uma organização. A relação da aprendizagem organizacional com o desempenho organizacional é mais indireta do que direta, do ponto de vista empírico (BIDO; ARAÚJO, 2011). Seu estudo é considerado relevante porque aponta caminhos para o aumento do desempenho, do ponto de vista acadêmico. Dentre os pesquisadores que conseguiram mensurar a aprendizagem organizacional e o desempenho, cita-se: Marsick e Watkins (2003); Yang (2003); Corrêa e Guimarães (2006); Santos (2010); Menezes e Guimarães; Bido (2011); e Lima e Arruda (2012).

Estudar a cultura de aprendizagem e o desempenho nas empresas de TVs cearenses que estão em constante processo de mudanças/ inovações justifica-se por contribuir por uma área que ainda é pouco explorada na literatura brasileira.

## **1.2 Problema**

Como se dá a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, na percepção de seus colaboradores?

## **1.3 Hipóteses**

H1: A cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearense, na percepção dos colaboradores.

H2: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro nas emissoras de TV pesquisadas são: oportunidade para a aprendizagem contínua (no nível individual) e desenvolvimento da visão sistêmica da organização (no nível organizacional).

H3: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do ganho do conhecimento organizacional das emissoras de TV pesquisadas são: questionamento e diálogo (no nível individual); sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (no nível organizacional).

Estas hipóteses são amparadas em pesquisas que fizeram uso da ferramenta DLOQ e que visaram investigar as dimensões de cultura de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional, que impactam positivamente as variáveis de resultado, ou seja, desempenho organizacional. De fato, em diversos estudos, como por exemplo, Hernandez e Watkins (2003); Yang (2003); Menezes, Guimarães e Bido (2011); Lima e Arruda (2012), as aplicações dos questionários ao estilo DLOQ em organizações, encontraram resultados convergentes com a hipótese de que a cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional.

#### **1.4 Objetivos**

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, na percepção dos colaboradores entrevistados. Para a consecução deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar a relação da influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses;
- 2) Apontar os fatores da cultura de aprendizagem, dentre os níveis individual, grupal e organizacional, que mais influenciam o desempenho financeiro nestas emissoras; e
- 3) Apontar os fatores da cultura de aprendizagem, dentre os níveis individual, grupal e organizacional, que mais influenciam o desempenho do ganho do conhecimento organizacional nestas emissoras.

#### **1.5 Aspectos metodológicos e estrutura geral do trabalho**

Metodologicamente, a pesquisa será quantitativa e descritiva realizada mediante *survey* junto às emissoras TV Jangadeiro, TV Verdes Mares e TV União, localizadas na cidade de

Fortaleza, estado do Ceará. As demais emissoras, que compõem a população: TV Rede Vida, Rede TV, TV Cidade e TV Ceará, por motivos internos não puderam participar da pesquisa.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções, além das referências bibliográficas. A primeira seção traz a introdução, que apresenta o trabalho como um todo, incluindo justificativa, problema, hipóteses e objetivos. Informa, ainda, os principais aspectos metodológicos da pesquisa e as seções desenvolvidas. A segunda seção aborda a cultura de aprendizagem organizacional: traz um breve histórico, explica como acontece a aprendizagem em nível individual, grupal e organizacional, bem como apresenta conceitos sobre AO; apresenta os consensos e dissensos existente na literatura sobre AO, além de sintetizar alguns estudos empíricos sobre escalas de aprendizagem. Em seguida, explora a cultura de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional. Fechando a seção, há a apresentação do modelo DLOQ-A que será utilizado na pesquisa. A terceira seção explica a metodologia, abrangendo a tipologia, universo e amostra da pesquisa. Informa, ainda, sobre a coleta de dados, apresentando o instrumento adotado, o questionário (DLOQ-A), e a forma realizada da análise dos dados. A quarta seção apresenta a análise e discussão da cultura de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional nas organizações em foco. A quinta seção traz as conclusões do estudo apresentado, as limitações e sugestões de novas pesquisas. Por fim, seguem as referências que serviram de aporte na pesquisa.

## **2 CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Esta seção apresenta a fundamentação teórica que serve de suporte para o desenvolvimento da pesquisa, sendo composta por quatro macro temas: (1) Cultura organizacional; (2) Aprendizagem organizacional; (3) Cultura de aprendizagem organizacional; e (4) Desempenho organizacional.

### **2.1 Cultura organizacional**

Esta subseção abordará sobre a cultura organizacional, do seu surgimento até a proliferação no campo organizacional, bem como, enfatizará sobre a liderança organizacional, no âmbito da cultura organizacional.

#### ***2.1.1 A emergência da cultura organizacional e sua conceitualização***

O tema cultura organizacional tem sido estudado há apenas algumas décadas, com o interesse de se compreender o desempenho das empresas. O termo “cultura organizacional” foi utilizado pela primeira vez na academia literária por Pettigrew, em 1979, na revista “*Administrative Science Quarterly*” (LEE; YU, 2004). A gestão da cultura está diretamente associada à gestão de pessoas nas organizações (SCHEIN, 2009).

O conceito de cultura organizacional tomou força com o surgimento da Teoria Contingencial da Administração, tendo os estudos neste campo se intensificado a partir dos anos de 1980 (MORGAN, 2007). Os estudos sobre cultura proliferaram com o correr do tempo e apresentam variações conforme a finalidade ou natureza da pesquisa. De acordo com Alves (1997), cada realidade cultural tem a sua própria lógica interna, a qual se deve procurar conhecer para que façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passam uma organização.

A base conceitual da cultura organizacional é fornecida pela Antropologia Cultural e pode-se encontrar diversas correntes teóricas (FREITAS, 1991):

- a) Antropologia cognitiva: conhecimentos compartilhados;
- b) Antropologia simbólica: significados compartilhados; e
- c) Antropologia estrutural: processos psicológicos inconscientes.

Um dos conceitos clássicos sobre o tema cultura foi proposto por Schein (2009) que define como um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido, e assim, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Tal conceito sugere que a cultura esteja implicitamente ligada a aprendizagem organizacional.

Hofstede (1990) definiu cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização. A cultura nacional constituía fenômenos de diferente natureza. A cultura seria uma característica da organização, não de indivíduos, e manifestar-se-ia e seria mensurada no comportamento verbal e não verbal de seus membros de forma agregada, não individual.

Uma cultura somente pode ser fonte de vantagem e assegurar um desempenho melhor, se atender a três condições, como ressalta Freitas (1991, p. 67):

1. A cultura deve ser valorativa, isto é, deve permitir a firma fazer coisas ou comportar-se de maneira que leve a vendas elevadas, custos reduzidos, altas margens. De outra forma, acrescente valor financeiro à firma;
2. A cultura deve ser rara, ou seja, deve apresentar atributos e características que não sejam comuns a grande número de outras firmas; e
3. Tal cultura deve ser imitável, apenas imperfeitamente, pois firmas que não têm essa cultura e tentam imitá-la estarão em desvantagem comparadas com aquela que lhes sirvam de modelo.

O crescente interesse no conceito de cultura organizacional deve-se, em grande medida, à emergência da sociedade pós-industrial, centrada no conhecimento e na informação. Como ressalta Cabral (2001, p. 39), “dados a rápida evolução dos ambientes de mercado o fato que a ciência desenvolve-se mais velozmente do que as aplicações comerciais podem ser

geradas, as organizações dependem de uma cultura que possa continuamente aprender de várias fontes para que a defasagem de conhecimento possa ser minimizada”.

Pode-se compreender o conceito de cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos, de símbolos, linguagem e ideologia, compartilhados por aqueles que fazem parte de um mesmo ambiente social. Schein (2009) comenta que um dos aspectos mais intrigante da cultura como conceito é que ela aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo” (SCHEIN, 2009, p. 8).

Quando uma organização é definida em termos de cultura, como mencionam Weick e Westley (2009, 385), fica mais fácil falar sobre a aprendizagem organizacional; isto porque, “os artefatos e as práticas culturais preservam a aprendizagem passada; a consciência e a crítica cultural podem fornecer ocasião para a mudança cultural; as organizações têm culturas múltiplas que permitem a comparação e a revisão progressiva do que a cultura deixa de ver”.

Lee e Yu (2004) examinaram a cultura organizacional e o desempenho organizacional através de uma análise dos modelos existentes. Concluíram que uma das mais importantes razões para explicar o interesse na cultura organizacional é a suposição de que certas culturas organizacionais levam a um aumento no desempenho financeiro da organização.

### ***2.1.2 Cultura organizacional e liderança organizacional***

“Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda”, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações (SCHEIN, 2009, p.21). Partindo do conceito elaborado por Schein (2009, p.1):

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regra e normas que orientam e restringem o comportamento.

Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente manipulada e, ao mesmo tempo, restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

As normas culturais surgem e sofrem alterações em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento, e de quem eles atraem para suas organizações (SILVA et al., 2009).

Schein (2009) acredita que as culturas iniciam-se com os líderes que impõem seus próprios valores e suposições a seu grupo. O fundador individual terá certas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo e/ou membros selecionados na base de sua similaridade de pensamentos e valores. Essa imposição de liderança não produz cultura, e sim produz confiança nos seguidores. Apenas se o comportamento resultante levar ao sucesso, no sentido de que o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem sobre seus relacionamentos mútuos, as crenças e os valores do fundador serão confirmados e reforçados e, mas importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados. Em resumo, pode-se pensar em cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por um determinado grupo.

Por ser a cultura uma variável cujos conteúdos são amplos e multifacetados, uma estratégia de mudança, deve dar ênfase às questões ou aos conteúdos culturais relevantes à organização (MASCARENHAS, 2007).

As características culturais de uma organização determinam os critérios para a liderança e, assim, definem, em grande medida, quem será ou não um líder (SCHEIN, 2009). Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade de perceber os problemas e gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente natural.

## 2.2 Aprendizagem organizacional

Esta subseção inicialmente apresenta um breve histórico sobre o que é a aprendizagem organizacional. Em seguida, explana sobre a emergência da aprendizagem organizacional e cita alguns conceitos; comenta a aprendizagem em nível individual, grupal e organizacional, aborda também sobre consenso e dissenso sobre a aprendizagem organizacional. Finaliza a subseção listando os elementos facilitadores e inibidores da aprendizagem organizacional.

### 2.2.1 A emergência da aprendizagem organizacional e sua conceitualização

A palavra *learning* (aprender) é derivada do indo-europeu *leis*, um termo que significa trilha ou sulco na terra; *To learn* (aprender) significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. A palavra conhecer deriva do grego ‘*gnosis*’ através do latim ‘*noscere*’, significando também saber (SENGE, 1999).

No início da década de 1950, foi mencionado o conceito de aprendizagem organizacional, em referência ao nascimento e a morte da administração pública. Na década de 1960, os pesquisadores foram atraídos pela ideia de aprendizagem organizacional. No final da década de 1970, uma corrente esparsa, mas regular de artigos e livros começou a fluir. Na década de 1980, cerca de 50 artigos foram publicados em periódicos acadêmicos (PRANGE, 2001).

Para muitas pessoas nas empresas, “aprendizagem” significa “treinamento”. Elas parecem ver a aprendizagem como algo supérfluo, com nenhum vínculo com os resultados do negócio (ou qualquer outro resultado). “No mínimo, aprendizagem significa absorver informações” – assistir a uma palestra ou ler um determinado texto, sem qualquer relevância para o futuro que você está criando (SENGE, 1999, p. 37).

Na década de 1990, a consolidação do movimento de aprendizagem organizacional deu-se com a publicação do livro “*The Fifth Discipline*” de autoria de Peter Senge (CABRAL, 2001) e da edição especial do periódico *Organization Science* (v.2, nº1, 1991) os estudos sobre aprendizagem organizacional tornaram-se amplamente difundidos (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Dois acontecimentos culminaram para o crescimento do campo da aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001): primeiro, o fato de ter



atraído a atenção dos acadêmicos de disciplinas díspares que até então haviam mostrado pouco interesse em processo de aprendizagem; segundo, muitos consultores e companhias perceberam a importância comercial da aprendizagem organizacional. Os consultores e administradores profissionais, por meio de suas considerações sobre como suas próprias intervenções funcionaram na prática, contribuíram no embasamento para a literatura teórica.

Amparado no estudo de Prange (2001), o Quadro 1 apresenta uma síntese histórica do desenvolvimento da teoria de aprendizagem organizacional.

Quadro 1 – Teorias de aprendizagem organizacional

<b>Autor (es) Ano</b>	<b>Definição de Aprendizagem Organizacional (AO)</b>
Cyert e March (1963)	AO é o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo.
Cangelosi e Dill (1965)	AO consiste em uma série de interações entre a adaptação no nível individual, ou subgrupo, e adaptação no nível organizacional.
Argyris e Schon (1978)	AO é o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização.
Ducan e Weiss (1979)	AO é definida como o processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Prange (2001).

Nesta pesquisa, o conceito de aprendizagem organizacional relaciona-se a Cyert e March (1963 apud Prange, 2001), pois, as emissoras de TV estão adaptando-se as exigências do mercado, deixando o modelo analógico pelo o modelo digital, sendo este também suscetível a mudança futuras.

Mantendo o alinhamento dos principais conceitos apresentados no Quadro1, Antonello e Godoy (2011) estudaram as diversas perspectivas teóricas que abordam a aprendizagem organizacional (AO). Enfatizaram sete perspectivas: psicológica, sociológica, antropológica, da ciência política, histórica, econômica, e da ciência da administração. As autoras, baseadas nestas perspectivas agruparam os seus achados em cinco diferentes grupos: 1. Curva de aprendizagem, 2. Aprendizagem comportamental, 3. Aprendizagem cognitiva, 4. Aprendizagem pela ação, e 5. Aprendizagem social. Após análise e crítica dos cinco grupos identificados, apontaram quatro questões principais, e relacionadas, para discussão:

1. Nível da aprendizagem – deveria ser levado em conta o fato de que AO recorre, independente do nível em questão, ao indivíduo e a suas interações (grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional), portanto, em nível interpessoal.
2. Neutralidade da meta – a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim.
3. Noção de mudança – nem toda a aprendizagem manifesta-se como uma mudança no comportamento.
4. Natureza processual da aprendizagem – aprendizagem é um processo e, como tal, deveria ser estudada (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 44).

Ao abordar sobre os níveis de aprendizagem, deve-se considerar a aprendizagem como um fenômeno interpessoal. Como explicam Antonello e Godoy (2011), deve ser realizada a partir da análise explícita do nível grupal ou organizacional ou se considerando as ligações entre os vários níveis de análise.

### ***2.2.2 Aprendizagem individual, aprendizagem grupal e aprendizagem organizacional***

A aprendizagem organizacional pressupõe o esforço de explicar o questionamento básico de como as pessoas aprendem, porém, as teorias existentes não oferecem uma resposta universalmente aceita (CABRAL, 2001). O autor afirma que “um ponto central de controvérsia tem sido o dilema entre os enfoques internos (teorias cognitivas) e externos (teorias de aprendizagem comportamentais)” (CABRAL, 2001, p. 22).

