

Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em uma Empresa Pública

Autoria

JOSESTENNE BEZERRA DO AMARAL - josyamaral@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Luis Eduardo Brandão Paiva - edubrandas@gmail.com

Tereza Cristina Batista de Lima - tcblima@uol.com.br

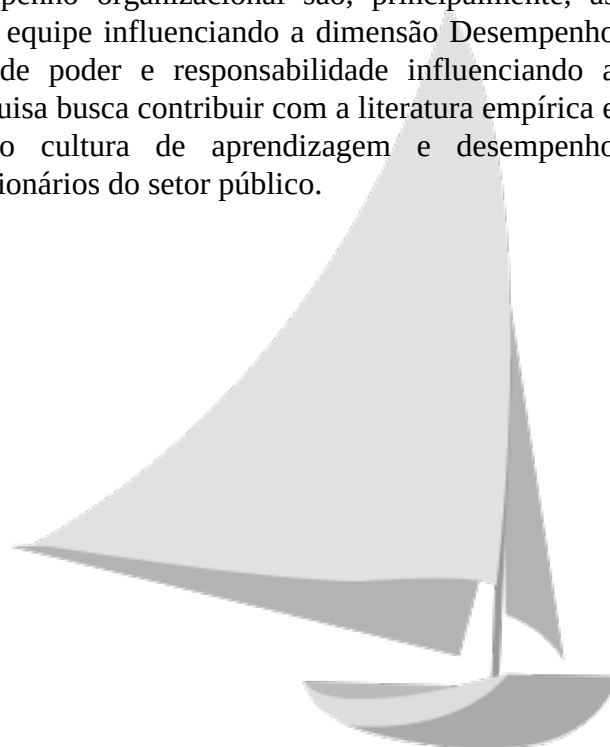
Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Rafaela de Almeida Araújo - rafaela.aa@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva, desenvolvida mediante uma survey para a coleta de dados junto a 388 empregados próprios de uma empresa pública estadual. Baseou-se, sobretudo, no embasamento teórico-metodológico de Yang (2003), utilizando-se o Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (Dloq). Para a análise dos dados utilizam-se técnicas multivariadas, como análise fatorial e regressão logística. Os resultados apontam que as dimensões da cultura de aprendizagem que mais influenciam as dimensões do desempenho organizacional são, principalmente, as dimensões Colaboração e aprendizagem em equipe influenciando a dimensão Desempenho do conhecimento e dimensão Delegação de poder e responsabilidade influenciando a dimensão Desempenho financeiro. Esta pesquisa busca contribuir com a literatura empírica e conceitual que envolve fenômenos como cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, sobretudo ao considerar funcionários do setor público.



Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em uma Empresa Pública

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva, desenvolvida mediante uma *survey* para a coleta de dados junto a 388 empregados próprios de uma empresa pública estadual. Baseou-se, sobretudo, no embasamento teórico-metodológico de Yang (2003), utilizando-se o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (Dloq). Para a análise dos dados utilizam-se técnicas multivariadas, como análise fatorial e regressão logística. Os resultados apontam que as dimensões da cultura de aprendizagem que mais influenciam as dimensões do desempenho organizacional são, principalmente, as dimensões Colaboração e aprendizagem em equipe influenciando a dimensão Desempenho do conhecimento e dimensão Delegação de poder e responsabilidade influenciando a dimensão Desempenho financeiro. Esta pesquisa busca contribuir com a literatura empírica e conceitual que envolve fenômenos como cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, sobretudo ao considerar funcionários do setor público.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Cultura de Aprendizagem. Desempenho Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações e mudanças nas políticas de gestão de pessoas que vêm ocorrendo nos últimos anos trazem à tona diversos conceitos e discussões relacionadas à cultura organizacional, e que, por sua vez, tem um papel crucial no desempenho do processo de gestão, influenciando o sucesso da sua implementação num contexto de alta competitividade entre as organizações (FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2015; HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ, 2018; SCHMITZ et al., 2014). Parte dessas discussões se concentra nas relações entre o desempenho organizacional e a aprendizagem organizacional. Essas possibilidades podem direcionar as empresas em busca de um desempenho positivo, sejam em termos financeiros, comerciais, de mercado, bem como no desempenho das pessoas que atuam nas organizações.

