

## CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM OSCIPS

### CULTURE LEARNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN OSCIPS

*Sérgio Chaves Arruda \**

Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Departamento de Administração  
Fortaleza, CE, Brasil  
E-mail: sergioarruda@hotmail.com

*Tereza Cristina Batista de Lima*

Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Departamento de Administração  
Fortaleza, CE, Brasil  
E-mail: tcblima@uol.com.br

*Augusto César de Aquino Cabral*

Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Departamento de Administração  
Fortaleza, CE, Brasil  
E-mail: cabral@ufc.br

*Serafim Firmo de Souza Ferraz*

Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Departamento de Administração  
Fortaleza, CE, Brasil  
E-mail: ferraz@ufc.br

*Francisco Roberto Pinto*

Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Departamento de Administração  
Fortaleza, CE, Brasil  
E-mail: roberto.pinto@uece.br

#### RESUMO

O estudo objetiva analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho em uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) na cidade de Fortaleza/CE, no tocante ao desempenho financeiro e do conhecimento, com suporte nas percepções dos variados agentes da organização. A base teórica são os fatores definidos por Marsick e Watkins (2003), acerca da relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional. Para isso, utilizou-se a metodologia quantitativa de pesquisa de natureza descritiva. O questionário utilizado junto aos 211 participantes da pesquisa foi o Dloq-A (YANG, 2003). Os resultados do estudo confirmam as hipóteses estabelecidas, indicando que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência no desempenho organizacional no Instituto, na percepção dos respondentes.

**Palavras-chave:** Cultura. Aprendizagem. Cultura de aprendizagem. Desempenho organizacional. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

#### ABSTRACT

*This study aims analyzes the relationship between the learning culture and performance in a civil society organization of public interest (OSCIP) in the city of Fortaleza / CE, regarding the financial performance and knowledge, supporting the perceptions of various agents organization. The theoretical basis are the factors defined by Marsick and Watkins (2003), about the relationship between the learning culture and organizational performance. For this, we used the quantitative methodology of exploratory survey. The questionnaire used together with the 211 participants of the research was Dloq a (Yang, 2003). The study results confirm the hypotheses established, indicating that the culture of learning has significant influence on organizational performance at the Institute, in the perception of respondents.*

**Keywords:** Culture. Learning. Learning culture. Organizational performance. Civil Society Organization of Public Interest.

Data de submissão: 29 de setembro de 2014.

Data de aprovação: 2 de junho de 2015.

### INTRODUÇÃO

O avanço da inovação impôs exigências ao mercado a ponto de exigir que as organizações adaptassem novas tecnologias e reformulassem seus modelos de gestão com uma frequência cada vez maior. Nessa perspectiva, os fenômenos da cultura e aprendizagem organizacional surgem como formas encontradas pelas organizações para melhorar seus desempenhos e promover o dinamismo e a flexibilidade necessários para tornar seus processos 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 forte 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 da atualidade, bem viva nos tempos atuais. (SANTOS, 2010).

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 ONGs, por sua vez, não estão fora dessa imposição normal de mercado. Nas últimas décadas, elas vêm ocupando espaços importantes na sociedade. No Brasil, desde a década de 1990, com a necessidade de promover uma interação mais intensiva entre a Sociedade e o Estado, foi criada a qualificação de organização da sociedade civil interesse público (OSCIP). A organização da sociedade civil de interesse público é um título atribuído pelo Governo para as entidades sem fins lucrativos (ONGs) que possuem atuação pública em parceria com o Estado.

Por tal razão, este estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), com suporte nas percepções dos agentes de variados setores da organização. Este trabalho tem, ainda, como objetivos específicos: a) verificar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional da organização da sociedade civil de interesse público, na percepção de seus respondentes; b); apontar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro na organização, na percepção dos respondentes; e c) relacionar os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento na organização, na percepção dos respondentes.

Para atingir esses objetivos, foram elaborados as seguintes hipóteses de pesquisa para este estudo: H<sub>1</sub>: A cultura de aprendizagem influencia diretamente o desempenho organizacional organização da sociedade civil de interesse público, na percepção dos colaboradores; H<sub>2</sub>: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho financeiro na organização da sociedade civil de interesse público, na percepção dos respondentes, são os sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e o desenvolvimento da visão sistêmica da organização; e H<sub>3</sub>: Os fatores da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho do conhecimento na organização da sociedade

civil de interesse público, na percepção dos respondentes, são oportunidades para a aprendizagem contínua e colaboração e aprendizagem em equipe.

