



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

SÉRGIO CHAVES ARRUDA

CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO
INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA (INEC)

FORTALEZA

2012

SÉRGIO CHAVES ARRUDA

**Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste
Cidadania (INEC)**

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 título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA

2012

SÉRGIO CHAVES ARRUDA

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO
INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA (INEC)**

Esta dissertação foi submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Dissertação defendida e aprovada em: 27 / 4 / 2012.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima. (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- A817c Arruda, Sérgio Chaves.
Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste
Cidadania (INEC) / Sérgio Chaves Arruda – 2012.
102 f., enc.; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração
e Controladoria, Fortaleza, 2012.
Área de Concentração: Gestão organizacional.
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
1. Cultura organizacional 2. Aprendizagem organizacional 3. Cultura de aprendizagem
4. Desempenho organizacional I. Título.

CDD 658

A minha Mãe, Maria Zilah, ao meu Pai, Osvaldo, aos meus irmãos Ariovaldo, Ronaldo, Cláudio, Flávio e Ricardo, que sempre estão ao meu lado nos momentos mais importantes da minha vida.

A minha filha, Gabriela Arruda, razão do meu viver e fonte de força e coragem para eu continuar superando os desafios.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela referência de luz, paz e amor.

Aos meus pais e irmãos, que, com amor e paciência, me deram todo o suporte necessário para que atingisse mais esse importante objetivo da minha vida. A minha filhinha, Gabriela, presente enviado por Deus, por ser minha fonte de inspiração.

Aos líderes e liderados do Instituto Nordeste Cidadania (INEC), que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial a Cássia Andrade (Diretora Presidente), Helda Pereira (Diretora Administrativo-Financeira), Juliana Coelho (Assessora), Dianne (Gerente de Recursos Humanos) e Dhenyffer (Assistente de Recursos Humanos).

À minha orientadora, Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima, a quem sou grato por me haver guiado no desenvolvimento deste trabalho; por meio de suas intervenções sábias e precisas, conduziu-me com serenidade na realização deste estudo. Sou grato e honrado por tê-la tido como orientadora, por acreditar na minha capacidade de realização e pelo apoio e incentivo que me foram concedidos durante este estudo, o qual resultou na materialização desta dissertação.

Aos Profs. Drs. Augusto César de Aquino Cabral e Francisco Roberto Pinto, por terem aceitado participar da banca examinadora desta dissertação, contribuindo com idéias valiosas para o aprimoramento deste estudo.

RESUMO

O avanço da inovação exige que as organizações incorporem novas tecnologias e reformulem seus modelos de gestão com velocidade cada vez maior. Diante desse contexto, os fenômenos da cultura e aprendizagem organizacional passam a ser utilizados para melhorar o desempenho e promover o dinamismo e a flexibilidade necessários a fim de tornar os processos organizacionais eficientes e eficazes. As organizações não governamentais (ONGs), por sua vez, não estão fora dessa imposição de mercado. Por tal razão, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), no tocante ao desempenho financeiro e do conhecimento, com suporte nas percepções dos agentes de variados setores da organização. Este estudo partiu das seguintes hipóteses: H1: A cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores; H2: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, são os sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e o desenvolvimento da visão sistêmica da organização; H3: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, são oportunidades para a aprendizagem contínua e colaboração e aprendizagem em equipe. A base teórica deste estudo são os fatores definidos por Marsick e Watkins (2003). Foi utilizada a metodologia quantitativa de pesquisa de natureza explicativa. O questionário utilizado foi o Dloq-A (YANG, 2003), versão simplificada do questionário desenvolvido por Marsick e Watkins (2003). O número total de participantes desta pesquisa foi de 211, 77% dos quais do Estado do Ceará. Os resultados não rejeitaram as hipóteses H1 e H2, enquanto a hipótese H3 foi rejeitada parcialmente. O estudo indica que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência no desempenho organizacional no Instituto, na percepção de seus colaboradores.

Palavras-chave: Cultura de aprendizagem. Desempenho organizacional. Cultura de aprendizagem. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The advancing innovation requires the organizations to incorporate new technologies and reformulate their management models with increasing speed. In this context, the phenomena of culture and organizational learning are being used to improve performance and promote the dynamism and flexibility necessary to make the organizational processes efficient and effective. The Non-governmental organizations (NGOs), are not out of the market that charge. For this reason, this research have the objective mains at analyze the relationship between learning culture and organizational performance in Instituto Nordeste Cidadania (INEC) with respect to financial performance and knowledge, supporting the perceptions of actors in different sectors of the organization. This study was based on the following hypotheses: H1: The culture of learning directly influences organizational performance in Instituto Nordeste Cidadania (INEC), in the perception of employees; H2: The learning culture factors that most influence on financial performance in Instituto Nordeste Cidadania (INEC), as perceived by employees, are the systems to capture and share learning and development of a systemic vision of the organization; H3: the learning culture factors that most influence the performance of knowledge in the Instituto Nordeste Cidadania (INEC), perceptions of employees, are opportunities for continuous learning and collaboration and team learning. The theoretical basis of this study are the factors defined by Marsick and Watkins (2003). Was used a quantitative methodology search of an explanatory nature. The questionnaire used was Dloq a (Yang, 2003), simplified version of the questionnaire developed by Marsick and Watkins (2003). The total number of participants this survey was 211, in which 77% of them are the State of Ceará. The results did not reject the hypotheses H1 and H2, H3 while partially rejected. The study indicates that the learning culture exerts significant influence on organizational performance in the Institute, the perception of its employees.

Keywords: Learning culture. Organizational performance. Learning culture. Organizational performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	Pág.
Quadro 1 – Evolução histórica dos métodos de mensuração de avaliação de desempenho organizacional	31
Quadro 2 – Definições dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações	35
Quadro 3 – Origens e finalidades dos setores	42
Figura 1 – Modelo Matemático de Regressão Linear Múltipla	58
Tabela 1 – Características sócio-demográficas dos respondentes	61
Tabela 2 – Testes de normalidade da amostra no perfil sociodemográfico	62
Tabela 3 – Testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	63
Tabela 4 – Testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão do desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	65
Tabela 5 – Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	66
Tabela 6 – Percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	68
Tabela 7 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores	70
Tabela 8 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores	71
Tabela 9 – Fator da cultura de aprendizagem que mais influencia o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores	72
Tabela 10 – Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores	73
Tabela 11 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho do	

	conhecimento organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores	75
Tabela 12 –	Fator da cultura de aprendizagem que mais influencia o desempenho do conhecimento organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores	76
Tabela 13 –	Fatores da cultura de aprendizagem de maior influência no desempenho do conhecimento no INEC, na percepção dos respondentes	77
Tabela 14 –	Número de Colaboradores por Programa, Cargo/Função e Regionais/Localidades	89

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APO	Administração por Objetivo
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
DLOQ / DLOQ-A	<i>Dimensions of The Learning Organization Questionnaire</i>
INEC	Instituto Nordeste Cidadania
MRLM	Modelo de Regressão Linear Múltipla
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil Interesse Público
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Ceará
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

	Pág.
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Justificativa	17
1.3 Hipóteses	18
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Geral	19
1.4.2 Específicos	19
2 CULTURA DE APRENDIZAGEM VERSUS DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	20
2.1 Cultura e aprendizagem nas organizações	20
2.1.1 Cultura organizacional	20
2.1.2 Aprendizagem organizacional	23
2.1.3 A cultura de aprendizagem	26
2.2 Desempenho organizacional	28
2.3 Relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional.....	35
3 AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	39
3.1 Evolução histórica das organizações do terceiro setor	39
3.2 Características e tipologias	45
3.3 As organizações não governamentais (ONGs) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs)	46
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1 Tipologia de pesquisa	51
4.2 Universo de estudo e amostra	53
4.3 Coleta dos dados	55
4.3.1 Questionário de pesquisa	56
4.3.2 Tratamento e análise dos dados	57

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
5.1 Características da amostra	60
5.2 Validação da escala e testes de normalidade das amostras	62
5.3 Percentuais de respostas por dimensão / fator	65
5.4 Relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto	69
5.4.1 A influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	70
5.4.2 Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	71
5.4.3 Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	75
6 CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE(S)	89
Apêndice A – Número de Colaboradores por Programa, Cargo/Função e Regionais/Localidades	89
Apêndice B – Projetos Desenvolvidos pelo Instituto Nordeste Cidadania	91
Apêndice C – Questionário de Pesquisa (Word)	96
Apêndice D – Questionário de Pesquisa (Eletrônico)	98
Apêndice E – Comunicado da divulgação da pesquisa no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	102

1 INTRODUÇÃO

O avanço da inovação impôs exigências ao mercado ao ponto de exigir que as organizações adaptassem novas tecnologias e reformulassem seus modelos de gestão com frequência cada vez maior.

Nessa perspectiva, as empresas buscam, cada vez mais, melhorar seu *modus operandi*, seja como forma de posicionamento estratégico ou de sobrevivência, a fim de se tornarem flexíveis e se adaptarem às constantes mudanças exigidas pelo mercado.

Os fenômenos da cultura e aprendizagem organizacional passam a ser utilizados para melhorar o desempenho e promover o dinamismo e a flexibilidade necessários com vistas a tornar os processos organizacionais eficientes e eficazes.

Os estudos acerca dessas temáticas emergiram com maior ênfase na década de 1980, em decorrência do declínio da produtividade de países ocidentais e do intensivo avanço e desenvolvimento de países orientais no mercado mundial.

As temáticas cultura e aprendizagem nas organizações não podem ser vistas de forma isolada, pois são intrinsecamente interligadas (COOK; YANOW, 1993). Essas temáticas tornam-se relevantes para o contexto atual, uma vez que a aprendizagem organizacional possibilita à organização manter-se conectada aos acontecimentos internos e externos a ela e a cultura fornece os pilares necessários para promoção da aprendizagem. Esta última “é uma preocupação contemporânea, bem viva nos tempos atuais”. (SANTOS, 2010, p. 7).

Com a Revolução Industrial e o período pós-guerra, houve grandes avanços nos indicadores de medição de desempenho das organizações, que buscaram envolver não somente aspectos financeiros de um negócio, mas também não financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

As organizações não governamentais (ONGs), por sua vez, não estão fora dessa imposição normal de mercado. Nas últimas décadas, elas ocupam espaços importantes na sociedade. Na década de 1980, esse movimento ganhou força e se pulverizou pelo Mundo.

No Brasil, desde a década de 1990, com a necessidade de promover uma interação mais intensiva da Sociedade com o Estado, foi criada a qualificação de organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

A organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) é um título atribuído pelo Governo para as entidades sem fins lucrativos (ONGs) que possuem atuação pública em parceria com o Estado.

Criada pela Lei nº. 9.790/99, de 23 de março de 1999, as OSCIPs surgem como forma encontrada pelo Governo para promover a parceria entre o Estado e a Sociedade, a fim de ocupar lacunas que o primeiro e o segundo setores não conseguem preencher.

Essa relação é estabelecida com base no chamado “termo parceria”, que

[...] consolida um acordo de cooperação entre as partes e constitui uma alternativa ao convênio para a realização de projetos entre OSCIPs e órgãos das três esferas de governo, dispondo de procedimentos mais simples do que aqueles utilizados para a celebração de um convênio. (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 41).

Para realização deste estudo, foi utilizada a metodologia quantitativa de pesquisa de natureza explicativa. Para coleta dos dados, foi empregado o método *survey* de pesquisa e, por meio de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha, foram coletadas as percepções dos colaboradores do INEC acerca da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto. O questionário utilizado foi o Dloq-A (YANG, 2003), que é uma versão simplificada do questionário *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire* (Dloq) desenvolvido por Marsick e Watkins (2003).

Quanto ao tratamento e análise dos dados, inicialmente, realizou-se análise estatística explicativa dos dados e, posteriormente, se usou o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) para análise dos dados, que é uma metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas, de tal forma que uma variável pode ser predita desde a outra ou de outras.

Para avaliar se todos os fatores da cultura de aprendizagem possuem a mesma significância no desempenho organizacional no Instituto, foram realizados os testes F – *Snedecor* e *t – Student*, a fim de verificar o modelo de forma global e individual, respectivamente.

Para validação da escala utilizada calculou-se a medida de α de *Cronbach*, para investigar sua confiabilidade. Em seguida, efetivaram-se, os testes de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* das amostras, para garantir que as suposições de normalidades das amostras, para os modelos das regressões lineares propostos, sejam válidos.

Para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos gerados, empregou-se o coeficiente de determinação R^2 , que indica quanto à variável dependente é explicado e/ou respondido pela variável independente.

Aplicou-se, ainda, o método *stepwise* de seleção de variáveis, a fim de imprimir agilidade e exatidão à análise dos dados coletados. Em virtude disso, foram produzidas modelos matemático-estatísticos com todos os fatores da cultura de aprendizagem para cada dimensão do desempenho organizacional, para, em seguida, aplicar o método *stepwise*.

Para este estudo, como já adiantado, selecionou-se o Instituto Nordeste Cidadania (BNB), uma organização não governamental (ONG) caracterizada como OSCIP, que possui intenso engajamento social e é expressa como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Esta dissertação está organizada em seis seções: 1 – INTRODUÇÃO – Contém breve relato do trabalho a ser realizado; 2 – CULTURA DE APRENDIZAGEM VERSUS DESEMPENHO ORGANIZACIONAL – aborda os aspectos teóricos sobre cultura, aprendizagem, cultura de aprendizagem e desempenho organizacional; 3 – AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – exhibe a evolução histórica do terceiro setor e seu papel no contexto atual; 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – compreende os passos da metodologia a ser seguida para realização do estudo; 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO – mostra os resultados encontrados do estudo realizado no Instituto; 6 – CONCLUSÃO – exprime as reflexões e as ponderações realizadas a respeito deste estudo; e REFERÊNCIAS e APÊNDICES, que exibem, respectivamente, as obras pesquisadas e o material adicional utilizado neste estudo.

1.1 Problema de pesquisa

Este estudo se propõe responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a cultura de aprendizagem se relaciona com o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)?

1.2 Justificativa

As empresas buscam, sempre mais, melhorar seu *modus operandi*, seja como forma de posicionamento estratégico ou de sobrevivência, a fim de se tornarem flexíveis e se adaptarem às constantes mudanças exigidas pelo mercado.

O fortalecimento de uma cultura de aprendizagem, por sua vez, constitui uma forma encontrada pelas organizações para promover o dinamismo e flexibilidade necessários, para gerar vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, a cultura de aprendizagem de uma organização apresenta alguns fatores que estão relacionadas diretamente ao seu desempenho.

Nesse entendimento, o estudo tem como propósito investigar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

Para realização deste estudo, foi selecionado o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), que é uma organização de destaque do terceiro setor no Estado do Ceará.

A relevância deste estudo se deve à importância de aprofundar o conhecimento acerca das interações da cultura de aprendizagem com o desempenho organizacional em empresas pioneiras, a exemplo do INEC, que têm adicionalmente forte engajamento social e que estão elencadas entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Considerado por dois anos consecutivos como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril, nos anos de 2009 e 2010, o Instituto Nordeste de Cidadania (INEC), tem como missão “contribuir para a inclusão e o desenvolvimento sociocultural e

econômico das pessoas, potencializando a força coletiva, promovendo a cidadania e o respeito à vida”. (INEC, 2011).

O INEC possui aproximadamente 4.800 colaboradores (contratados e terceirizados) e atua em toda região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo e em áreas periféricas e comunidades rurais (INEC, 2011).

O INEC desenvolve programas, em parceria com outras instituições, nas áreas de educação e cultura, geração de emprego e renda, assessoria social e comunitária e microfinanças. Dentre eles, pode-se mencionar o Crediamigo – um programa de microcrédito destinado a empreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços; e o Agroamigo, que concede financiamentos para área rural (INEC, 2011).

1.3 Hipóteses

Este estudo tem como base as seguintes hipóteses:

H1: A cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores;

H2: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, são os sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e o desenvolvimento da visão sistêmica da organização;

H3: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, são oportunidades para a aprendizagem contínua e colaboração e aprendizagem em equipe.

1.4 Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos – geral e específicos.

1.4.1 Geral

Analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), no tocante ao desempenho financeiro e do conhecimento, com suporte nas percepções dos agentes de variados setores da organização.

1.4.2 Específicos

- 1) verificar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores.
- 2) Apontar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores.
- 3) Relacionar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores.

