



# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO NAS TVs CEARENSES

LEARNING CULTURE AND PERFORMANCE IN TV STATIONS  
IN THE STATE OF CEARÁ.

Antonia Silva  
Universidade Federal do Ceará

José Coelho Matos Filho  
Universidade Federal do Ceará

Augusto César de Aquino Cabral  
Universidade Federal do Ceará

Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará

**Data de submissão:** 29 mar. 2013. **Data de aprovação:**  
22 jun. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro  
Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio  
Vieira de Oliveira

## RESUMO

Este estudo se insere no campo da Cultura de Aprendizagem Organizacional. Procura-se analisar a relação entre a Cultura de Aprendizagem (CA) e o Desempenho Organizacional (DO) em emissoras de TV cearenses, na percepção de seus colaboradores. Trata-se de uma survey descritiva, com uma abordagem quantitativa. Na coleta de dados, utilizou-se o questionário “DLOQ-A” desenvolvido por Yang (2003), contendo 27 itens, respondido por 95 indivíduos. Foi aplicado o método de Mínimos Quadrados Ordinários para analisar a correção entre as duas variáveis: cultura de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Os resultados indicam que o Desempenho Organizacional nas emissoras está fortemente associado ao desempenho financeiro. Os fatores de Cultura de Aprendizagem, que possuem maior capacidade explicativa, encontram-se no nível individual (oportunidades para a aprendizagem contínua) e no nível organizacional (estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem e desenvolvimento da visão sistêmica da organização). Em síntese, a CA exerce forte influência no desempenho organizacional com o coeficiente de regressão ( $\beta$ ) de 0,763.

## PALAVRAS-CHAVE:

Cultura de aprendizagem. Aprendizagem organizacional. Desempenho organizacional. Desempenho financeiro. Ganho do desempenho organizacional.

**ABSTRACT**

*This study is within the field of Culture of Organizational Learning. It seeks to analyze the relationship between the Culture of Learning (CL) and Organizational Performance (OP) of TVs broadcasters of Ceará State, in the perception of its employees. In terms of methodology, it is a descriptive survey, with a quantitative approach. At data collection, has been used a simplified version of the questionnaire “DLOQ-A” developed by Yang (2003). Data analysis was applied to test the reliability of the sample and the method of OLS. The results indicated that OP in stations is strongly associated with financial performance. The factors that CL has higher explanatory power at the individual level (opportunities for continuous learning) and organizational level strategic leadership (stimulus for learning, and the development of systemic view of the organization). In summary, the CL has a strong influence on organizational performance with the regression coefficient ( $\hat{\beta}$ ) of 0.763.*

**KEYWORDS:**

*Culture of Learning. Organizational Learning. Organizational Performance. Financial Performance. Organizational Performance Gain.*

**INTRODUÇÃO**

A evolução do conhecimento e o avanço das tecnologias de informação e comunicação têm viabilizado o melhor uso da criatividade nas empresas, ao mesmo tempo em que têm aumentado as possibilidades de interação entre as pessoas, gerando muitas mudanças nas relações de trabalho (TOSTA *et al.*, 2009). Os seus reflexos são múltiplos, perpassando, necessariamente, pela cultura da organização, com impactos na sua capacidade de aprendizagem e no seu desempenho, por exemplo. Com o advento da TV digital, as emissoras de televisão passaram a empregar trabalhadores detentores de conhecimentos específicos, utilizando a sua capacidade criativa como matéria-prima. É nessa perspectiva que o presente estudo avalia a cultura de aprendizagem e o

desempenho organizacional em emissoras de televisão cearenses.

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

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

Em função do desenvolvimento da tele-

visão de alta definição (HDTV - High-Definition Television) surgiu a televisão digital (TVD), que é um sistema de radiodifusão televisiva que transmite sinais digitais.

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

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

Nesse contexto, no tocante às organizações que trabalham com as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), os gestores têm de lidar com um ambiente que sofre constante pressão externa, incerteza quanto à percepção de qualidade do público, e a mudanças profundas nas regras de concorrência do setor de comunicação, trazidas pelas novas tecnologias de mídia. Nesse contexto, “A TV digital deve ser encarada como um desafio de se aprender um novo meio com suas peculiaridades” (TOSTA *et al.*, 2009, p. 4). Para tais organizações, uma cultura de aprendizagem torna-se vital. Nesses termos, no contexto dessa pesquisa, é mister responder a questão: Como se dá a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, na percepção de seus colaboradores?

Tendo em vista o cenário delineado e os pontos aqui ressaltados, tem-se como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses. Para a consecução desse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar a relação da influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses; 2) verificar os fatores da cultura de aprendizagem, dentre os níveis individual, grupal e organizacional, que mais influenciam o desempenho financeiro nessas emissoras; e 3) verificar os fatores da cultura de aprendizagem, dentre os níveis individual, grupal e organizacional, que mais influenciam o desempenho do ganho do conhecimento organizacional nessas emissoras.