As correntes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem organizacional de acordo com Fleury e Fleury (1997) são: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O modelo behaviorista (comportamental) tem seu foco no comportamento, podendo ser observável e mensurável. O modelo cognitivo propõe-se a ser mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Faz uso de dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Aprendizagem implica conflito e ruptura com o sistema anterior e a consolidação com o novo sistema. A presente pesquisa foi amparada na corrente comportamental, tendo em vista que os entrevistados sofreram alteração em seu comportamento, mesmo que em parte, foram atingidos pelas mudanças, sendo obrigados a adotar novas práticas. A mudança na transmissão

via analógica para a digital tende a incorporar nova informação aos funcionários, questionando seus valores de base, sendo desta forma, obrigados a adotarem novas práticas em seu ambiente de trabalho, sendo estas impactadas de forma direta ou indireta. Como salientam Fleury e Fleury (1997), as crenças e os valores da pessoa precisam ser levados em consideração, no processo de aprendizagem organizacional.

Existe consenso da distinção entre a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, embora a aprendizagem individual seja importante para as organizações, como ressaltam Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma da aprendizagem de cada membro. Os autores concluem, dizendo que grande parte da aprendizagem individual, que lida com a repetição da fala e habilidades motoras não caracterizam a aprendizagem organizacional, pelo menos no nível estratégico, em situações que são, principalmente, únicas e não repetitivas.

A aprendizagem em equipe de acordo com Senge (1994) começa pelo diálogo, é a capacidade dos membros de deixar de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto.

A aprendizagem organizacional tem sido sujeita à análise em vários campos de pesquisas, como salienta Huber (1991), uma entidade aprende se, através do processamento de informações, a amplitude de seu comportamento potencial sofrer alteração.

Colaborando, Ayas (2001) menciona que essa definição é relevante para diferentes níveis dentro do contexto organizacional, sendo aplicável se: a organização for o indivíduo, um grupo de indivíduos, ou a organização. “Quando a organização é a entidade, a aprendizagem ocorre se qualquer de suas unidades adquire conhecimento reconhecido como potencialmente útil para a organização” (AYAS, 2001, p. 221). A autora explica ainda que esse tipo de aprendizagem organizacional envolve fundamentalmente não só a criação de conhecimento, mas também, abarca o uso efetivo de conhecimento que resulta em uma mudança de comportamento dos indivíduos em direção a um desempenho melhorado.

Embora muitas teorias de aprendizagem organizacional sejam baseadas em aprendizagem individual, outras não lidam explicitamente, de nenhum modo, com atores individuais. Para Ayas (2001) a aprendizagem, em sua essência, ocorre no nível individual. As organizações em última instância aprendem por meio de seus membros. As organizações, entretanto, “não são apenas uma grande coleção de indivíduo; elas também representam um contexto com um sistema para capturar e comunicar a aprendizagem dos membros individuais” (AYAS, 2001).

Kim (1993) construiu uma teoria sobre o processo através do qual a aprendizagem individual é transferida para a aprendizagem organizacional. O autor aborda o papel da aprendizagem individual e memória, diferencia entre os níveis de ensino, os diferentes tipos de organizações, e especifica o mecanismo de transferência entre a aprendizagem individual e organizacional.

Garvin (1993) propôs cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- a) Resolução sistemática de problema: esta primeira atividade reside fortemente na filosofia e métodos de movimento da qualidade.
- b) Experimentação: esta atividade envolve a busca sistemática e o teste de novo conhecimento.
- c) Experiências passadas: as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar as lições de forma acessíveis a todos os membros.
- d) Circulação do conhecimento: o conhecimento precisa circular de forma rápida e eficiente, por toda a organização.
- e) Experiências realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem.

Baseando-se nos caminhos propostos por Garvin (1993) pode-se afirmar que a resolução sistemática de problemas, nas emissoras de TV, reside no movimento da qualidade pautado nas exigências do mercado.

Além disso, a aprendizagem organizacional permite o uso de abordagens multidisciplinares, contemplando a um só tempo, as esferas individual, grupal e organizacional em uma análise sistêmica (DOGSON, 1993).

Encontra-se na literatura modelos que se propuseram estudar a aprendizagem organizacional abordando os três níveis: individual, grupal e organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MARSICK; WATKINS, 2003).

Crossan, Lane e White (1999) criaram o modelo 4Is, nele, afirmam que o processo de aprendizagem organizacional deve envolver três níveis: individual, grupal e organizacional. Estes três níveis inter-relacionam-se por meio de quatro processos que constituem o modelo 4Is: intuição, interpretação, integração e institucionalização. No nível individual, ocorrem os processos de intuição e interpretação. No nível grupal, ocorrem os processos de interpretação e integração. No nível organizacional, ocorrem os processos de integração e institucionalização. Conjuntamente, estes processos constituem o que mantém a estrutura unida. Ao mesmo tempo, são os elementos-chave do modelo.

Marsick e Watkins (2003) criaram o modelo DLOQ, com nove variáveis ao todo; sete variáveis abordando a cultura de aprendizagem e duas variáveis abordando o desempenho organizacional. O modelo contempla os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional, que será desenvolvido na subseção 2.3.1

Prosseguindo, cabe ressaltar que aprendizagem em si não é fácil, especialmente no caso de aprendizagem que surge a partir de experiências passadas. Tsang (1997) inspirado em estudos de outros pesquisadores listou duas razões: Em primeiro lugar, a nível individual, foram identificados vários erros humanos e preconceitos na aprendizagem experiencial; no nível organizacional, a forma como os dados são coletados, digitalizados e analisados é limitado pelo sistema existente na organização.

Em segundo lugar, a dificuldade de alcançar a aprendizagem e a precisão que as organizações enfrentam, em consequência das mudanças que ocorrem de formas complexa em

um ambiente que sofre constante adaptação. Mesmo com a capacidade analítica acentuada e diligência, muitas vezes é difícil, se não impossível, parar e identificar corretamente as exatas relações causa-efeito dos eventos em questão.

### ***2.2.3 Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem***

Embora o fenômeno em questão seja o mesmo, nomeadamente o da aprendizagem no contexto da organização, em termos conceituais percebe-se ênfases distintas entre os conjuntos de definições (PERIN et al., 2006).

A aprendizagem organizacional é um conjunto de atividades e/ou processos existentes, enquanto que organização de aprendizagem é uma forma ideal de organização (ORTENBLAD, 2001). Para Easterby-Smith (2001) a aprendizagem organizacional trata das dimensões específicas do processo de aprendizagem, enquanto a organização de aprendizagem diz respeito às dimensões ou características da organização como entidade que busca ou realiza esse processo de aprendizagem. “Uma organização de aprendizagem era entendida simplesmente como uma organização que aprende” (ORTENBLAD, 2001, p. 125).

A distinção entre os conceitos de aprendizagem organizacional e da organização de aprendizagem foi um progresso para os estudos da aprendizagem em diferentes níveis de análise (REBELO; GOMES, 2008).

A divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, deu origem a uma visão da organização como um mecanismo para o processamento de informações. Quando as organizações inovam elas criam conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando a redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Os autores supracitados afirmam que embora exista muito estudo sobre a importância do conhecimento na administração, percebe-se pouca atenção sobre como o conhecimento é criado e como o processo de criação é administrado.

Bastos, Gondim e Loiola (2004) discutiram duas vertentes de estudo e pesquisa sobre os processos de aprendizagem em contextos organizacionais: a vertente da aprendizagem organizacional – representada, sobretudo pelos pesquisadores acadêmicos; e a vertente das organizações que aprendem – desenvolvidas especialmente por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional. Os esforços no sentido de aproximar as duas vertentes encontram justificativa no reconhecimento da complexidade da aprendizagem organizacional, que pode ser visualizada a partir do expressivo volume de contribuições de diversas áreas científicas, que tentam encontrar respostas às indagações sobre esse objeto de estudo, mas cada uma delas oferece um modelo incompleto. Na vertente aprendizagem organizacional, ficou evidente que o processo é complexo, plurideterminado e que requer esforço interdisciplinar para equacionar as suas múltiplas questões teóricas e práticas. As organizações que aprendem são cercadas por um conjunto de desafios, são complexas, e também plurideterminado, apesar das tentativas muitas vezes simplificadoras de operacionalizá-la. Nesta vertente, falta uma explicitação mais clara das dificuldades epistemológicas e metodológicas inerentes às pesquisas desenvolvidas.

Assim como Garvin (1993) e Bastos, Gondim e Loiola (2004) esclarecem que uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, na aquisição e na transformação do conhecimento, bem como altera o seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e *insights*.

#### **2.2.4 *Consenso e dissenso sobre aprendizagem organizacional***

A pesquisa em aprendizagem organizacional apresenta pouco consenso em termos de perspectiva, definição, conceituação e metodologia. Apesar de sua crescente notoriedade, escritos sobre o tema oferecem poucas diretrizes baseadas em pesquisa para a promoção de integração de trabalhos (FIOL; LYLES, 1985, HUBER, 1991; TSANG, 1997). Porém, existe uma aceitação generalizada da noção de aprendizagem organizacional e sua importância para o desempenho estratégico (FIOL; LYLES, 1985). Contudo, tais dificuldades e complexidades, na compreensão e operacionalização do conceito de aprendizagem podem ser vistas como uma oportunidade (SOUZA; TREZ, 2006).

Fiol e Lyles (1985) propuseram o esclarecimento sobre a distinção entre aprendizagem organizacional e adaptação, afirmando que a mudança não implica necessariamente em aprendizagem. Para os autores, a aprendizagem organizacional é um processo de aprimoramento das ações através do conhecimento e de sua compreensão. O alinhamento ambiental implica que a empresa precisa ter o potencial para aprender ou reaprender com base no seu comportamento passado (FIOL; LYLES, 1985).

Os teóricos organizacionais explicam que nunca estão certos de que a aprendizagem seja algo novo, ou simplesmente, uma mudança organizacional requeitada (WEICK; WESTLEY, 2009). “Organizar e aprender são, essencialmente, processos antagônicos, o que significa que a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. Aprender é desorganizar e aumentar a variedade. Organizar é esquecer e reduzir a variedade” (WEICK; WESTLEY, 2009, p. 361).

Em síntese, Prange (2001) afirma que qualquer ocupação com aprendizagem requer alguma comprovação da essência do processo de aprendizagem, ou seja, do conhecimento. Contribuindo, Fleury e Fleury (1997) explicam que o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendido.

A aprendizagem costuma ser associada à ordem, ao ato de organizar, porém existem momentos em que a ordem se justapõe à desordem e as pessoas vislumbram o que foi esquecido e o que deixou de ser percebido. “Esses são momentos em que a aprendizagem é possível” (WEICK; WESTLEY, 2009, p. 337). Os autores também ressaltam que esses são momentos muito rápidos e curtos.

Como elementos facilitadores da aprendizagem organizacional Weick e Westley (2009) listaram o humor (como momento de aprendizagem), a improvisação (como local de aprendizagem), e pequenos ganhos (como momentos de aprendizagem).



Borin (2005) ao estudar os fatores facilitadores de aprendizagem organizacional em pequenas empresas do setor da indústria, listou os seguintes fatores: fontes de informação, compartilhar visões e conhecimentos, aceitação de surpresas, rever pré-conceitos, *feedback* oportuno, novas ideias e opiniões, ambiente de aprendizagem e segurança psicológica. Sendo o fator fontes de informação o que possuiu maior intensidade. Constatou também que os fatores facilitadores da aprendizagem não se apresentam amplamente evidentes e desenvolvidos nas atividades estratégicas de suas organizações. Alguns destes fatores são considerados de forma moderada em várias ações organizacionais (rotineiras) e outros são pouco explorados em suas potencialidades.

Como elementos que podem afetar a existência do aprendizado, Fiol e Lyles (1985) enfatizaram que a organização deve possuir: uma cultura corporativa favorável à aprendizagem; a estratégia que permite uma certa flexibilidade; uma estrutura organizacional que permite tanto a capacidade de inovação novos *insights*; e o próprio meio ambiente. Estes quatro elementos têm uma relação circular com aprendizagem em que eles criam e reforçam a aprendizagem.

## **2.3 Cultura de aprendizagem organizacional**

Esta subseção traz uma breve contextualização da emergência da cultura de aprendizagem e explora alguns conceitos. Em seguida, explana alguns elementos que podem facilitar a cultura de aprendizagem. Lista também alguns estudos empíricos, e finaliza apresentando o modelo “*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – DLOQ-A*” adotado na coleta de dados da pesquisa.

### ***2.3.1 A emergência da cultura de aprendizagem e sua conceitualização***

A cultura de aprendizagem tem surgido como um sinônimo do tipo de cultura organizacional que uma organização de aprendizagem deve ter, e vários autores têm centrado a sua atenção neste tema (SCHEIN, 1999; MARSICK; WATKINS, 2003; REBELO; GOMES, 2008).

Schein (2009) propôs descrever as características de uma cultura de aprendizagem em termos das dimensões relevantes e das posições nessas dimensões. Ele propôs dez características apoiado nas pesquisas de Michael (1985, 1991), Malone (1987), Senge (1990) e Schein (1990), conforme indica quadro 2.

Quadro 2 – Características da cultura de aprendizagem

<b>Características</b>	<b>Dimensões relevantes e posições</b>
Uma suposição de proatividade	Se a cultura for construída sobre suposições fascistas de aceitação passiva, a aprendizagem se tornará mais e mais difícil a medida que a taxa de mudança no ambiente aumentar.
Comprometimento com a aprendizagem para aprender	A aprendizagem deve incluir não apenas a aprendizagem sobre os relacionamentos internos e quão bem a organização está adaptada as mudanças externas.
Suposições positivas sobre a natureza humana	As organizações orientadas para o controle resultantes podem sobreviver e até prosperar à medida que os ambientes se tornarem mais turbulentos e as tendências tecnológicas e globais levarem à solução de problema cada vez mais complexo.
Suposição de que o ambiente pode ser dominado	Uma cultura de aprendizagem deve conter em seu DNA um gene que reflete a suposição compartilhada de que o ambiente é, em algum grau, maleável.
Comprometimento com a verdade mediante pragmatismo e averiguação	O processo de averiguação deve ser flexível e refletir a natureza das mudanças ambientais encontradas. “Pode-se dizer que na organização de aprendizagem, alguém terá que aprender como aprender” (p. 372).
Orientação em relação ao futuro	O líder de aprendizagem terá que fazer um diagnóstico instantâneo do que é uma extensão média de tempo e que variará de situação a situação.
Comprometimento com a comunicação relevante da tarefa	A criação de uma estrutura de comunicação efetiva tem implicações nas suposições sobre o espaço. Um dos papéis mais importantes para o líder de aprendizagem será especificar, em termos de qualquer tarefa, qual deve ser o sistema de comunicação mínimo e que tipo de informação é crítica para a solução de problema para a aprendizagem.
Comprometimento com a diversidade	Quanto mais turbulento o ambiente, mais provável é que a organização mais diversificada terá os recursos para enfrentar os eventos imprevistos.
Comprometimento com o pensamento sistêmico	O líder de aprendizagem deve acreditar que o mundo é intrinsecamente complexo, não linear, interconectado e excessivamente determinado no sentido em que a maioria das coisas é causada pela multiplicação.
Comprometimento com a análise cultural para entender e melhorar o mundo	A cultura de aprendizagem deve entender o conceito de cultura e o líder de aprendizagem deve estar disposto a ser capaz de trabalhar com a cultura.