2 CULTURA DE APRENDIZAGEM *VERSUS* DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Esta seção está subdivida nos seguintes temas: Cultura e aprendizagem nas organizações; Desempenho organizacional; e a Relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional. O primeiro tema trata das origens e conceitos da cultura organizacional, as definições e os níveis de aprendizagens nas empresas e a relação de interdependência da cultura em relação a aprendizagem nas organizações. O segundo contém breve evolução histórica sobre desempenho organizacional e sua relevância para a gestão dos negócios. O terceiro tema versa acerca dos reflexos da cultura de aprendizagem no desempenho das organizações, à luz das dimensões definidas por Marsick e Watkins (2003).

2.1 Cultura e aprendizagem nas organizações

A seguir verificam-se as origens e os conceitos da cultura organizacional, como também, os elementos culturais que dão suporte a aprendizagem nas organizações. Em seguida, exibe as definições e os níveis de aprendizagens nas organizações e sua importância para a promoção do desenvolvimento da competitividade, produtividade e inovação nas empresas. Por último, se verifica a relação entre a cultura e a aprendizagem no contexto organizacional.

2.1.1 Cultura organizacional

O vocábulo cultura deriva metaforicamente da ideia de cultivo, ou seja, o processo de preparar a terra. Essa palavra faz referência ao padrão de desenvolvimento decorrente do sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade (MORGAN, 2007).

A palavra cultura passou a ter um verdadeiro sentido no final do século XVIII. “O termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais

de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo”. (LARAIA, 2008, p.25).

A primeira definição etnológica atribuída à cultura foi postulada pelo antropólogo britânico Edward Burnett Tylor (1832-1917), que compreende a cultura como “[...] um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”. (CUCHE, 2002, p. 35).

Laraia (2008, p. 25) ensina que “com essa definição Tylor abrangia em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos”.

Com o passar dos anos, a ideia de cultura conferiu significados próximos dos entendimentos atuais. A migração do conceito de cultura para as organizações foi fortemente impulsionada pelo declínio da produtividade de países ocidentais e o intenso avanço e desenvolvimento de países orientais no mercado mundial, como também a descentralização do poder entre essas nações.

Morgan (2007, p. 136) exprime que, “quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias”. A cultura, por sua vez, “é uma força estabilizadora conservadora, um meio de tornar as coisas significativas e previsíveis”. (SCHEIN, 2009, p. 367).

No entendimento de Freitas (1991, p. 34) “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, correção, negociação, contar histórias e fofocas, mediações, confrontações e observações”.

A cultura de uma organização, por sua vez, é constituída por um conjunto de elementos compartilhados socialmente entre os membros de uma organização, que impõem ordem e coerência na maneira de sentir, pensar e agir das pessoas que a constituem. Eles, também, podem inibir ou fortalecer os processos de aprendizagem ocorrentes nas organizações.

Nessa perspectiva, Cook e Yanow (1993, p. 379) compreendem a cultura organizacional como

[...] um conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente aos artefatos de sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas, rituais) que são criados, herdados, compartilhados e transmitidos a um grupo de pessoas que, parcialmente, distinguem o grupo de outros grupos.

A cultura de uma organização é composta por um rol de valores, crenças e sentimentos que, juntamente aos artefatos culturais (mitos, símbolos, metáforas e rituais), permitem gerar, absorver e transmitir dentro de um grupo os valores essenciais da cultura de uma organização (COOK; YANOW, 1993).

A cultura se divide em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos, e suposições básicas, podendo qualquer cultura ser estudada nesses três níveis. (SCHEIN, 2009). Segundo o autor, “embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados”. (SCHEIN, 2009, p. 33).

A cultura de uma organização, por sua vez, não é composta somente de normas e valores, pois há outros elementos que precisam ser levados em consideração quando da realização do seu estudo. Entre eles estão os valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, histórias, mitos, heróis, comunicação, linguagem, símbolos e normas.

Os elementos de uma cultura sejam eles no todo ou em parte, “fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados dá como uma coisa aceita”. (FREITAS, 1991, p. 12). Nessa perspectiva, os aspectos que envolvem a aprendizagem organizacional estão intrinsecamente relacionados aos elementos da cultura da organização.

Sendo assim, os elementos da cultura dão o suporte necessário aos processos de aprendizagem que ocorrem nas organizações. Uma vez compartilhados, esses elementos permitem que os membros de um grupo comunguem com os mesmos ideais e filosofia de pensamento, e, por meio da interação social, promovem a interseção da aprendizagem com a cultura organizacional.

2.1.2 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem “é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 19).

Na lição de Fleury e Fleury (2006, p. 19), são duas as vertentes teóricas que fundamentam os principais modelos de aprendizagem: os modelos behaviorista e cognitivo. As discussões, porém, acerca da aprendizagem nas organizações estão pautadas mais fortemente na perspectiva do modelo cognitivo, enfatizando, no entanto, mudanças comportamentais (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Mais recentemente, a aprendizagem organizacional foi vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercados dinâmicos (ANTONELLO, 2005). Por meio de processos de aprendizagem que cruzam os conjuntos de conhecimentos individuais, unidades individuais isoladas e parcerias com outras organizações, constitui-se o *know-how* coletivo, ou conhecimento coletivo, no qual estão contidas as competências essenciais da empresa (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Para Watkins e Marsick (2003), a aprendizagem em uma organização pode ocorrer nos níveis individual e organizacional.

Segundo Watkins e Marsick (2003), o aprendizado no nível individual ocorre quando as pessoas se deparam com situações de surpresa e/ou desafio que provocam uma reação. Ainda de acordo com as autoras, desde então, as pessoas selecionam a estratégia ou ação que devam realizar, com base no seu conhecimento cognitivo e afetivo.

Já no nível organizacional, depende do processo interativo das variáveis internas e externas à organização. No entendimento das autoras, os estímulos podem vir de uma nova norma, de outro concorrente, nova tecnologia, insatisfação por parte dos clientes, novas demandas ou qualquer outra mudança que possa vir acontecer que altere o *status quo* de uma organização (WATKINS; MARSICK, 2003).

Os níveis de aprendizagem podem ocorrer nos níveis de indivíduo, grupo e organização (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

De acordo com Fleury e Oliveira Júnior (2002, p. 134), a aprendizagem no nível individual “é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos”.

Nessa perspectiva, Elkjaer (2001, p. 110) ensina que “o indivíduo não é uma entidade isolada que se encontra casualmente com a sociedade, mas um ser social, formado pela sociedade e a formando”.

Para Elkjaer (2001, p. 110),

[...] os indivíduos são capazes de empenhar-se em auto-reflexão (pensar) antes, durante e depois de qualquer ações manifestas. As perspectivas múltiplas são ainda mais complicadas pela variedade de associações nos mundos sociais. Reconhecemos um eu em “nossas” próprias ações e naquelas de outros, ou seja, podemos lançar críticas a nós mesmos e a outros.

Na compreensão de Antonello (2005, p. 18), “o processo de aprendizagem individual tem um impacto significativo no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois essa inicia-se a partir dos indivíduos”.

A aprendizagem individual, por sua vez, “não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. (SENGE, 2006, p. 167).

A aprendizagem em grupo, por sua vez, se caracteriza por um processo social partilhado pelas próprias pessoas do grupo (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002). Senge (2006, p. 44) ressalta que “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiveram capacidade de aprender, a organização não a terá”.

Os grupos são os espaços “onde as visões de mundo dos indivíduos são compartilhadas, negociadas e influenciadas”. (COSTA, 2007, p. 21). A aprendizagem em equipe “é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. (SENGE, 2006 p. 263).

No entendimento de Elkjaer (2001, p. 110),

[...] tanto as atividades individuais como coletivas são baseadas no passado, no presente e no futuro. Ações e interações ocorrem em pares de indivíduos ou em relação a todos os membros do grupo e não deveriam ser vistas meramente como ações e interações de indivíduos.

As pessoas de uma organização podem até se empenhar individualmente,

[...] mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam (SENGE, 2006, p. 262).

Já a aprendizagem no plano organizacional pode ser compreendida como o

[...] processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002, p. 134)

A aprendizagem no nível organizacional, apesar da semelhança com a aprendizagem individual, depende da interação das variáveis internas e externas à organização. Compreender essas variáveis permite que ela anteveja cenários (WATKINS; MARSICK, 2003).

Essa perspectiva é corroborada por Souza (2004, p. 7), ao assinalar que “as organizações, diferentemente de indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais”.

No entendimento de Elkjaer (2001, p. 110), “tanto as atividades individuais como coletivas são baseadas no passado, no presente e no futuro. Ações e interações ocorrem em pares de indivíduos ou em relação a todos os membros do grupo e não deveriam ser vistas meramente como ações e interações de indivíduos”.

A aprendizagem em grupo é essencial para o sucesso da aprendizagem nas organizações, uma vez que alinha as potencialidades individuais dos membros do grupo a um objetivo comum.

Já a aprendizagem no contexto organizacional, Fleury e Oliveira Júnior (2002, p. 134) compreendem como

[...] o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

As “organizações, diferentemente de indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais”. (SOUZA, 2004, p. 7)

Nessa perspectiva, Souza (2004) diz que seria um erro ver a aprendizagem organizacional somente como resultado cumulativo da aprendizagem dos membros de uma organização. Segundo o autor, “as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais”. (P. 7).

Antonello (2005 p. 29) leciona que a aprendizagem organizacional não é simplesmente “uma coletividade de processos individuais de aprendizagem, mas se ocupada da interação entre indivíduos da organização, entre organizações e entre a organização e seus contextos”.

Aprendizagem em uma organização pode ocorrer no nível da pessoa, grupo e organização. Em virtude de sua relevância, é interessante salientar as principais diferenças entre esses níveis de aprendizagem. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

2.1.3 A cultura de aprendizagem

No âmago da concepção de cultura organizacional é que a aprendizagem se origina, seja no momento da sua constituição, como na transmissão dos valores básicos aos novos colaboradores de uma organização.

Esse entendimento é reafirmado por Fleury (1995, p. 8), ao mencionar que “...nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão de valores aos novos membros”. Essa afirmação foi realizada com base na consagrada definição de Schein (1987, p. 9) sobre cultura:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir, em relação a esses problemas.

Ensina Schein (2009, p. 16) que se pode pensar a cultura como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os

elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”.

Na compreensão do autor (1992, p. 6), “cultura é a aprendizagem acumulada do passado, mas alguns pressupostos culturais e alguns rituais comportamentais podem se tornar disfuncionais e têm de ser desaprendidos”.

De acordo com Silva (2001, p. 58), sob uma perspectiva dinâmica, “o processo de aprendizagem se apresenta inicialmente como força propulsora de formação da cultura e posteriormente de sua consolidação, oportunidade em que o mapa cultural, já delineado, é ensinado às futuras gerações”. Nesse sentido, “ao mesmo tempo em que a cultura gera a aprendizagem, esta por sua vez, se encontra na essência da formação histórica da cultura de uma organização”. (SILVA, 2001, p. 58).

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2006, p. 30) afirmam que a dinâmica da aprendizagem organizacional “precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistências às práticas organizacionais”.

Na visão de Antonello (2005 p. 21), a “aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica, não pode ocorrer de forma isolada”, a fim de compreender como ocorre a aprendizagem. Uma vez desvendadas essas relações, à cultura “habilita uma organização para melhor utilizar seu conhecimento e experiência para estabelecer e alcançar metas desejadas, e aprender com o processo de tomar decisões e pela ação baseada em conhecimento”. (ANTONELLO, 2005 p. 22). Em seguida, são definidos padrões culturais que serão seguidos por pessoas de determinado grupo.

Para Fleury e Fleury (2006, p. 28),

[...] uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, estes são incorporados a um nível quase inconsciente de vida organizacional.

Na compreensão de Schein (2009, p. 369), a cultura de aprendizagem

[...] deve ter em seu DNA um “gene de aprendizagem”, no sentido em que os membros devem assumir a suposição compartilhada de que a aprendizagem é algo em que vale a pena investir, e a aprendizagem para aprender é por si uma habilidade a ser dominada.

De tal modo, cultura e aprendizagem se tornam uma só, e “o conceito de *aprendizagem* está fortemente colorido pelas suposições culturais e que

aprendizagem pode significar coisas muito diferentes em diferentes culturas e subculturas”. (SCHEIN, 2009, p. 378).

Rebelo *et al.* (2001, p. 82) argumentam que Schein (1994) “parte do pressuposto de que a cultura organizacional é central nos processos de aprendizagem organizacional e de mudança e, que, tanto pode ser um fator facilitador, como um fator inibidor da aprendizagem”; Entretanto, “a única forma de construir uma cultura de aprendizagem que continue aprendendo é os próprios líderes aprenderem a perceber que há muita coisa que não sabem e devem ensinar os outros a aceitarem suas limitações. Assim, a tarefa da aprendizagem torna-se uma responsabilidade compartilhada”. (SCHEIN, 2009, p. 372).

Dessa forma, “as práticas organizacionais devem ser concebidas e estruturadas a partir de pressupostos culturais que lhes possam dar suporte. Quando isso não acontece, as estruturas de ação sucumbem”. (SILVA, 2001, p. 74). No instante em “que o mapa cultural ganha contornos nítidos e novas pessoas ingressam na organização, ocorre o segundo corte entre cultura e aprendizagem organizacional”. (SILVA, 2001, p. 74).

Para compreender “o processo de aprendizagem nas organizações é relevante capturar o processo através do qual os grupos aprendem e como os esquemas de significados individuais são interpretados e integrados ao estruturar uma orientação compartilhada traduzida pela missão, estratégia e práticas organizacionais”. (CROSSAN, 1995 *apud* SILVA, 2001, p. 73).

A cultura organizacional, por sua vez, exerce papel importante no desenvolvimento e difusão de valores e pressupostos básicos que sustentam a aprendizagem em uma organização. Por meio da interação social, os indivíduos de uma organização compartilham experiências e valores fundamentais para o exercício de suas atividades no seu cotidiano de trabalho.

2.2 Desempenho organizacional

Historicamente, o sistema de indicadores nas organizações tinha natureza financeira. “A contabilidade já foi chamada de ‘linguagem dos negócios’. O registro contábil das transações financeiras data de milhares de anos, quando era utilizado

pelos egípcios, fenícios e sumérios para facilitar as transações comerciais”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 22).

Com a Revolução Industrial, no século XX, que “fez nascer gigantescas empresas nos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 22) e o período pós-guerra, houve profundas mudanças no ambiente organizacional, principalmente no que diz respeito à medição do desempenho das organizações. As inovações geradas por estas organizações exerceram papel fundamental na manutenção dos negócios na atualidade.

Muitas empresas utilizam, com uma frequência cada vez maior, “uma combinação de medidas financeiras e não financeiras, até mesmo nas revisões executivas e nas comunicações com o Conselho de Administração”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30). Nos últimos anos, “a ênfase nos clientes e na qualidade dos processos levou muitas empresas a acompanhar e comunicar medidas de satisfação e reclamações dos clientes, níveis de defeitos dos produtos e processos, e descumprimento dos prazos de entrega”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30).

No decorrer da história, foram várias as tentativas de desenvolver métodos de mensuração de desempenho organizacional, que possibilitem fomentar a alta administração de uma organização, com indicadores financeiros e não financeiros, que possibilitem mensurar os aspectos positivos e passíveis de melhorias de um negócio, para garantir sua eficiência operacional e preservar sua credibilidade e imagem institucional perante a sociedade.

Os métodos de avaliação de desempenho organizacional, por sua vez, “são ferramentas ou técnicas, consagradas pela literatura administrativa, que são utilizadas para mensurar e avaliar o desempenho de uma organização”. (HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2008, p. 63).

Na compreensão de Hourneaux Jr. e Corrêa (2008, p. 63), os métodos de avaliação de desempenho organizacional devem atender aos seguintes critérios:

- 1) Apresentam enfoque sistêmico, ou seja, refletem as mais diversas perspectivas da organização, e não avaliações com enfoques exclusivos de áreas ou departamentos;
- 2) Apresentam enfoque estratégico, ou seja, estão relacionados e integrados com as diretrizes estratégicas da organização;
- 3) Apresentam uma metodologia definida pela literatura administrativa, não se considerando, por exemplo, softwares que se dispõem a esse propósito.

No entendimento de Certo e Peter (2010), o desempenho organizacional está relacionado ao nível de atingimento dos objetivos de uma organização. Para esses autores, são vários os métodos usados para medir o desempenho organizacional. “Em geral, eles são divididos em dois tipos distintos: qualitativo e quantitativo. Embora, útil, esse esquema nem sempre comporta todos os métodos, pois alguns são uma combinação dessas duas categorias”. (P. 142).