Metodologicamente, a pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva, realizada mediante a elaboração de *survey* junto a três emissoras de TV localizadas na cidade de Fortaleza.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução, apresentando, sequencialmente, o referencial teórico, a metodologia, a análise e apresentação dos resultados, a conclusão e, por fim, as referências bibliográficas.

## **CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

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

## Cultura organizacional

Um dos conceitos clássicos sobre o tema cultura foi proposto por Schein (1984), que a define como um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – o qual tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido, e assim, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Tal conceito sugere que a cultura esteja implicitamente ligada à aprendizagem organizacional.

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

Quando uma organização é definida em termos de cultura fica mais fácil falar sobre a aprendizagem organizacional, porque, “os artefatos e as práticas culturais preservam a aprendizagem passada; a consciência e a crítica cultural podem fornecer ocasião para a mudança cultural; as organizações têm culturas múltiplas que permitem a comparação e a revisão progressiva do que

a cultura deixa de ver” (WEICK; WESTLEY, 1996, p. 441).

## Aprendizagem organizacional

Nesta pesquisa, o conceito de aprendizagem organizacional está ligado ao comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo (CYERT; MARCH, 1963, *apud* PRANGE, 2001). As emissoras de TV estão se adaptando às exigências do mercado, substituindo o modelo analógico pelo modelo digital, também suscetível a futuras mudanças.

A aprendizagem organizacional pressupõe o esforço em explicar como as pessoas aprendem, embora as teorias existentes não ofereçam uma resposta universalmente aceita (CABRAL, 2001). Segundo esse autor, “um ponto central de controvérsia tem sido o dilema entre os enfoques internos (teorias cognitivas) e externos (teorias de aprendizagem comportamentais)” (CABRAL, 2001, p. 22).

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

A aprendizagem deve ser estudada enfatizando todos os níveis: individual, grupal e organizacional, devendo ser considerada

como um fenômeno interpessoal. Como explicam Antonello e Godoy (2011), deve ser realizada a partir da análise explícita do nível grupal ou organizacional ou a partir das ligações entre os vários níveis de análise.

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

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

A aprendizagem em equipe, de acordo com Senge (1990), começa pelo diálogo e é a capacidade que os membros têm de deixar de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto. A aprendizagem em equipe é essencial para as equipes, e não para os indivíduos.

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

### **Cultura de aprendizagem organizacional**

O conceito de cultura de aprendiza-

gem, inspirado em Yang (2003), pode ser compreendido como aquele que reflete o comportamento a partir das perspectivas de aprendizagem e do desempenho organizacional. Dessa forma, é visto como sendo uma construção que representa uma variável abstrata passível de ser derivada tanto da teoria como da observação.

A cultura de aprendizagem pode ser descrita como uma cultura organizacional orientada para a promoção e a facilitação da aprendizagem dos trabalhadores, sua participação e divulgação, a fim de contribuir para o desenvolvimento organizacional e desempenho. A chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado (SCHEIN, 2010).

Marsick e Watkins (2003), ao caracterizar a cultura de aprendizagem em organizações, asseveram que a cultura organizacional é central nos processos de aprendizagem e de mudança, e pode assumir uma postura facilitadora. Os autores supracitados criaram o modelo DLOQ.