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

Rebello e Gomes (2008) enfatizam que a cultura de aprendizagem é principalmente concebida como uma condição essencial para promover e apoiar a aprendizagem nas organizações, ou seja, um fator facilitador ou mesmo uma condição essencial para que a aprendizagem organizacional ocorra.

A cultura de aprendizagem pode ser descrita como uma cultura organizacional que é orientada para a promoção e facilitação da aprendizagem dos trabalhadores, a sua participação e divulgação, a fim de contribuir para o desenvolvimento organizacional e desempenho.

A chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado. Outra chave para a aprendizagem é a habilidade de gerar novas respostas; tentar novos meios de fazer as coisas e obter *feedback* dos resultados do novo comportamento (SCHEIN, 2009).

Uma cultura de aprendizagem deve acreditar no poder da aprendizagem e, pessoalmente, exigir uma habilidade para aprender, buscando e aceitando *feedback* e mostrando flexibilidade de resposta à medida que as condições se modificam.

Marsick e Watkins (2003) ao caracterizar a cultura de aprendizagem em organizações, asseveram que a cultura organizacional é central nos processos de aprendizagem e de mudança, e pode assumir uma postura facilitadora. Eles listaram sete fatores que relacionam a cultura de aprendizagem ao desempenho organizacional, extraídos a partir do instrumento conhecido como DLOQ. O fator de cultura organizacional é dividido em três níveis: individual, grupal e organizacional. O nível individual é composto pelas variáveis: oportunidades para a aprendizagem contínua; e questionamento e diálogo; o nível grupal é composto pela variável colaboração e aprendizagem em equipe; o nível organizacional é composto pelas variáveis sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; delegação de poder e responsabilidade; desenvolvimento da visão sistêmica da organização; estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem. Essas sete variáveis ajudarão as organizações a compreender quais são as variáveis que mais impactam no desempenho organizacional.

### **2.3.2 O modelo “*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*”- DLOQ**

A subseção apresenta o questionário Dimensão da Aprendizagem Organização em sua versão completa com 55 itens propostos por Marsick e Watkins (2003) e a versão simplificada de Yang (2003) conhecida por DLOQ-A, composto por 27 itens.

### 2.3.2.1 DLOQ proposto por Marsick e Watkins (2003)

O modelo “*Dimensions of the Learning Questionnaire*” (DLOQ) foi desenvolvido por Marsick e Watkins (2003) com o propósito de compreender a cultura de aprendizagem nas organizações, possui um construto multidimensional. O modelo é composto por fatores de cultura de aprendizagem, que enfatizam as dimensões no nível individual, grupal e organizacional; e pelo o fator de desempenho organizacional, composto pelas variáveis desempenho financeiro e ganho do conhecimento organizacional.

O fator cultura de aprendizagem no nível individual é composto por três variáveis, no nível grupal, composto por uma variável; e no nível organizacional, composto por três variáveis, perfazendo ao todo o total de 21 questões.

O fator desempenho organizacional, é composto por duas variáveis que possuem ao todo o total de doze questões. A variável desempenho financeiro possui um enfoque tipicamente qualitativo, não fazendo uso de ferramenta de medidas financeiras, como o ROE, ROA, EBITDA, dentre outros.

Para um instrumento ser generalizado, ele precisa ser avaliado em vários contextos estruturais. Desta forma, com base na revisão de literatura internacional, o instrumento DLOQ tem sido confirmado em estudos realizados nos mais variados contextos e tipos de empresas, por exemplo: na Colômbia - Hernandez e Watkins (2003) empresas manufatureiras de médio e grande porte; na China - Zhang, Zhang e Yang (2004) organizações estatais do setor industrial e de serviços, e também por Lien et al. (2006) empresas de tecnologia da informação; nos EUA - Egan, Yang, Bartlett (2004) estudaram os trabalhadores de tecnologia da informação nas grandes empresas, e por Peroune (2007) junto a fábricas de impressão; na Malásia - Kumar (2005) aplicou junto a colégios particulares; na Austrália - Dymock e McCarthy (2006) junto a uma fábrica de médio porte; Na Coreia percebe-se a maior quantidade de publicação utilizando o DLOQ: Song e Chermack (2008), Song, Kyoo e Chermack (2009), junto a diversos setores, dentre outros autores; no Líbano. Jamily, Sidani e Zouein (2009) aplicaram o questionário junto a dois setores da economia, nomeadamente o bancário e de tecnologia da informação (TI); em

Portugal por Santos (2010) junto a organização de saúde; na Índia - Awasthy e Gupta (2011, 2012) em empresas de manufatura de serviços; e no Irã - Sharifirad (2011) junto a empresa de serviços de manufatura de 10 grandes cidades. Percebe-se uma vasta literatura que ao longo dos últimos 10 anos vêm utilizando a ferramenta DLOQ nos diversos países e setores.

No contexto brasileiro, a aplicação do DLOQ foi validado por Corrêa e Guimarães (2006), junto a 586 empregados de uma organização do setor elétrico. A escala foi validada com quatro fatores da cultura de aprendizagem, após análises fatoriais exploratórias, como segue: 1) Relações interpessoais em aprendizagem – média de 3,14; 2) Liderança – média 3,13; 3) Suporte a aprendizagem e delegação – média 3,10; e 4) Compartilhamento e controle de aprendizagem – média de 2,7 abaixo do ponto médio da escala. Quanto a relação Desempenho organizacional: 1) Desempenho econômico financeiro – média de 3,45; 2) Desempenho do conhecimento organizacional – média de 3,65. Apesar de ter apresentado validade convergente e confiabilidade adequadas, não apresentou validade discriminante. Os resultados também indicaram que a percepção da cultura de aprendizagem prediz a percepção de melhoria do desempenho financeiro em 27% e em 32% o desempenho do conhecimento.

#### 2.3.2.2 *DLOQ-A proposto por Yang (2003)*

Yang (2003) criou uma versão simplificada do DLOQ que foi proposto por Marsick e Watkins (2003), a versão ficou conhecida por DLOQ-A. O questionário foi aplicado junto a 836 participantes de várias organizações. O objetivo deste processo foi identificar um conjunto de itens que mantivessem a estrutura simples do levantamento, tanto quanto possível, enquanto manutenção da estrutura original teórico. Como resultado, metade dos itens originais foi excluído da escala.

O DLOQ-A ficou constituído em duas partes: sete variáveis relacionadas ao fator de cultura de aprendizagem e duas variáveis relacionadas ao fator desempenho organizacional. Cada variável possui apenas três questões. O instrumento completo possui 27 itens, sendo 21 relacionados à cultura de aprendizagem e 6 ao desempenho organizacional, a fim de estudar a relação entre esses dois construtos.

O fator cultura de aprendizagem no nível individual é composto por três variáveis e possui o total de nove questões; no nível grupal, composto por uma variável e três questões; e no nível organizacional, composto por três variáveis e nove questões, compreendendo ao todo 21 questões.

O fator desempenho organizacional é composto por duas variáveis, e cada variável possui três questões, compreendendo o total de doze questões. A variável desempenho financeiro possui um enfoque tipicamente qualitativo, não fazendo uso de ferramenta de medidas financeiras, como o ROE, ROA, EBITDA, dentre outros.

**O nível individual** é composto pelas variáveis: oportunidades para a aprendizagem contínua; e questionamento e diálogo.

1. Oportunidades para a aprendizagem contínua: a aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.

2. Questionamento e diálogo - as pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o *feedback* e a experimentação.

**O nível grupal:** composto pela variável colaboração e aprendizagem em equipe.

3. Colaboração e aprendizagem em equipe - o trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensa.

**O nível organizacional** é composto pelas variáveis sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; delegação de poder e responsabilidade; desenvolvimento da visão sistêmica da organização; estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem.

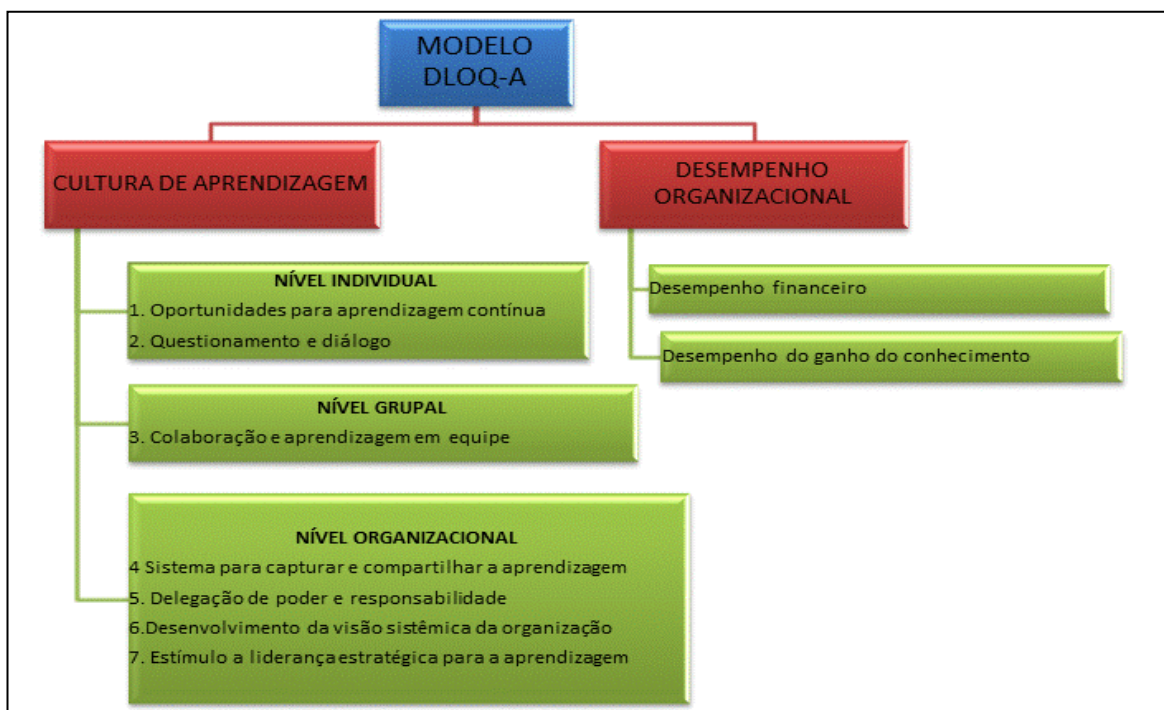
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem - sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.

5. Delegação de poder e responsabilidade - as pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.

6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização - as pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.

7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem - os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.

Figura 1- O modelo de DLOQ-A de cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional.



Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003) e Yang (2003).

O fator desempenho organizacional é composto por duas variáveis: desempenho financeiro e desempenho do ganho do conhecimento organizacional.

1) **Desempenho financeiro** - estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento; e

2) **Desempenho do ganho do conhecimento organizacional** - melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

O modelo DLOQ-A já foi validado em vários contextos, por exemplo: na Austrália, Dymock e MacCarthy (2006), na Índia, Awasthy e Gupta, (2011), e no Brasil, Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Dymock e McCarthy (2006) aplicaram o DLOQ-A para explorar a percepção dos empregados sobre a cultura de aprendizagem em uma empresa de fabricação de médio porte, junto a 80 funcionários. Também utilizaram entrevistas semi-estruturada com uma amostra estratificada de 20 funcionários. Na análise do DLOQ detectou que seis das sete dimensões pairavam pouco menos de 4 de média, onde o valor máximo era 6 (escala de 1-6), com ELEA (estímulo à liderança estratégica para aprendizagem) no topo do *ranking* com uma média de pouco mais de 4. A menor dimensão classificada foi a DPR (delegação de poder e responsabilidade) com média abaixo de 3,5, que foi a metade do caminho, mas, por outro lado, nenhum estava perto do máximo de 6. A empresa estava tentando aprender a desenvolver a sua vantagem competitiva, e os funcionários estavam em vários estágios de compreensão e aceitação da necessidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências no trabalho para sustentar e desenvolver a empresa. A tensão foi detectada entre os objetivos da empresa e as aspirações de alguns funcionários, mas a maioria parecia aceitar a política de aprendizagem aberta tão bom para eles e para a empresa.

A pesquisa de Awasthy e Gupta (2011) partiu sobre duas questões: Quais dimensões da cultura de aprendizagem mais impactam positivamente as variáveis de desempenho organizacional? Qual é a diferença de resultados entre os setores manufatureiros e de serviços? Usou o DLOQ de Yang (2003). A amostragem de conveniência foi adotada para coletar os dados junto a 235 executivos que trabalhavam em diferentes tipos de organizações: manufatura (82 entrevistados) e serviços (143 entrevistados) localizados na Índia. A confiabilidade da escala foi de 0,94. O valor elevado do  $R^2$  sugere que o modelo de regressão descreve a variação na variável dependente. As sete dimensões foram divididas em nível pessoal e nível estrutural. O



desempenho financeiro possui maior impacto no nível estrutural (SCCA, DPR, DVSO, ELEA) teria um impacto menor no nível pessoal (OAC, QED, CAE). O ganho do conhecimento obteve maior impacto no nível estrutural (SCCA, DPR, DVSO, ELEA) e menor impacto no nível pessoal (OAC, QED, CAE). Em todas as empresas, o desempenho organizacional possuiu um impacto significativo nas organizações.

Menezes, Guimarães e Bido (2011) aplicaram o DLOQ-A, junto a 566 empregados do Quadro efetivo e terceirizado do setor elétrico. A escala foi validada com sete dimensões de cultura de aprendizagem e duas de desempenho, testado por meio da análise fatorial confirmatória. a) Validade convergente: todas as cargas fatoriais são superiores a 0,7 e altamente significantes. A variância média extraída foi de 0,74 para a cultura de aprendizagem e 0,85 para o desempenho, ambos superiores ao valor recomendado (mínimo de 0,5); b) Validade discriminante: a raiz quadrada da variância média extraída (0,85 e 0,92 para a cultura de aprendizagem e para o desempenho, respectivamente) foi superior à correlação entre as variáveis latentes de segunda ordem, ou seja, 0,67; logo, há validade discriminante entre as duas variáveis latentes de segunda ordem; e c) Confiabilidade: foi igual a 0,93 para a cultura de aprendizagem e 0,92 para o desempenho. Ambos os valores são muito superiores ao valor mínimo sugerido de 0,7. Os resultados da pesquisa mostraram que a cultura de aprendizagem explica 43% da variância do desempenho organizacional.

No ano de 2012, identificou-se dois artigos que foram publicados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) que utilizaram o modelo DLOQ-A: Lima e Arruda (2012) e Queiroz, Lima e Ferraz (2012).

Lima e Arruda (2012) analisaram a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto Nordeste. Fizeram uso do DLOQ de Yang (2003). O estudo indicou que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência no desempenho organizacional na organização. O  $\alpha$  de Cronbach foi de 0,875 para as variáveis investigadas. Foi constatado que a cultura de aprendizagem exerce forte influência no desempenho organizacional. Os fatores de Desempenho financeiro que exercem maior influência na cultura de aprendizagem são: Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, seguido pelo Desenvolvimento da

visão sistêmica da organização. Os fatores de Desempenho do conhecimento são: Desenvolvimento da visão sistêmica da organização; Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem; Questionamento, seguido pelos fatores diálogo; Colaboração e aprendizagem em equipe.