De acordo com Certo e Peter (2010, p. 142), as medições organizacionais qualitativas

[...] são avaliações organizacionais que resultam em dados resumidos de modo subjetivo e estruturados antes que quaisquer conclusões sejam traçadas. É neles que se baseia a ação de controle estratégico. Muitos administradores acreditam que as medições organizacionais qualitativas são mais bem atendidas se for respondida uma série de questões críticas projetadas para refletir as facetas importantes das operações organizacionais.

As medições quantitativas,

[...] ao contrário das medições organizacionais qualitativas, as medições quantitativas são avaliações organizacionais que resultam, como o nome sugere, em dados tratados quantitativamente. É neles que se baseia a ação de controle estratégico. Apesar de geralmente ser mais fácil tratar os dados capturados por meio de medições quantitativas do que por qualitativas, interpretar o que realmente significam e que ações corretivas eles indicam pode ser muito difícil e altamente subjetivo. (CERTO; PETER, 2010, p. 144)

O quadro 1 mostra o estudo realizado pelos autores Hourneaux Junior *et al.* (2005) sobre a evolução histórica dos métodos de mensuração de desempenho nas organizações. Em seguida, apresenta-se resumo sobre alguns deles.

Quadro 1 – Evolução histórica dos métodos de mensuração de avaliação de desempenho organizacional

Data de origem	Método de Mensuração e Avaliação de Desempenho	Autores
Início do séc. XX	<i>Tableau de Bord</i>	• Engenheiros franceses
1950	Método de Martindell	• J. Martindell
1954	Administração por objetivos	• P. Drucker
1970	Método de Buchele	• R. Buchele
1986	Método de Corrêa	• H. Corrêa
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	• R. Kaplan & D. Norton
1997	<i>Skandia Navigator</i>	• L. Edvinsson
1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • British Standards Institution • Forum for The Future <ul style="list-style-type: none"> • Accoutability • UK Departament of Trade and Industry

Fonte: Hourneaux Junior *et al.* (2005, p. 3).

Pioneiro nos estudos de mensuração do desempenho organizacional, o método *Tableau de Bord* é um exemplo dessas tentativas. Desenvolvido na França no início do século XX, por engenheiros de processos que buscavam desenvolver novos métodos de produção, o *Tableau de Bord* é um dos primeiros métodos de mensuração de desempenho organizacional. Ao utilizar esse método de mensuração, os gestores da organização passaram a ter à disposição uma série de indicadores de desempenho de seus negócios. Com o passar dos anos, vários outros modelos surgiram na tentativa de mensurar o desempenho nas organizações.

Em 1950, o então presidente do *American Institute of Management*, Jackson Martindell, desenvolveu o modelo de *Martindell* de mensuração de desempenho organizacional. Esse modelo possibilita a realização de uma análise completa das organizações (YOKOMIZO, 2009).

Na mesma década, Peter Drucker desenvolveu o método de avaliação de desempenho das organizações, denominado de “Administração por Objetivo (APO)”.

Esse método consiste em avaliar o desempenho da organização sob as perspectivas: posição no mercado; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; rentabilidade; desenvolvimento dos gerentes; desempenho e desenvolvimento dos empregados e responsabilidade pública.

Na compreensão de Lodi (1974, p. 21),

[...] a administração por objetivos é um método de planejamento e controle administrativo, baseado na premissa de que para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde pretende chegar.

Na década 1970, Roberto Buchele, da Universidade do Havai, descreve um modelo de avaliação para as médias e grandes empresas, que mede a eficiência da administração de uma organização, com base nas funções dos administradores, que são: planejamento, controle, organização, assessoria e direção (YOKOMIZO, 2009).

Mais recentemente, na década de 1990, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Score Card* (BSC), método de avaliação de desempenho organizacional que procura mensurar os aspectos financeiros e não financeiros de um negócio e fomenta a alta administração da organização com indicadores gerenciais capazes de mensurar os aspectos tangíveis e intangíveis da organização. O BSC está fundamentado nas seguintes perspectivas: *financeira; do cliente; processos internos; e aprendizagem e crescimento*.

De acordo com esse modelo, a perspectiva financeira

[...] traduz a forma mais utilizada pelas organizações na mensuração de desempenho. A ênfase está nos objetivos e nas medidas monetárias, sendo a dimensão financeira da organização o objetivo central, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da organização nos indicadores e metas estabelecidas na área financeira. (YOKOMIZO, 2009, p. 30).

Na dimensão do cliente, “permite que empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67). Para que essa dimensão atinja seus objetivos, é necessário que as empresas identifiquem “os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

A imagem e a reputação do negócio, também, “refletem os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 80). Essa dimensão, “permite que uma empresa se defina de forma proativa para seus clientes”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 80).

Na dimensão dos processos internos, “os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 121). Os indicadores dos processos internos “deverão ser definidos de forma a capturar o maior impacto na satisfação do cliente e o cumprimento dos objetivos financeiros da empresa”. (YOKOMIZO, 2009, p. 31).

Já na dimensão de aprendizagem e crescimento, a área da gestão de pessoas exerce papel fundamental no desenvolvimento das competências necessárias para a eficiente operacionalização do negócio. É por meio dessa dimensão que se desenvolvem os conhecimentos, habilidades e atitudes no corpo de funcionários, essenciais para promover a motivação, produtividade, satisfação, *empowerment* e disseminação do conhecimento organizacional, a fim de alinhar as competências funcionais com as estratégias do negócio da organização.

Nessa perspectiva, o conhecimento organizacional é outro ativo intangível com o que as organizações se preocupam nos últimos tempos. Dada sua importância para a continuidade do negócio, as organizações cada vez mais desenvolvem métodos e técnicas de gestão que sejam capazes de desenvolver e preservar o seu capital intelectual.

Prova disso foi a transformação do papel que os funcionários têm para com sua empresa. “Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132), no entanto, “essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 133).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento se divide em dois tipos: o tácito e o explícito. O primeiro é “algo dificilmente visível e exprimível”. O conhecimento tácito “é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). Já o conhecimento explícito é “algo formal e sistemático”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). Ele pode ser expresso em palavras, números, documentos, relatórios etc. Ele é de fácil comunicação e pode ser compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

Na compreensão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), o conhecimento é concebido em formato de espiral, e, por meio deste, “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Para esses autores, a espiral do conhecimento está dividida em: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*.

O modo de socialização, por exemplo, “normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros” de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80). Na externalização, é iniciado a partir do diálogo ou pela reflexão coletiva “significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80).

No modo de combinação, por sua vez, “é provocado pela colocação do conhecimento recém-recriado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto serviços ou sistema gerencial”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80). Na internalização, os autores dizem que ele é iniciado a partir do “aprender fazendo”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80).

No entendimento de Marsick e Watkins (2003), o valor do conhecimento nas empresas é mensurado com suporte no valor atribuído pelos clientes ou potenciais compradores. As autoras citam como exemplo a Coca-Cola, que “vende água, açúcar e bolhas, mas o seu valor real está em seu profundo conhecimento dos mercados, clientes e concorrentes”. (MARSICK; WATKINS, 2003, p. 137).

Conforme observado, são várias as tentativas de mensurar o desempenho nas organizações. Não se pode mensurar, no entanto, o desempenho de uma organização somente em indicadores quantitativos, mas também se há de levar em consideração de que forma seus colaboradores percebem esse desempenho.

Segundo Michaelis (2012), a percepção é a “faculdade de perceber pelos sentidos”, ou seja, é algo que se baseia nas impressões colhidas pelos sentimentos da pessoa acerca de algo.

Nesse entendimento, indagar aos colaboradores de uma empresa acerca de sua percepção no tocante ao desempenho da organização constitui-se etapa importante na gestão organizacional.

Por tal razão, referido estudo investigou o desempenho organizacional em uma organização não governamental (ONG) caracterizada como organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e sua relação com a cultura de aprendizagem, com base nas dimensões definidas por Marsick e Watkins (2003), com suporte nas percepções dos diversos atores, em diferentes setores da instituição.

2.3 Relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional

Com o objetivo de verificar a relação entre a percepção dos funcionários acerca da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, Marsick e Watkins (2003) desenvolveram, com base na literatura sobre cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) ou Questionário das Dimensões da Organização que Aprende.

Segundo Marsick e Watkins (2003), a relação entre cultura de aprendizagem e desempenho organizacional pode ser verificada sob os seguintes fatores:

Quadro 2 – Definições dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações

I – FATORES RELACIONADOS COM A CULTURA DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES	
FATOR	DEFINIÇÃO
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho;

	há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
II – FATORES RELACIONADOS COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
FATOR	DEFINIÇÃO
1. Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2. Ganho de conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003 *apud* MENEZES *et al*, 2011, p. 9-10).

Na compreensão de Marsick e Watkins (2003 *apud* MACEDO *et al*, 2007, p. 35), os fatores relacionados à cultura de aprendizagem apresentam as seguintes características:

- 1) as organizações freqüentemente esperam que a criação de conhecimento e a aprendizagem ocorram continuamente e que os indivíduos que aprendem compartilhem seus conhecimentos, de forma a promover aprendizagem no nível de grupo e, posteriormente, no nível da organização;
- 2) a aprendizagem individual, por si só, não tem a capacidade de influenciar o desempenho organizacional. O usufruto dos benefícios da aprendizagem pelas organizações requer a sua captura e consolidação;
- 3) a aprendizagem deve estar arraigada nos sistemas, práticas e estruturas da organização, de forma a ser compartilhada e regularmente utilizada, para intencionalmente aumentar a produtividade do conhecimento;
- 4) as organizações, além de considerarem a responsabilidade individual pela aprendizagem contínua, devem investir na construção de uma capacidade organizacional para suportar e encorajar as pessoas a fazerem uso das aprendizagens; e
- 5) o mais importante para as organizações é investir e recompensar a aprendizagem, prestando atenção aos elementos da cultura que moldam o comportamento de aprendizagem.

No entendimento de Menezes *et al*. (2011, p. 14), os sete fatores da cultura de aprendizagem desenvolvidas por Marsick e Watkins (2003) são confirmados em outros estudos. Dentre eles, é possível mencionar os estudos realizados na “Colômbia por Hernandez e Watkins (2003), na Malásia por Sta. Maria (2003), na Austrália por Dymock (2003), no Líbano por Jamali, Sidani e Zouein (2009), na

Coreia por Song, Kyoo e Chermack (2009) e na China por Zhang, Zhang e Yang (2004)".

No que diz respeito ao desempenho organizacional, Marsick e Watkins (2003) afirmam que ele se fundamenta nas perspectivas: desempenho financeiro e conhecimento organizacional.

Menezes *et al.* (2011, p. 14) assinalam que os itens do fator desempenho financeiro

[...] medem a percepção dos respondentes quanto à melhora, em comparação a um período anterior: do tempo para colocar no mercado os produtos e serviços da organização, do tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos, da produtividade média por empregado, do custo de cada transação comercial, do retorno dos investimentos e da participação da empresa no mercado.

Quanto à medição do ganho de conhecimento organizacional, Marsick e Watkins (2003) se utilizam de "indicadores-chave, tais como: o número e divulgações de patentes, a porcentagem de pessoas que trabalham com conhecimento e a possibilidade de os investimentos em tecnologia aumentarem progressivamente". (MENEZES *et al.*, 2011, p. 14).

Na dimensão do ganho de conhecimento organizacional,

[...] os itens medem a percepção dos respondentes quanto à melhora, em comparação a um período anterior: do número de sugestões implementadas pela empresa, da porcentagem de trabalhadores treinados em relação ao total da força de trabalho, do número de indivíduos que aprendem novas habilidades, da porcentagem dos gastos totais da empresa com tecnologia e processamento de informações e da satisfação do cliente. (MENEZES *et al.*, 2011, p. 14).

Conforme observado, as dimensões definidas por Marsick e Watkins (2003) refletem a intensa relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho de uma organização em vários estudos realizados em diferentes circunstâncias.

No Brasil, o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (Dloq) foi testado por Corrêa e Guimarães (2006), que identificaram quatro dimensões após análises fatoriais exploratórias (MENEZES *et al.*, 2011).

Santos (1998), também, conseguiu verificar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em 13 empresas do setor têxtil no Brasil, com base no modelo de tipologia cultural de Quin e indicadores contábeis.

Nessa perspectiva, Yang (2003), assinala que a cultura de aprendizagem impacta diretamente no desempenho organizacional, pois espelha o comportamento da organização, sob perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento.

Nesse sentido, para Marsick e Watkins (2003), a cultura de aprendizagem – representada por oportunidade para a aprendizagem contínua; questionamento e diálogo; colaboração e aprendizagem em equipe; sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; delegação de poder e responsabilidade; desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem – exerce significativa influência na melhoria do conhecimento organizacional e financeiro.

3 AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Este capítulo está dividido em três partes. A primeira versa sobre a evolução histórica das organizações do terceiro setor, onde será expresso resumo sobre as origens e definições dessas organizações. A segunda aborda suas características e tipologias. A terceira diz respeito às organizações não governamentais (ONGs) e às organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs). Esta última é um título atribuído pelo Governo para as entidades sem fins lucrativos que possuem atuação pública em parceria com o Estado.

3.1 Evolução histórica das organizações do terceiro setor

De acordo com a perspectiva histórica proposta em Hudson (1999), a origem do terceiro setor remonta aos tempos dos faraós, passando pelos imperadores budistas, sociedade grega, profetas judeus e Império Romano.

As primeiras manifestações de caridade e filantropia registram as civilizações egípcias, há quase 5.000 anos, quando desenvolveram um severo código moral com base na justiça social, que encorajava as pessoas a ajudar os outros sem cobrar nada, como, por exemplo, transportar um pobre para o outro lado do rio. Essas práticas eram estimuladas pelos faraós, que contribuía, ao dar abrigo, pão e roupas para os pobres (HUDSON, 1999).

Outro exemplo de manifestação de caridade acontecia na Índia antiga, onde o imperador budista Asoka (aprox. 274-232 a.C.) proporcionou instalações médicas, mandou cavar poços e plantava árvores para o deleite do seu povo. Na antiga sociedade grega, também havia essas manifestações. Os viajantes, por exemplo, recebiam comida e abrigo nas casas dos ricos ou então partilhavam a hospitalidade de camponeses. Os profetas judeus, também, eram exemplos dessas manifestações, pois eles foram os pioneiros das modernas organizações promotoras de campanhas, trabalhando incansavelmente pela justiça social, política e econômica e pressionaram seus governos a modificar suas práticas políticas e administrativas. A ideia de dar esmolas também era difundida no passado

(HUDSON, 1999). Na época romana, por exemplo, o direito a milho grátis ou barato “dependia da cidadania e era hereditária, passando de pai para filho”. (HUDSON, 1999, p.1). Tais manifestações, somadas a outras, foram, ao longo da história, contribuindo para a evolução do terceiro setor.

Ao longo dos tempos, a caridade estreitou sua relação com o crescimento das organizações religiosas. “Os ensinamentos judeus promoviam a ideia de que os pobres tinham direitos e que os ricos tinham deveres. As primeiras igrejas cristãs criaram fundos para apoio às viúvas, órfãos, enfermos, pobres, deficientes e prisioneiros”. (HUDSON, 1999, p. 1-2). Com isso, esperava-se um aumento nos donativos dos fiéis à igreja, para que as pessoas necessitadas pudessem recebê-lo das mãos de Deus. Uma das primeiras iniciativas do imperador Constantino I, no ano 231 d.C., foi possibilitar a doação de recursos para caridade (HUDSON, 1999).

No decorrer da história, a distinção de papéis entre o Estado e a filantropia foi se tornando mais complexa. O século XVI, por exemplo, foi um período marcado pelas discussões dos papéis conflitantes entre o setor público e setor da filantropia na Europa. Os reis da Inglaterra, Henrique VIII e Eduardo VI, confiscaram hospitais e propriedades de associações. Na época, a Reforma minou o sistema de bem-estar social centrado na igreja e a lacuna deixada por essas discussões foi preenchida por uma intervenção maior do Estado por meio do aumento de impostos (HUDSON, 1999).

A partir do século XX, mais especificamente na Segunda Guerra Mundial, o mundo passou por profundas transformações. Durante esse período, ocorreram mudanças políticas, sociais e econômicas que ensejaram modificações nos centros de poder; revolução nos sistemas de comunicação e aumento da produtividade agrícola e industrial (ALBUQUERQUE, 2006). “Essa nova situação também propiciou aumento pobreza, da violência, de doenças, da poluição ambiental e de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. O mundo se viu diante de problemas locais, regionais, nacionais e mundiais que dependiam da articulação de um amplo espectro de agentes sociais”. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 23). Nesse panorama, é evidente que uma participação mais ativa da sociedade seria providencial.