Vale ressaltar que, na perspectiva de Arruda et al. (2015) e Dal Forno et al. (2019), os fenômenos da cultura e aprendizagem organizacional passam a ser utilizados nesse novo contexto, visto que objetivam aprimorar o desempenho e promover o dinamismo e a flexibilidade para que os processos organizacionais possam se tornar mais eficazes e eficientes.

Por meio de uma cultura organizacional, voltada para a aprendizagem, pode-se construir vantagem competitiva e desenvolver de forma mais eficaz o conhecimento e a tecnologia na organização, e isto, conseqüentemente, contribui para a inovação organizacional (BATES; KHASAWNEH, 2005; DAL FORNO et al., 2019; OLIVA; SHINYASHIKI, 2016). Dessa forma, identificar as contribuições da cultura de aprendizagem por meio da compreensão de uma organização que aprende e que, portanto, melhora seu desempenho a partir desse aprendizado, contribui para enfrentar os problemas atuais e desenvolver estratégias de recursos humanos voltadas à eficiência da organização (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ, 2018; LAU et al., 2017).

Diante da necessidade de se compreender possíveis influências existentes entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, em virtude da importância do tema e da baixa incidência de discussões sobre esta temática no setor público, a questão norteadora da pesquisa é: *Qual a influência existente entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em uma empresa pública?* Este estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional, além de fornecer elementos que orientem as organizações no que se refere aos fatores que afetam o desempenho organizacional. Para o desempenho organizacional, utiliza-se a ótica teórica do desempenho financeiro e do desempenho

do conhecimento, e isto se alinha à perspectiva de Marsick e Watkins (2003), o que confere um caráter bidimensional para o contexto do desempenho organizacional.

Quanto à relevância gerencial do estudo, espera-se que os resultados desta pesquisa possam colaborar na formulação de políticas para o envolvimento dos gestores na implementação da estratégia e na geração de desempenho positivo, uma vez que estes são a força de trabalho responsável por promover a disseminação e implementação das diretrizes estratégicas. Considera-se, sobretudo, a perspectiva de Jung et al. (2009), de que a cultura organizacional é primordial para o gerenciamento organizacional. Academicamente, este estudo torna-se fundamental por suplantando a lacuna da literatura que permite analisar a influência do desempenho organizacional – por meio do desempenho do conhecimento e financeiro - na cultura de aprendizagem, tomando-se como base uma investigação empírica junto a funcionários do setor público.

2 CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As organizações existem em um meio constituído pela cultura e estrutura. Para se obter eficiência numa organização, é necessário não só que seus empregados aprendam os métodos de trabalho, mas também compreendam a missão da organização, a sua forma de realizar as coisas, o seu clima e a sua cultura (DAL FORNO et al., 2019; HOGAN; COOTE, 2014; SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional fornece um sistema de expectativas que estabelece normas e um padrão de comportamento para os funcionários, proporcionando uma razão para o comportamento de liderança (AZANZA; MORIANO; MOLERO, 2013; SCHEIN, 2009; SALLES; WOOD JR; CALDAS, 2018). Quanto mais forte a cultura organizacional, maior será o impacto na eficácia da organização (SCHEIN, 2009). A cultura de uma organização está diretamente relacionada aos aspectos que envolvem a aprendizagem organizacional. Dessa forma, os elementos da cultura fornecem suporte necessário para que os processos de aprendizagem ocorram nas organizações (ARRUDA et al., 2015; DAL FORNO et al., 2019).

Ao tratarem da aprendizagem no nível individual e organizacional, Marsick e Watkins (2003) entendem que, no primeiro caso, a aprendizagem ocorre quando os indivíduos se deparam com surpresas ou desafios que servem de estímulos para uma reação. Já a aprendizagem organizacional é o resultado de um processo interativo e interdependente. Nesse caso, os estímulos podem vir de uma nova norma, um novo concorrente, mudanças no mercado, novas tecnologias, insatisfação por parte de clientes, novas demandas e exigências ou outra mudança qualquer que altere o *status quo* da organização. Ademais, o entendimento do contexto ambiental da organização, tanto interno quanto externo, pode auxiliar a organização a agir de forma proativa. Nesse contexto, a tarefa da aprendizagem se torna uma responsabilidade compartilhada dos indivíduos, em que pode estar alinhada ao desempenho organizacional.