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

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

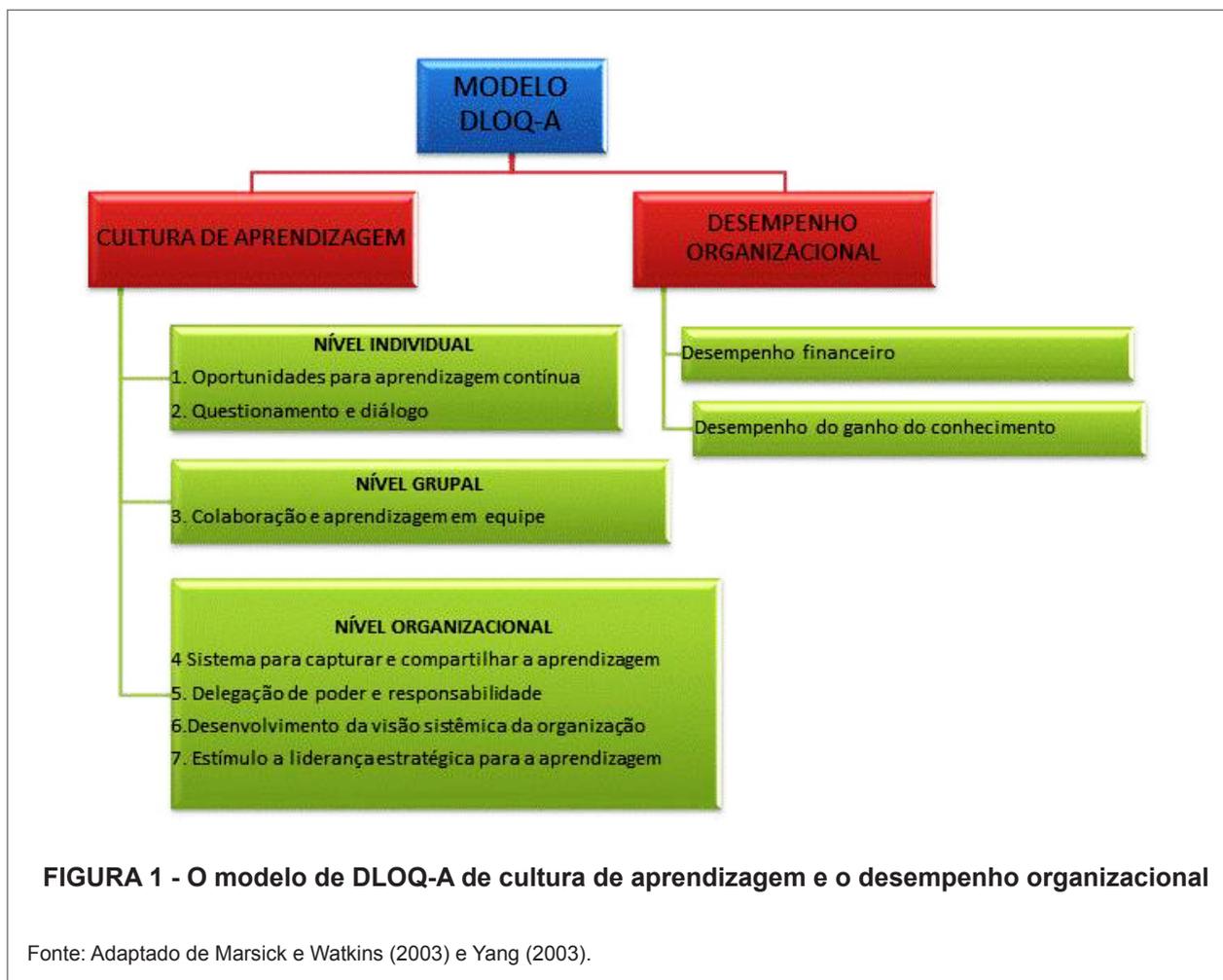
áveis desempenho financeiro e ganho do conhecimento organizacional. Ao todo, o modelo possui 55 questões, em escala de Likert de 6 pontos.

O instrumento DLOQ tem sido utilizado com êxito em estudos realizados nos mais variados contextos e tipos de empresas. Por exemplo, em Portugal, por Santos (2010), junto a organizações de saúde; na Índia, por Awasthy e Gupta (2012), em empresas de manufatura de serviços; e, no Irã, por Sharifirad (2011), junto a empresas de serviços de manufatura de dez grandes cidades; no Brasil, por Corrêa e Guimarães (2006), junto a 586 empregados de uma organização do setor elétrico.

*O Modelo DLOQ-A, de Yang (2003)*

Yang (2003) criou uma versão simplificada do modelo DLOQ que ficou conhecida por DLOQ-A. O questionário foi aplicado junto a 836 participantes de várias organizações, com o objetivo de identificar um conjunto de itens que mantivessem a estrutura simples do levantamento, tanto quanto possível, enquanto mantinham sua estrutura teórica original. Como resultado, metade dos itens originais foi excluída da escala, restando apenas 3 questões para cada variável, contendo ao todo 27 questões, em escala Likert (1 Quase sempre; 6 – Quase nunca).

A Figura 1 apresenta o modelo DLOQ\_A, com suas variáveis cultura de aprendizagem e desempenho organizacional.



**FIGURA 1 - O modelo de DLOQ-A de cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional**

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

O fator desempenho organizacional pode ser comentado assim (YANG, 2003):

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

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

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

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

### **Desempenho organizacional**

As organizações, como sistemas abertos, estão inseridas num ambiente dinâmico e complexo e precisam ajustar-se às novas demandas impostas por essas transformações.

O desempenho varia entre as empresas, mas o processo de mensurar o desempenho organizacional é permanente e repetitivo, com a frequência das medições dependendo da atividade a ser medida (MACEDO; SILVA, 2005; BRITO; VASCONCELOS, 2005, RICHARD *et al.*, 2009).

Macedo e Silva (2005) afirmam que não existe método ou modelo de avaliação de desempenho organizacional único. No entanto, percebe-se a existência de métodos que consideram os aspectos financeiros e não financeiros nas organizações (MAR-

SICK; WATKINS, 2003; MACEDO; SILVA, 2005; CUNHA; CORRÊA, 2012).

Nesta pesquisa, o desempenho organizacional será medido a partir do questionário DLOQ-A desenvolvido por Yang (2003), abordando o desempenho organizacional a partir do desempenho financeiro e do desempenho do ganho do conhecimento.

### *Desempenho financeiro*

Há inúmeras dimensões com que o desempenho organizacional pode ser conceituado e mensurado, destacando-se, dentre elas, as medidas contábeis-financeiras que representam um dos tipos mais utilizados, pois fornecem informações concretas para os *stakeholders* (CHAKRAVARTHY, 1986). Dentre as medidas contábeis-financeiras de rentabilidade, têm-se o ROA (retorno sobre o ativo), o ROI (retorno sobre o investimento) e o ROE (retorno sobre o patrimônio líquido).