Queiroz, Lima e Ferraz (2012) identificaram a configuração da cultura de aprendizagem e as dimensões predominantes entre os funcionários egressos antes e depois do processo de privatização, junto a 103 funcionários de uma organização concessionária da malha ferroviária. Os autores, não fizeram uso das duas dimensões do DLOQA – Cultura de aprendizagem e Desempenho organizacional. Só contemplaram o fator cultura de aprendizagem. Os resultados evidenciaram resultados moderados para as dimensões criação de oportunidades para a aprendizagem contínua, e o provimento de liderança estratégica para a aprendizagem.

#### **2.4 Desempenho organizacional**

Nesta subseção será abordado o desempenho organizacional, visto que este complementa o construto da cultura de aprendizagem organizacional. Nesta pesquisa, o desempenho organizacional será abordado a partir das variáveis desempenho financeiro e o ganho do conhecimento organizacional.

Inicialmente, cabe mencionar que as organizações, como sistemas abertos, estão inseridas num ambiente dinâmico e complexo, precisam ajustar-se às novas demandas impostas por essas transformações, exigindo dos gestores uma nova visão empresarial (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA, 2009). As organizações, dentro deste sistema, precisam desenvolver processos gerenciais que as auxiliem a avaliar os seus desempenhos.

Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009) afirmam que avaliar o desempenho consiste em atribuir valor aquilo que uma organização considera importante diante de seus objetos estratégicos. Por isso, os gestores devem buscar formas de medir e avaliar: a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação e a lucratividade.

Richard et al. (2009) explicam que o desempenho organizacional é uma das construções mais importante na pesquisa de gestão. É um tipo de indicador de eficácia. A eficácia organizacional é mais ampla, captura o desempenho organizacional. Os resultados de desempenho interno estão associados às mais eficientes ou mais eficazes operações, enquanto as medidas externas se relacionam com considerações que são mais amplas, do que simplesmente associado com avaliação econômica (por acionistas, gerentes ou clientes), como responsabilidade social corporativa (RICHARD et al.,2009). A eficácia organizacional somente é atingida quando ela está ligada aos fatores associados ao desempenho porque, do contrário, a eficiência serviria para variáveis que não necessariamente estão ligadas aos objetivos estratégicos da organização e, tão pouco, àquilo que é relevante para sua operação (CUNHA; CORRÊA, 2012).

O desempenho varia entre as empresas, porém o processo de mensurar o desempenho organizacional é permanente e repetitivo, onde a frequência das medições depende da atividade a ser medida (MACEDO; SILVA, 2005; BRITO; VASCONCELOS, 2005, RICHARD et al., 2009). Macedo e Silva (2005) afirmam que não existe nenhum método ou modelo de avaliação de desempenho organizacional único. No entanto, percebe-se a existência de métodos que consideram os aspectos financeiros e não financeiros nas organizações (MACEDO; SILVA, 2005; CARVALHO; MACHADO, 2012; CUNHA; CORRÊA, 2012).

O Quadro 3 apresenta a síntese de alguns estudos que enfatizam o desempenho organizacional baseado em recursos financeiros e não financeiros.

Quadro 3- Pesquisas sobre desempenho organizacional: financeiro e não financeiro

<b>AUTORES</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>ÊNFASE/RESULTADO</b>
Macedo e Silva (2005)	Criaram modelo de análise de desempenho, a partir da ferramenta de análise envoltória de dados, junto a 34 empresas listadas entre as 100 melhores para trabalhar e as 500 maiores e melhores (Guias Revista Exame, 2003).	Modelo utilizando indicadores financeiros (EBITDA) e não financeiros na avaliação de desempenho empresarial. O modelo contribui para uma discussão no sentido de consolidar diferentes perspectivas de desempenho.
Carvalho e Machado (2012)	Revisão bibliográfica na literatura geral	Recursos verificados na literatura da Visão Baseada em Recursos (VBR): organizacionais, humanos, físicos, reputacionais, tecnológicos e financeiros. Recursos mais citados: Organizacionais e humanos.
Cunha e Corrêa	Pesquisa de campo com 70 hospitais,	Avaliação de desempenho e eficiência

AUTORES	METODOLOGIA	ÊNFASE/RESULTADO
(2012)	análise envoltória de dados.	organizacional. A concepção de desempenho deve passar pela eficiência da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores.

Macedo e Silva (2005) propuseram um modelo de análise do desempenho organizacional, desenvolvido a partir da ferramenta de análise envoltória de dados, enfatizando os indicadores financeiros (EBITDA – *Earning Befores Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e não financeiros, (ambiente de trabalho, benefícios e remuneração e responsabilidade social interna). O modelo possui as características de trabalhar diversas variáveis sem a necessidade de convertê-las para um padrão comum de unidade e apoiar o processo decisório com uma técnica de natureza multicritério e, portanto mais capaz de modelar a complexidade do mundo real. Os autores concluíram que o modelo é eficiente e também foi confirmada a característica multicritério; explicaram que é possível, através de uma análise comparativa destacar os níveis de eficiência, e a partir daí tomar decisões de forma mais segura e com maior velocidade.

Carvalho e Machado (2012) estudaram o papel dos recursos no desempenho organizacional a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) na literatura geral. A unidade fundamental de análise da RBV é constituída pelos recursos e capacidades controlados pela firma, que incluem todos os atributos (tangíveis ou intangíveis) que possibilitam definir e implementar estratégias. Os principais recursos de desempenho organizacional listados foram: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e ruptacionais. Constataram que os recursos estratégicos para propriedades rurais são destacadamente os recursos intangíveis, mais presentes nos recursos organizacionais e humanos.

Cunha e Correa (2012) aplicaram um modelo de avaliação de desempenho que contempla seis perspectivas: (1) econômico-financeira (viabilidade financeira por custos e despesas); (2) qualidade (experiência da equipe médica, treinamento, creditações, percepção da qualidade dos serviços prestados); (3) acessibilidade (atendimentos realizados); (4) processos internos (tempo médio de espera para consultas, permanência, taxa de rotatividade, taxa de ocupação); (5) capacidades (capacidade de atendimento, Quadro médico, infraestrutura, área construída, número de salas ativas, investimento em tecnologia, retenção de pacientes, taxa de

mortalidade, taxa de cesária); (6) segurança (taxa de infecção hospitalar, descarte de lixo hospitalar, re-utilização de materiais hospitalares). A pesquisa visou desenvolver um modelo avaliação de desempenho e eficiência organizacional junto a 70 hospitais filantrópicos. Os resultados demonstraram a inexistência de grande disponibilidade de informações gerenciais nos hospitais brasileiros além de apontar elementos para incrementar a eficiência para a amostra.

Nesta pesquisa, o desempenho organizacional será medido a partir do modelo do DLOQ-A desenvolvido por Yang (2003), abordar o fator desempenho organizacional a partir de duas variáveis: desempenho financeiro e ganho do conhecimento organizacional, já explicitado na subseção 2.3.2.2.

A construção adequada de medidas de desempenho está diretamente relacionada ao sucesso do seu sistema de avaliação (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA, 2009). O uso de medidas financeiras e não financeiras é bastante discutido nas organizações. As medidas financeiras são provenientes da Contabilidade Tradicional e dos relatórios contábeis, enquanto que as medidas não financeiras buscam avaliar aspectos intangíveis que não são encontrados nos relatórios contábeis.

A subseção a seguir, abordará sobre o desempenho financeiro e os seus indicadores do desempenho organizacional, que completa a primeira parte do constructo sobre desempenho organizacional.

#### ***2.4.1 Desempenho financeiro***

Existem inúmeras dimensões sobre as quais o desempenho organizacional pode ser conceituado e mensurado, dentre elas tem-se as medidas contábeis-financeiras que representam um dos tipos mais utilizados, pois fornecem informações concreta para os *stakeholders* (CHAKRAVARTHY, 1986).

O modelo de desempenho financeiro utilizado nesta pesquisa, baseado no modelo de Yang (2003) segue uma abordagem tipicamente qualitativa.

Padoveze (2008) afirma que as medidas financeiras podem ser: de liquidez, endividamento e rentabilidade: liquidez é a capacidade de pagamento de curto prazo (liquidez imediata, corrente e seca) e capacidade de pagamento de longo prazo (liquidez geral). A medida de endividamento mede se uma empresa está muito ou pouca endividada, ou seja, se usa muito ou pouco capital de terceiros oneroso. As medidas de rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da empresa, isto é, evidenciam o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido da empresa.

Dentre os indicadores de desempenho organizacional, têm-se o *Balanced Scorecards* (BSB) considerado uns dos indicadores mais amplos de medida de eficácia organizacional (RICHARD et al., 2009). O BSC inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação do cliente, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar, atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 2000).

O desempenho varia entre diferentes ramos de negócios, por isso os pesquisadores podem explorar as características estruturais destes ramos como uma das causas de variação; o desempenho varia com o tempo, por isso os pesquisadores podem explorar elementos dinâmicos do ambiente interno que determinam as decisões estratégicas (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

Macedo e Silva (2005) afirmam que não existe nenhum método ou modelo de avaliação de desempenho organizacional único. No entanto, percebe-se a existência de métodos que consideram os aspectos financeiros e não financeiros nas organizações (MARSICK; WATKINS, 2003, MACEDO; SILVA, 2005; CARVALHO; MACHADO, 2012; CUNHA; CORRÊA, 2012).

A utilização de uma única medida para avaliar o desempenho organizacional, medidas financeiras, deixou de ser eficaz, exigindo que fossem pensados novos métodos de avaliações. O desempenho passou a ser medido utilizando-se de medidas financeiras e não financeiras.

A subseção a seguir abordará como acontece o ganho do conhecimento organizacional, enfatizando a avaliação do desempenho organizacional a partir de indicadores não financeiros.

#### ***2.4.2 Desempenho do ganho do conhecimento organizacional***

Com a era da informação, o conhecimento passou a ser o elemento primordial para o sucesso da organização, ou seja, o diferencial competitivo para quem sabe adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz (BASSAN; HAUSCHILDT, 2005). Esse conhecimento passou a gerar o capital intelectual, que às vezes, pode ser considerado mais importante que o capital econômico.

O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva (STEWART, 1998) e é um capital não financeiro, constituído pelo capital humano, capital estrutural e capital relacional (MARTINEZ, 1999). Constitui a matéria intelectual, o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998).

Estudos vêm sendo realizados com o intuito de medir o capital intelectual dentro das empresas. Como por exemplo, Marques e Gomes (2011) identificaram o uso de indicadores de capital intelectual no Atacadão Distribuição, Comércio e Serviços Ltda. Concluíram que a empresa pesquisada precisa dá mais ênfase no seu capital humano, pois as ações desenvolvidas não conseguem atingir uma boa parcela dos colaboradores.

Dentre os indicadores de capital intelectual proposto por Martinez, Guthrie, Marques e Simon listados na pesquisa de Marques e Gomes (2011) foram evidenciados os indicadores que determinam o capital intelectual das empresas: capital humano, capital estrutural e capital relacional, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores relacionados com o desenvolvimento do capital intelectual

<b>Indicadores de Capital Intelectual</b>		
<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estrutural</b>	<b>Capital Relacional</b>
Educação formal	Uso efetivo do conhecimento existente	Marcas
Espírito empreendedor	Mecanismos de transmissão do conhecimento	Lealdade dos clientes
Conhecimento técnico	Alinhamento de transmissão do conhecimento	Canais de distribuição
Know-how/Experiência	Cultura corporativa/organizacional	Parcerias
Habilidade de liderança	Propriedade intelectual	Franquias
Espírito de Time	Marcas e patentes	Clientes
Estabilidade	Ativos de infra-estrutura	<i>Market share</i>
Habilidade de Planejamento	Filosofia da gestão	Faturamento
Satisfação/Motivação	Processos	Duração do relacionamento com clientes
Investimento em treinamento	Situação financeira	Satisfação de clientes
Baixa rotatividade	Sistemas de informação	Investimento em pós-venda
Quantidade de funcionários com dedicação exclusiva	Custo do erro administrativo	<i>Ranking</i> de clientes
	Investimento em tecnologia da informação	Relacionamento com fornecedores
	Eficiência da estrutura organizacional	Alianças estratégicas

Fonte: Adaptado de Marques e Gomes (2011).

O capital humano abrange o espírito empreendedor, o conhecimento técnico, *know-how*, habilidade de liderança, espírito de equipe, estabilidade, habilidade de planejamento, satisfação, investimento em treinamento, baixa rotatividade e a quantidade de funcionários com dedicação exclusiva. O capital estrutural é composto pelo o uso efetivo do conhecimento existente, mecanismos de transmissão do conhecimento; cultura corporativa, propriedade intelectual, marcas e patentes, ativos de infra-estrutura, filosofia da gestão, processos, situação financeira, sistemas de informação, custo do erro administrativo e investimento em tecnologia da informação. O capital relacional se refere a marcas da empresa, lealdade dos clientes, canais de distribuição, parcerias, franquias, clientes, *market share*, faturamento, duração do relacionamento com clientes, satisfação de clientes, investimento em pós-venda e *ranking* de clientes.



Marques e Gomes (2011) enfatizam que para ocorrer um gerenciamento eficaz as empresas precisam identificar e controlar seus ativos intangíveis para que o lucro possa ser gerado e a ascensão no mercado ocorra de modo a tornar um diferencial no mercado.

A seguir, será explorada a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa junto às emissoras de TV cearenses.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se, inicialmente, a tipologia da pesquisa, quanto à natureza, os fins e os meios. Em seguida, apresentam-se a população e amostra. Na sequência, apresentam-se o instrumento de coleta de dados e a forma de tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa em relação à natureza dos dados e a abordagem do problema (RICHARDSON, 2008). O método quantitativo distingue-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Esse método representa também, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando que aconteçam distorções na análise e interpretação, (RICHARDSON, 2008).

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, por ter como foco principal analisar a relação entre duas variáveis distintas, cultura de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional a partir das percepções dos colaboradores das emissoras de TV. As pesquisas de caráter descritivo descrevem o comportamento de fenômenos. Buscam informações necessárias para a ação ou predição.

A pesquisa foi realizada mediante *survey* junto às emissoras de TV com intuito de generalizar os resultados. “*Survey* é uma metodologia positivista na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazer inferências sobre os mesmos” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 70).

Babbie (1999) assevera que apesar da maioria dos *surveys* visar, pelo menos em parte, à descrição, muitas têm o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre a população. May (2004) corrobora com Babbie (1999) e afirma que virtualmente, todas as *surveys* visam a descrever ou explicar as características ou opiniões de uma população através da utilização de uma amostra representativa.

Nesta pesquisa, os *surveys* foram realizados junto a três emissoras de TV das quais são feitas inferências descritivas sobre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, através da análise multivariada, conforme sugere Babbie (1999). Após especificar as unidades de análise, deve-se escolher o tipo de desenho a ser utilizado: *surveys* inter-seccionais ou *surveys* longitudinais. Nesta pesquisa optou-se pelas *survey* inter-seccional, em que os dados são colhidos, num certo momento, para descrever ou determinar relações entre variáveis na época do estudo.