Medidas de desempenho comunicam a estratégia, os resultados e o controle dos processos, interligando estratégias, recursos e processos. Sendo assim, medição de desempenho compreende quantificação da relação entre processos, saídas e metas, de modo contínuo, o que, por *feedback*, leva ao estabelecimento de novas metas e ao ajuste da estratégia (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; BRITO; OLIVEIRA, 2016; RAFAELI; MULLER, 2007).

Conforme destacam Kaplan e Norton (2004), as empresas estão abandonando os modelos de gerenciamento de desempenho que se baseiam apenas em critérios financeiros, pois estes não captam toda a dinâmica do desempenho empresarial no atual contexto competitivo baseado no conhecimento. Marsick e Watkins (2003), ao estudarem a aprendizagem em organizações, identificaram que uma cultura orientada para apoiar a aprendizagem pode levar ao melhor desempenho. O desempenho organizacional sofre forte influência da cultura, uma vez que esta envolve o comportamento de seus membros e os diversos setores e níveis das empresas.

Com o objetivo de mensurar a relação existente entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, Marsick e Watkins (2003) desenvolveram a escala *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (Dloq). Yang (2003) propôs um modelo resumido desta escala, o Dloq-A. O Quadro 1 apresenta, por sua vez, os fatores desta escala no que se refere à cultura de aprendizagem nas organizações.

Quadro 1 – Definições dos fatores de escala de cultura de aprendizagem nas organizações

Fator	Definição
I – Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem nas organizações	
1 Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas aprendam no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento.
2 Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista, capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o <i>feedback</i> e a experimentação.
3 Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4 Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5 Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6 Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7 Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
II – Fatores relacionados com o desempenho organizacional	
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).

A seguir, destaca-se a metodologia da pesquisa com foco nos fatores adotados na escala de cultura de aprendizagem e no desempenho organizacional.

3 METODOLOGIA

Este estudo se classifica como uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os dados foram coletados por meio de um *survey*. O universo da pesquisa compreendeu os empregados próprios de uma empresa pública de saneamento básico estadual, que tinham acesso a rede de computadores em seu ambiente de trabalho, perfazendo um total de 1035 empregados. A amostra foi definida por meio de amostragem aleatória simples, composta por 388 indivíduos.

Dentre os 388 indivíduos, denominados de empregados próprios, 217 são homens (55,9%) e 171 mulheres (44,1%). A maioria dos pesquisados apresenta nível de especialização (35,6%) e, logo em seguida, graduação (27,8%). A idade média é de 42 anos, variando entre 20 e 71 anos. Quanto à lotação dos indivíduos, se estavam na capital ou no interior, 67% concentra-se na capital, enquanto que 33% estão no interior do Estado.

Utilizou-se a versão simplificada do instrumento *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (Dloq), desenvolvida por Yang (2003), Dloq-A – validada no Brasil por Menezes, Guimarães e Bido (2011). Essa versão é composta de 27 itens distribuídos nas sete dimensões da cultura de aprendizagem – oportunidades para a aprendizagem contínua, questionamento e diálogo,

colaboração e aprendizagem em equipe, sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, delegação de poder e responsabilidade, desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem – e nas duas dimensões do desempenho organizacional – desempenho financeiro e ganho de conhecimento organizacional.

Para análise dos dados, adotou-se a estatística descritiva para caracterizar o perfil da amostra. Em seguida, empregou-se a estatística multivariada, como a análise fatorial exploratória. Logo após, calculou-se o *alfa* de *Cronbach* – com o intuito de verificar a confiabilidade interna da escala composta pelas dimensões dos construtos “cultura de aprendizagem” e “desempenho organizacional”. Para finalizar as técnicas de análise estatística dos dados, fez-se o uso de modelos de regressão logística. As análises estatísticas das respostas tiveram tratamento de dados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* (versão 22.0).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Consistência interna

A consistência interna do *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (Dloq) foi avaliada pelo alfa de *cronbach*. Os valores obtidos no coeficiente do *Cronbach* para as dimensões da cultura de aprendizagem e do desempenho organizacional permitiram atestar consistência interna satisfatória, visto que todos os valores foram acima de 0,7 (HAIR et al., 2009), o que reflete na fidedignidade aceitável. Mostra-se o Alfa de *cronbach*, a quantidade de itens de cada dimensão, média, mínimo e máximo (Tabela 1).