A expressão terceiro setor foi utilizada pela primeira vez por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 1970, e na década de 1980 passou a ser usada pelos pesquisadores europeus (COELHO, 2002).

Foi nos anos 1970, sobretudo na América Latina, que

[...] as organizações da sociedade civil surgiram com expressivo caráter político, atuando fortemente na redemocratização dos países, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços nos campos de consumo, educação de base e saúde, entre outros. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 23).

A dicção terceiro setor “tem sido utilizada pelas ciências sociais para se referir às organizações formadas pela sociedade civil, cujo objetivo não é a busca pelo lucro, mas a satisfação de um interesse social”. (MÂNICA, 2007, p. 163-164).

Ao longo dos anos, as organizações que não pertenciam nem ao Estado nem ao mercado, auferiram visibilidade pública, força e participação ativa na sociedade. Após os períodos pós-guerra, essas organizações demonstraram sua importância perante as dificuldades políticas, sociais e econômicas em que o mundo se encontrava.

Apesar de não haver uma compreensão clara sobre sua terminologia, são várias denominações atribuídas às organizações que compõem o chamado terceiro setor, como instituições sem fins lucrativos, institutos, associações, instituições de caridades, ONG, OSCIP etc.

Na verdade, “a expressão ‘terceiro setor’ é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como ‘organizações sem fins lucrativos’ (*nonprofit organizations*) ou ‘setor voluntário’ (*voluntary sector*)”. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Na visão de Braga (2007, p. 263), o terceiro setor

[...] é uma terminologia relativamente nova, empregada em sentido plurívoco (múltiplos significados). O Terceiro Setor coexiste juntamente com o Estado (Primeiro Setor) e com o mercado (Segundo Setor). O Terceiro Setor é visto como conjugação entre as finalidades do Primeiro Setor e organização do Segundo Setor; ou seja, composto por entidades de natureza privada que objetivam interesses públicos e coletivos, a despeito de não integrarem a Administração Pública.

Na Inglaterra, utiliza-se legalmente “a expressão ‘caridades’ (*charities*), o que reflete a origem histórica medieval do termo e ressalta o aspecto de obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias. O termo ‘filantropia’ (*philantropy*) também aparece com certa frequência, sendo um conceito mais moderno e humanista da antiga caridade religiosa”. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Na Europa continental,

[...] predomina a expressão 'organizações não-governamentais' (NGOs, ONGs em português). Sua origem remonta ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas, que denominava assim as organizações internacionais que, embora não representassem seus países, tinham atuação significativa para justificar sua presença oficial na ONU. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Nos Estados Unidos, onde sua definição é mais consolidada, “faz-se uma associação com organizações não-governamentais e organizações sem fins lucrativos, evidenciando o ato de vontade dos dirigentes na consecução dos objetivos da entidade, reinvestindo a totalidade do lucro do exercício”. (CAMARGO *et al.*, 2002, p. 19).

Segundo Fernandes (1994, p. 127),

[...] a idéia de um 'terceiro setor' supõe um 'primeiro' e um 'segundo', e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – 'nem governamental, nem lucrativo'. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas participares com um sentido público.

Nesse sentido, Fernandes (1994) propõe as seguintes origens e finalidades para cada setor:

Quadro 3 – Origens e finalidades dos setores

Setor	Origem	Finalidade
Primeiro Setor (Mercado)	Privado	privado
Segundo Setor (Estado)	Público	público
Terceiro Setor (ONGs, OSCIPs etc.)	Privado	público

Fonte: Adaptado de Fernandes (1994, p. 21).

Na visão de Fernandes (1994, p. 21), o conceito terceiro setor “denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. “termo ‘terceiro setor’ diferencia essas organizações do ‘setor privado’ e do ‘setor público’”. (HUDSON, 1999, p. XI).

Tachizawa (2007, p. 52) leciona que “as organizações governamentais, que constituem o Primeiro Setor, são constituídas de: órgãos da administração direta (federal, estadual e municipal); órgãos da administração indireta; empresas públicas; sociedades de economia mista; autarquias; fundações; e estatais afins”.

Na compreensão de Camargo *et al.* (2002, p. 19), “a consciência segundo a qual o Estado não é o provedor único de bens e serviços destinados a um interesse coletivo decreta o fim do paternalismo, cultura em que competia à sociedade a mera reivindicação ao setor público dos impasses sociais, sem que ela adotasse uma postura proativa”.

Já no “setor privado, existe um relacionamento relativamente direto entre fornecedores e clientes. Os fornecedores oferecem mercadorias e serviços aos seus clientes que pagam por eles o preço de mercado”. (HUDSON, 1999, p. 16-17). Esse setor, por sua vez, “não é capaz de suprir todas as necessidades enunciadas, uma vez que interesses coletivos usualmente não correspondem a investimentos lucrativos”. (CAMARGO *et al.*, 2002, p. 20).

Ao contrário de organizações do setor privado, aquelas que compõem o terceiro setor “não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro”. (HUDSON, 1999, p. XI).

A organização do terceiro setor “consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias”. (HUDSON, 1999, p. XI).

O terceiro setor, com efeito, “ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor)”. (TACHIZAWA, 2007, p. 18).

Para Coelho (2002, p. 58), o termo terceiro setor “expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública”.

Nessa perspectiva, Camargo *et al.* (2002, p. 23) exprimem que o terceiro setor “é também uma alternativa de geração de empregos e de capacitação profissional, oferecendo ao Estado uma participação complementar às suas funções. Cria-se um novo conceito de trabalho, centrado nos objetivos filantrópicos formais ou informais, na defesa da cidadania e no amparo aos necessitados”.

Na compreensão de Mânica (2007, p. 165), o terceiro setor é “tradicionalmente entendido como a área dentro da qual se encontram todas as entidades que não fazem parte do Estado e do mercado”. Em termos teóricos, “essas organizações distinguiriam-se das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas”. (COELHO, 2002, p. 59)

Fernandes (1994, p. 23) afirma que, no terceiro setor, “presume-se que as organizações devam prestar serviços coletivos que não passam pelo exercício do poder de Estado”.

Hudson (1999, p. XI) ressalta que

[...] o traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido.

Coelho (2002, p. 61) assinala que, identificar os “pontos comuns entre essas organizações é básico, para que se possam delimitar as fronteiras entre o terceiro setor, o Estado e o mercado.

No entendimento de Albuquerque (2006, p. 137), as organizações que compõem o terceiro setor “devem preparar-se e estar capacitadas para atender às necessidades e demandas futuras e crescentes que a sociedade lhes fará”.

Albuquerque (2006, p. 57) leciona que

[...] a gestão de organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade.

Para Albuquerque (2006, p. 137), adotar e utilizar uma melhor gestão, compreendida em seu sentido mais amplo e não só administrativo e financeiro, “em muito melhorarão o trabalho a ser desenvolvido, além de permitir maior amplitude de atuação, o que terá reflexos na credibilidade dessas organizações”.

3.2 Características e tipologias

Diferentemente do Estado e do mercado, as organizações do terceiro setor possuem características singulares que as diferenciam dos demais setores.

Para se caracterizar como uma entidade sem fins lucrativos, “uma organização tem que se enquadrar em determinadas características e cumprir uma série de exigências burocráticas quando deseja se registrar como uma entidade sem fins lucrativos”. (COELHO, 2002, p. 81).

Nessa perspectiva, Albuquerque (2006, p. 19) propõe algumas características comuns às organizações denominadas terceiro setor, que se manifestam em suas retóricas, nos seus programas e projetos de atuação:

- Fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares;
- Fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual;
- Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos;
- Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

Nesse mesmo entendimento, Hudson (1999 p. 8) caracteriza as organizações do terceiro setor que:

- [...] têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização.

Essas características, por sua vez, diferem as organizações do terceiro setor, das do Estado e do mercado.

Uma vez compreendidas as origens, definições e características do terceiro setor, é interessante, também, saber quais organizações o compõem.

Nesse sentido, Camargo *et al.* (2002, p. 35-57) argumentam que o terceiro setor é composto por: associações; fundações; sindicatos; cooperativas; igrejas; e organizações não governamentais (ONGS).

Para Kanitz (2011), as entidades que são personagens importantes no terceiro setor, são: fundações; entidades beneficentes; fundos comunitários; entidades sem fins lucrativos; organizações não governamentais (ONGS); empresas com responsabilidade social; empresas doadoras; elite filantrópica; pessoas físicas; imprensa.

O terceiro setor, por sua vez, “engloba um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos (associações, fundações, institutos, etc), presentes desde longa data em nossa sociedade, com uma atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população e unidas por uma mesma legislação reguladora”. (COELHO, 2002, p. 17).

Para este estudo, serão levadas em consideração as organizações não governamentais (ONGs) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs).

3.3 As organizações não governamentais (ONGs) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs)

As organizações não governamentais ou simplesmente ONG “são instituições privadas sem fins lucrativos que, ao saber algum resultado econômico de suas atividades, devem reinvesti-lo na atividade-alvo da organização. Apesar de não-governamentais, os fins a que essas instituições se dedicam têm características de serviço público, ainda que em escala diferente do realizado pelo Estado”. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 31).

De acordo com Camargo *et al.* (2002, p. 52), as ONGs “são um fenômeno recente na história política brasileira. De forma mais específica, pode-se datar os anos 80 como o período de seu crescimento e sua expansão no Brasil.

Anteriormente tínhamos organizações e entidades independentes e/ou filantrópicas, que não se autodenominavam ‘não-governamental’”.

Na década de 1980, em consequência da democratização “que retirou da clandestinidade a maioria das ONGs, estas têm se preocupado não só em explicitar para a sociedade a sua finalidade, como também em ampliar o grau de participação de seus integrantes e beneficiários na determinação de seus objetivos”. (TENÓRIO, 2009, p. 18).

Na década de 1990 “as ONGs têm procurado incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, a melhoria do funcionamento interno e a ampliação de relações com outras organizações. Esse esforço implica que as ONGs estabeleçam um processo de planejamento e o traduzam num documento denominado plano”. (TENÓRIO, 2009, p. 28).

Na compreensão de Tachizawa (2007, p. 24), “as ONGs constroem-se e consolidam-se à medida que se cria e fortalece amplo e diversificado campo de associações civis, a partir sobretudo dos anos 70 – processo que caminha em progressão geométrica pelas décadas de 80 e 90”.

No Brasil, “o termo ONG refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las”. (CAMARGO *et al.*, 2002, p. 53).

As ONGs, por sua vez, “caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de necessidades da sociedade civil, algumas vezes complementando a ação do Estado e de agentes econômicos. Seu financiamento poder ter origem em agências e/ou ONGs internacionais, governos ou no setor privado”. (TENÓRIO, 2009, p. 11).

A expressão “Organização Não Governamental (ONG) não definida em lei, mas uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública”. (TACHIZAWA, 2007, p. 36). As ONGs “estão registradas como *sociedades sem fins lucrativos* e se aproximam, num certo sentido, das associações, pois estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada”. (COELHO, 2002, p. 85).

Diferentemente dos “sindicatos, das associações de moradores ou mesmo dos movimentos sociais, as ONGs não podem falar ou agir em nome de terceiros. Fazem-no somente em nome próprio”. (FERNANDES, 1994, p. 66). Portanto, “as ONGs não possuem um caráter representativo”. (FERNANDES, 1994, p. 66).

Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), por sua vez, é um título atribuído pelo Governo para as entidades sem fins lucrativos que possuem atuação pública em parceria com o Estado, conforme a Lei nº. 9.790/99, de 23 de março de 1999.

A Lei 9.790/99 tem como principal objetivo “fortalecer o Terceiro Setor, que hoje constitui uma orientação estratégica em virtude da sua capacidade de gerar projetos, para assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar pessoas e recursos necessários ao desenvolvimento social do País”. (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 27). Nesse setor, “estão incluídas organizações que se dedicam à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social, à defesa dos direitos de grupos específicos da população, ao trabalho voluntário, à proteção ao meio ambiente, à concessão de microcrédito, dentre outras”. (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 27).

Para viabilizar a parceria aos setores públicos e privados, a Lei nº 9.790/99 constituiu o termo parceria, cujo objetivo é “imprimir maior agilidade gerencial aos projetos e realizar o controle pelos resultados, com garantias de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com os fins públicos”. (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 26). O termo de parceria “possibilita a escolha do parceiro mais adequado do ponto de vista técnico e mais desejável dos pontos de vista social e econômico, além de favorecer a publicidade e a transparência”. (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 26).

A parceria entre os setores públicos e privados é decorrente do aumento dos serviços públicos pelo setor governamental, “que influenciou a estagnação da capacidade do Estado em fazer frente a suas tradicionais atividades-fins, como saúde, segurança, saneamento básico, educação, transportes, entre outras”. (TACHIZAWA, 2007, p. 52).

Por tal razão,

[...] à medida que as organizações sem fins lucrativos passam a ocupar o espaço público, cresce sua importância econômica, em função do seu potencial de criação de novos empregos; sua importância política, pela participação cidadã nos assuntos públicos; e sua importância social, assumindo crescentes responsabilidades na defesa de direitos, prestação de serviços e controle social". (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 27).

Sob o ponto de vista jurídico, a OSCIP "não é uma forma de constituição jurídica. Trata-se de um título, um qualificativo reconhecido pelo Ministério da Justiça, sob a égide da Lei nº 9.790/99 – trata-se de uma atuação no âmbito do direito administrativo". (BRAGA, 2007, p. 268).

A Lei das OSCIPs, como é conhecida popularmente, "simplificou os procedimentos para o reconhecimento institucional das entidades da sociedade civil como OSCIP". (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 25). Por um lado, com a qualificação como OSCIP, buscou-se "reduzir os custos operacionais e agilizar os procedimentos para o reconhecimento institucional e, por outro lado, potencializar a realização de parcerias com os governos, com base em critérios de eficácia e eficiência, além de mecanismos mais adequados de responsabilização". (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 25-26).

Anteriormente a essa Lei, "o setor não lucrativo com fins públicos não encontrava amparo adequado no arcabouço jurídico existente, tendo suas relações com o Estado ora pautadas pela lógica do setor estatal, ora pela lógica do setor privado". (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 28). Com base nessa necessidade, "buscou-se, então, um novo instrumento, que traduzisse a relação de parceria entre instituições com fins públicos (Estado e OSCIP), mas com diferentes formas de propriedade (pública estatal e pública social) e com natureza jurídica diferente (direito público e direito privado)". (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 26).

No entendimento de Albuquerque (2006, p. 46), "as OSCIPs são organizações que efetivamente têm finalidade pública". "A qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público / OSCIP diferencia, no universo do Terceiro Setor, as organizações que efetivamente têm finalidade pública. Desse modo, a qualificação de OSCIP acolhe e reconhece legalmente as organizações da sociedade civil cuja atuação se dá no espaço público não estatal". (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 26).

Para requerer a qualificação como OSCIP, a instituição sem fins lucrativos deverá solicitar formalmente ao Ministério da Justiça, encaminhando toda documentação necessária, como, por exemplo, estatuto, regimento, isenção de imposto de renda etc.

Nesse sentido, “para obter a qualificação, a organização deve ser pessoa jurídica de direito privado sem finalidade lucrativa, atender aos objetivos sociais e às normas estatutárias previstas em lei e apresentar cópia dos documentos exigidos”. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 46).

Para este estudo, optou-se pelo Instituto Nordeste Cidadania (INEC), instituição sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP, localizada na cidade de Fortaleza – CE.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo, foi utilizada a abordagem quantitativa de pesquisa de natureza explicativa, por se considerar ser a mais adequada para realização deste estudo.

Na lição de Richardson (2011, p. 70),

[...] o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

O método quantitativo de pesquisa

[...] representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. [...] é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, ou seja, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 2011, p. 70).

Quanto aos tipos de pesquisa, consoante a ótica de Vergara (2003), a classificação obedece a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. No que diz respeito aos meios, a autora diz que pode ser de campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso. Salaria, ainda, que são vários os tipos de pesquisas que podem ser realizados e que uma, necessariamente, não exclui a outra.

Segue a classificação definida para este estudo.

4.1 Tipologia de pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa é explicativa, por ter como foco principal analisar a relação entre duas variáveis distintas, com amparo nas percepções dos colaboradores do Instituto.

Na compreensão de Gil (2009, p. 42) os estudos de natureza explicativa “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Gil (2009, p. 42) ensina que

[...] pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Isso não significa, porém, que as pesquisas exploratórias e descritivas tenham menos valor, porque quase sempre constituem etapa prévia indispensável para que se possa obter explicações científicas.