Para realização desse estudo, foi utilizada a metodologia quantitativa de pesquisa de natureza descritiva, método que possibilita verificar a relação os aspectos da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional. A amostra da pesquisa consiste de uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), uma instituição sem fins lucrativos, que possui forte engajamento social e considerada 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. Foi utilizado o método survey de pesquisa para a coleta dos dados. Para isso foi utilizado o questionário Dloq-A (YANG, 2003), versão simplificada do questionário Dimensions of The Learning Organization Questionnaire (Dloq) desenvolvido por Marsick e Watkins (2003).

Além da introdução, o estudo foi subdividido em: 2. Cultura de Aprendizagem; 3. Desempenho Organizacional; 4. Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional; 5. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS); 6. Metodologia; 7. Análise e Discussões dos Resultados; 8. Considerações Finais; e REFERÊNCIAS.

## **CULTURA DE APRENDIZAGEM**

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 cultura de uma organização, por sua vez, 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).

Segundo Silva (2001), no âmago da concepção de cultura organizacional é que o processo de 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 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.

A cultura pode ser pensada, ainda, como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 2009, p. 16).

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” (SILVA, 2001, p. 58).

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”.

Para 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”.

Dessa forma, cultura e aprendizagem tornam-se 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).

A cultura organizacional exerce, portanto, 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. Segundo Yang (2003, p. 154), “embora as pessoas possam iniciar a mudança, por elas próprias, como resultado de sua aprendizagem, as organizações devem criar estruturas facilitadoras para apoiar e captar aprendizagem, a fim de avançar em seus objetivos”.

Marsick e Watkins (2003) identificaram em seus estudos, as seguintes características dos fatores relacionados à cultura de aprendizagem:

- 1) as organizações frequentemente 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.

Nessa perspectiva, o compartilhamento, o diálogo, as práticas e o suporte e estrutura da organização se configuram elementos essenciais para uma cultura de aprendizagem efetiva e perceptível aos seus funcionários.

## **DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Historicamente, o sistema de indicadores nas organizações apresenta 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.

No decorrer da história, foram várias as tentativas de desenvolver métodos de mensuração de desempenho organizacional que possibilitem mensurar os aspectos positivos e passíveis de melhorias de um negócio. Dentre eles, pode-se citar: Tableau de Bord, Método de Martindell e Balanced Scorecard.

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.

Mesmo reconhecendo a relevância dos diversos métodos com indicadores quantitativos para mensurar o desempenho nas organizações, deve-se levar em consideração de que forma seus colaboradores percebem esse desempenho.

A percepção, por sua vez, está fundamentada a partir das impressões colhidas pelos sentimentos do indivíduo acerca de algo. Nesse entendimento, indagar aos colaboradores de uma empresa acerca de sua percepção em relação ao desempenho da organização se constitui etapa importante no processo de gestão organizacional.

Por tal razão, referido estudo investigou o desempenho organizacional em uma ONG caracterizada como 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.

## **CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Com 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 fatores apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Definições dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações**

<b>I – FATORES RELACIONADOS COM A CULTURA DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES</b>	
<b>FATOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
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.
<b>II – FATORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>FATOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
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); Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Segundo Menezes et al. (2011), os sete fatores da cultura de aprendizagem desenvolvidas por Marsick e Watkins (2003) têm sido confirmadas em outros estudos. Dentre eles, podem ser citados os estudos realizados na Colômbia, na Malásia, na Austrália, no Líbano, na Coreia e na China.

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) ressaltam 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 como: o número e divulgações de patentes, o percentual de pessoas que trabalham com conhecimento e a possibilidade de os investimentos em tecnologia aumentarem progressivamente. 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), têm refletido a forte relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho de uma organização em vários estudos realizados em diferentes circunstâncias. Quando Watkins e Marsick começaram a trabalhar no DLOQ, a ideia de organização aprendizagem não era nova, apesar de Senge (1990) ter acabado de publicar a sua convocação para aprendizagem sistemas. (MARSICK, 2013).

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).