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

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

### *Desempenho ganho do conhecimento organizacional*

Com a era da informação, o conhecimento passou a ser o elemento primordial para o sucesso da organização, ou seja, o diferencial competitivo para quem sabe adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz (BASSAN; HAUSCHILD, 2005). Esse

conhecimento passou a gerar o capital intelectual, que às vezes, pode ser considerado mais importante que o capital econômico.

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

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

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

## METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada mediante *survey*, para descrever a relação entre as variáveis cultura de aprendizagem e desempenho

organizacional, em emissoras de TV cearenses. Optou-se pela *survey interseccional*, em que os dados são colhidos, num certo momento, para descrever ou determinar relações entre variáveis na época do estudo (BABBIE, 1999).

A escolha da população levou em consideração a relação das sete emissoras listadas em Site Oficial da Televisão Digital (DVT, 2012), em processo de transição do modelo de transmissão analógico para o digital e situadas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará. A amostra é constituída por três emissoras, que se dispuseram a participar da pesquisa conforme Quadro 1:

Os respondentes foram 95 colaboradores, sendo 30 da E1; 35 da E2 e 30 da E3. Além disso, constatou-se que 49 respondentes são do sexo feminino e 46 do sexo masculino, destacando-se a faixa etária entre 26 a 36 anos (40 respondentes); o grau de escolaridade em nível de graduação (51 respondentes); o tempo de serviço que vai de 1 a 5 anos na empresa (45 respondentes); a lotação no setor de produção jornalística (80 responden-

**QUADRO 1 – Características das emissoras participantes da pesquisa**

Emissoras	Características das Emissoras	Respondentes
E1	Emissora comercial, afiliada à Rede Bandeirantes, entrou no ar em 13 de março de 1990. A cobertura é regional, envolvendo cerca de 154 dos 184 municípios do estado do Ceará, dos quais apenas a cidade de Fortaleza tem transmissão digital, realizada em caráter experimental (DTV, 2012), embora essa emissora tenha sido uma das primeiras a iniciar a transmissão digital no Estado do Ceará.	30
E2	A emissora, do tipo comercial, com sede em Fortaleza, afiliada à Rede Globo de Televisão, emitiu sinal no final de 1969, embora sua inauguração oficial tenha ocorrido em 31/1/1970. Tornou-se a primeira emissora no Ceará a utilizar o sinal digital em maio de 2009 e possui a maior cobertura digital no estado do Ceará (DTV, 2012).	35
E3	A emissora entrou no ar em agosto de 1988, como afiliada à Rede Bandeirantes e sua sede era na cidade do Rio Branco, estado do Acre. Em 2002, separou-se da Bandeirantes e passou a operar como emissora independente. A emissora é do tipo comercial, com sede em Fortaleza. Em 22 de novembro de 2010, passou a ser a segunda emissora nacional a transmitir programação aberta em HDTV (High Definition) em caráter experimental, na cidade de Fortaleza, através do canal digital (DTV, 2012).	30

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das emissoras.

tes), e o cargo/função na produção jornalística (54 respondentes).

A coleta de dados foi realizada entre outubro de 2012 e janeiro de 2013, utilizando o questionário DLOQ-A, desenvolvido por Yang (2003), contendo 27 questões em escala do tipo Likert (1 Quase nunca – 6 Quase sempre) (explicitado na subseção 2.3.2), que buscou mensurar a relação entre as variáveis cultura organizacional e desempenho organizacional.

Para investigar a confiabilidade da escala utilizada, fez-se o teste para identificar o  $\alpha$  de Cronbach, que obteve o valor de 0,958 para as variáveis investigadas, indicando uma confiabilidade de moderada a boa (HAIR JR. *et al.*, 1999).

Em seguida, realizou-se o teste de significância não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov, apropriado quando a situação de pesquisa exige uma comparação de uma distribuição de amostra observada com uma distribuição teórica (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para que a amostra tenha sido retirada de uma população normal, é necessário que os valores da estatística KS sejam inferiores ao nível de significância, usualmente, 0,05. Nesse caso, os valores da estatística KS, todos superiores a 0,05, sugerem que nenhuma das variáveis tem origem em uma população com distribuição normal. Apesar disso, pelo Teorema do Limite Central (TLC), pelo fato de a amostra ter tamanho superior ao mínimo necessário para convergência ( $n=30$ ), podem-se tratar as médias abordadas acima como seguindo distribuição normal multivariada (BUSSAB; MORRETI, 2006).

Para verificar a relação entre as variáveis cultura de aprendizagem e desempenho

organizacional, aplicou-se o método de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

Os testes estatísticos avaliam as seguintes hipóteses, amparadas em pesquisas que fizeram uso da ferramenta DLOQ-A e que visaram a investigar as dimensões da cultura de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional que impactam positivamente as variáveis de resultado, ou seja, o desempenho organizacional (YANG, 2003; MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011; LIMA; ARRUDA, 2012):  $H_1$ : a cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearense, na percepção dos colaboradores;  $H_2$ : os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro nas emissoras de TV pesquisadas são oportunidade para a aprendizagem contínua (no nível individual) e desenvolvimento da visão sistêmica da organização (no nível organizacional); e  $H_3$ : os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do ganho do conhecimento organizacional das emissoras de TV pesquisadas são questionamento e diálogo (no nível individual), sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (no nível organizacional).