### 3.2 População e amostra do *survey*

Uma população *survey* é a agregação de elementos da qual é de fato extraída a amostra do *survey* (BABBIE, 1999). Nesta pesquisa, a população *survey* é constituída pelas emissoras de TV sediadas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, que estão em processo de transição de cobertura da TV modelo analógico para o modelo digital. Constitui-se a população pelas empresas representadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Emissoras de TV e suas afiliadas

<b>Cidade</b>	<b>Emissora</b>	<b>Afiliado</b>
Fortaleza	Rede TV	
	TV Verdes Mares	Globo
	TV Jangadeiro	Rede Bandeirante
	TV Ceará	
	TV Rede Vida	
	TV Cidade	Record
	TV União	

Fonte: Adaptado de DTV (2012).

Conforme o Quadro 5, a população é constituída pela as emissoras Rede TV, TV Verdes Mares (afiliada a Rede Globo), TV Jangadeiro (afiliada a Rede Bandeirante), TV Ceará, TV Rede Vida, TV Cidade (afiliada a Recor) e a TV União.

A amostra do *survey* foi constituída pelas emissoras de TV que, conforme o sítio oficial da TV digital (DTV, 2012), possuem matriz ou filiais na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, e que se dispuseram a participar desta pesquisa. Desta forma, a amostra da pesquisa foi constituída pela: TV Verdes Mares, TV Jangadeiro e TV União. Foram entrevistados 95

colaboradores dos diversos setores que se disponibilizaram em responder ao questionário voluntariamente.

May (2004) explica que existem diversos tipos de amostra, que podem ser probabilísticas ou não probabilísticas. Somente as amostras probabilísticas aleatórias permitem uma generalização, para a população. Nesta pesquisa, adotou-se o método de amostragem não-probabilística, pois, não é possível expressar a probabilidade matemática das características da amostra sendo reproduzidas na população, melhor dizendo, não será possível a generalização dos resultados encontrados.

### 3.3 Coleta de dados

Nesta pesquisa, adotou-se o uso do questionário, que buscou mensurar a relação entre cultura organizacional e desempenho organizacional nas emissoras de TV estudadas. O questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes dos indivíduos, empresas, eventos, dentre outros fenômenos (HAIR et al. 2005).

Foi feita a aplicação do questionário *Dimensions of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ-A), versão simplificada, criada por Yang (2003) e validada no Brasil por Menezes, Guimarães e Bido (2011), por ser considerada uma das escalas de medida mais completa para este tipo de estudo. Porém, foram pesquisadas outras escalas de medidas sobre cultura de aprendizagem nas organizações, como por exemplo, os modelos propostos por Crossan, Lane e White (1999), Armstrong e Foley (2003), López, Peón e Ordás (2005), Souza e Trez (2006), Chiva, Alegre e Lapiedra (2007), Bido e Araújo (2011).

O Quadro 6 apresenta as sete variáveis relacionadas ao fator cultura de aprendizagem, apresentando 3 questões para cada, totalizando 21 questões. São elas:

Quadro 6 – Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem

FATOR CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	
Variáveis	Questões Relacionadas
Oportunidades para a aprendizagem contínua	1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.
	2. A empresa libera o funcionário para aprender.

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

Fonte: Adaptado de Yang (2003).

A segunda parte do questionário abrange o tema desempenho organizacional, sendo constituído por dois fatores: 1) desempenho financeiro e 2) desempenho do conhecimento organizacional. Cada fator possui três questões, totalizando seis questões, conforme indica Quadro 7.

Quadro 7 – Fatores relacionados com o desempenho organizacional

<b>FATOR DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Questões Relacionadas</b>
<b>Desempenho financeiro</b>	1. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.
	2. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de produção é menor que no ano passado.
	3. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.
<b>Desempenho do conhecimento</b>	4. A satisfação do cliente é maior que no ano passado.
	5. O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.

FATOR DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
Variáveis	Questões Relacionadas
organizacional	6. Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.

Fonte: Adaptado de Yang (2003).

A escolha desse instrumento justifica-se por já ter sido utilizado em vários estudos que relacionam a cultura de aprendizagem organizacional com o desempenho, no cenário internacional (YANG, 2003; DYMOCK; MCCARTHY, 2006; AWASTHY; GUPTA, 2011) e no cenário nacional (MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011; LIMA; ARRUDA, 2012; QUEIROZ; LIMA; FERRAZ, 2012).

É comum os questionários fazerem uso de escalas para medir atitudes, as escalas são vistas com vantagem, pois não apresentam questões isoladas, elas visam medir dimensões de uma questão (ROESCH, 2006). Neste caso em particular, os participantes responderam a um questionário de 27 itens, dividido em nove variáveis, já expostas anteriormente, sendo 3 itens para cada. Todos os itens são medidos em uma escala que vai de 1 a 6. O valor 1 é atribuído para as ações que nunca acontecem (quase nunca) e o valor 6 para as ações que sempre acontecem (quase sempre).

Para identificar o perfil dos respondentes, foram acrescentadas ao questionário questões sócio demográficas e profissionais/ocupacionais, incluindo: idade, sexo, escolaridade, estado civil, renda familiar, lotação/setor, cargo/função e tempo de empresa.

De modo geral observou-se que as medidas de tendência central, média e a mediana ficarão elevadas circundando os valores de 4 a 5 enquanto a moda foi até o valor máximo (6), por sua vez as medidas de dispersão desvio-padrão e variância seguirão uma variação quase que uniforme situando-se de 1 a 2 unidades quase não havendo uma dispersão significativa a não ser por conta da questão numero 12 que observamos que sua variância ficou em 3 unidades mais por conta de algum valor extremo observado na questão, já que suas medidas de tendência central são iguais á 4.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

O procedimento estatístico adequado para ser utilizado em uma determinada pesquisa decorre do conhecimento da natureza da variável em estudo e a sua determinação é feita pelas escalas de medida. Hair et al. (2009) listam três tipos de escalas: nominal, ordinal e intervalo ou razão. Nesta pesquisa, será utilizada a escala de intervalo, que usa de números para classificar objetos ou eventos, de modo que a distância entre os números seja igual. Para a análise e tratamento dos dados, foi utilizado o *SPSS* versão 19.

Na caracterização da amostra da pesquisa, aplicou-se a estatística descritiva, medidas de tendência central (média, moda, mediana) e as medidas de dispersão (variância e desvio padrão). As medidas de tendência central localizam o centro da distribuição, bem como outras informações úteis. As medidas de dispersão descrevem a tendência das respostas da amostra partirem da tendência central. A moda reflete quantas vezes o determinado valor apareceu. A média mostra o ponto de equilíbrio das respostas. Mediana é a divisão da amostra de 50% (ver Tabela 1, Apêndice A).

Para investigar a confiabilidade da escala utilizada, fez-se o teste de normalidade da amostra para identificar o  $\alpha$  de Cronbach, que obteve o valor de 0,958 para as variáveis investigadas, esse valor indica uma confiabilidade de moderada a boa, conforme sugere Hair Jr. et al. (1999).

Em seguida, realizou-se o teste de significância não-paramétrico de Kolmogorov-Smirnov (tabela 2), apropriado quando os dados são pelo menos ordinais e a situação de pesquisa exige uma comparação de uma distribuição de amostra observada com uma distribuição teórica (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Tabela 2 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (KS)

<b>KOLMOGOROV-SMIRNOV (KS)</b>			
<b>CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>	<b>Estatística</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	<b>Sig.</b>
OAC- Oportunidade para a Aprendizagem Contínua	0,16	94,00	0,00
QD – Questionamento e Diálogo	0,15	94,00	0,00

<b>KOLMOGOROV-SMIRNOV (KS)</b>			
<b>CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>	<b>Estatística</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	<b>Sig.</b>
CAE – Colaboração e Aprendizagem em Equipe	0,11	94,00	0,01
SCCA – Sistemas para Capturar e Compartilhar a aprendizagem	0,10	94,00	0,02
DPR – Delegação de Poder e Responsabilidade	0,12	94,00	0,00
DVSO – Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização	0,13	94,00	0,00
ELEA - Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem	0,13	94,00	0,00
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Estatística</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	<b>Sig.</b>
DF- Desempenho Financeiro	0,14	94,00	0,00
GCO – Ganho do Conhecimento Organizacional	0,09	94,00	0,04

Fonte: Dados da pesquisa.

Para que a amostra tenha sido retirada de uma população normal, é necessário que os valores da estatística KS sejam inferiores ao nível de significância, usualmente, 0,05. Nesse caso os valores da estatística KS, todos superiores a 0,05, sugerem que nenhuma das variáveis tem desvio normal. No entanto, pelo fato de a amostra ter tamanho superior ao mínimo necessário para convergência ( $n=30$ ), pelo Teorema do Limite Central (TLC), podem-se tratar as médias abordadas acima como seguindo distribuição normal multivariada (BUSSAB; MORRETI, 2006).

Para analisar as percepções dos colaboradores das emissoras de TV acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, serão realizados testes em cada modelo, a fim de testar a significância estatística de cada variável da cultura de aprendizagem em cada variável do desempenho organizacional. Nesse sentido, será utilizado o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM), que permite explicar o comportamento de uma variável dependente, como função linear de um conjunto de  $k$  variáveis independentes e de um erro aleatório (PINDYCK; RUBINFELD, 2004), e que pode ser representado por um modelo estatístico de análise como o que segue.

O modelo de regressão múltipla com  $k$  variáveis é descrito por

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (1)$$



onde  $Y$  é a variável explicada (ou dependente) e cada uma das  $k$  variáveis  $X$  representa uma variável independente (ou explicativa). Além disso, a variável  $\varepsilon$  é um erro aleatório, com valor esperado nulo e variância constante (PINDYCK; RUBINFELD, 2004).

Quadro 8 – Variáveis da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional

Variáveis	Descrição
Dependente	Desempenho Organizacional <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempenho financeiro</li> <li>2. Ganho do conhecimento organizacional</li> </ol>
Independente	Cultura de aprendizagem <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades para a aprendizagem contínua</li> <li>2. Questionamento e diálogo</li> <li>3. Colaboração e aprendizagem em equipe</li> <li>4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem</li> <li>5. Delegação de poder e responsabilidade</li> <li>6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização</li> <li>7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, gerou-se os modelos de regressão linear simples e posteriormente modelos múltiplos, utilizando o método *stepwise* de seleção de variáveis, a partir de então, foram produzidos os outros modelos, em que se identifica o fator ou fatores que apresentarão maior significância ao explicarem o desempenho financeiro nas emissoras de TV na percepção de seus colaboradores.

Além dos testes tradicionais, outros testes podem ser úteis busca da melhor qualidade das estimativas. Dentre tais testes, destacam-se os testes de normalidade – dada a relação entre os testes de significância individual e global da regressão (testes  $t$  e  $F$ ) – de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que são testes de aderência que avaliam o grau de concordância entre a distribuição de um conjunto de valores amostrais (valores observados) e uma distribuição normal de probabilidades específica, verificando se os valores amostrais podem, provavelmente, ser considerados como oriundos de uma população com tal distribuição.

No primeiro deles (teste de Kolmogorov-Smirnov) comparam-se as distribuições das frequências acumuladas que deveria ocorrer sob a distribuição normal, com a distribuição de frequências acumuladas dos valores observados. No teste de normalidade da amostra, o valor da estatística K-S é comparado com valores tabelados da distribuição normal para determinado nível

de significância, usualmente 5%. Se o valor K-S calculado for superior ao valor tabelado, rejeita-se a hipótese de que a amostra testada venha de uma população com distribuição normal.

A seção a seguir, baseada na metodologia supracitada, buscará responder aos objetivos propostos.

## **4 CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO NAS EMISSORAS DE TV**

Nesta seção, apresenta-se, inicialmente, as características gerais das emissoras de TV pesquisadas e as características da amostra, informando o número de colaboradores das emissoras de TV Jangadeiro, TV União e TV Verdes Mares que participaram da pesquisa e seu perfil sociodemográfico. Em seguida, descreve o perfil dos respondes, índices de respostas por dimensão fator; e percepções dos colaboradores das emissoras de TV acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional.

### **4.1 Características gerais das emissoras de TV**

A subseção apresenta as características gerais das emissoras de TV: histórico, setor, ramo de atuação e cidades de cobertura digital.

#### **a) TV Jangadeiro**

O Sistema Jangadeiro de Comunicação, localizado no estado do Ceará é composto pela Jangadeiro Online, a TV Jangadeiro e a Rede Jangadeiro FM (JANGADEIRO, 2009). Nesta pesquisa, foram entrevistados apenas os colaboradores da TV Jangadeiro, que compõe a amostra da pesquisa.

A TV Jangadeiro entrou no ar, em 13 de março de 1990, sendo afiliada da Rede Bandeirantes de Televisão. Em 31 de dezembro de 1998, deixou a TV Bandeirantes pelo o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT). Em, 2 de abril de 2012, votou a retransmitir a programação da via Rede Bandeirantes (JANGADEIRO, 2013).

A TV Jangadeiro é uma empresa do tipo comercial com sede em Fortaleza. Afiliada da Rede Bandeirantes. A emissora tem como *slogan* “cada vez mais” (JANGADEIRO, 20013).

A cobertura é regional envolvendo cerca de 154 dos 184 municípios do estado do Ceará. Destes, a transmissão via digital, está sendo realizada em caráter experimental somente na

cidade de Fortaleza, estado do Ceará, segundo o site oficial da televisão digital (DTV, 2012). Porém, cabe mencionar, que a emissora foi uma das primeiras do estado a iniciar a sua transmissão via digital (JANGADEIRO, 2013).

#### **b) TV Verdes Mares**

O Sistema Verdes Mares de Comunicação tem como parceiros do Portal o Diário do Nordeste, Televisão Verdes Mares, TV Diário, FM 93 e 810 Verdinha, consolidando assim um conjunto valioso de informações multimídia e de abrangência em todo o Estado do Ceará (TV VERDES MARES, 2013). Nesta pesquisa, foram entrevistados apenas os colaboradores da TV Verdes Mares, que compõe a amostra da pesquisa.

O primeiro sinal foi emitido no final de 1969, sendo a inauguração oficial no dia 31 de janeiro de 1970. No ano de 1974, começou a transmitir em rede nacional como afiliada da Rede Globo. No mesmo ano, a TV Verdes Mares realizou a primeira transmissão colorida do Nordeste, durante a Copa do Mundo na Alemanha Ocidental.

A TV Verdes Mares é uma empresa do tipo comercial com sede em Fortaleza. Afiliada a Rede Globo. A emissora tem como *slogan* “A TV que se liga em você” (TV VERDES MARES, 2013). Tornou-se a primeira emissora do Ceará a lançar o sinal digital em maio de 2009 (TV VERDES MARES, 2013).

A transmissão via digital, está sendo realizada em caráter experimental nas cidades de Aquiraz, Caucaia, Eusébio, Fortaleza, Horizonte, Itaitinga, Maracanaú, Pacajus, Pacatuba e Pindoretama (DTV, 2012). A TV Verdes Mares é emissora que no estado do Ceará, possui a maior cobertura digital (DTV, 2012).