Tabela 1 – Dimensões da cultura de aprendizagem

Dimensões	Alfa de <i>cronbach</i>	Nº de itens	Média	Mínimo	Máximo
Oportunidades para Aprendizagem Contínua	0,721	3	4,113	3,724	4,338
Questionamento e Diálogo	0,826	3	3,646	3,526	3,755
Colaboração e Aprendizagem em Equipe	0,860	3	3,924	3,724	4,129
Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem	0,829	3	3,820	3,438	4,343
Deleção de Poder e Responsabilidade	0,878	3	3,622	3,528	3,698
Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização	0,890	3	4,043	3,905	4,170
Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem	0,913	3	3,893	3,750	4,003

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as sete dimensões do DLOQ-A, as que apresentaram maiores médias foram as dimensões “Oportunidades para a aprendizagem contínua” e “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização”. Enfatiza-se os maiores valores do Alfa de *cronbach* (α): “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”; e “Oportunidades para a aprendizagem contínua”. Os dois menores valores do *cronbach* (α) foram as dimensões: “Oportunidades para aprendizagem contínua”, e “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem.

Esses resultados corroboram com o estudo de Queiroz et al. (2014) quando demonstram que na organização a aprendizagem é incorporada ao trabalho e que existem, por sua vez, oportunidades para educação e crescimento dos indivíduos. Além disso, as pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva. Pela Tabela 2 verifica-se o alfa de *cronbach* (α), média o mínimo e máximo de cada dimensão do desempenho organizacional.

Tabela 2 – Dimensões do desempenho organizacional

Dimensões	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Média	Mínimo	Máximo
Desempenho financeiro	0,850	3	3,914	3,750	4,015
Desempenho do conhecimento organizacional	0,898	3	3,858	3,776	3,902

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisadas as médias das dimensões do desempenho organizacional, conforme Tabela 2, observa-se que a maior média foi da dimensão “Desempenho financeiro”, com valor de 3,914. Essa dimensão apresentou valor do alfa de *cronbach* (α) de 0,850. Esse resultado sugere que os indivíduos pesquisados percebem melhor o estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento da organização. Em relação à dimensão “Desempenho do conhecimento organizacional”, a mesma também apresenta uma média alta tanto comparando com a dimensão anterior, como comparando o resultado com o valor máximo dessa dimensão de 3,902 *versus* 4,015.

4.2 Análise fatorial exploratória

A partir da análise fatorial para os fatores relacionados à aprendizagem nas organizações e ao desempenho organizacional, evidencia-se os resultados para cada variável. A variável com maior valor é a que tem maior representatividade e poder de explicação dentro do fator (Tabela 3).

Tabela 3 – Análise fatorial para cultura de aprendizagem

Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem nas organizações		Cargas fatoriais	Média	Desvio padrão
Oportunidades para aprendizagem continua	v1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender	,782	4,2758	1,22157
	v2. A empresa libera o funcionário para aprender	,812	4,3376	1,39838
	v3. As pessoas são recompensadas quando aprendem	,809	3,7242	1,43010
Questionamento e diálogo	v4. As pessoas dão feedback aberto umas às outras	,852	3,5258	1,29074
	v5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam	,861	3,6572	1,23620
	v6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros	,870	3,7552	1,22816
Colaboração e aprendizagem em equipe	v7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades	,881	4,1289	1,33096
	v8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados	,906	3,9201	1,21630
	v9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações	,864	3,7242	1,25701
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	v10. A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado	,827	4,3428	1,34626
	v11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários	,893	3,4381	1,35973
	v12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento	,870	3,6804	1,43451
Delegação de poder e responsabilidade	v13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas	,890	3,6985	1,36183
	v14. A empresa permite as pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho	,910	3,6392	1,36917
	v15. A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados	,889	3,5284	1,31841
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	v16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global	,905	3,9046	1,35398
	v17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas	,907	4,0541	1,28383
	v18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas	,904	4,1701	1,26038
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	v19. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados	,925	3,7500	1,43844
	v20. Os gerentes procuram constantemente oportunidade de aprendizagem	,926	3,9253	1,40581

v21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa	,917	4,0026	1,32263
---	------	--------	---------

Fonte: Dados da pesquisa.