Como resultado de suas pesquisas sobre o tema, Marsick e Watkins (2003) postulam, portanto, que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência na melhoria do conhecimento organizacional e financeiro. Essa ideia é compartilhada por Yang (2003), para quem a cultura de aprendizagem impacta diretamente no desempenho organizacional, pois espelha o comportamento da organização, sob perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento.

## **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).

A partir da década de 1980, em consequência do processo de 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).

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.

Já as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), é um título atribuído pelo governo para as entidades sem fins lucrativos que possuem atuação pública em parceria com o Estado, que foi criado pela Lei nº. 9.790/99 de 23 de março de 1999. Essa Lei, tem como objetivo principal “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).

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 viabilizar a parceria aos setores públicos e privados, a Lei 9.790/99 constituiu o termo parceria que tem como objetivo “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”.

Por tal razão, para realização desse estudo, optou-se por uma Instituição sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP, sediada em cidade de Fortaleza/CE, com representações distribuídas em vários em toda em toda região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo e em áreas periféricas e comunidades rurais.

### **METODOLOGIA**

Para realização desse estudo, foi utilizada a abordagem quantitativa de pesquisa de natureza descritiva, por considerar ser a mais adequada para realização desse estudo.

Quanto aos fins de pesquisa, é descritiva por ter como foco principal descrever as características do fenômeno na forma atual. Os estudos de natureza descritiva propõem “investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo”. (RICHARDSON, 2011, p. 71).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica com base em livros, artigos, dissertações, teses, revistas, sites referentes ao tema, para se embasar teoricamente e documentalmente. No qual foram consultados manuais, normas, portarias, regimento etc. da Instituição, a fim de verificar o registro formal de criação e transmissão do conhecimento institucional.

Para coleta dos dados, foi utilizado o método survey de pesquisa realizada junto a organizações da sociedade civil de interesse público, uma instituição sem fins lucrativos, caracterizada como uma OSCIP, com sede em Fortaleza/CE. 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, 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”. (OSCIP, 2012). O Instituto atua em toda em toda região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo e em áreas periféricas e comunidades rurais, desenvolvendo programas em parcerias com outras instituições, nas áreas de educação e cultura, geração de emprego e renda, assessoria social e comunitária e microfinanças.

Para viabilizar seus programas, o Instituto estabelece parcerias com vários segmentos públicos e/ou privados da sociedade, como: 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 parceiras, está o principal banco de fomento da região Nordeste.

Por meio de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha, foram coletadas as percepções dos colaboradores do Instituto acerca da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto. 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 a todos os colaboradores do instituto. 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. Salienta-se que todos os itens do questionário foram medidos a partir das percepções dos atores dos diversos setores da organização.

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 eWatkins (2003) e validado em países como 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 apresentar falta de 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 escolha desse questionário foi motivada não somente pela sua simplicidade e objetividade, mas pelo fato de refletir fielmente a proposta do estudo em questão, qual seja analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto, com base nas percepções de seus colaboradores.

Complementando o Dloq-A, foram adicionadas as dimensões sócios demográficas (idade, sexo, escolaridade, estado civil, renda familiar, número de filhos) e profissionais/ocupacionais (localização do trabalho, lotação/setor, cargo/função e tempo de empresa dos colaboradores da Instituição).

Quanto ao tratamento e análise dos dados, inicialmente foi realizada a análise estatística descritiva, onde por meio das medidas de tendência central (média, moda, mediana) mais comumente utilizadas e a medida de dispersão (desvio padrão), buscou-se estratificar os dados de acordo com o perfil sócio-demográfico e dados ocupacionais dos respondentes.

Em seguida foi utilizado o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) para análise dos dados. A análise de regressão múltipla é uma técnica multivariada que pode prever o valor de uma única variável dependente (métrica) a partir de uma função linear de um conjunto de variáveis independentes (HAIR JR et al, 2009). Pode ser representado pelo modelo matemático reproduzido na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo Matemático de Regressão Linear Múltipla**

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pode-se considerar que seria uma função que retorne, em média, de forma linear valores para a variável dependente,  $Y_i$ , dado valores específico para cada uma das variáveis preditoras,  $x_i$ . Para validar esse modelo foram realizados os testes F – Snedecor, t – Student. O emprego do teste F esta 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.