#### **c) TV União**

A Rede União, também chamada TV União é uma rede de emissora de televisão brasileira, voltada para o público jovem. A TV União Rio Branco, também conhecida por *TV União*, entrou no ar em agosto de 1988, como afiliada à Rede Bandeirantes, na cidade do Rio

Branco (TV UNIÃO, 2013). Em 1990, a emissora instalou sete retransmissoras como afiliadas à Bandeirantes nos principais municípios do Acre. Em 2002, a TV União separa-se da emissora Bandeirantes e passou a operar como emissora independente, visando suas operações, começou a participar dos processos de licitação de canais de rádio e televisão. A emissora possui afiliadas nos estados do Ceará, Acre, Maranhão, Mato Grosso, Tocantins, Piauí, Rio Grande do Norte, São Paulo incluindo o Distrito Federal (TV UNIÃO, 2013).

A TV União é uma empresa do tipo comercial com sede em Fortaleza. A emissora tem como *slogan* “Jovem de cara e coração” (TV UNIÃO, 2013). Possui produção independente.

Em 22 de novembro de 2010, a TV União anunciou que era a segunda emissora nacional a transmitir programação aberta em HDTV (High Definition) em caráter experimental na cidade de Fortaleza através do canal digital. A emissora está com sinal digital em implantação nas cidades de Rio Branco, canal 18 e São Luís, canal 46. A Afiliada da TV União em Natal, está em fase de testes com sinal a cabo em alta definição desde outubro de 2012 e entrou no ar oficialmente o dia 1 de novembro de 2012 no Canal 800 Cabo (TV UNIÃO, 2013).

#### **4.2. Perfil dos respondentes**

Com o objetivo de traçar o perfil dos respondentes, foram acrescentadas ao questionário questões sócio demográficas e profissionais/ocupacionais, incluindo: idade, sexo, escolaridade, lotação/setor, cargo/função e tempo de empresa.

Em termos quantidade de colaboradores por tipo de sexo pesquisado. Ao todo, foram 95 o número de respondentes. No entanto, as emissoras de TV pesquisadas não disponibilizaram a quantidade de colaboradores por cargo/funções para fazer tais confrontações. Dados estes, que não influenciaram no resultado da pesquisa.

Na emissora TV Jangadeiro foram pesquisados 30 colaboradores, destes 16 são do sexo feminino e 14 do masculino; na emissora de TV União foram pesquisados 30 colaboradores,

sendo 13 do sexo feminino e 17 masculino; na emissora Verdes Mares foram pesquisados 35 colaboradores, sendo 20 do sexo feminino e 15 do sexo masculino.

Quanto a faixa etária dos colaboradores dividida em quatro: a primeira de 18 a 26 anos; a segunda 26 a 36; a terceira de 36 a 46 anos; e a última de 46 a 60 anos. Após categorizar por faixa etária, pode-se constatar que a segunda faixa etária obteve a maior quantidade de respondentes, no total de 40; sendo seguido pela primeira faixa etária, com 28 respondentes; terceira faixa etária, com 16 respondentes e a quarta e última faixa com 11 respondentes. Percebe-se que em todas as três emissoras prevalece a segunda faixa etária.

Ao tratar do nível de escolaridade por emissora, pode-se constatar que na TV Jangadeiro a maioria dos colaboradores possui graduação, no total de 18 pesquisados; 7 ensino médio; e 5 especialização. Na TV União prevalece 14 colaboradores com graduação; 8 ensino médio; 5 ensino fundamental; e 3 especialização. Na TV Verdes Mares a maioria dos respondentes possui graduação; 10 especialização; 4 ensino médio; e 2 mestrado. Pode-se concluir que em todas as emissoras prevalece a formação de graduação.

Ao abordar sobre a situação de escolaridade dos colaboradores, verificou-se que: 3 colaboradores possuem o ensino fundamental completo e 2 incompleto, no total de 5 colaboradores; 16 possuem ensino médio completo e 2 incompleto, no total de 18 colaboradores; 14 possuem especialização completo, 4 incompleto, no total de 18 colaboradores; graduação – 27 completo, 7 incompleto e 3 trancados, no total de 18 colaboradores.

Quanto ao tempo de empresa por colaboradores nas emissoras, dividiu-se em quatro faixas etária. Primeira, até um ano, obteve o total de 34 colaboradores; segunda faixa etária de 1 a 5 anos, possui 45 colaboradores; terceira – 6 a 10 anos, possui 10 colaboradores; na última faixa etária acima de 10 anos, possui 6 colaboradores. Desta forma a segunda faixa etária possui a maior concentração, sendo seguida pela primeira, terceira e quarta faixa etária.

Com relação a lotação dos colaboradores nas emissoras dividiu-se em dois grandes setores: setor de produção jornalísticas e o setor administrativo<sup>1</sup>. Na TV Jangadeiro constatou-se que 24 colaboradores lotados no setor de produção jornalista e 6 colaboradores lotados no setor de administração. A TV União possui 27 no setor de produção jornalista e 3 no setor de administração; A TV Verdes Mares possui 29 no setor de produção jornalística e 6 no setor de administração. Desta forma, pode-se concluir a predominância dos respondentes lotados no setor de produção jornalística.

Em relação aos cargos ocupados pelos colaboradores nas emissoras, dividiu-se em dois grandes cargos/funções: produção jornalística e cargos administrativos. Na TV Jangadeiro, são 10 os cargos administrativos, e 20 os cargos de produção jornalística. Na TV União, 11 cargos administrativos e 19 produção jornalísticas. Na TV Verdes Mares, 20 cargos de administração e 15 de produção jornalística. Percebe-se que a TV Jangadeiro e a TV União possuem mais cargos colaboradores respondentes nos cargos de produção jornalística que nos cargos administrativos, divergindo assim da TV Verdes Mares, que prevalece os cargos administrativos.

Em síntese, pode-se constatar que a maioria dos pesquisados são do sexo feminino (49). Destacando-se a faixa etária entre 26 a 36 anos (40), com o grau de escolaridade de nível de graduação (51), com tempo de serviço que vai de 1 a 5 anos na empresa (45), com lotação/setor de produção jornalística (80), e cargo/função também na produção jornalística (54).

### **4.3 Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional**

A tabela 3 apresenta os percentuais de respostas em cada fator referente às percepções dos respondentes, acerca dos fatores da cultura de aprendizagem organizacional e o desempenho nas emissoras de TV.

---

<sup>1</sup> A produção jornalística engloba as funções envolvidas diretamente com o conteúdo que será divulgado no jornal, enquanto a administração são as funções operacionais, de gestão e alta gerencia do jornal.

Tabela 3 – Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem

CULTURA DE APRENDIZAGEM	Quase Nunca					Quase Sempre
	1	2	3	4	5	6
<b>1. Oportunidades para a aprendizagem contínua</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>
- Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	1%	0%	13%	17%	33%	37%
- A empresa libera o funcionário para aprender.	2%	3%	7%	15%	36%	37%
- As pessoas são recompensadas quando aprendem.	3%	5%	15%	23%	32%	22%
<b>2. Questionamento e diálogo</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>18%</b>
- As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.	3%	6%	15%	36%	19%	21%
- Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	4%	4%	20%	27%	27%	17%
- As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	2%	6%	16%	25%	35%	16%
<b>3. Colaboração e aprendizagem em equipe</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>18%</b>
- Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	2%	7%	12%	25%	31%	23%
- As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	2%	2%	15%	31%	34%	17%
- As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	4%	4%	21%	28%	28%	14%
<b>4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>
- A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	7%	7%	20%	24%	18%	23%
- A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	8%	11%	18%	26%	20%	17%
- A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	11%	8%	18%	26%	13%	24%
<b>5. Delegação de poder e responsabilidade</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>14%</b>	<b>22%</b>	<b>29%</b>	<b>21%</b>
- A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	3%	6%	19%	21%	28%	22%
- A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho	6%	9%	13%	25%	24%	22%
- A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.	4%	11%	12%	21%	35%	18%
<b>6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>34%</b>	<b>23%</b>
- A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	2%	3%	17%	17%	40%	21%
- A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	3%	4%	14%	25%	31%	23%
- As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	2%	3%	18%	20%	32%	25%
<b>7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>22%</b>	<b>31%</b>	<b>28%</b>
- Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.	4%	5%	11%	23%	25%	32%
- Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	3%	3%	15%	19%	32%	28%
- Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	1%	4%	11%	25%	36%	23%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme tabela acima, se forem somados os percentuais dos níveis 5 e 6 da escala, os fatores da cultura de aprendizagem que obtiveram os melhores resultados, na percepção



de seus respondentes foram: 1 – Oportunidades para a Aprendizagem Contínua (OAC) (65%); 7 – Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA) (59%) e 6 – Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO) (57%). Na opinião desses colaboradores, quase sempre se desenvolve a visão sistêmica da organização, cria-se oportunidades para a aprendizagem contínua e estimula-se a liderança estratégica para a aprendizagem, entre seus colaboradores.

Percebe-se a forte influência da aprendizagem no nível individual (OAC) e no nível organizacional (ELEA, DVSO). Conforme Kim (1993) o processo de aprendizagem individual é transferido para a aprendizagem organizacional; enfatizando que o processo da aprendizagem individual e memória diferencia-se entre os níveis de ensino nos mais diversos tipos de organizações.

Ainda que positivo, o fator que apresentou menor percentual, na percepção dos respondentes, foi o 4 – Sistema para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA), com 38%. Na opinião dos respondentes, este fator é considerado o de menor relevância na dimensão da cultura de aprendizagem. O SCCA busca identificar se a empresa investe em pesquisas para medir o desempenho atual e o desempenho esperado, oferecer *feedback* aos funcionários das pesquisas referentes aos resultados do tempo e investimento usados nos treinamentos dos destes.

Dymock e McCarthy (2006) estudaram empresas de fabricação de médio porte e comprovaram que a variável Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA) teve o maior poder de explicação no desempenho organizacional, enquanto a variável Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR) teve menor poder. Santos (2011), por sua vez, ao estudar uma organização de saúde, identificou SCCA (nível organizacional) e OAC (nível individual) como variáveis com maior influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional, resultado este condizente com o observado para a variável OAC nesta pesquisa. Por outro lado, no mesmo estudo de Santos (2011), o resultado para a variável SCCA é oposto ao do obtido nesta pesquisa.

As organizações, como sistemas abertos, estão inseridas em ambiente dinâmico e complexo, devendo adaptar-se as demandas impostas por essas transformações (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA, 2009). Nesta pesquisa, mudança na transmissão via analógica para via digital, exige dos gestores nova visão empresarial (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA, 2009).

Avaliar o desempenho nas organizações consiste em atribuir valor aquilo que a organização considera mais importante na pesquisa de gestão (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA, 2009; RICHARD et al.; 2009). O desempenho é um indicador de eficácia.

Ressalta-se que não existe um modelo único para avaliar as organizações (YANG, 2003; MARCEDO; SILVA; 2005, BRITO; VASCONCELOS, 2005; RICHARD et al. 2009). Porém, existem modelos que enfatizam tanto os aspectos financeiros (desempenho financeiro) como os aspectos não financeiros (desempenho do ganho do conhecimento).

Com base na visão sistêmica, buscou-se identificar a percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional, enfatizando o desempenho financeiro e não financeiro nas emissoras de TV, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Quase nunca					Quase sempre
	1	2	3	4	5	6
<b>1. Desempenho financeiro</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>28%</b>	<b>32%</b>	<b>21%</b>
- A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	0%	2%	12%	27%	31%	28%
- O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.	1%5	3%	14%	33%	31%	19%
- O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.	1%	3%	20%	25%	34%	17%
<b>2. Desempenho do conhecimento organizacional</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>
- A satisfação do cliente é maior que no ano passado.	2%	8%	8%	26%	33%	22%
- O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.	1%	8%	13%	37%	27%	14%
- Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	1%	3%	12%	31%	29%	24%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com esses resultados obtidos na tabela 4, percebe-se que os índices de respostas se encontram em sua maioria entre os níveis 5 e 6 (quase sempre) da escala Likert, o que demonstra baixa variação percentual entre os fatores das dimensões da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional.

Desta forma, fazendo uso da escala Likert, níveis 5 e 6, constatou-se que: o desempenho financeiro obteve maior índice de respostas, com 53%. Já o desempenho do ganho do conhecimento organizacional, obteve 50%.

Percebe-se que o desempenho financeiro nas emissoras de TVs está ligado a maior produtividade dos empregados, com índice de 28% na escala Likert (nível 6 da escala Likert), valor este, que se correlaciona ao fator desempenho organizacional, ao mencionar, que na empresa, o número de funcionários que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado (24% - nível 6 da escala Likert).

Nesse sentido, tanto os fatores da dimensão da cultura de aprendizagem como os do desempenho organizacional, apresentam índices satisfatórios de respostas, pois seus resultados variam entre 50% a 65% dos níveis 5 e 6 da escala Likert.

Para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos gerados, foi utilizado o coeficiente de determinação  $R^2$ , um número que varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1 melhor será o ajustamento do modelo, isto é quando o modelo de regressão linear é um modelo simples. Por outro lado, quando tratamos de modelos de regressão linear múltipla observa-se o  $R^2$  Ajustado, que representa medida melhor, pois observa o princípio da parcimônia, o qual se refere que modelos mais simples serão sempre melhores. Para Montgomery e Runger (2009), a referida estatística ( $R^2$  Ajustado), penaliza o analista pela adição de termos ao modelo e é uma maneira de se proteger contra ajustes excessivos, pela a inclusão de variáveis inúteis.

Para analisar a relação entre a cultura de aprendizagem o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, agrupou-se os objetivos em três partes, os quais serão respondidos abaixo, nos itens 4.4, 4.5 e 4.6.

#### 4.4 Influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses

As organizações dependem de uma cultura que possibilite um aprendizado continuado, estando abertas para absorção de novo conhecimento não correrá o risco de se fechar em um micro ambiente de conhecimento que externamente já seja percebidamente desatualizado (CABRAL 2001). Desta forma, deve-se ficar atento em como está acontecendo a aprendizagem nas emissoras de TV. Neste sentido, Antonello e Godoy (2011) mencionam que ao abordar sobre os níveis de aprendizagem organizacional, deve-se considerar que a aprendizagem organizacional ocorre, independente do nível (individual, grupal ou organizacional) portanto em nível interpessoal.

Para buscar identificar o quanto a cultura de aprendizagem influencia no desempenho organizacional nas emissoras de TV cearense, constatou-se que a constante de regressão, foi de 1,137, referente a quantidade inercial do desempenho organizacional, ou seja, só o fato das emissoras de TV existir, a cultura de aprendizagem já influencia o desempenho organizacional, na opinião de seus colaboradores. Por consoante, a porcentagem de variabilidade explicada,  $R^2$ , pela variável, Cultura de Aprendizagem (CA), é de 0,607, mas conforme Montgomery e Runger (2009), observou-se que o  $R^2$  ajustado foi de 0,603. O que nos sinaliza o quanto de poder explicativo da CA tem sobre o desempenho organizacional (DO) na perspectiva dos colaboradores (Tabela 5, Apêndice A).

A tabela 6 apresenta os resultados referentes à cultura de aprendizagem no desempenho organizacional das emissoras de TV na percepção dos colaboradores entrevistados.