Os estudos explicativos não invalidam os demais tipos. Na verdade, uma pesquisa explicativa, por exemplo, “pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”. (GIL, 2009, p. 43-43).

Quanto aos meios de pesquisa, Lakatos e Marconi (2009, p. 176), afirmam que

[...] toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Esse material-fonte geral é útil não só por trazer conhecimentos que servem de *background* ao campo de interesse, como também para evitar possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses e orientar para outras fontes de coleta.

As autoras lecionam que o “levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 176).

Na compreensão de Lakatos e Marconi (2009, p. 185),

[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Nesse sentido, essa pesquisa tem como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 185).

A pesquisa documental caracteriza-se pela “fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes

primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 176).

Por tal razão, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em livros, artigos, dissertações, teses, revistas e *sites*, para embasamento teórico e documental. Foram consultados manuais, normas, portarias, regimento etc. da Instituição, a fim de verificar o registro formal de criação e transmissão do conhecimento institucional.

4.2 Universo de estudo e amostra

O universo da pesquisa consiste em instituições do terceiro setor, onde se buscará focar em subuniverso. De forma ilustrativa, o terceiro setor se encontra entre o primeiro, que diz respeito ao Estado, e o segundo, referente ao mercado.

A população consiste em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), que são pessoas jurídicas de Direito privado, sem fins lucrativos, que tenham objetivos sociais e normas estatutárias de acordo com as prerrogativas legais.

A amostra da pesquisa compreende, aproximadamente, 4.800 colaboradores (contratados e terceirizados) do Instituto Nordeste de Cidadania (INEC), que é uma instituição sem fins lucrativos, caracterizada como uma OSCIP, com sede em Fortaleza, distribuídos em vários postos de trabalho e representações em toda em toda região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo e em áreas periféricas e comunidades rurais (INEC, 2011). Referida Instituição tem forte engajamento social e é considerada, por uma revista de notoriedade nacional, como uma das melhores para se trabalhar no Brasil.

Considerado por dois anos consecutivos como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril, nos anos de 2009 e 2010, o Instituto Nordeste de Cidadania (INEC), que tem como missão “contribuir para a inclusão e o desenvolvimento sociocultural e econômico das pessoas, potencializando a força coletiva, promovendo a cidadania e o respeito à vida”. (INEC, 2011).

Fundada em 1993, o trabalho inicial do Instituto consistia em distribuir cestas de alimentos, roupas e brinquedos às comunidades carentes no interior do Estado do Ceará e a entidades beneficentes de Fortaleza (INEC, 2011).

Em 1994, o Instituto passou a trabalhar com projetos estruturantes geradores de renda e da segurança alimentar, visando a implementar ações mais consistentes de apoio às comunidades assessoradas.

Em 1996, o INEC priorizou a capacitação profissional e a formação humana, preparando adultos, jovens, adolescentes e crianças para o exercício da cidadania e para o desenvolvimento pessoal e socioeconômico, de modo sustentável.

Atualmente, o Instituto Nordeste Cidadania (INEC) desenvolve programas em parcerias com outras instituições, nas áreas de educação e cultura, geração de emprego e renda, assessoria social e comunitária e microfinanças. Dentre eles, pode-se mencionar o Crediamigo, um programa de microcrédito destinado a empreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços; e o Agroamigo, que concede financiamentos para área rural (INEC, 2011).

Além do Crediamigo e Agroamigo, o Instituto desenvolve ainda os programas: Aprender a Empreender; Arte-identidade; Inclusão Digital; Espaço Nordeste; Programa de Desenvolvimento e Integração Comunitária; Prosseguir e a Campanha Natal sem Fome dos Sonhos.

O Instituto Nordeste Cidadania (INEC) tem como objetivo “contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico e cultural de comunidades rurais visando a auto-sustentabilidade, ao exercício da cidadania e a potencialização da força coletiva”. (INEC, 2011).

Com o intuito de viabilizar seus programas, o Instituto estabelece parcerias com vários segmentos da sociedade, sejam eles públicos e/ou privados, como: Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome; Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC); instituições financeiras; universidades; institutos; fundações dentre outros.

Dentre as instituições financeiras, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) é o principal parceiro.

4.3 Coleta dos dados

Para coleta dos dados, foi utilizado o método *survey* de pesquisa, por meio de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha, no qual foram coletadas as percepções dos colaboradores do INEC acerca da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto.

Na compreensão de Hair Jr *et al.* (2005, p. 157), a *survey*

[...] é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários". As *surveys*, por sua vez, "são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 157)

Na visão de Lima (2004, p. 26),

[...] o método de pesquisa *survey* é, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa, e isso porque corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio de aplicação de questionário e/ou formulário junto à população alvo da pesquisa.

Segundo Hair Jr *et al.* (2005, p. 157),

[...] os métodos de coleta de dados de *survey* recaem em duas categorias amplas: administração de questionários para que o próprio respondente responda e entrevista. O primeiro método inclui as *surveys* pelo correio e as *surveys* eletrônicas. Já o método de entrevista envolve o contato direto com o respondente, que é entrevistado pessoalmente, com a pessoa presente ou por telefone ou ainda em diálogo por computador.

Por tal razão, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha, todas fechadas, disponibilizado nas formas impressa e eletrônica (Apêndices C e D, respectivamente).

O questionário foi enviado (via *e-mail*) por meio de um sistema *hyperlink* do tipo página eletrônica, juntamente com uma correspondência expedida pela Diretoria Executiva do Instituto, onde todos os membros da população foram convidados a participar. Para isso, cada colaborador teve que acessar o endereço eletrônico indicado na correspondência para responder ao questionário. Para os colaboradores que tiveram dificuldades em acessar o instrumento de forma eletrônica, foi disponibilizado o questionário (em Word) para que pudesse participar.

A coleta de dados foi censitária na sua concepção do tipo corte transversal, no qual os dados foram coletados em único ponto no tempo e sintetizados estaticamente (HAIR JR *et al.*, 2005). A pesquisa foi realizada no período de 27 de janeiro a 29 de fevereiro de 2012.

Para identificar o grau de importância e concordância dos respondentes, foi utilizada escala gradativa de opiniões do tipo *Likert*, de seis pontos, que vai de “quase nunca” a “quase sempre” para cada item apresentado no questionário.

Após responder o questionário, os dados foram encaminhados para um banco de dados em formato de planilha (Microsoft Excel), especialmente preparado para ser exportado para o *software* de análise *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Salienta-se que todos os itens do questionário foram medidos a partir das percepções dos atores dos diversos setores da organização.

4.3.1 Questionário de pesquisa

Segundo Hair Jr *et al* (2005, p. 159), “um questionário de pesquisa é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”. Na compreensão do autor “uma boa *survey* exige bons questionários para garantir a precisão dos dados”.

O questionário em questão trata-se do Dloq-A de Yang (2003), versão simplificada do questionário *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire* (Dloq), desenvolvido por Marsick e Watkins (2003).

O questionário Dloq desenvolvido por Marsick e Watkins (2003) foi validado na Turquia, Malásia, Austrália, Líbano, Coreia, China e Brasil. No Brasil, o Dloq foi utilizado em sua versão completa por Corrêa e Guimarães (2006) em seus estudos, mas, por não apresentar validade discriminante, teve que ser substituído pelo Dloq-A de Yang (2003).

O Dloq-A é composto por 27 perguntas todas fechadas, distribuídas nas dimensões cultura de aprendizagem e desempenho organizacional. A dimensão

cultura de aprendizagem está subdividida em oportunidades para a aprendizagem contínua, questionamento e diálogo, colaboração e aprendizagem em equipe; sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, delegação de poder e responsabilidade, desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem. Já dimensão a desempenho organizacional é composta por desempenho financeiro e desempenho do conhecimento organizacional.

A escolha desse questionário foi motivada não somente pela sua simplicidade e objetividade, mas também pelo fato de refletir fielmente a proposta do estudo em foco, que é analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), com base nas percepções de seus colaboradores.

Complementando o Dloq-A, foram adicionadas as dimensões: sociodemográficas e profissionais/ocupacionais. A primeira é composta com perguntas sobre idade, sexo, escolaridade, estado civil, renda familiar, número de filhos. A segunda com perguntas que dizem respeito a localização do trabalho, lotação/setor, cargo/função e tempo de empresa dos colaboradores da Instituição.

4.3.2 Tratamento e análise dos dados

Inicialmente foi realizada a análise estatística descritiva, no qual, por meio das medidas de tendência central (média, moda, mediana) mais comumente utilizadas e a medida de dispersão (desvio-padrão), se buscou estratificar os dados de acordo com o perfil sociodemográfico e dados ocupacionais dos respondentes. Em seguida, foi realizado uma análise explicativa das variáveis.

Após essas etapas, empregou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) para análise dos dados, uma metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas, de tal forma que uma variável pode ser predita com origem na outra ou outras.

A análise de regressão múltipla é uma técnica multivariada que pode prever o valor de uma só variável dependente (métrica), a partir de uma função linear de um conjunto de variáveis independentes (HAIR JR *et al*, 2009).

Sendo representado pelo modelo matemático:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \beta_3 x_{i3} + \dots + \beta_k x_{ik} + \epsilon_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{ij} + \epsilon_i$$

Figura 1. Modelo Matemático de Regressão Linear Múltipla

Fonte: Elaboração do autor (2012).

Pode-se considerar que é uma função que retorna, em média, de forma linear valores para a variável dependente, Y_i , dados os valores específicos para cada uma das variáveis preditoras, x_i .

Para validar esse modelo, foram realizados os testes F – *Snedecor* e t – *Student*. O emprego do teste F está relacionado à significância do modelo de regressão como um todo, ou seja, testa de forma a não discriminar qual das variáveis independentes é de fato importante para o modelo. Por isso, primeiramente, foram testadas suas hipóteses e posteriormente utilizou-se o teste t , para verificar qual das variáveis independentes tem relevância significativa para o modelo proposto. O teste t , por sua vez, é empregado para testar as hipóteses relacionadas à significância da regressão.

Quanto à validade da escala utilizada, foi calculada a medida de α de *Cronbach*, para investigar sua confiabilidade. Segundo Hair Jr *et al* (2009), essa medida tem como valores de referência de 0 a 1, em que o limite inferior aceitável é de 0,6 a 0,7.

Foram realizados, ainda, os testes de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* das amostras. Estes testes consistem em garantir que as suposições de normalidades das amostras, para os modelos das regressões lineares propostos, sejam válidas.

Para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos gerados, foi utilizado o coeficiente de determinação R^2 . Este coeficiente indica quanto a variável dependente (desempenho organizacional) é explicada e/ou respondida pela variável independente (cultura de aprendizagem).

O coeficiente de determinação R^2 mostra o quanto um modelo é considerado relevante. Para isso a medida do R^2 de cada modelo deve se encontrar entre -1 e 1, e ser $\geq 0,30$, em caso de fonte primária, para que seja considerado um grau de

ajustamento relevante. No caso deste estudo, o R^2 ficou acima de 0,600, em todos os modelos gerados.

Com intuito de promover agilidade e exatidão na análise dos dados, aplicou-se o método *stepwise* de análise de dados, o qual permite selecionar as variáveis independentes (cultura de aprendizagem) que melhor explicam a variável dependente (desempenho financeiro), com base nas percepções dos respondentes, bem como melhorar a análise dos modelos gerados, com apoio nas variáveis mais relevantes.

O método *stepwise* mostra o modelo matemático-estatístico com todas as variáveis explicativas significantes para o desempenho financeiro e do conhecimento organizacional no INEC, a partir da seleção das variáveis que apresentaram maior grau de significância.

Por tal razão, foi gerado um modelo matemático-estatístico com todos os fatores da cultura de aprendizagem para cada dimensão do desempenho organizacional e, em seguida, foi aplicado o método *stepwise* para selecionar as variáveis mais relevantes.

A fim de auxiliar na análise e tratamento dos dados, usou-se o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais, um *software* que permite análises estatísticas e manuseamento de dados.

Foi realizada, ainda, pesquisa bibliográfica, mediante a qual consultaram-se literaturas acerca das temáticas cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, pois, com base na literatura acerca dessas temáticas, se buscou formular o tema / hipótese da proposta de pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção versa sobre os resultados da análise dos dados e está subdividida nas seguintes partes: características da amostra; validação da escala e testes de normalidade das amostras; índices de respostas por dimensão/fator; e percepções dos colaboradores do Instituto Nordeste Cidadania (INEC) acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional.

Na primeira parte, exibi-se o número de colaboradores do INEC que participaram da pesquisa e seu perfil sociodemográfico. Na segunda, apresenta-se a medida utilizada para validação da escala e os testes de normalidades realizados nas amostras. Na terceira, são mostrados os índices de respostas por dimensão/fator. Na quarta, são apresentados os resultados quanto às percepções dos colaboradores do INEC, acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional. Nesta última, são mostrados, com suporte na percepção dos colaboradores do INEC, a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto e os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro e o do conhecimento na Instituição.

5.1 Características da amostra

De acordo com os resultados coletados, o número total de colaboradores do Instituto Nordeste Cidadania (INEC) que participaram dessa pesquisa foi de 211. Quanto às variáveis sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda familiar, número de filhos, Cidade/Estado, lotação/setor, cargo/função, tempo de empresa) dos respondentes, encontram-se discriminadas a seguir, com seus valores, frequência absoluta das respostas e suas respectivas proporções.

Tabela 1 – Características sócio-demográficas dos respondentes

	Característica	Frequência absoluta	Proporção (%)
Sexo	Masculino	93	44%
	Feminino	118	56%
Idade	19 - 25 Anos	87	41%
	25 - 30 Anos	77	36%
	30 - 35 Anos	31	15%
	35 - 40 Anos	10	5%
	40 - 45 Anos	6	3%
Escolaridade	Ensino Fundamental	5	2%
	Ensino Médio	76	36%
	Graduação	111	53%
	Especialização / MBA / Mestrado	17	8%
Estado Civil	Doutorado	2	1%
	Casado	74	35%
	Solteiro	124	59%
Renda familiar (R\$)	Divorciado	6	2,84%
	Outro	7	3,32%
	Até 02 salários mínimos	98	46%
Número de filhos	De 03 a 04 salários mínimos	71	34%
	De 05 a 06 salários mínimos	28	13%
	Acima de 07 salários mínimos	14	7%
Cidade / Estado	01 filho	43	20,38%
	Até 02 filhos	17	8,06%
	Até 03 filhos	0	0%
	Acima de 03 filhos	3	1,42%
Cargo / Função	Não possui filhos	148	70,14%
	Ceará	163	77%
Tempo de Empresa (ano/mês)	Outros	48	23%
	Cargos Gerenciais	13	6%
	Assistente	12	6%
Tempo de Empresa (ano/mês)	Assessor	185	88%
	Até 1 Ano	67	32%
	De 1,1 à 2 Anos	53	25%
	De 2,1 à 3 Anos	35	17%
	De 3,1 à 4 Anos	17	8%
Tempo de Empresa (ano/mês)	De 4,1 à 5 Anos	15	7%
	Mais de 5,1 Anos	24	11%

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Na tabela 1, verifica-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (56%), têm idade entre 19 a 30 anos (77%), ocupam o cargo de assessor (88%), têm até um a dois anos de empresa (57%), são graduados (53%), solteiros (59%), não possuem filhos (70,14%) e são da localidade do Ceará (77%).

De acordo com essas características, o colaborador-padrão do INEC é jovem do sexo feminino, solteira, graduada, com até dois anos de empresa e ocupa cargo de nível intermediário no Instituto.

5.2 Validação da escala e testes de normalidade das amostras

Para realização deste estudo, foi investigada a confiabilidade da escala utilizada, tendo sido realizados testes de normalidades das amostras. O valor obtido do α de *Cronbach* da escala utilizada neste estudo é de 0,875 para as variáveis investigadas. Esse valor indica uma confiabilidade de boa a moderada na escala sugerida em Hair Jr *et al.* (2009).

Quanto à verificação das normalidades dos dados, foram utilizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Os resultados desses testes garantiram que as suposições de normalidades das amostras coletadas são válidas.

A seguir serão expressos os resultados dos testes de normalidades *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* das amostras coletadas.

Tabela 2 – Testes de normalidade da amostra no perfil sociodemográfico

Característica	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		<i>Shapiro-Wilk</i>	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Sexo	0,371	0,000	0,631	0,000
Idade	0,101	0,000	0,930	0,000
Escolaridade *	0,288	0,000	0,819	0,000
Estado civil	0,341	0,000	0,660	0,000
Renda familiar (R\$)	0,273	0,000	0,803	0,000
Número de filhos	0,415	0,000	0,611	0,000
Cidade / Estado do local de trabalho	0,478	0,000	0,518	0,000
Cargo / Função **	0,517	0,000	0,378	0,000
Tempo de empresa (ano / mês)	0,225	0,000	0,841	0,000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

* Os níveis da escolaridade foram agrupados.