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

Nesta seção, apresenta-se a percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional nas emissoras de TVs, bem como a influência da cultura de aprendizagem junto ao desempenho financeiro e o desempenho do ganho do conhecimento organizacional.

**TABELA 1 – Percepção dos respondentes acerca da cultura de aprendizagem**

CULTURA DE APRENDIZAGEM	Quase Nunca					Quase Sempre
	1	2	3	4	5	6
OAC - Oportunidades para a Aprendizagem contínua	2%	3%	12%	18%	33%	32%
QD - Questionamento e Diálogo	3%	6%	17%	29%	27%	18%
SCCA - Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem	9%	9%	19%	26%	17%	21%
DPR - Delegação de Poder e Responsabilidade	5%	9%	14%	22%	29%	21%
DVSO - Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização	2%	4%	16%	21%	34%	23%
ELEA - Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem	3%	4%	12%	22%	31%	28%

Fonte: Dados da pesquisa.

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

A Tabela 1 apresenta os percentuais de respostas em cada fator, referentes às percepções dos respondentes, acerca dos fatores da cultura de aprendizagem (CA) e o desempenho organizacional (DO) nas emissoras de TV.

De acordo com a Tabela 1, se forem somados os percentuais dos níveis 5 e 6 da escala, os fatores cultura de aprendizagem que obtiveram os melhores resultados, na percepção de seus respondentes, foram: OAC (65%); ELEA (59%) e DVSO (57%). Na opinião desses colaboradores, quase sempre desenvolvem a visão sistêmica da organização, criam oportunidades para a aprendizagem contínua e estimulam a liderança estratégica para a aprendizagem, entre seus colaboradores.

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

Ainda que positivo, o fator que apre-

sentou menor percentual, na percepção dos respondentes, foi o SCCA com 38%. Na opinião dos respondentes, esse fator é considerado o de menor relevância na dimensão CA. O SCCA busca identificar se a empresa investe em pesquisas para medir o desempenho atual e o desempenho esperado, oferecer *feedback* aos funcionários sobre os resultados do tempo e do investimento usados nos treinamentos.

À guisa de confrontação de resultados, utilizaram-se pesquisas anteriores, de Dymock e McCarthy (2006), que estudaram empresas de fabricação de médio porte e comprovaram que a variável ELEA teve o maior poder de explicação no desempenho organizacional, enquanto a variável DPR teve menor poder; e de Santos (2011), que estudou uma organização de saúde e identificou SCCA (nível organizacional) e OAC (nível individual) como variáveis com maior influência no desempenho organizacional, resultado condizente com o observado para a variável OAC, nesta pesquisa. Por outro lado, no mesmo estudo de Santos (2011), o resultado para a variável SCCA é oposto ao do obtido nesta pesquisa.

Ressalta-se que não existe um modelo único para avaliar as organizações (YANG, 2003; MACEDO; SILVA, 2005; BRITO; VASCONCELOS, 2005; RICHARD *et al.* 2009)

**TABELA 2 – Percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

porém, há modelos que enfatizam tanto os aspectos financeiros (desempenho financeiro), quanto os aspectos não financeiros (desempenho do ganho do conhecimento).

Com base na visão sistêmica, buscou-se identificar a percepção dos respondentes acerca do desempenho organizacional (DO), enfatizando o desempenho financeiro e não financeiro nas emissoras de TV, conforme Tabela 2.

Em consonância com esses resultados obtidos na Tabela 2, percebe-se que os índices de respostas se encontram em sua maioria entre os níveis 5 e 6 da escala Likert, o que demonstra baixa variação percentual entre os fatores das dimensões cultura de aprendizagem e desempenho organizacional.

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

Percebe-se que o desempenho financeiro nas emissoras de TVs está ligado à maior

produtividade dos empregados, com índice de 28% na escala Likert (nível 6), correlacionado ao fator desempenho organizacional, ao sugerir que, na empresa, o número de funcionários que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado (24% - nível 6 da escala Likert).

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

Para analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e desempenho organizacional nas emissoras de TVs cearenses, agruparam-se os objetivos em três partes, os quais serão respondidos a seguir:

### **Influência da cultura de aprendizagem no DO nas emissoras de TVs cearenses**

Para buscar identificar o quanto a cultura de aprendizagem influencia no desempenho organizacional nas emissoras de TV cearenses, calculou-se a constante de regres-

são (1,137), referente à quantidade inercial do desempenho organizacional. Isto é, só pelo fato de as emissoras de TV existirem, na opinião dos colaboradores, a cultura de aprendizagem já influencia o desempenho organizacional. Portanto, a porcentagem de variabilidade explicada ( $R^2$ ), pela variável cultura de aprendizagem, é de 0,607. Além disso, a pouca diferença do  $R^2$  ajusta-

do (0,603) para o  $R^2$  simples indica o bom poder explicativo da cultura de aprendizagem sobre o desempenho organizacional, na perspectiva dos colaboradores.