Quanto à validade da escala utilizada, foi calculada a medida de  $\alpha$  de Cronbach, para investigar sua confiabilidade. Segundo Hair Jr et al (2009), essa medida tem como valores de referência de 0 a 1, no qual 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. O valor obtido do  $\alpha$  de Cronbach da escala utilizada neste estudo é de 0,875, para as variáveis investigadas. Esse valor indica uma confiabilidade entre boa e moderada na escala sugerida por Hair Jr et al (2009).

Quanto à verificação das normalidades dos dados coletados, os resultados dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, garantiram que as suposições de normalidades das amostras coletadas, são válidas. Esses testes apresentaram alta significância (0,000) em todas as características do perfil sócio-demográfico dos respondentes do Instituto, demonstrando que a amostra é válida para o estudo em questão.

Quanto aos testes de normalidade das amostras em cada fator das dimensões da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional no Instituto, também apresentaram alto grau de significância (0,000). Nesse sentido, os dados das amostras do perfil sócio-demográfico dos respondentes e das dimensões da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional apresentaram resultados satisfatórios, garantindo assim a validade dos dados coletados.

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). Para isso a medida do  $R^2$  de cada modelo gerado 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. Nesse estudo, o  $R^2$  obtido foi de 0,600, em todos os modelos gerados.

Com o intuito de promover agilidade e exatidão na análise dos dados coletados, foi utilizado o método *stepwise* de análise de dados. Esse método permite selecionar as variáveis independentes (cultura de aprendizagem) que melhores explicam a variável dependente (desempenho financeiro), a partir das percepções dos respondentes, bem como, melhorar a análise dos modelos gerados, com base nas variáveis mais relevantes.

## ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

### Características da amostra

São apresentados, a seguir, os aspectos dominantes das variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda familiar, número de filhos, Cidade/Estado, lotação/setor, cargo/função, tempo de empresa) dos respondentes, com seus valores, frequência absoluta de resposta e suas respectivas proporções – Tabela 1.

**Tabela 1 – Características sócio-demográficas dominantes entre os respondentes**

Característica	Proporção
<b>Sexo</b>	Feminino 56%
<b>Idade</b>	19 a 30 anos 77%
<b>Escolaridade</b>	Graduados 53%
<b>Estado civil</b>	Solteiro 59%
<b>Renda familiar (R\$)</b>	Até 2 salários mínimos 46%
<b>Número de Filhos</b>	Não possui filhos 70,14%
<b>Cidade / Estado</b>	Ceará 77%
<b>Cargo / Função</b>	Assessor 88%
<b>Tempo de empresa</b>	1 a 2 anos de empresa 57%

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com os resultados coletados, o número total de colaboradores do Instituto que participaram dessa pesquisa foi de 211. A maioria dos respondentes são do sexo feminino (56%), têm idade entre 19 a 30 anos (77%), ocupam o cargo de assessor (88%), têm até 1 a 2 anos de empresa (57%), são graduados (53%), solteiros (59%), não possuem filhos (70,14%) e são da localidade do Ceará (77%).

Portanto, trata-se de um público jovem do sexo feminino, solteiro, formados, com até 2 anos de empresa e que ocupam cargo de nível intermediário no Instituto. Quanto à característica lotação/setor, não foi possível categorizá-la, uma vez que possui número elevado de áreas.

**A influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto, na percepção de seus respondentes**

Os resultados apresentados a seguir se referem à influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional no Instituto, na percepção de seus respondentes.

Conforme Tabela 2, o coeficiente de regressão ( $\widehat{\beta_0}$ ) é de 1,714, referente a quantidade inercial do desempenho organizacional, ou seja, só o fato do Instituto existir a cultura de aprendizagem já influencia o desempenho organizacional no Instituto, na opinião de seus respondentes.

A medida oscilante ou coeficiente de regressão ( $\widehat{\beta_1}$ ), referente à cultura de aprendizagem é de 0,674. Isso implica que, se aumentarmos em uma quantidade a cultura de aprendizagem, o desempenho organizacional no Instituto será acrescido em 0,674, gerando assim um valor de 2,388 na escala Likert utilizada. Quanto ao coeficiente de determinação R<sup>2</sup> 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, na percepção de seus respondentes.