** Os cargos/funções foram agrupados.

De acordo com a tabela 2, percebe-se que os testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* demonstraram alta significância (0,000) em todas as características do

perfil sociodemográfico dos respondentes do Instituto. Ambos os testes demonstram que a amostra é válida para o estudo em questão.

Seguem os testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

Tabela 3 – Testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) - continua

Cultura de Aprendizagem	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Oportunidades para a aprendizagem contínua	-	-	-	-
1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	0,254	0,0000	0,783	0,0000
2. A empresa libera o funcionário para aprender.	0,29	0,0000	0,73	0,0000
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.	0,246	0,0000	0,841	0,0000
Questionamento e diálogo	-	-	-	-
4. As pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.	0,22	0,0000	0,873	0,0000
5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	0,23	0,0000	0,863	0,0000
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	0,227	0,0000	0,87	0,0000
Colaboração e aprendizagem em equipe	-	-	-	-
7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	0,235	0,0000	0,796	0,0000
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	0,25	0,0000	0,82	0,0000
9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	0,231	0,0000	0,856	0,0000
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	-	-	-	-
10. A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	0,253	0,0000	0,805	0,0000
11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	0,211	0,0000	0,871	0,0000
12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	0,246	0,0000	0,832	0,0000
Delegação de poder e responsabilidade	-	-	-	-
13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	0,267	0,0000	0,788	0,0000

Tabela 3 – Testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) – conclusão

14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	0,262	0,0000	0,845	0,0000
15. A empresa apóia as pessoas que assumem riscos calculados.	0,237	0,0000	0,875	0,0000
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	-	-	-	-
16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	0,288	0,0000	0,733	0,0000
17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	0,269	0,0000	0,77	0,0000
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	0,227	0,0000	0,84	0,0000
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	-	-	-	-
19. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.	0,259	0,0000	0,775	0,0000
20. Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	0,244	0,0000	0,829	0,0000
21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	0,233	0,0000	0,812	0,0000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Seguem os testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão do desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

Tabela 4 – Testes de normalidades da amostra em cada fator da dimensão do desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Desempenho Organizacional	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		<i>Shapiro-Wilk</i>	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho financeiro	-	-	-	-
22. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	0,243	0,0000	0,797	0,0000
23. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.	0,212	0,0000	0,88	0,0000
24. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.	0,253	0,0000	0,846	0,0000
Desempenho do conhecimento organizacional	-	-	-	-
25. A satisfação do cliente é maior que no ano passado.	0,269	0,0000	0,732	0,0000
26. O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.	0,265	0,0000	0,814	0,0000
27. Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	0,27	0,0000	0,794	0,0000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Os testes de normalidade das amostras em cada fator das dimensões da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional no INEC também apresentaram alto grau de significância (0,0000).

Conforme percebido, os dados das amostras do perfil sociodemográfico dos respondentes e das dimensões da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC) mostraram resultados satisfatórios, pois os testes realizados exibiram alta significância, o que garante a validade dos dados coletados.

5.3 Percentuais de respostas por dimensão / fator

A seguir estão os percentuais de respostas em cada dimensão/fator, referentes às percepções dos respondentes, acerca dos fatores da cultura de aprendizagem e do desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

Tabela 5 – Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) – continua

Fator	Quase Nunca					Quase Sempre
	1	2	3	4	5	6
	%	%	%	%	%	%
Oportunidades para a aprendizagem contínua	1,3	1,4	6,0	14,4	33,3	43,3
1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	1	0,5	5,7	13,3	34,6	45
2. A empresa libera o funcionário para aprender.	1	1,4	4,3	10,9	29,9	52,1
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.	2	2,4	8,1	19,0	35,5	32,7
Questionamento e diálogo	1,3	3,3	8,6	24,0	34,6	28,1
4. As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.	1	4,3	9,5	23,7	32,7	28,4
5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	2	3,8	8,1	23,2	34,6	28,4
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	1	1,9	8,1	25,1	36,5	27,5
Colaboração e aprendizagem em equipe	1,7	1,3	5,4	21,6	36,0	33,8
7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	2	1,4	4,7	18,5	30,8	42,7
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	2	0,5	4,3	22,7	40,8	29,4
9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	1	1,9	7,1	23,7	36,5	29,4
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	3,3	2,3	7,6	20,7	34	32,1
10. A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	4	2,8	6,6	16,1	32,7	37,9
11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	4	3,3	10,4	24,6	30,8	27
12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	2	0,9	5,7	21,3	38,4	31,3
Delegação de poder e responsabilidade	1,5	2,8	7,9	17,9	38,4	31,3
13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	2	1,9	3,8	15,2	39,8	37,4
14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	0,5	2,8	8,1	17,1	39,8	31,3
15. A empresa apóia as pessoas que assumem riscos calculados.	2	3,8	11,8	21,3	35,5	25,1
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,8	1,1	3,6	15,2	35,4	43,7
16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	1	0,0	1,9	10,9	36	50,2
17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	0,5	0,9	3,3	12,3	36	46,9
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	1	2,4	5,7	22,3	34,1	34,1

Tabela 5 – Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) – conclusão

Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	1,0	2,1	5,0	16,4	35,8	39,2
19. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.	1	3,8	2,8	14,2	35,5	42,2
20. Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	1	1,9	8,5	16,6	34,6	37
21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	1	0,5	3,8	18,5	37,4	38,4

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Conforme tabela 5, se somados os percentuais dos níveis 5 e 6 da escala da acima, os fatores da cultura de aprendizagem que obtiveram os melhores resultados, na percepção de seus respondentes foram: 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (79,1%); 1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua (76,6%); e 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (75%).

Na opinião desses colaboradores, o Instituto Nordeste Cidadania (INEC) quase sempre desenvolve a visão sistêmica da organização, cria oportunidades para a aprendizagem contínua e estimula à liderança estratégica para a aprendizagem, entre seus colaboradores.

Ainda que positivo, o fator que apresentou percentual menor, na percepção dos respondentes, foi o 2 – Questionamento e diálogo, com 62,7%. Na opinião dos respondentes, este fator é considerado o de menor relevância na dimensão da cultura de aprendizagem.

Tabela 6 – Percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Fator	Quase Nunca					Quase Sempre
	1	2	3	4	5	6
	%	%	%	%	%	%
Desempenho financeiro	1,7	1,6	8,0	21,6	36,3	30,7
1. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	1,4	1,4	3,3	17,5	37	39,3
2. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.	1,9	0,9	10,4	30,3	35,5	20,9
3. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.	1,9	2,4	10,4	17,1	36,5	31,8
Desempenho do conhecimento organizacional	1,2	0,6	4,0	13,3	42,8	37,9
4. A satisfação do cliente é maior que no ano passado.	1,4	0,5	3,3	8,5	41,7	44,5
5. O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.	0,9	0,5	4,3	16,6	44,5	33,2
6. Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	1,4	0,9	4,3	14,7	42,2	36

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

O fator que mais se destacou na dimensão do desempenho organizacional foi o 2 – Desempenho do conhecimento organizacional – que obteve 80,7% das respostas. Já o 1 - Desempenho financeiro – obteve 67%.

O ganho do conhecimento organizacional, por sua vez, é considerado o fator mais relevante no desempenho organizacional no Instituto, segundo a opinião dos respondentes.

De acordo com esses resultados, 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.

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 62% a 81% dos níveis 5 e 6 da escala *Likert*.

5.4 Relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto

Para analisar as percepções dos colaboradores do INEC, acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto, foram criados modelos matemático-estatísticos para cada resultado esperado. Em seguida, foram realizados testes estatísticos em cada modelo, a fim de verificar a significância de cada fator da cultura de aprendizagem em cada dimensão do desempenho organizacional no INEC.

Nessa perspectiva, para avaliar se todos os fatores da cultura de aprendizagem possuem a mesma significância no desempenho organizacional no Instituto, foram realizados os testes F – *Snedecor* e t – *Student*. Esses testes têm como objetivo verificar o modelo de forma global e individual, respectivamente. Para o estudo em questão, foram consideradas apenas as variáveis que apresentaram os β 's mais altos estatisticamente, em cada modelo.

Para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos gerados, foi utilizado o coeficiente de determinação R^2 . No caso deste estudo, o R^2 ficou acima de 0,600, em todos os modelos.

Em seguida, foi utilizado o método *stepwise* de análise de dados, que permitiu selecionar as variáveis independentes que melhor explicam a variável dependente, de forma rápida e segura, com amparo nas percepções dos respondentes.

Por esse motivo, foi gerado um modelo matemático-estatístico com todos os fatores da cultura de aprendizagem para cada dimensão do desempenho organizacional e, em seguida, foi aplicado o método *stepwise* para selecionar as variáveis mais relevantes.

A seguir serão mostrados os resultados acerca da influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) e dos fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro e o conhecimento organizacional no Instituto, com suporte nas percepções de seus colaboradores.

A disposição dos resultados seguiu a mesma ordem dos modelos matemático-estatísticos.

5.4.1 A influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Seguem os resultados referentes à influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores.

Tabela 7 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho Organizacional	1,714	0,265	161,923	0,0000	6,463	0,0000
1. Cultura de aprendizagem	0,674	0,053	161,923	0,0000	12,725	0,0000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Conforme tabela 7, o coeficiente de regressão ($\widehat{\beta}_0$) é de 1,714, referente à quantidade inercial do desempenho organizacional, ou seja, só o fato de o INEC existir, a cultura de aprendizagem já influencia o desempenho organizacional no Instituto, na opinião de seus colaboradores.

A medida oscilante ou coeficiente de regressão ($\widehat{\beta}_1$), referente à cultura de aprendizagem, é de 0,674. Isso implica que, ao se aumentar em uma quantidade a cultura de aprendizagem, o desempenho organizacional no INEC será acrescido em 0,674, gerando assim, um valor de 2,388 na escala *Likert* utilizada.

Quanto ao coeficiente de determinação R^2 obtido nesse modelo, é de 0,661. Isso indica que esse modelo matemático-estatístico apresenta grau de ajustamento relevante.

Diante desses resultados, pode-se afirmar que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus respondentes.

Conforme Marsick e Watkins (2003), a cultura de aprendizagem exerce influência no desempenho de uma organização. Isso decorre, talvez, pelo modelo de gestão adotado pelo INEC, em que os colaboradores do Instituto são estimulados a se envolver em todas as etapas da gestão organizacional.

5.4.2 Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Com a finalidade de identificar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores, foram criados três modelos matemático-estatísticos.

O primeiro consiste em mostrar todos os fatores da cultura com suas respectivas relevâncias para o desempenho financeiro no INEC. Em seguida, a partir do método *stepwise* de seleção de variáveis, foram produzidos os outros dois modelos, em que se identifica o fator que apresentou o maior grau de significância no desempenho financeiro no Instituto e os fatores da cultura de aprendizagem de maior significância no desempenho financeiro na Instituição.

Conforme mencionado, a tabela 8 relaciona todos os fatores da cultura de aprendizagem, a fim de verificar suas influências no desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores.

Tabela 8 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – <i>Snedecor</i>		t – <i>Student</i>	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho Financeiro	1,461	0,374	13,115	0,000	3,91	0,000
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	0,072	0,087	13,115	0,000	0,83	0,410
2. Questionamento e diálogo	0,085	0,074	13,115	0,000	1,16	0,248
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	0,027	0,091	13,115	0,000	0,30	0,766
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,221	0,074	13,115	0,000	2,97	0,003
5. Delegação de poder e responsabilidade	-0,007	0,082	13,115	0,000	-0,08	0,937
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,267	0,091	13,115	0,000	2,95	0,004
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	0,010	0,082	13,115	0,000	0,13	0,899

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

De acordo com a tabela 8, o desempenho financeiro no INEC, na percepção de seus colaboradores, apresentou coeficiente de regressão ($\widehat{\beta_0}$) de 1,461. Esse valor demonstra a quantidade inercial do desempenho financeiro no Instituto.

Os fatores que apresentaram maiores coeficientes de regressão (β 's) foram o 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, e o 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, que obtiveram, respectivamente, os valores de 0,221 e 0,267.

Os fatores que apresentaram os menores coeficientes de regressão (β 's) foram o 5 - Delegação de poder e responsabilidade, e o 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem, obtiveram, respectivamente, os valores de (0,007) e 0,010.

O coeficiente de determinação R^2 desse modelo obteve o valor de 0,490, o que demonstra grau de ajustamento relevante.

Em relação ao fator 5 – Delegação de poder e responsabilidade, por ser negativo, ele provocaria perturbação no modelo gerado, se fosse significativo. Em razão, porém, da sua insignificância individual, ele não impacta a quantidade inercial ($\widehat{\beta_0}$) global desse modelo matemático-estatístico.

Segue o fator da cultura de aprendizagem que mais influencia o desempenho financeiro no INEC, na percepção dos colaboradores do Instituto, a partir do método *stepwise* de seleção de variáveis.

Tabela 9 – Fator da cultura de aprendizagem que mais influencia o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho Financeiro	2,055	0,360	60,127	0,0000	5,704	0,000
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,533	0,069	60,127	0,0000	7,754	0,000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Conforme observado, o fator 6 - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, é o que expressa maior relevância para o desempenho financeiro no INEC, na percepção dos respondentes, com coeficiente de regressão de 0,533.

O coeficiente de determinação R^2 obtido nesse modelo, por sua vez, foi de 0,384, o que se revela importante.

A seguir serão mostrados os fatores da cultura de aprendizagem que apresentaram as maiores influências no desempenho financeiro no INEC, na percepção de seus respondentes, com a utilização do método *stepwise*.

Tabela 10 – Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho Financeiro	1,676	0,354	43,646	0,0000	4,741	0,000
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,355	0,076	43,646	0,0000	4,667	0,000
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,274	0,059	43,646	0,0000	4,617	0,000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Conforme tabela 10, os fatores 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização – foram os que obtiveram, respectivamente, os maiores coeficientes de regressão (0,355 e 0,274).

O coeficiente de determinação R^2 , por sua vez, é de 0,447, o que indica grau de ajustamento relevante do modelo acima.

Na percepção dos respondentes, esses fatores são considerados os mais influentes no desempenho financeiro do Instituto.

De modo geral, os colaboradores do Instituto Nordeste Cidadania (INEC) percebem o efeito do seu trabalho, não de forma individual, mas sim, organizacional. De acordo com a percepção deles, eles examinam seu ambiente e se utilizam das informações nele contidas para ajustar suas práticas de trabalho.

Com relação ao desenvolvimento da visão sistêmica, Schein (2009, p. 375) ensina que, enquanto a complexidade do mundo aumenta e se torna mais interdependente, “a habilidade de pensar sistematicamente, de analisar campos de forças e entender seus efeitos causais conjuntos e de abandonar a lógica causal

linear simples em favor de modelos mentais complexos se tornará mais crítica para a aprendizagem”.

Nessa perspectiva, os colaboradores percebem que a interação entre as partes envolvidas nas atividades tem mais resultados trabalhando em conjunto, do que individualmente. Isso decorre, talvez, das atividades desenvolvidas pelo INEC, pois por meio de atividades lúdicas e participativas, fortalece a relação entre seus colaboradores, a fim de promover o bem-estar social de sua comunidade.

Dentre os fatores que mais se destacaram, está o fator 6 - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização. Este fator, segundo a percepção de seus respondentes, é considerado o mais relevante.

No que diz respeito ao fator 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, segundo os respondentes, o desenvolvimento de sistemas para capturar e compartilhamento do aprendizado mostra que as organizações devem possuir sistemas interligados com o trabalho e de livre acesso, que possibilitem o amplo compartilhamento do aprendizado entre seus colaboradores. Em relação a isso, o INEC conta com uma estrutura de informática própria, que possibilita a troca de informações de forma ágil e segura entre seus colaboradores, a fim de proporcionar o suporte necessário a todas as suas atividades nas diversas localidades onde atua.

5.4.3 Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Quanto aos fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento organizacional no INEC, na percepção de seus colaboradores, foram gerados, também, outros modelos matemático-estatísticos para cada resultado, conforme a seguir

A tabela 11 relaciona todos os fatores da cultura de aprendizagem, a fim de verificar suas influências no desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores.