Utiliza-se o critério da variável substituta – as variáveis das dimensões da cultura de aprendizagem que obtiveram cargas fatoriais mais elevadas, ou seja, as que apresentam maior explicação dentro de cada dimensão. Diante disso, as maiores médias foram a v1, v2 e v10. Enquanto isso, as variáveis das dimensões da cultura de aprendizagem que apresentaram as menores médias foram a v4, v11 e a v15.

Ao analisar a representatividade de cada variável por dimensão, pode-se observar que, com relação à dimensão “Oportunidades para a aprendizagem contínua”, a variável que apresenta maior carga fatorial é a v2. “A empresa libera o funcionário para aprender”, permitindo inferir que, na percepção dos indivíduos, a organização oferece oportunidades para o aprendizado contínuo.

Para a dimensão “Questionamento e diálogo”, a variável que melhor representa esta dimensão é a v6. “As pessoas desenvolvem confiança nos outros”, e isto infere que há uma percepção acerca de que existe confiança com os outros colegas no ambiente de trabalho. Na dimensão “Colaboração e aprendizagem em equipe”, a variável mais representativa é a v8. Esse resultado demonstra que há colaboração e aprendizagem em equipe quando existe uma avaliação com base em resultados. A variável v11. “A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários” é a mais representativa para a dimensão “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”. A medida em que a empresa disponibiliza a todos as lições aprendidas, melhor se configura os sistemas de captura e compartilhamento da aprendizagem.

Para a dimensão “Delegação de poder e responsabilidade”, a variável que melhor representa esta dimensão é a v14. Nessa dimensão, a percepção é que ela existe quando a empresa permite o controle dos recursos por parte dos seus membros. Em relação à dimensão “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização”, a variável que obteve maior carga fatorial foi a v17. Esse resultado evidencia que os indivíduos percebem essa dimensão quando há um trabalho conjunto entre empresa e meio ambiente. A variável v20. “Os gerentes procuram constantemente oportunidade de aprendizagem”, foi a que apresentou maior carga fatorial na dimensão “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”. Aqui, a percepção é que essa dimensão é representada quando há uma constante procura por oportunidades de aprendizagem por parte dos líderes.

Além dessa primeira análise fatorial para a cultura de aprendizagem, realiza-se também, a seguir, a análise fatorial para o desempenho organizacional, o qual está subdividido nas dimensões “Desempenho financeiro” e “Desempenho do conhecimento organizacional” (Tabela 4).

Tabela 4 – Análise fatorial para desempenho organizacional

Fatores relacionados ao desempenho organizacional		Cargas fatoriais	Média	Desvio padrão
Desempenho financeiro	v22. A produtividade média por empregado é maior que no ano passado	,867	3,9768	1,25835
	v23. O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços é menor que no ano passado	,904	3,7500	1,25831
	v24. O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado	,860	4,0155	1,30186
Desempenho do conhecimento organizacional	v25. A satisfação do cliente é maior que no ano passado	,906	3,8969	1,26764
	v26. O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado	,936	3,9021	1,30223
	v27. Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado	894	3,7758	1,34634

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a dimensão “Desempenho financeiro”, a variável que apresentou a maior carga fatorial e, portanto, a que melhor representa esta dimensão foi a v23. “O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços é menor que no ano passado”. Na dimensão “Desempenho do conhecimento organizacional”, a variável que apresentou a maior carga fatorial e, assim, melhor representa esta dimensão foi a v26. Essa dimensão é percebida pelos indivíduos quando o número de sugestões implementadas aumenta ao longo do tempo.

O critério da variável substituta é pertinente por permitir, a partir das cargas fatoriais das variáveis mais representativas dentro de cada fator, desenvolver modelos de regressão. Para este estudo, pretende-se, portanto, analisar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional.