**Tabela 2 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional do Instituto, na percepção dos respondentes**

Fator	Coeficiente de Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>1,714</b>	<b>0,265</b>	<b>161,923</b>	<b>0,000</b>	<b>6,463</b>	<b>0,000</b>
1. Cultura de aprendizagem	0,674	0,053	161,923	0,000	12,725	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

**Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto, na percepção de seus respondentes**

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

O primeiro modelo consiste em mostrar os fatores da cultura com suas respectivas relevâncias para o desempenho financeiro no Instituto (Tabela 3). Em seguida, a partir do método *stepwise* de seleção de variáveis, foram gerados os outros dois modelos, no qual se identifica o fator que apresentou o maior grau de significância isoladamente no desempenho financeiro no Instituto e os dois fatores da cultura de aprendizagem de maior significância no desempenho financeiro na Instituição (Tabela 4).

A Tabela 3, a seguir, relaciona os fatores da cultura de aprendizagem, a fim de verificar suas influências no desempenho financeiro no Instituto, a partir da percepção de seus colaboradores.

Tabela 3 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho financeiro no Instituto, na percepção de seus respondentes

Fator	Coeficiente de Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
<b>Desempenho Financeiro</b>	<b>1,461</b>	<b>0,374</b>	<b>13,115</b>	<b>0,000</b>	<b>3,91</b>	<b>0,000</b>
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: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, o desempenho financeiro no Instituto, na percepção de seus respondentes, apresentou coeficiente de regressão ( $\widehat{\beta_0}$ ) de 1,461. Esse valor demonstra a quantidade inercial do desempenho financeiro no Instituto. Quanto aos fatores que apresentaram maiores coeficientes de regressão ( $\beta$ 's) foram o 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem e o 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, onde obtiveram respectivamente, os valores de 0,221 e 0,267.

Os fatores que apresentaram os menores coeficientes de regressão ( $\beta$ 's) foram o 5 - Delegação de poder e responsabilidade e o 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem, que obtiveram, respectivamente, os valores de (0,007) e 0,010. O coeficiente de determinação  $R^2$  desse modelo, obteve o valor de 0,490, que apresenta grau de ajustamento relevante.

Seguem os fatores da cultura de aprendizagem que apresentaram as maiores influências no desempenho financeiro no Instituto, na percepção de seus respondentes, a partir da utilização do método *stepwise*.

Tabela 4 – Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro no Instituto, na percepção de seus colaboradores

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

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme Tabela 4, 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 percebem o efeito do seu trabalho não de forma individual, mas sim organizacional. Procuram examinar seu ambiente e se utilizam das informações nele contidos para ajustar suas práticas de trabalho.

No que diz respeito ao fator 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica, segundo a percepção dos colaboradores, a interação entre as partes envolvidas nas atividades, tem mais resultados trabalhando em conjunto, do que individualmente. Isso se deve, talvez, à natureza das atividades desenvolvidas pelo Instituto, onde por meio de atividades lúdicas e participativas promove o fortalecimento da relação entre seus colaboradores e promove o bem-estar social de sua comunidade.

O destaque alcançado com relação ao fator 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, segundo os respondentes, indica a percepção da existência de sistemas interligados e de livre acesso para capturar e compartilhamento do aprendizado. Com relação a isso, o Instituto 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 suas atividades nas diversas localidades onde atua.

**Fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento organizacional no Instituto, na percepção de seus respondentes**

Quanto aos fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento organizacional no Instituto, na percepção de seus respondentes, foram gerados, também, novos modelos matemático-estatísticos para cada resultado.

A Tabela 5 relaciona todos os fatores da cultura de aprendizagem, a fim de verificar suas influências no desempenho do conhecimento no Instituto, a partir da percepção de seus respondentes.

**Tabela 5 – Influência da cultura de aprendizagem no desempenho do conhecimento organizacional no Instituto, na percepção de seus respondentes**

Fator	Coeficiente de Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
<b>Desempenho do Conhecimento Organizacional</b>	<b>0,991</b>	<b>0,295</b>	<b>32,103</b>	<b>0,0000</b>	<b>3,365</b>	<b>0,001</b>
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: dados da pesquisa.

Conforme observado, o desempenho do conhecimento organizacional do Instituto, na percepção de seus respondentes, 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 5, o fator que apresentou o maior coeficiente de regressão ( $\beta$ ) foi o 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, onde foi obtido o valor 0,245. Contudo, os fatores que apresentaram os menores coeficientes de regressão ( $\beta$ '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, apresenta grau de ajustamento relevante.