Tabela 11 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho do conhecimento organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – <i>Snedecor</i>		t – <i>Student</i>	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho do Conhecimento Organizacional	0,991	0,295	32,103	0,0000	3,365	0,001
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	0,044	0,069	32,103	0,0000	0,641	0,522
2. Questionamento e diálogo	0,118	0,058	32,103	0,0000	2,025	0,044
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	0,171	0,072	32,103	0,0000	2,387	0,018
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,020	0,059	32,103	0,0000	0,343	0,732
5. Delegação de poder e responsabilidade	0,050	0,065	32,103	0,0000	0,777	0,438
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,245	0,071	32,103	0,0000	3,432	0,001
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	0,180	0,065	32,103	0,0000	2,775	0,006

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Conforme observado, o desempenho do conhecimento organizacional do INEC, na percepção de seus colaboradores, apresentou coeficiente de regressão ($\widehat{\beta}_0$) de 0,991. Esse valor representa a quantidade inercial do desempenho do conhecimento organizacional no Instituto.

De acordo com a tabela 11, o fator que exhibe o maior coeficiente de regressão (β) foi o 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização – que obteve o valor 0,245.

Contudo, os fatores que apresentaram os menores coeficientes de regressão (β 's) foram o 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, 1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua, e 5 – Delegação de poder e responsabilidade, com os respectivos valores 0,020; 0,044 e 0,050.

O coeficiente de determinação R^2 obtido nesse modelo é de 0,525, indicando que esse modelo matemático-estatístico, demonstra grau de ajustamento relevante.

Segue o fator da cultura de aprendizagem que mais influencia o desempenho do conhecimento no INEC, na percepção de seus respondentes, identificado no método *stepwise* de seleção de variáveis.

Tabela 12 – Fator da cultura de aprendizagem que mais influencia o desempenho do conhecimento organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – <i>Snedecor</i>		t – <i>Student</i>	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho do Conhecimento Organizacional	2,436	0,235	136,127	0,0000	10,373	0,000
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	0,534	0,046	136,127	0,0000	11,667	0,000

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

De acordo com a tabela 12, o fator 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem – é o mais relevante para o desempenho do conhecimento organizacional, na percepção dos colaboradores do INEC.

O coeficiente de determinação R^2 obtido nesse modelo é de 0,394, indicando, assim, grau de ajustamento relevante desse modelo matemático-estatístico.

No entendimento dos respondentes, os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem. Os líderes utilizam a aprendizagem de forma estratégica para atingir seus objetivos.

Na Tabela 13, estão os fatores da cultura de aprendizagem que representam as maiores influências no desempenho do conhecimento organizacional no INEC, na percepção de seus respondentes, com a utilização do método *stepwise*.

Tabela 13 – Fatores da cultura de aprendizagem de maior influência no desempenho do conhecimento no INEC, na percepção dos respondentes

Fator	Coef. Regressão	Desvio Padrão	F – <i>Snedecor</i>		t – <i>Student</i>	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
Desempenho do Conhecimento Organizacional	1,059	0,287	56,132	0,0000	3,688	0,000
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,273	0,068	56,132	0,0000	4,026	0,000
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	0,209	0,060	56,132	0,0000	3,464	0,001
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	0,203	0,065	56,132	0,0000	3,143	0,002
2. Questionamento e diálogo	0,128	0,056	56,132	0,0000	2,269	0,024

Fonte: Pesquisa direta do autor (2012).

Conforme observado, os fatores 7 - Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem, 6 - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, 3 - Colaboração e aprendizagem em equipe, e 2 - Questionamento e diálogo, são os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento no INEC.

O coeficiente de determinação R^2 desse modelo é de 0,522, que demonstra grau de ajustamento relevante desse modelo.

De acordo com os resultados, o estímulo à liderança para a aprendizagem é o fator mais relevante na opinião dos respondentes. Quanto ao papel do líder no processo de aprendizagem, Schein (2009, p. 375), leciona que 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”.

Nessa perspectiva, a liderança exerce papel fundamental na promoção do conhecimento organizacional no Instituto, na opinião de seus colaboradores.

Os líderes são fatores importantes para a redução de interpretação equivocadas entre os membros de seus grupos (NTHURUBELE, 2011). Ele é responsável por deixar sua equipe alinhada com as estratégias de negócio e mitigar problemas de comunicação entre seus subordinados.

Além das questões de liderança e da visão sistêmica de organização que influenciam o desempenho do conhecimento no Instituto, a colaboração e a

aprendizagem em equipe, bem como o questionamento e diálogo, também são considerados relevantes pelos respondentes.

Na colaboração e a aprendizagem em equipe, o trabalho é criado por grupos de pessoas, com diferentes maneiras de pensar, a fim de que todos trabalhem e aprendam juntos. A colaboração é recompensada e valorizada pela cultura da organização. Isso é fortalecido a partir dos projetos desenvolvidos pelo Instituto, que buscam englobar diversos segmentos da sociedade que constituem o seu pilar de trabalho, que, unidos com as forças de seus assessores e parceiros, visam à melhoria e à mudança da realidade social de comunidades e entidades carentes, como também promovem melhorias nas políticas públicas e de acesso à cidadania (INEC, 2012).

No questionamento e diálogo, as pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e desenvolvem a capacidade de ouvir e perguntar a opinião dos outros. Nesse sentido, a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o *feedback* e a experimentação.

A prática do diálogo e do questionamento é bastante difundida no Instituto, uma vez que ele desenvolve programas de integração e interação entre seus colaboradores, o que estimula seu envolvimento com as causas da Instituição, a fim de que atinjam seus objetivos organizacionais. Os colaboradores do INEC, se acham à vontade para expressar opiniões acerca dos acontecimentos no Instituto, recebendo constantes *feedbacks*, a fim de fortalecer seu engajamento.

6 CONCLUSÃO

O avanço da inovação exige que as organizações incorporem novas tecnologias e reformulem seus modelos de gestão com uma velocidade cada vez maior, a fim de que se tornem competitivas e/ou garantam sua sobrevivência.

Nessa realidade, os fenômenos da cultura e aprendizagem organizacional passam a ser utilizados para melhorar o desempenho e promover o dinamismo e a flexibilidade necessários para tornar os processos organizacionais eficientes e eficazes..

As organizações não governamentais (ONGs), não estão fora dessa imposição de mercado. Nas últimas décadas, elas ocupam espaços importantes na sociedade.

Por tal razão, este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), no tocante ao desempenho financeiro e do conhecimento, com suporte nas percepções dos agentes de variados setores da organização. Foram estabelecidos, também, objetivos específicos para nortear o estudo em questão.

O Instituto Nordeste Cidadania (BNB), por sua vez, é uma organização não governamental (ONG) caracterizada como OSCIP, que possui forte engajamento social e é considerada pelo Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril, nos anos de 2009 e 2010, como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil

Com a finalidade de atender os objetivos estabelecidos neste estudo, a análise dos resultados foi dividida em quatro partes: características da amostra; validação da escala e testes de normalidade das amostras; índices de respostas por dimensão/fator; e percepções dos colaboradores do Instituto Nordeste Cidadania (INEC), acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional.

No que diz respeito às características da amostra, os colaboradores do INEC que participaram dessa pesquisa caracterizam-se como jovem do sexo feminino, solteiras, não possuem filhos, ocupam o cargo de assessor, tem no máximo dois anos de empresa, graduados e são da localidade do Ceará.

No tocante à escala utilizada, esta é considerada válida, uma vez que apresentou confiabilidade de boa à moderada. Os testes de normalidade realizados

nas amostras, também, registraram resultados satisfatórios, pois demonstram alta significância, o que garante a validade dos dados coletados.

Quanto aos índices de respostas por dimensão/fator, quando observados os fatores de cada dimensão de forma individual, percebe-se que todos apresentam índices satisfatórios de respostas, pois seus resultados se encontram na sua maioria entre os níveis 5 e 6 da escala *Likert* utilizada. Este estudo se propôs, entretanto, a investigar os fatores mais relevantes.

Na dimensão da cultura de aprendizagem, por exemplo, os fatores 1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua, 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, e 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem – são os considerados mais relevantes, na percepção dos respondentes. Na opinião desses colaboradores, o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), quase sempre, desenvolve a visão sistêmica da organização, cria oportunidades para a aprendizagem contínua e estimula à liderança estratégica para a aprendizagem entre seus colaboradores.

Já o fator considerado menos relevante na dimensão da cultura de aprendizagem, na percepção dos respondentes, é o 2 – Questionamento e diálogo.

Quanto à dimensão desempenho organizacional, destacou-se o fator 2 – Desempenho do conhecimento organizacional. Segundo a opinião dos colaboradores, esse fator é o mais relevante no desempenho organizacional no Instituto.

Quanto às percepções dos colaboradores do INEC, acerca da relação entre os fatores da cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, foi apresentada primeiramente a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto e, em seguida, os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro e do conhecimento na Instituição, na percepção dos respondentes.

Conforme constatado, a cultura de aprendizagem possui significativa influência no desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores. Na opinião dos respondentes, os fatores que compõem a cultura de aprendizagem exercem influência nos fatores da dimensão desempenho organizacional no Instituto. Este resultado, teve como finalidade atender o primeiro objetivo específico do estudo, que é de *verificar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto Nordeste*

Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores. Portanto, a primeira hipótese de pesquisa, de que a cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, não foi rejeitada

Quanto ao segundo objetivo específico, que é de *apontar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores*, observa-se que os fatores 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, e 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização são os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no INEC, na percepção dos respondentes. Esse resultado, também, não rejeita a segunda hipótese de pesquisa, de que *os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, são os sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e o desenvolvimento da visão sistêmica da organização.*

Dentre esses fatores, destaca-se o 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, pois foi o que demonstrou a maior relevância na percepção dos respondentes. No entendimento dos colaboradores, as pessoas percebem o efeito do seu trabalho não de forma individual, mas sim organizacional, e examinam seu ambiente e se utilizam das informações nele contidas para ajustar suas práticas de trabalho.

No que diz respeito aos sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, na percepção dos respondentes, os resultados mostram que as organizações devem possuir sistemas interligados com o trabalho e de livre acesso, o que possibilita o amplo compartilhamento do aprendizado entre seus colaboradores.

O fator da cultura de aprendizagem, porém considerado menos influente no desempenho financeiro no INEC, na percepção dos respondentes, foi o 5 – Delegação de poder e responsabilidade.

Os resultados referentes ao terceiro objetivo específico de pesquisa – *relacionar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) – na percepção dos colaboradores*, revelam que os fatores 2 – Questionamento e diálogo; 3 – Colaboração e aprendizagem em equipe; 6 – Desenvolvimento da visão

sistêmica da organização; e 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem são os fatores da cultura de aprendizagem considerados os mais influentes no desempenho do conhecimento na percepção dos respondentes.

Dentre eles, o fator 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem, é considerado o mais relevante na percepção dos colaboradores do Instituto.

Na opinião dos respondentes, os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem. Eles utilizam a aprendizagem de forma estratégica para atingir seus objetivos. Efetivamente, a liderança exerce papel fundamental na promoção do conhecimento organizacional no Instituto.

Além dos aspectos que envolvem a liderança e a visão sistêmica de organização, que influenciam o desempenho do conhecimento no Instituto, a colaboração e aprendizagem em equipe e o questionamento e diálogo, também, são considerados relevantes pelos respondentes.

Os fatores que apresentaram as menores influências na percepção dos respondentes, foram o 1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua, 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e 5 – Delegação de poder e responsabilidade.

Por conta disso, a terceira hipótese de pesquisa, de que *os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção dos colaboradores, são oportunidades para a aprendizagem contínua e colaboração e aprendizagem em equipe*, foi rejeitada parcialmente, pois somente o fator 03 é considerado o mais relevante na percepção dos respondentes.

Conforme observado, o fator 6 - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização da dimensão da cultura de aprendizagem – é o fator mais significativo, tanto no desempenho financeiro quanto no desempenho do conhecimento no Instituto, na percepção dos respondentes. Isso indica que esse fator da cultura de aprendizagem seria a variável que possivelmente mais explicaria o desempenho organizacional de maneira geral no Instituto.

Portanto, o estudo indica que a cultura de aprendizagem possui significativa influência no desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), na percepção de seus colaboradores. Para que esses resultados sejam expandidos

para todo esse segmento, no entanto, é necessário que este estudo seja ampliado em outras instituições com as mesmas características do Instituto.

Conforme percebido *in loco*, quando das visitas realizadas ao INEC durante o estudo, essa influencia, talvez, seja fortalecida pela própria natureza das atividades desempenhadas no Instituto, bem como pelo modelo de gestão praticado na instituição, onde os gestores e colaboradores se reúnem em ambientes “lúdicos” e “informais” para alinhar seus objetivos e definir as ações necessárias para cada área de negócio, a fim de atingir suas metas.

Durante a realização deste estudo, no entanto, foram percebidas, também, algumas dificuldades que propuseram ajustes no cronograma de trabalho e redefinição de estratégias para realização deste estudo no Instituto. Dentre elas, estão as dificuldades tecnológicas, quando do envio dos questionários “on line” de pesquisa aos colaboradores do Instituto nos demais estados onde o INEC atua. Por conta disso, o número maior de participantes foi da localidade do Ceará.

Por se tratar de um assunto novo, este estudo apresenta limitações quanto à ampliação da pesquisa em outras ONGs, que apontem novas perspectivas e resultados. Por outro lado, os resultados possibilitam novas leituras e um aprofundamento da compreensão referente às percepções sobre a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, por serem temas relativamente novos na realidade acadêmica e no campo de pesquisa.

Portanto, os conceitos expendidos nesta dissertação e que conduziram à obtenção desses resultados não pretendem esgotar o assunto, mas dar uma contribuição para exploração do tema, em outros contextos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006. 151 p.
- ANTONELLO, Claudia S.. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. IN: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Cláudia Simone e BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.
- BRAGA, Luziânia C. Pinheiro. Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP): promoção e construção de (novos) direis e assessoria jurídica e caráter suplementar. In: OLIVEIRA, Gustavo Justino de (Coord.). **Terceiro setor**: empresas e Estado: novas fronteiras entre o público e o privado. Belo Horizonte: Fórum, 2007.
- CAMARGO, Mariangela Franco de *et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002, 204p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 162p..
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 235p.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora, Culture and organizational learning. en **Journal of Management In quiry**, vol. 2, núm. 4, dec. 1993.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. ix, 640 p.
- COSTA, Lucimara Amorim da. **Elementos do ambiente organizacional que influenciam o processo de aprendizagem dos indivíduos**: um estudo acerca de um programa de *trainee*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução de Viviane Ribeiro. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.
- ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro, Editora: Relume-Dumará, 1994, 156p.

FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valeria. **OSCIP - Organização da sociedade civil de interesse público**: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília, 2000, 105p.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2006. 237 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008. 349 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. Leme (Coord.) et al. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de Administração**. USP, v. 30, n. 3, p. 5-11, Jul./Set.1995.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991, 140p

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 12 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR., Joseph F *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. xii, 471 p.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; CORRÊA, Hamilton Luiz. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no BRASIL. **R. Cont. Fin. USP** - São Paulo. v. 19. n. 48. p. 50 – 64. setembro/dezembro 2008.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; RUIZ, Fernando Martinson; CORRÊA, Hamilton Luiz. **A evolução dos métodos de mensuração do desempenho das organizações**. ENANPAD, 2005.

HUDSON, Mike. **Administando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. Traduzido por COOK; James F. Sunderland. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 309.

INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA. Disponível em: <<http://www.inec.org.br/>>. Acesso em 02.08.2011.

KANITZ, Stephen. **O que é o terceiro setor?**. Disponível em: <<http://www.filantropia.org/oqueeterceirosetor.htm>>. Acesso em: 01.08.2011.

- KAPLAN, Robert S. ; NORTON, Peter . **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 26. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 26. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008, 117p.
- LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Marina de Andrade **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LODI, João Bosco. **Administração por objetivos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974, 170p.
- MÂNICA, Fernando Borges. Panorama histórico-legislativo do terceiro setor no Brasil: do conceito de terceiro setor à Lei das OSCIP. In: OLIVEIRA, Gustavo Justino de (Coord.). **Terceiro setor: empresas e Estado: novas fronteiras entre o público e o privado**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.
- MACEDO, Ricardo Baiocchi de *et al.* Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)**. Universidade Federal de Santa Catarina. Volume 7. Número 2. Julho - Dezembro 2007 p. 30-53.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, May 2003. DOI 10.1177/1523422303005002002.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 311 p.
- MENEZES, Elisabeth A. C.; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; BIDO, Diógenes de Souza. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do *dimensions of the learning organization questionnaire* (dloq) no contexto brasileiro. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, V. 12, N. 2 • São Paulo, SP • Mar./Abr. 2011 • ISSN 1678-6971
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 10/3/2012.
- MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenharia**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 380 p.
- NTHURUBELE, Abraham Tshosane. **Facilitating a learning organization: the case of a small consulting firm**. Thesis presented in fulfilment of the requirements for the

degree of Master of Philosophy (Information and Knowledge Management) at the University of Stellenbosch, March 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Traduzido por RODRIGUES, A. B.; CELESTE, P. M. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 358p

REBELO, Teresa; GOMES, A. Duarte; CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações. **Rev. Psychologica**, 2001, p. 27, 69-89.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2008. 334p.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura.** 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2010. 89p.