A Tabela 3 apresenta os resultados referentes à cultura de aprendizagem no desempenho organizacional das emissoras de TV, na percepção dos colaboradores respondentes.

**TABELA 3 – Influência da cultura de aprendizagem no Desempenho Organizacional**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O coeficiente de regressão ( $\beta$ ) referente à variável cultura de aprendizagem é de 0,763, sugerindo que, se aumentar a cultura de aprendizagem em uma unidade, a variável desempenho organizacional nas emissoras de TV será aumentada em 0,763. Vale ressaltar que a significância do modelo é alta, como sugerida pelo valor da estatística F (142,214).

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

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

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

Com o objetivo de verificar os fatores da variável cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro nas emissoras de TV, foram criados quatro modelos matemático-estatísticos, selecionando-os pelo método *stepwise* de seleção de variáveis. A partir daí, foram produzidos os outros modelos, em que se identifica o fator ou fatores que apresentarão maior significância na explicação do desempenho financeiro nas emissoras de TV na percepção de seus colaboradores.

A fim de verificar a influência da variável cultura de aprendizagem no desempenho financeiro das emissoras de TV, obteve-se um coeficiente de ajustamento ( $R^2$ ) de 0,473 e um  $R^2$  ajustado de 0,468, com uma estatística F de 82,737 (altamente significativa), sinalizando que, se quisermos explicar o desempenho financeiro por um único fator da variável cultura de aprendizagem

**TABELA 4 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho financeiro**

Modelo	VARIÁVEIS	Coef. Regressão	Desvio Padrão	T	Sig.
1	Constante	1,346	0,348	3,864	0,000
	DVSO	0,687	0,076	9,096	0,000
2	Constante	0,495	0,374	1,322	0,190
	DVSO	0,463	0,086	5,361	0,000
	OAC	0,391	0,090	4,338	0,000
3	Constante	0,689	0,365	1,886	0,063
	DVSO	0,266	0,106	2,505	0,014
	OAC	0,335	0,089	3,779	0,000
	SCCA	0,239	0,081	2,951	0,004
4	Constante	0,595	0,362	1,641	0,104
	DVSO	0,191	0,111	1,721	0,089
	OAC	0,280	0,091	3,068	0,003
	SCCA	0,213	0,081	2,643	0,010
	ELEA	0,173	0,086	2,012	0,047

Fonte: Dados da pesquisa.

para a amostra selecionada, este fator seria o DVSO, que adicionará cerca de 0,7 ao desempenho financeiro, que parte com 1,3 de carga inercial. Tal resultado indica que, tudo o mais mantido constante, cada unidade do fator DVSO na variável cultura de aprendizagem, implicará num acréscimo de cerca de 0,7 no crescimento do desempenho financeiro.

De acordo com a Tabela 4, os fatores que apresentam maior poder explicativo do desempenho financeiro são DVSO, OAC, SCCA e ELEA, com coeficientes de regressão 0,687, 0,391, 0,213 e 0,173, respectivamente. Dessa forma, pode-se inferir que, no nível individual, a variável que possui maior influência sobre o desempenho financeiro é a variável OAC e, no nível organizacional, têm-se as variáveis DVSO, SCCA e ELEA (FIGURA 1 - O modelo DLOQ-A).

Esses resultados alinham-se, em parte, com a pesquisa de Awasthy e Gupta

(2011), que teve como variáveis, de maior capacidade explicativa no desempenho financeiro, o SCCA, o DVSO, o ELEA e a DPR. Na pesquisa aqui realizada, a variável OAC apresentou maior capacidade explicativa, divergindo da pesquisa de Awasthy e Gupta (2011), que apresentou baixo poder explicativo. Nas pesquisas de Lima e Arruda (2012), as variáveis de maior capacidade explicativa do desempenho financeiro são SCCA e DVSO, apresentando semelhança com os resultados desta pesquisa.

No que se refere ao ajustamento, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), com valor 0.6190 e o  $R^2$  ajustado, com valor 0.602, sugerem bom ajustamento. Por sua vez, no que se refere à significância estatística, foram escolhidos os modelos que apresentaram estatística  $F$  com valores 58,790 e 45,414, respectivamente, e com coeficientes  $R^2$  ajustados com valores 0,554 e 0,589, respectivamente, sugerindo que os modelos utilizados estão bem ajustados.

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

O conhecimento organizacional passou a ser primordial na era da informação, visto, pelas organizações como diferencial competitivo (BASSAN; HAUSCHILDT, 2005). Nesse sentido, as emissoras de TV precisam ter um gerenciamento eficaz, devendo identificar e controlar os seus ativos intangíveis (MARQUES; GOMES, 2011).