Tabela 6 – Influência da cultura de aprendizagem no DO

Variável	Coefficiente	Desvio Padrão	Estatística-t	Sig.
Constante	1,137	0,287	3,965	0,000
Cultura de Aprendizagem	0,763	0,064	11,925	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

O coeficiente de regressão ( $\hat{\beta}$ ) referente à cultura de aprendizagem é de 0,763. Isso implica que, ao se aumentar em uma quantidade a cultura de aprendizagem, o desempenho organizacional nas emissoras de TV será acrescido em 0,763. Vale ressaltar que a significância do modelo é alta, assim sendo comprovada pela estatística F de 142,214 (Tabela 7 – Apêndice A).

Constatou-se que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional das emissoras de TV pesquisadas, na percepção de seus respondentes, com o coeficiente de 0,763.

Esse resultado é parecido com os obtidos em Jamali, Sidani e Zouein (2009), que estudaram o setor bancário e o de tecnologia da informação; Santos (2010), que estudou o setor hospitalar; Awasthy e Gupta (2011), que estudaram os setores de manufatura e serviços e Lima e Arruda (2012), que pesquisaram uma organização não governamental voltada para estudos sobre cidadania.

Porém, cabe-se frisar que o desempenho não é estável, podendo variar com o tempo, por isso, os pesquisadores podem explorar elementos dinâmicos do ambiente interno que determinam as decisões estratégicas (BRITO; VASCONCEOS, 2005).

#### **4.5 Influência da cultura de aprendizagem no desempenho financeiro nas emissoras de TV**

Com o objetivo de apontar os fatores da cultura de aprendizagem, dentre os níveis individual, grupal e organizacional, que mais influenciam o desempenho financeiro nestas emissoras de TV, na percepção de seus colaboradores, foram criados quatro modelos matemáticos-estatísticos.

A tabela 7 e tabela 8 (Apêndice A) relacionam todos os fatores da cultura de aprendizagem, a fim de verificar suas influências no desempenho financeiro das emissoras de TV, na percepção de seus colaboradores. Pelo modelo 1, obteve-se um coeficiente de ajustamento ( $R^2$ ) de 0,473 e um  $R^2$  ajustado de 0,468, com uma estatística F de 82,737 altamente significativa,

sinalizando que se quisesse explicar o desempenho financeiro por um único fator da cultura de aprendizagem para a amostra selecionada este fator seria o Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), ao passo que ele adicionará aproximadamente cerca de 0,7 ao desempenho financeiro que parte com 1,3 de carga inercial sobre o modelo de regressão linear simples, o que poderíamos interpretar como sendo, cada unidade respondida na cultura de aprendizagem no fator, Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), implicará num acréscimo de 0,7 de forma direta no crescimento do desempenho financeiro.

Tabela 9 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho financeiro

Modelo	VARIÁVEIS	Coef. Regressão	Desvio Padrão	t	Sig.
1	Constante	1,346	0,348	3,864	0,000
	DVSO – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,687	0,076	9,096	0,000
2	Constante	0,495	0,374	1,322	0,190
	DVSO – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,463	0,086	5,361	0,000
	OAC- Oportunidade para a aprendizagem contínua	0,391	0,090	4,338	0,000
3	Constante	0,689	0,365	1,886	0,063
	DVSO – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,266	0,106	2,505	0,014
	OAC- Oportunidade para a aprendizagem contínua	0,335	0,089	3,779	0,000
	SCCA – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,239	0,081	2,951	0,004
4	Constante	0,595	0,362	1,641	0,104
	DVSO – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,191	0,111	1,721	0,089
	OAC- Oportunidade para a aprendizagem contínua	0,280	0,091	3,068	0,003
	SCCA – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,213	0,081	2,643	0,010
	ELEA - Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	0,173	0,086	2,012	0,047

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 9, os fatores que apresentaram maior capacidade explicativa do desempenho financeiro foram: DVSO, OAC, SCCA e ELEA, formam as variáveis que mais impactaram o desempenho financeiro.

O Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO) com o coeficiente de regressão de 0,687; a variável Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC) com o

coeficiente de regressão 0,391; Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA) com o coeficiente de regressão 0,213; Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA), coeficiente de regressão de 0,173. Desta forma pode-se inferir que no nível individual, a variável que possui maior influência sobre o desempenho financeiro é a variável OAC no nível organizacional têm-se as variáveis DVSO, SCCA e ELEA (Figura 1).

No nível individual, tem-se a variável, Oportunidades para a Aprendizagem Contínua (OAC), nela a aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Nas variáveis do nível organizacional, Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), as pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades; Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA) menciona os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios; Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA), as pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades. Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem, nessa variável, os sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.

Esses resultados alinham-se, em parte, com a pesquisa de Awasthy e Gupta (2011), que teve como variáveis de maior capacidade explicativa no desempenho financeiro, o Sistema para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA), o Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (DVSO), o Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA) e a Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR). Na pesquisa aqui realizada, a variável Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC) apresentou maior capacidade explicativa, divergindo da pesquisa de Awasthy e Gupta (2011), que apresentou baixo poder explicativo.

Nas pesquisas de Lima e Arruda (2012), as variáveis de maior capacidade explicativa do desempenho financeiro, são Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA)

e Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), que guardam semelhança com os resultados desta pesquisa.

O coeficiente de determinação  $R^2$  desse modelo obteve o valor de 0.6190 e o  $R^2$  ajustado 0.602, que demonstra relevante grau de ajustamento (Tabela 7, Apêndice A)

Ressalta-se que foram escolhidos os modelos 2 e 3, listado nas tabelas acima, que apresentaram estatística  $F$  de 58,790 e 45,414, respectivamente e ambas altamente significantes, com coeficientes de determinação ajustado de 0,554 e 0,589 respectivamente sinalizando que os modelos elaborados estão bem ajustados (Tabela 8, Apêndice A).

#### **4.6 Influência da cultura de aprendizagem no desempenho do ganho do conhecimento organizacional nas emissoras de TV**

O sucesso das organizações passou a ser primordial na era da informação. Visto como diferencial competitivo pelas organizações que sabem adquiri-lo (BASSAN; HAUSCHILDT, 2005). As emissoras de TV precisam ter um gerenciamento eficaz, devendo identificar e controlar os seus ativos intangíveis (MARQUES; GOMES, 2011).

Com o propósito de identificar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho do ganho do conhecimento organizacional nas emissoras, identificou-se através das tabela 10 (Apêndice A) e tabela 11 que pelo o modelo 1, obteve-se um  $R^2$  de 0,490 e um  $R^2$  ajustado de 0,485 com uma estatística  $F$  de 88,555 altamente significante, sinalizando que se quisermos explicar o ganho do conhecimento por um único fator da cultura de aprendizagem para a amostra selecionada seria o Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), ao passo que ele adicionará aproximadamente cerca de 0,5 ao ganho do conhecimento que parte com 2,2 de carga inercial sobre o modelo de regressão linear simples, o que poderíamos interpretar como sendo, cada unidade respondida na cultura de aprendizagem no fator, Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), implicará num acréscimo de 0,5 de forma direta no crescimento do ganho do conhecimento.



Tabela 11 – Influência da cultura de aprendizagem no ganho do conhecimento

	<b>Modelo</b>	<b>Beta Estimado</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
1	Constante	<b>2,229</b>	<b>0,249</b>	<b>8,959</b>	<b>0,000</b>
	DPR – Delegação de Poder e Responsabilidade	0,528	0,056	9,410	0,000
2	Constante	1,403	0,313	4,487	0,000
	DPR - Delegação de Poder e Responsabilidade	0,372	0,066	5,672	0,000
	OAC- Oportunidade para a Aprendizagem Contínua	0,314	0,080	3,931	0,000
3	Constante	0,777	0,324	2,397	0,019
	OAC- Oportunidade para a Aprendizagem Contínua	0,256	0,078	3,271	0,002
	DVSO – Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização	0,325	0,080	4,071	0,000
	CAE – Colaboração e Aprendizagem em Equipe	0,236	0,075	3,163	0,002
4	Constante	1,127	0,323	3,492	0,001
	DPR – Delegação de Poder e Responsabilidade	0,219	0,088	2,498	0,014
	OAC- Oportunidade para a Aprendizagem Contínua	0,266	0,080	3,327	0,001
	DVSO – Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização	0,257	0,102	2,526	0,013
5	Constante	0,885	0,332	2,668	0,009
	DPR – Delegação de Poder e Responsabilidade	0,130	0,094	1,390	0,168
	OAC- Oportunidade para a Aprendizagem Contínua	0,237	0,079	2,997	0,004
	DVSO – Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização	0,242	0,100	2,432	0,017
	CAE – Colaboração e Aprendizagem em Equipe	0,190	0,081	2,343	0,021

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 11, os fatores que apresentaram maior capacidade explicativa do ganho organizacional foram: A Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR) com o coeficiente de regressão de 0.13; a variável Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC) com o coeficiente de regressão 0.237; Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO) com o coeficiente de regressão 0.242; Colaboração e Aprendizagem em Equipe (CAE), coeficiente de regressão de 0.19. Desta forma pode-se inferir que no nível individual, a variável que possui maior influência sobre o desempenho do ganho organizacional é a variável OAC; no nível grupal têm-se a variável CAE; no nível organizacional, têm-se as variáveis DPR e DVSO.

Esses resultados alinham-se, parcialmente, com os resultados da pesquisa de Awasthy e Gupta (2011), que obteve como variáveis de maior poder explicativo no desempenho do ganho

organizacional as variáveis SCCA, DPR, DVSO e ELEA, convergindo apenas nas variáveis DPR e DVSO.

Nas pesquisas de Lima e Arruda (2012), as variáveis com maior poder explicativo do desempenho do ganho organizacional, são Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO); Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (ELEA); Questionamento e Diálogo (QL) e Colaboração e Aprendizagem em Equipe (CAE). Apenas nas variáveis CAE e DVSO existe consenso em relação ao ganho do conhecimento organizacional.

Na variável Colaboração e Aprendizagem em Equipe (CAE), no nível grupal, diz que o trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar, esperando que os grupos trabalhem e aprendam juntos, desta forma, a colaboração é valorizada pela cultura e recompensa (YANG, 2003). A variável Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), no nível organizacional, é distribuída na hora de tomar decisões, para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade (YANG, 2003).

O coeficiente de determinação  $R^2$  desse modelo obteve o valor de 0.609 e o  $R^2$  ajustado 0.596, que demonstra relevante grau de ajustamento (Tabela 10, Apêndice A).

Vale ressaltar ainda que novamente, que foram concebidos outros três modelos 2, 3 e 4, listados nas tabelas 10 e tabela 12 (Apêndice A), que apresentaram estatística F de 58.957, 46.638 e 43.754, respectivamente e ambas altamente significantes, com coeficientes de determinação ajustado de 0.555, 0.580 e 0.600 respectivamente sinalizando que os modelos elaborados estão bem ajustados.

## 5 CONCLUSÃO

A temática central desta *survey* foi a cultura de aprendizagem. Esta é compreendida como sendo orientada para promover e facilitar a aprendizagem dos seus membros, além de compartilhar e disseminar o aprendizado e o desempenho organizacional, relacionado com o nível de atingimento dos objetivos da organização. Sendo que, do ponto de vista empírico, a relação da aprendizagem organizacional com o desempenho organizacional é mais indireta do que direta (BIDO; ARAÚJO, 2011).

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa proposto: “Como se dá a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, na percepção de seus colaboradores?”, a presente *survey* teve como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses.

Portanto, a partir dos resultados obtidos na *survey*, foi possível atender aos objetivos específicos propostos, e desta forma, pôde-se aceitar ou negar as hipóteses pré-estabelecidas no início da pesquisa.

Teve como primeira hipótese “A cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearense, na percepção dos colaboradores”. Para responder a esta hipótese, buscou-se identificar a relação da cultura de aprendizagem versus desempenho organizacional. Constatou-se que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional nas emissoras de TV. Essa hipótese foi confirmada, pois o coeficiente de regressão  $\hat{\beta}$  referente a cultura de aprendizagem foi de 0,763.

A segunda hipótese “os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro das emissoras de TV pesquisadas são: oportunidade para a aprendizagem contínua (no nível individual) e desenvolvimento da visão sistêmica da organização (no nível organizacional)”. Após identificar as variáveis, pode-se inferir que no nível individual, a Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC) foi a que mais se destacou; no

nível organizacional, as variáveis que possuíram maior capacidade explicativa do desempenho financeiro foram o Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO); seguido pelo Sistema para capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA). Desta forma, pode-se confirmar esta hipótese.

A terceira e última hipótese “Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do ganho do conhecimento organizacional das emissoras de TV pesquisadas são: questionamento e diálogo (no nível individual); sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (no nível organizacional)”. Após identificar as variáveis que possuem maior capacidade explicativa do desempenho organizacional, listou-se: no nível individual Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC), Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR). Esta hipótese foi rejeitada.

Por fim, tendo vista responder ao objetivo geral da pesquisa, pode-se inferir que a cultura de aprendizagem é capaz de explicar cerca de dois terços das variações do desempenho organizacional.

Esta pesquisa teve como limitação, o tamanho da amostra visto que, a população era oito emissoras (perfazendo um número total aproximado de 300 funcionários dos quais foram impedidos de participar da pesquisa por conta de se tratar de informações estratégicas do ponto de vista dos diretos). O tempo da aplicação do questionário, outubro 2012 a janeiro 2013, período de planejamento de início de ano e fechamento/analise dos resultados do ano anterior.

Recomenda-se, para estudos futuros, um estudo quali-quantitativo junto as emissoras de TV cearense, fazendo uso das ferramentas de coletas: questionário e entrevistas semi-estruturadas. Sugere-se o próprio questionário DLOQ de autoria de Yang (2003) e nas entrevistas semi-estruturadas, roteiro condizendo com as variáveis Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional, buscando explorar cada uma das dimensões dessas variáveis. Com o propósito de explorar a relação entre as variáveis supracitadas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações**, na Era da Globalização. São Paulo: Madron Books, 1997.

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A. S. **Coletânea de aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 31-50.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. 2. ed.. Reimp. Oxford: Blackwell publishing, 2004.

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2, p.74 – 82, 2003.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AWASTHY, R. GUPTA, R. K. Is learning orientation in manufacturing and service firms different in India? **The Learning Organization**, v. 18, n. 5, p. 392-408, 2011.

AWASTHY, R. GUPTA, R. K. Dimensions of the learning organization in Indian context. **International Journal of Emerging Markets**, v. 3, n. 3, p. 222-244, 2012.

AYAS, K. Estruturação de projetos para a Aprendizagem e a inovação: lições com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In: In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 217-236

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BASSAN, C. C.; HAUSCHILDT, R. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. V.I., n. 2, dez. 2004- fev/2005. p. 91-106.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004.

BIDO, D. S.; ARAÚJO, B. F. B. Comparação de três escalas para a Mensuração da Aprendizagem Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD ROM.

BORIN, P. C. Fatores facilitadores no ambiente de aprendizagem organizacional: uma análise em pequenas empresas. **RPA - Revista de Práticas Administrativas**, Maringá: Unicorpore, v. 2, n. 3, p. 61-74, Nov./Dez.2005.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **RAC**, 1ª Edição Especial, p. 65-85, 2005.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CABRAL, A. C. A.. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão de literatura. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000, p. 227-247.