SANTOS, N. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. 413p.

SCHEIN, Edgar H. **How can organizations learn faster?** The problem of entering the green room. Mit Sloan School of Management: SPRING, 1992.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1987.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprendem. 21. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Revista Convergência**, n. 26, p. 55-76, Set./Dez. 2001.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 339 p.

TENÓRIO, Fernando G.. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 127 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YANG, B. **Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture**. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 152-162, May 2003. DOI 10.1177/1523422303005002003.

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de desempenho organizacional**: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de *software*. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2009.

APÊNDICE(S)

Apêndice A – Número de Colaboradores por Programa, Cargo/Função e Regionais/Localidades

Tabela 14 – Número de Colaboradores por Programa, Cargo/Função e Regionais/Localidades

Programa	Cargo / Função	Quant.	Regionais / Localidades
CrediAmigo	Assessor de RH	11	INEC – Sede Monitoração Ambiente de Microfilmagem Maranhão Piauí Fortaleza Rio Grande do Norte Pernambuco Paraíba Alagoas Sergipe Salvador Vitória da Conquista Minas Gerais Juazeiro no Norte
	Assistente de RH	12	
	Assistentes	13	
	Rh Junior	2	
	Gerente de RH	1	
	Gerente Financeiro	1	
	Gerente de Projetos	1	
	Analista de RH	3	
	Jovem Aprendiz	175	
	Adm Regional	52	
	Adm.	959	
	Coordenador	428	
	Assistente Técnico	27	
	Monitor	10	
	Serv. Gerias / Continuo	4	
Assessor de Credito	2117		
SUBTOTAL	3816		
Programa	Cargo / Função	Quant.	Regionais / Localidades
AgroAmigo	RH	11	Ambiente Agro. INEC – Sede Monitoração Maranhão Piauí Ceará – Fortaleza Rio Grande do Norte Paraíba Pernambuco Alagoas Sergipe Salvador Vitória da Conquista Minas Gerais Juazeiro no Norte
	Assistente de RH	11	
	Analista de RH	1	
	Adm. Est.	9	
	Auxiliar Adm Estadual	3	
	Gerente de TI	1	
	Assistente Coord.	72	
	Assessor de Microcrédito	647	
	Coord.	153	
	Assistente	7	
	Serv. Gerais	1	
	Ass. Tec.	13	
	Monitor	15	
SUBTOTAL	944		
Programa	Cargo / Função	Quant.	Regionais / Localidades
Espaço Nordeste	Supervisor Administrativo	1	INEC – Sede Piauí Ceará
	Assessor Cultural	11	
	Assessor Técnico	5	

Programa	Cargo / Função	Quant.	Regionais / Localidades
	Assessor Social	12	Paraíba Espírito Santo Maranhão Minas Gerais
	Assessor Administrativo	13	
	Estagiário	1	
	Serviços Gerais	11	
	SUBTOTAL	54	
	TOTAL	4814	

Fonte: Gerência de Desenvolvimento Humano – INEC (Setembro/2011).

Apêndice B – Projetos Desenvolvidos pelo Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

- ✓ **AgroAMIGO** - O AgroAMIGO é o Programa de Microcrédito Rural do Banco do Nordeste operacionalizado pelo INEC e que possui parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Esse programa visa à concessão de financiamento para área rural, adotando metodologia própria de atendimento, cuja premissa consiste no crédito orientado e acompanhado.
O AgroAMIGO tem por base a forte atuação e presença local do assessor de microcrédito que considera as intenções e potencialidades do cliente quando da realização das propostas de crédito. O AgroAMIGO destina-se a agricultores familiares com enquadramento no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) - Grupo B.

- ✓ **Crediamigo** - Programa de Microcrédito Produtivo Orientado do Banco do Nordeste operacionalizado pelo INEC, que facilita o acesso ao crédito a empreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços. O Crediamigo oferece aos empreendedores acompanhamento e orientação para melhor aplicação do recurso, a fim de integrá-los de maneira competitiva ao mercado. A metodologia utilizada pelo Crediamigo o consolidou como o maior programa de microcrédito produtivo orientado do País, garantindo a milhares de empreendedores o fortalecimento de sua atividade e a melhoria da qualidade de vida de sua família.

- ✓ **Aprender a Empreender** - O curso Aprender a Empreender, é uma parceria entre o Instituto Nordeste Cidadania, Banco do Nordeste, MDIC e SEBRAE. Atende um público de clientes de Microcrédito Produtivo e Orientado do Banco do Nordeste (Crediamigo) dos estados da região Nordeste, no Distrito Federal, no norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo, que têm baixa escolaridade e que não tiveram acesso a capacitação profissional. Esse curso desenvolve ações conjuntas e

integradas na área de capacitação e na orientação empresarial e ambiental aos microempresários.

A capacitação de clientes é uma estratégia de qualificar esse público, estimulando o aprendizado, respeitando a cultura empresarial já desenvolvida, agregando conhecimento à cultura estabelecida.

- ✓ **Arte-identidade** - Arte-Identidade é uma abordagem pedagógica e terapêutica que toma como ponto de partida a arte como mediadora da relação indivíduo-mundo indivíduo, como facilitadora da expressão do potencial de vida inerente a todo ser humano com a possibilidade da transformação individual e coletiva. Apresenta três vertentes: Gerando Renda com Cidadania, Criando Ambientes de Aprendizagem e Liderança com Criatividade.

O público-alvo desse programa são lideranças comunitárias, professores, artistas e interessados das comunidades parceiras.

O programa tem como objetivo capacitar tecnicamente os artesãos das comunidades parceiras do Instituto Nordeste Cidadania, com a finalidade de aperfeiçoar a produção e comercialização de seus produtos.

Os cursos do Projeto Arte-Identidade propõem diversificar os produtos artesanais, fortalecer o desenvolvimento sustentável dos grupos, dos indivíduos e do artesanato da região, além de capacitar o gerenciamento técnico-financeiro do grupo de artesãos. O facilitador estimula o desenvolvimento dos potenciais criativos, a qualidade artística, a expressão pessoal e a preservação da identidade cultural local.

O curso se desenvolve a partir do método dialógico-vivencial, mediante o círculo de cultura (Paulo Freire) e vivências de arte com base nos princípios da Educação Biocêntrica: foco no aspecto saudável para a resolução de problemas e na preservação da vida.

- ✓ **Espaço Nordeste** - O Espaço Nordeste é uma ação coordenada pelo INEC e Banco do Nordeste. Conta com parceiros locais em cada município. Esta iniciativa inovadora propõe uma forma integrada de trabalhar e fazer desenvolvimento.

O Espaço Nordeste prevê a realização de atividades sociais, culturais e de negócios. Essas atividades deverão fundamentar um trabalho socioeducativo, de maneira a possibilitar aos participantes opções de inclusão social e de formação humana e cidadã, utilizando o Espaço como meio de realização desse processo de ensino-aprendizagem (INEC, 2011).

- ✓ **Espaços de Leitura** - Leitura e Cidadania é mais um dos projetos do INEC e ocorre com a implantação de espaço de leitura por meio de mutirão, em que a participação maior é da comunidade, juntamente com a equipe do Instituto. Tem como objetivo ampliar quantitativa e qualitativamente o acesso à informação e à cultura, com o intuito de estimular a consciência crítica e fortalecer a identidade pessoal e local.

O espaço de leitura é um lugar onde não só há livros e estantes, mas também se encontram diversas possibilidades de se encantar com a leitura, constituindo sua própria realidade por meio do teatro, narração de histórias, produção de textos e outras atividades que envolvam a imaginação.

- ✓ **Programa de Desenvolvimento e Integração Comunitária** - O Programa de Desenvolvimento e Integração Comunitária é uma forma de buscar a integração participativa da comunidade em seu processo, mobilizando-a, na medida que transforma os sonhos e as necessidades apontadas em realidade, considerando as especificidades e potencialidades locais e o convívio sustentável com o meio ambiente.

Integrar educação, cultura e geração de renda e envolver os moradores numa “conspiração” em favor da vida, por meio da Educação Biocêntrica, que visa ao fortalecimento da identidade pessoal e coletiva,

é um dos objetivos desse projeto. As técnicas permaculturais possibilitam que a comunidade se desenvolva com os recursos da região, atentos ao ciclo de reaproveitamento e reuso.

- ✓ **Prosseguir** - O Projeto Prosseguir, elaborado pelo INEC em 2002-2003, busca intervir na situação da juventude do meio rural que, ao concluir o ensino médio, ficava sem opções de continuidade nos estudos em sua cidade, tendo que abandoná-la e migrar para a Capital em busca de novas possibilidades.

O público alvo é de jovens e adultos de comunidades rurais e urbanas que estejam cursando ou tenham concluído o ensino médio em instituições da rede pública de educação; sejam de famílias com baixa renda financeira mensal; interesse pessoal do aluno em se engajar nas atividades propostas.

O Projeto tem como objetivo contribuir para o ingresso dos participantes no ensino superior e/ou no mercado de trabalho, mediante um processo de ensino-aprendizagem baseado numa nova relação entre participantes, educação e comunidade, voltada para a participação e o despertar do senso crítico e de uma visão de mundo mais ampla.

O Projeto Prosseguir, além de abordar a dimensão cognitiva, busca ser um espaço de participação e discussão de questões relevantes para a comunidade. Atua no sentido de engajar os participantes em ações que beneficiem o território comunitário, estimulando-os a ser agentes sociais ativos. Esse conceito de intervenção se materializa por meio de atividades socio-educativas e da realização de ações de contrapartida dos participantes em benefício da comunidade.

- ✓ **Campanha Natal sem Fome dos Sonhos** - Idealizada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, a Ação da Cidadania Contra a Fome no Brasil, a Miséria e Pela Vida, tem desde seu início a fome como foco de

denúncia, por meio da Campanha Natal sem Fome, realizada desde 1993.

No Ceará, a Campanha é coordenada pelo INEC que envolve diversos parceiros e todos os funcionários, numa rede de solidariedade e cidadania. São inúmeras as contribuições que a sociedade pode oferecer e escassos os motivos para não se mobilizar.

O INEC participa, também, da Rede de Solidariedade Rolando Toro, que é uma rede mundial de solidariedade, cuja finalidade é fomentar e integrar desejos e ações de Ajuda Humanitária no Mundo, direcionada às comunidades pobres do Mundo, às populações em situação crítica, em razão de catástrofes naturais e guerras, à proteção da infância, às mulheres vítimas de violência e aos idosos abandonados, como também ao cuidado e recuperação dos ambientes naturais e animais e floras específicos.

Apêndice C – Questionário de Pesquisa (Word)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Colaborador(a),

Referida pesquisa, tem como objetivo analisar a relação entre a **Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional** no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), a partir das percepções dos atores de diferentes setores da organização.

O Instituto Nordeste de Cidadania (INEC) foi a instituição escolhida para realização desse estudo, por se tratar de uma organização com forte engajamento social e por estar elencada entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Sua contribuição é de fundamental importância, pois além de contribuir para a pesquisa científica brasileira no campo da administração, fornecerá subsídios para melhoria dos serviços oferecidos pelo INEC a sua comunidade.

Atenciosamente,

Sérgio Chaves Arruda

Mestrando em Administração e Controladoria - Universidade Federal do Ceará (UFC).

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Idade: _____

Sexo: Masculino Feminino

Escolaridade:

Ensino Fundamental 1º grau 2º grau Graduação

Especialização Mestrado Doutorado

Situação:

Completo Incompleto Cursando Trancado Abandonado

Estado civil: Casado Solteiro Viúvo Separado Outros: _____

Renda familiar (R\$): _____

Possui filhos: Sim Não Quantos: _____

DADOS PROFISSIONAIS / OCUPACIONAIS

Cidade / Estado: _____

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	1	2	3	4	5	6	Quase Sempre
Oportunidades para a aprendizagem contínua								
1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	<input type="checkbox"/>							
2. A empresa libera o funcionário para aprender.	<input type="checkbox"/>							
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.	<input type="checkbox"/>							
Questionamento e diálogo								
4. As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.	<input type="checkbox"/>							
5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	<input type="checkbox"/>							
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	<input type="checkbox"/>							
Colaboração e aprendizagem em equipe								
7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	<input type="checkbox"/>							
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	<input type="checkbox"/>							
9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	<input type="checkbox"/>							
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem								
10. A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	<input type="checkbox"/>							



	Quase Nunca				Quase Sempre	
	1	2	3	4	5	6
11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	<input type="checkbox"/>					
12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	<input type="checkbox"/>					
Delegação de poder e responsabilidade						
13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	<input type="checkbox"/>					
14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	<input type="checkbox"/>					
15. A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.	<input type="checkbox"/>					
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização						
16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	<input type="checkbox"/>					
17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	<input type="checkbox"/>					
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	<input type="checkbox"/>					
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem						
19. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.	<input type="checkbox"/>					
20. Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	<input type="checkbox"/>					
21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	<input type="checkbox"/>					

	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL					
	Quase Nunca				Quase Sempre	
	1	2	3	4	5	6
Desempenho financeiro						
22. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho do conhecimento organizacional						
25. A satisfação do cliente é maior que no ano passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado!

Apêndice D – Questionário de Pesquisa (Eletrônico)

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

*Obrigatório

01) Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

02) A empresa libera o funcionário para aprender. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

03) As pessoas são recompensadas quando aprendem. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

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

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

05) Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

06) As pessoas desenvolvem confiança nos outros. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

07) Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

08) As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

09) As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

10) A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

11) A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

12) A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

13) A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

14) A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

15) A empresa apóia as pessoas que assumem riscos calculados. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

16) A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

17) A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

18) As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

19) Os gerentes orientam e treinam seus subordinados. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

20) Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

21) Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

22) A produtividade média por empregado é maior que no ano passado. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

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

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

24) O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

25) A satisfação do cliente é maior que no ano passado. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

26) O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

27) Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado. *

1 2 3 4 5 6

Quase Nunca	<input type="checkbox"/>	Quase Sempre					
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

28) Qual a sua idade: *

29) Sexo: * 29.1 - Masculino ▼

30) Escolaridade: * 30.1 - Doutorado - Completo ▼

31) Estado civil: * 31.1 - Casado ▼

32) Renda familiar (R\$): * 32.1 - Até 02 salários mínimos ▼

33) Possui filhos: * 33.1 - Não ▼

34) Cidade / Estado do local de trabalho: * Ex.: Fortaleza / Ceará

35) Lotação / Setor: * Ex.: Gerência de Recursos Humanos

36) Cargo / Função: * Ex.: Analista de Recursos Humanos

37) Tempo de empresa (ano / mês): * 37.1 - Até 1 ano ▼

Enviar

Apêndice E – Comunicado da divulgação da pesquisa no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

De: HELDA Kelly dos Santos Pereira A001327

Enviada em: segunda-feira, 30 de janeiro de 2012 16:58

Para: helda@inec.org.br

Assunto: Pesquisa_Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional

Prezado(a) Colaborador(a),

Durante o período de **27 de janeiro a 29 de fevereiro de 2012**, será realizado no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) a pesquisa sobre: “Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional”.

A referida pesquisa é uma parceria entre o Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) e o Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

Esse estudo tem como objetivo analisar a relação entre a Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC), a partir das percepções dos atores de diferentes setores do Instituto.

O INEC foi à instituição escolhida para realização desse estudo, por se tratar de uma organização com forte engajamento social e por estar elencada entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Para participar, basta responder ao questionário que será disponibilizado (via *e-mail*), a partir do dia 23 de janeiro de 2012. **VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR.**

Essa pesquisa será conduzida por Sérgio Chaves (Mestrando em Administração e Controladoria – UFC), que poderá ser contatado nos seguintes meios: telefone: (85) XXXX 6458 / *e-mail*: sergioarruda@hotmail.com.

Sua contribuição é de fundamental importância, pois além de contribuir para a pesquisa científica brasileira no campo da administração, fornecerá subsídios para melhoria dos serviços oferecidos pelo INEC a sua comunidade.

Atenciosamente,

Helda Kelly dos Santos Pereira

Diretora Administrativo-Financeira

Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Sede

Tel.: (85) XXXX. 9202 / XXXX. 4430