Com o propósito de identificar a influência da variável cultura de aprendizagem no desempenho do ganho do conhecimento organizacional nas emissoras, obteve-se um

$R^2$ , com valor 0,490 e um  $R^2$  ajustado, com valor 0,485 e uma estatística F, com valor 88,555, sugerindo que, se quisermos explicar o ganho do conhecimento organizacional por um único fator da variável cultura de aprendizagem para a amostra selecionada, este seria o fator Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), que adiciona, aproximadamente, 0,5 ao ganho do conhecimento, que parte com 2,2 de carga inercial num modelo de regressão linear simples, podendo ser interpretado como sendo, de cada unidade respondida na variável cultura de aprendizagem, o fator DPR que implicará num acréscimo de 0,5 de forma direta no crescimento do ganho do conhecimento.

**TABELA 5 – Estatística  $R^2$  das variáveis da CA e o desempenho do ganho do conhecimento organizacional**

R	$R^2$	$R^2$ Ajustado
0,700	0,490	0,485
0,751	0,564	0,555
0,770	0,593	0,580
0,785	0,617	0,600
0,780	0,609	0,596

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos fatores que apresentaram maior capacidade explicativa do desempenho do ganho organizacional, de acordo com a Tabela 6, são a Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), com o coeficiente de regressão de 0.13; a variável Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC), com o coeficiente de regressão 0.237; o Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), com o coeficiente de regressão 0.242; e a Colaboração e Aprendizagem em Equipe (CAE), com coeficiente de regressão de 0.19. Dessa forma, pode-se inferir que, no nível individual, a variável que possui maior influência sobre o ganho do conhecimento é a variável

OAC; no nível grupal, tem-se a variável CAE; e, no nível organizacional, têm-se as variáveis DPR e DVSO.

Esses resultados alinham-se, parcialmente, com os resultados da pesquisa de Awasthy e Gupta (2011), que obteve como variáveis de maior poder explicativo no desempenho do ganho organizacional as variáveis SCCA, DPR, DVSO e ELEA, convergindo apenas nas variáveis DPR e DVSO.

Nas pesquisas de Lima e Arruda (2012), as variáveis com maior poder explicativo do desempenho do ganho organizacional são DVSO; ELEA; QL e CAE. Apenas nas variáveis CAE e DVSO existe consenso em relação ao ganho do conhecimento organizacional.

**TABELA 6 – Influência da cultura de aprendizagem no ganho do conhecimento**

	Modelo	Beta Estimado	Erro Padrão	T	Sig.
1	Constante	2,229	0,249	8,959	0,000
	DPR	0,528	0,056	9,410	0,000
2	Constante	1,403	0,313	4,487	0,000
	DPR	0,372	0,066	5,672	0,000
	OAC	0,314	0,080	3,931	0,000
3	Constante	0,777	0,324	2,397	0,019
	OAC	0,256	0,078	3,271	0,002
	DVSO	0,325	0,080	4,071	0,000
	CAE	0,236	0,075	3,163	0,002
4	Constante	1,127	0,323	3,492	0,001
	DPR	0,219	0,088	2,498	0,014
	OAC	0,266	0,080	3,327	0,001
	DVSO	0,257	0,102	2,526	0,013
5	Constante	0,885	0,332	2,668	0,009
	DPR	0,130	0,094	1,390	0,168
	OAC	0,237	0,079	2,997	0,004
	DVSO	0,242	0,100	2,432	0,017
	CAE	0,190	0,081	2,343	0,021

Fonte: Dados da pesquisa.

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática central desta pesquisa foi a cultura de aprendizagem, que é compreendida como sendo orientada para promover e facilitar a aprendizagem dos seus membros, além de compartilhar e disseminar o aprendizado e o desempenho organizacional, relacionado com o nível de atingimento dos objetivos da organização.

Ao tentar identificar a relação da cultura de aprendizagem versus desempenho organizacional, constatou-se que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional nas emissoras de TV. A hipótese  $H_1$  foi aceita, pois o coeficiente de regressão  $\hat{\beta}$ , referente à variável cultura de aprendizagem, foi de 0,763.

Quanto aos fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro das emissoras de TV pesquisadas, pode-se inferir que, no nível individual, a Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC) foi a que mais se destacou, com coeficiente de regressão de 0,391; no nível organizacional, as variáveis que possuíram maior capacidade explicativa do desempenho financeiro foram o Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (DVSO), com coeficiente de regressão 0,687, seguido pelo Sistema

para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem (SCCA), com o coeficiente de regressão de 0,213, confirmando a  $H_2$ .

Quanto às variáveis que possuem maior capacidade explicativa do desempenho organizacional, listou-se, no nível individual, a Oportunidade para a Aprendizagem Contínua (OAC); no nível organizacional, a Delegação de Poder e Responsabilidade (DPR), de modo que a hipótese  $H_3$  foi rejeitada.

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

Esta pesquisa teve o tamanho da amostra como limitação, visto que a população foi de sete emissoras (perfazendo um número total aproximado de 240 funcioná-

rios dos quais vários foram impedidos de participar da pesquisa por conta de se tratar de informações estratégicas do ponto de vista dos diretores). O tempo da aplicação do questionário foi de outubro 2012 a janeiro 2013, período de planejamento de início de ano e fechamento/análise dos resultados do ano anterior.