CABRAL, A.C.A. **Histórias de aprendizagem**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. 2011 f. Tese (Curso de Doutorado) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2001.

CARNEIRO, J.; SILVA, J. F. Medidas contábeis-financeiras como indicadores e desempenho organizacional: análise crítica de sua conceituação e operacionalização. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v.6, n.3, jul.-ago., 2010.

CARVALHO, D. M.; MACHADO, J. A. D. O papel dos recursos no desempenho organizacional: o uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedade rurais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD ROM.

CHAKRAVARTHY, B. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**, v.7, p.437-458, 1986.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28 n. 3/4, p. 224 – 242, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações. Validação de escala de medidas e análise de suas relações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n.3, p. 522-537, Jul., 1999.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho e eficiência organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, 1 CD ROM.

DOGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3; p. 375-394, 1993.

DOUGLAS C. MONTGOMERY E GEORGE C. RUNGER. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 4 edição. Rio de Janeiro. LTC, 2009.

DTV – SITE OFICIAL DA TV DIGITAL. Cidades com coberturas. Disponível em: <<http://www.dtv.org.br/>>. Acesso em: 7 abril 2012.

DYMOCK, D.; MCCARTHY, C. Towards a learning organization? Employee perceptions. **The Learning Organization**, v. 13, n. 5, p.525 – 537, 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EGAN, T.M., YANG, B., BARTLETT, K. The effects of learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and intention to turnover. **Human Resource Development Quarterly**, v. 15 n. 3, p. 279-301, 2004.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, v. 10. n.4 (oct.), p. 803-813, 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. v. 71, n. 4, Jul./Aug.,1993.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de dados**. 5.ed. São Paulo: Bookman, 1999. Disponível em:

<[http://books.google.com.br/books?id=LxFb5JzXdbUC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=stepwise&source=bl&ots=re67xGpRpC&sig=D5QIHuJa3Q1PsnNA\\_m\\_lwsQpqOwg&hl=pt-BR&sa=X&ei=Jq5fUIvbKdOC0QGDp4CwCw&ved=0CEEQuwUwAg#v=onepage&q=stepwise&f=false](http://books.google.com.br/books?id=LxFb5JzXdbUC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=stepwise&source=bl&ots=re67xGpRpC&sig=D5QIHuJa3Q1PsnNA_m_lwsQpqOwg&hl=pt-BR&sa=X&ei=Jq5fUIvbKdOC0QGDp4CwCw&ved=0CEEQuwUwAg#v=onepage&q=stepwise&f=false)>. Acesso em: 24 set. 2012.

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K.E. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the LO questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-96, 2003.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990.

HOLLIFIELD, A C.; KOSICKI, G. M.; BECKER, L. B. Organizational vs. Professional Culture in the Newsroom: Television News Directors' and Newspaper Editors' Hiring Decisions. **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, v.45, n.1, p.92-117, 2001.

HUBER, G. P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v.2, n. 1, special issue: **Organizational Learning**: papers in honor of (and by) James G. March, p. 88-115, 1991.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no país. 3 de abril de 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1344&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1344&id_pagina=1)>. Acesso em: 6 abril 2012.

JANGADEIRO. **Institucional**. Notícia: 27 de julho de 2009. Disponível em: <<http://www.jangadeiroonline.com.br/institucional/>>. Acesso em: 6 fevereiro. 2013.

JAMALI, D.; SIDANI, Y.; ZOUEIN, D. The learning organization: tracking progress in a developing country: a comparative analysis using the DLOQ. **The leaning organization**, v, 16, n.2, p. 103-121, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Trad.: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, D. H. The between individual and organizational learning. *Sloan Management Review/Fall*, p.37-50, 1993

KUMAR, N. Assessing the learning culture and performance of educational institutions. **Performance Improvement**, v. 44, n. 9, p. 27-34, Oct. 2005.

LEE, S. K. J; YU, K. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, p.340 – 359, 2004.

LIEN, B. Y. et al. Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context? **International Journal of Manpower**, v. 27, n. 2, p. 189, 2006.

LIMA, T. C. B.; ARRUDA, S. C. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, 1 CD ROM.

LOPEZ, S. P.; PEON, J. M. M.; ORDAS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **Organizational Learning**, v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. Modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. **Alcance – UNIVALI**, v. 12, p.211, Maio/Ago., p. 211-231, 2005.



MARQUES, R. O.; GOMES, A. V. Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 3, set./out./Nov./dez., p. 69-90, 2011.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of learning organizations questionnaire, **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132–51, 2003.

MARTINEZ, A. L. Measuring and reporting intellectual capital: the accounting challenge for the next millenium. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1999, 1 CD-ROM.

MASCARENHAS, A. O. **Cultura e aprendizagem organizacional**: propostas histórico-estruturais à teoria das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MAY, T. **Pesquisa Social**: Questões, Métodos e Processos. Porto Alegre:ARTMED. (2004).

MELO, P. R.; RIOS, E. D.; GUTIEREZ, R. TV Digital: Desafio ou Oportunidade? Novembro de 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tv\\_digit.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tv_digit.pdf)>. Acesso em: 7 abril 2012.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (Dloq) no contexto brasileiro. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.12, n. 2, mar./abr., 2011 • ISSN 1678-6971.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Indústria eletrônica digital**. TV digital. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/ciencia-e-tecnologia/industria-eletronica-digital/tv-digital>>. Acesso em: 6 set. 2012.

MORGAN, G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM administração, 33, ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

NONAKA, H.; TAKEUCHI, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR.; J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORTENBLAD, A. On differences between organizational learning and learning organization, **The Learning Organization**, v. 8, n. 3, p.125 – 133, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PERIN, M. G. et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, art. 14, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=205114652005>>. Acesso em: 12 set. 2012.

PEROUNE, D. L. Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationship, **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 4, p.244 – 258, 2007.

PINDYCK, R. S. RUBINFELD, D. L. **Econometria: modelos e previsões**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

PRESKILL, H.; TORRES, R. T. Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p.121-147.

QUEIROZ, G. C.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. B. Cultura de aprendizagem e privatização: estudo de caso na Transnordestina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, 1 CD ROM.

REBELO, T. M. M. S. D. **Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: condicionantes e Consequentes**. Coimbra: Universidade de Coimbra. 386 f. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2006.

REBELO, T. M.; GOMES, A. D. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. **The Learning Organization**, v. 15 n. 4, p.294 – 308, 2008.

RICHARD, P. J. et al. . Measuring organizational performance: towards methodological best practices. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p.718-804, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, A. F. B. Aprendizagem organizacional e o desempenho. 2010, 79f. Dissertação de Mestrado (Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde) – ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

SANTOS, A. P. Cultura de aprendizagem em organizações: revisão crítica de pesquisas nacionais e estrangeiras. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 8, n. 9, p. 35-61, jan./jun., 2011. Disponível em: < <http://seeR2.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/71> > . Acesso em: 3 set. 2012.

SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, winter 1984, v.25, n.2.

SCHEIN, E. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n.2, p. 109–119, 1990.

SCHEIN, E. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, winter 1993, p. 85-92.

SCHEIN, E. **Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning**. Trabalho apresentado na: Inaugural Assembly of Chief Executive and Employers, Singapore, 1995. Disponível em: [http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2581/SWP-3831\\_33296477.pdf?sequence=1](http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2581/SWP-3831_33296477.pdf?sequence=1). Acessado em: 7 nov. 2012.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SENGE, P.; et al. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHARIFIRAD, M. S. The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A cross-cultural validation in an Iranian context. **International Journal of Manpower**, v. 32 n. 5/6, p. 661 – 676, 2011.

SILVA, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, 2009, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

SKERLAVAJ, M.; SONG, J. H.; LEE, Y. **Expert Systems with Applications**, 37, pp. 6390–6403, 2010.

SONG, J. H. The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea. **International Journal of Training & Development, Oxford**, v. 12, n. 4, p. 265-281, 2008.

SONG, J. H.; CHERMACK, T. J. Assessing the psychometric properties of the dimensions of the learning organization questionnaire in the Korean business context. **International Journal of Training and Development**, Oxford, v. 12, n. 2, p. 87-99, 2008.

SONG, J. H.; JOO, B.; CHERMACK, T. J. The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean context. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 1, Spring, 2009.

SONG, J.H., KYOO, B.-K.; CHERMACK, T.J., The Dimensions of LO Questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean context, **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 1, pp. 43-64, 2009.

SOUZA, R. V.; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM..

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOCK, J. H.; WATSON, M.W. **Econometria**. São Paulo: Addilson Wesley, 2004.

TELECOM. **Setor de Telecom gera R\$ 53,1 bi em receita operacional no 1º trimestre**. 18 de junho de 2012. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=30819&sid=8>>. Acesso em: 13 set. 2012.

TOSTA, K. C. B. T. et al. Aprendizagem organizacional por meio das mudanças estratégicas com a chegada da TV digital. In: CONGRESSO NACIONAL DE AMBIENTES HIPERMÍDIA PARA APRENDIZAGEM, 4º CONAHPA, Florianópolis, 2009. Disponível em: <[http://wright.ava.ufsc.br/~alice/conahpa/anais/2009/cd\\_conahpa2009/papers/final106.pdf](http://wright.ava.ufsc.br/~alice/conahpa/anais/2009/cd_conahpa2009/papers/final106.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2012.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v.50, n. 1, p. 73–89, 1997.

TV VERDES MARES. **Há 43 anos TV Verdes Mares entrava no ar oficialmente nos lares cearenses**. Notícia: 2 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/tvverdesmares/noticia/2013/01/ha-43-anos-tv-verdes-mares-entrava-no-ar-oficialmente-nos-lares-cearenses.html>. Acesso em: 14 de fev. 2013.

TV UNIÃO. **Institucional**. Disponível em <<http://www.redeuniao.com.br/site/index.php?pg=institucional&id=1>>. Acesso em 7 de fev. 2013.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009, 361-387.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n.2, May, p. 152-162, 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.258–73, 2004.

## ANEXO A - Questionário: Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

Prezado(a) Colaborador (a)

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a **Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional** desta Emissora, a partir das percepções de colaboradores de diferentes setores da organização.

Esta emissora foi escolhida por fazer parte do processo de experimentação da transmissão da TV via digital e por ter uma afiliada na cidade de Fortaleza, Ceará.

Sua ajuda é de fundamental importância, pois além de contribuir para a pesquisa científica brasileira no campo de Administração, poderá fornecerá subsídios para melhoria dos serviços oferecidos por esta emissora a seus telespectadores.

Atenciosamente,

Antonia Silva

Mestranda em Administração e Controladoria

<b>DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS</b>
---------------------------------

Idade:\_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

**Escolaridade:**

( ) 1º Grau                      ( ) 2º Grau                      ( ) Graduação  
 ( ) Especialização      ( ) Mestrado                      ( ) Doutorado

**Situação:**

( ) Completo ( ) Incompleto                      ( ) Cursando ( ) Trancado                      ( ) Abandonado

**Estado Civil:**

( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Viúvo ( ) Separado ( ) Outros. \_\_\_\_\_

<b>DADOS PROFISSIONAIS/OCUPACIONAIS</b>
---

Lotação/Setor:.....

Cargo/Função: .....

Tempo de empresa: .....

**Instruções de preenchimento:**

1. Leia os quesitos pausadamente; e
2. Marque com um “X” o valor numérico que melhor traduza a sua opinião, acerca de cada item.

CULTURA DE APRENDIZAGEM	Quase Nunca					Quase Sempre
	1	2	3	4	5	6
1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	1	2	3	4	5	6
2. A empresa libera o funcionário para aprender.	1	2	3	4	5	6
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.	1	2	3	4	5	6
4. As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.	1	2	3	4	5	6
5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	1	2	3	4	5	6
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	1	2	3	4	5	6
7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	1	2	3	4	5	6
9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	1	2	3	4	5	6
10. A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	1	2	3	4	5	6
11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	1	2	3	4	5	6
12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	1	2	3	4	5	6
13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	1	2	3	4	5	6
14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho	1	2	3	4	5	6
15. A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.	1	2	3	4	5	6
16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	1	2	3	4	5	6
17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	1	2	3	4	5	6
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	1	2	3	4	5	6
19. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
20. Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	1	2	3	4	5	6
21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	1	2	3	4	5	6
22. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
23. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
24. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
25. A satisfação do cliente é maior que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
26. O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
27. Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	1	2	3	4	5	6

## APÊNDICE A – TABELAS COM DADOS DA PESQUISA

Tabela 1 – Dados da amostra

<b>ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>
1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	5	6	5	1	1
2. A empresa libera o funcionário para aprender.	5	6	5	1	1
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.	4	5	5	1	2
4. As pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.	4	4	4	1	2
5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	4	5	4	1	2
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	4	5	5	1	1
7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	4	5	5	1	2
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	4	5	5	1	1
9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	4	5	4	1	2
10. A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	4	4	4	2	2
11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	4	4	4	1	2
12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento	4	4	4	2	3
13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	4	5	5	1	2
14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	4	4	4	1	2
15. A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.	4	5	5	1	2
16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	5	5	5	1	1
17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	4	5	5	1	2
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	5	5	5	1	2
19. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.	5	6	5	1	2
20. Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	5	5	5	1	2
21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	5	5	5	1	1
22. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	5	5	5	1	1
23. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.	4	4	4	1	1
24. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.	4	5	5	1	1
25. A satisfação do cliente é maior que no ano passado.	4	5	5	1	2
26. O número de sugestões implementadas pela empresa	4	4	4	1	1



ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Variância
é maior que no ano passado.					
27.Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	5	4	5	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 - Estatísticas R<sup>2</sup> da CA influenciando o DO

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
0,779	0,607	0,603

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 – ANOVA do modelo de DO

	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Erro Médios Quadráticos	F	Sig.
Regressão	45,495	1	45,495		
Resíduo	29,431	92	0,320	142,214	<b>0,000</b>
Total	74,926	93			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 – Estatística R<sup>2</sup> das variáveis da CA influenciando o DO

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
0,688	0,473	0,468
0,751	0,564	0,554
0,776	0,602	0,589
0,787	0,619	0,602

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 10 - Estatística R<sup>2</sup> das variáveis da CA e o desempenho do ganho do conhecimento organizacional

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
0,700	0,490	0,485
0,751	0,564	0,555
0,770	0,593	0,580
0,785	0,617	0,600
0,780	0,609	0,596

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 12 – ANOVA da influência da CA sobre o desempenho do ganho do conhecimento organizacional

<b>Modelo</b>		<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>Erro Médios Quadráticos</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regressão	36,748	1	36,748	88,555	0,000
	Resíduo	38,178	92	0,415		
	Total	74,926	93			
2	Regressão	42,289	2	21,144	58,957	0,000
	Resíduo	32,637	91	0,359		
	Total	74,926	93			
3	Regressão	45,596	3	15,199	46,638	0,000
	Resíduo	29,330	90	0,326		
	Total	74,926	93			
4	Regressão	44,449	3	14,816	43,754	0,000
	Resíduo	30,477	90	0,339		
	Total	74,926	93			
5	Regressão	46,219	4	11,555	35,824	0,000
	Resíduo	28,707	89	0,323		
	Total	74,926	93			

Fonte: Dados da pesquisa.