A seguir serão apresentados os fatores da cultura de aprendizagem que representam as maiores influências no desempenho do conhecimento organizacional no Instituto, na percepção de seus respondentes, a partir da utilização do método *stepwise*.

Tabela 6 – Fatores da cultura de aprendizagem de maior influência no desempenho do conhecimento no Instituto, na percepção dos respondentes

Fator	Coeficiente de Regressão	Desvio Padrão	F – Snedecor		t – Student	
			Estatística	Significância	Estatística	Significância
<b>Desempenho do Conhecimento Organizacional</b>	<b>1,059</b>	<b>0,287</b>	<b>56,132</b>	<b>0,0000</b>	<b>3,688</b>	<b>0,000</b>
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: dados da pesquisa.

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 influencia o desempenho do conhecimento no Instituto.

Quanto ao 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 desenvolvimento da visão sistêmica da organização, também foi o fator da cultura de aprendizagem considerado o mais relevante na opinião dos respondentes. Em seguida, vem o fator 7 - Estímulo a liderança para a aprendizagem. Quanto ao papel do líder no processo de aprendizagem, Schein (2009, p. 375), afirma 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 respondentes. Os líderes, por sua vez, 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 a colaboração e aprendizagem em equipe e 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 aprendem juntos. A colaboração, por sua vez, 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 a melhoria e mudança da realidade social de comunidades e entidades carentes, como também, promove melhorias nas políticas públicas e de acesso à cidadania. (OSCIP, 2012).



No questionamento e diálogo, por sua vez, 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, que estimula seu envolvimento com as causas da Instituição, a fim de que atinjam seus objetivos organizacionais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no Instituto, 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.

Conforme constatado, a cultura de aprendizagem possui significativa influência no desempenho organizacional no Instituto, 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. Esse resultado, por sua vez, teve como finalidade atender o primeiro objetivo específico do estudo. Ele confirma, também, a primeira hipótese de pesquisa.

Quanto ao segundo objetivo específico, 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 Instituto, na percepção dos respondentes. Esse resultado, também, confirma a segunda hipótese de pesquisa.

Dentre esses fatores destaca-se o fator 4 - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, pois foi o que apresentou a maior relevância na percepção dos respondentes. No entendimento dos respondentes, isso mostra que as organizações devem possuir sistemas interligados com o trabalho e de livre acesso, que possibilita o amplo compartilhamento do aprendizado entre seus respondentes.

Já o desenvolvimento da visão sistêmica da organização, os participantes da pesquisa 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.

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

Os resultados referentes ao terceiro objetivo específico de pesquisa, 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 mais influentes no desempenho do conhecimento na percepção dos respondentes.

Dentre esses fatores, destaca-se o 6 - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, pois foi, também, o fator considerado o mais relevante na opinião dos respondentes.

Quanto ao fator 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem, na percepção dos colaboradores do Instituto, os líderes modelam, prestigiam e apóiam a aprendizagem. Eles utilizam a

aprendizagem de forma estratégica para atingir seus objetivos. Nesse sentido, a liderança exerce papel fundamental na promoção do conhecimento organizacional no Instituto, na opinião de seus colaboradores.

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, é confirmada parcialmente, pois somente o fator 3 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.

Portanto, o estudo indica que a cultura de aprendizagem possui significativa influência no desempenho organizacional no Instituto, na percepção de seus colaboradores. Entretanto, para que esses resultados sejam expandidos para todo esse segmento é necessário que esse estudo seja ampliado em outras instituições que apontem novas perspectivas e resultados. Pode-se, ainda, associar a pesquisa sobre cultura de aprendizagem a aspectos como satisfação e motivação no trabalho.

### 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.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 235p.

COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora, Culture and organizational learning. en Journal of Management Inquiry, vol. 2, núm. 4, dec. 1993.

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

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

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, Peter . A estratégia em ação: balanced scorecard. 26. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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.

MARSICK, Victoria J. The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. Advances in Developing Human Resources 2013 15:127 originally published online 19. Feb 2013. DOI: 10.1177/1523422313475984.

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

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 380 p.

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

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.

ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP). Manual de Negócios. 2012.

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.

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

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

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

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

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.