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

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Coletânea de aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.
- AWASTHY, R.; GUPTA, R. K. Is learning orientation in manufacturing and service firms different in India? **The Learning Organization**, [S. l.], v. 18, n. 5, p. 392-408, 2011.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.
- BASSAN, C. C.; HAUSCHILDT, R. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 91-106, dez. 2004/ fev. 2005.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **RAC**, [S. l.], p. 65-85, 2005. Ed. Especial
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CABRAL, A. C. A. **Histórias de aprendizagem**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. 2011 Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2001.
- CHAKRAVARTHY, B. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 7, p. 437-458, 1986.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho e eficiência organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD ROM.
- DTV – SITE OFICIAL DA TV DIGITAL. **Cidades com coberturas**. Disponível em: <<http://www.dtv.org.br/>>. Acesso em: 7 abr. 2012.
- DYMOCK, D.; MCCARTHY, C. Towards a learning organization? Employee perceptions. **The Learning Organization**, [S. l.], v. 13, n. 5, p. 525-537, 2006.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 1999. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=LxGb5jzXdbUC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=stepwise&source=bl&ots=re67x-GpRpC&sig=D5QIHUja3QIPsnNA\\_m\\_lwsQpQOwg&hl=pt-BR&sa=X&ei=Jq5fUlvbKdOC0QGDp4CwCw&ved=0CEEQuwUwAg#v=onepage&q=stepwise&f=false](http://books.google.com.br/books?id=LxGb5jzXdbUC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=stepwise&source=bl&ots=re67x-GpRpC&sig=D5QIHUja3QIPsnNA_m_lwsQpQOwg&hl=pt-BR&sa=X&ei=Jq5fUlvbKdOC0QGDp4CwCw&ved=0CEEQuwUwAg#v=onepage&q=stepwise&f=false)>. Acesso em: 24 set. 2012.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no país. 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1344&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1344&id_pagina=1)>. Acesso em: 6 abr. 2012.
- JAMALI, D.; SIDANI, Y.; ZOUËIN, D. The learning organization: tracking progress in a developing country: a comparative analysis using the DLOQ. **The leaning organization**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 103-121, 2009.
- KIM, D. H. The between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, [S. l.], p. 37-50, Fall 1993.
- LIMA, T. C. B.; ARRUDA, S. C. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD ROM.
- MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. Modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. **Alcance – UNIVALI**, [S. l.], v. 12, p. 211-231, maio/ago. 2005.
- MARQUES, R. O.; GOMES, A. V. Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista. **Revista Administração em Diálogo**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 69-90, set./out./nov./dez. 2011.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of learning organizations questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 132-51, 2003.
- MARTINEZ, A. L. Measuring and reporting intellectual capital: the accounting challenge for the next millennium. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMI-

- NISTRAÇÃO, 23., 1999, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- MELO, P. R.; RIOS, E. D.; GUTIERREZ, R. **TV Digital: Desafio ou Oportunidade?** 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tv\\_digit.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tv_digit.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2012.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (Dloq) no contexto brasileiro. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, mar./abr. 2011.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Indústria eletrônica digital.** TV digital. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/ciencia-e-tecnologia/industria-eletronica-digital/tv-digital>>. Acesso em: 6 set. 2012.
- QUEIROZ, G. C.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. B. Cultura de aprendizagem e privatização: estudo de caso na Transnordestina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD ROM.
- REBELO, T. M.; GOMES, A. D. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. **The Learning Organization**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 294-308, 2008.
- RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practices. **Journal of Management**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- SANTOS, A. F. B. **Aprendizagem organizacional e o desempenho.** 2010. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde) – ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.
- SANTOS, A. P. Cultura de aprendizagem em organizações: revisão crítica de pesquisas nacionais e estrangeiras. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 8, n. 9, p. 35-61, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://seeR2.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/71>>. Acesso em: 3 set. 2012.
- SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, [S. l.], v.25, n.2, Winter 1984.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** 3<sup>rd</sup>. ed. San Francisco: Jossey-Boss, 2010.
- SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday, 1990.
- SHARIFIRAD, M. S. The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A cross-cultural validation in an Iranian context. **International Journal of Manpower**, [S. l.], v. 32, n. 5-6, p. 661-676, 2011.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TELECOM. **Setor de Telecom gera R\$ 53,1 bi em receita operacional no 1º trimestre.** 2012. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=30819&sid=8>>. Acesso em: 13 set. 2012.
- TOSTA, K. C. B. T. et al. Aprendizagem organizacional por meio das mudanças estratégicas com a chegada da TV digital. In: CONGRESSO NACIONAL DE AMBIENTES HIPERMÍDIA PARA APRENDIZAGEM, CONAHPA, 4., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: CONAHPA, 2009. Disponível em: <[http://wright.ava.ufsc.br/~alice/conahpa/anais/2009/cd\\_conahpa2009/papers/final106.pdf](http://wright.ava.ufsc.br/~alice/conahpa/anais/2009/cd_conahpa2009/papers/final106.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2012.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook of organizational studies.** London: Sage, 1996. p. 440-458.
- YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 152-162, May 2003.