4.3 Resultados do modelo de regressão logística

No caso desta pesquisa, a variável dependente é o desempenho organizacional, que será subdividido em dois modelos de regressão: (i) direcionado ao desempenho do conhecimento organizacional; e (ii) desempenho financeiro. Enquanto que as variáveis independentes são as variáveis da cultura de aprendizagem e as variáveis sociodemográficas.

Quanto menor o sig. (grau de significância) na regressão logística, maior o poder de relação da variável independente na variável dependente. Dessa forma, leva-se em consideração a perspectiva de Hair et al. (2009), sugerindo significância menor do que 0,05.

Tabela 5 – Modelo de regressão (variável dependente: desempenho financeiro)

Variáveis	B	Sig.	Exp(B)
Sexo (Masculino)	-,096	,733	,908
Lotação (capital)	-,530	,110	,589
Idade	,046	,072	1,047
Remuneração Média	,047	,710	1,048
Tempo de Empresa	-,053	,021	,948
Oportunidades para a aprendizagem contínua	-,080	,510	,924
Questionamento e diálogo	,169	,288	1,184
Colaboração e aprendizagem em equipe	,216	,209	1,242
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	,357	,009	1,429
Delegação de poder e responsabilidade	,484	,001	1,623
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	,460	,003	1,584
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	,149	,274	1,160
Constante	-8,035	,001	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável que apresentou maior valor p foi a que está relacionada à “Delegação de poder e responsabilidade”, valor p de 0,001, e uma influência de 62,3% no desempenho financeiro. Isso significa que na percepção dos indivíduos, 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, por meio da permissão das pessoas ao controle sobre os recursos de que precisam para realizar o trabalho.

O “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” mostrou também influência no desempenho financeiro, com valores p de 0,003 e B de 0,460, e isto mostra que os indivíduos nessa organização são ajudados a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa. Além disso, examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho, em conjunto com a comunidade externa. Essa variável possibilita uma influência de 58,4% no desempenho financeiro.

Além desses achados, considera-se ainda a variável “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, com valores p de 0,009 e B de 0,357. Esta variável deteve-se influência positiva no desempenho financeiro, principalmente, na perspectiva de que os indivíduos percebem que a

organização cria, integra e mantém ao trabalho sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem, dando acesso às pessoas às lições aprendidas. Portanto, esta variável tem uma representatividade de 42,9% no desempenho financeiro.

Em relação ao tempo de empresa, destaca-se uma influência inversa – valores p de 0,021 e B de -0,53; quando maior o tempo do indivíduo na empresa, menor a sua influência no desempenho financeiro. A análise desta regressão logística expressa R^2 de Nagelkerke de 0,498. Esse valor indica que o modelo adotado é aceitável para explicar a relação das variáveis no modelo, tendo em vista R^2 de Nagelkerke ter apresentado resultado superior a 0,3.

Ao adotar o desempenho do conhecimento organizacional, realiza-se outro modelo de regressão logística, com foco no desempenho do conhecimento organizacional (Tabela 6).

Tabela 6 – Modelo de regressão (variável dependente: desempenho do conhecimento organizacional)

Variáveis	B	Sig.	Exp(B)
Sexo (Masculino)	,863	,004	2,369
Lotação (capital)	-,291	,402	,747
Sexo (Masculino)	-,011	,675	,989
Idade	-,001	,996	,999
Remuneração Média	,004	,872	1,004
Tempo de Empresa	-,111	,375	,895
Oportunidades para a aprendizagem contínua	-,146	,406	,864
Questionamento e diálogo	2,246	,259	9,448
Colaboração e aprendizagem em equipe	,664	,000	1,942
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	,335	,022	1,398
Delegação de poder e responsabilidade	,323	,035	1,382
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	,625	,000	1,869
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	,346	,015	1,413
Constante	-8,816	,000	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A “Colaboração e aprendizagem em equipe” apresenta influência na dimensão “Desempenho do conhecimento organizacional”, com valores p de 0,000 e B de 0,664. O indivíduo que enfatizou a percepção da colaboração e aprendizagem em equipe tem 94,2% de chance de ter a percepção do desempenho do conhecimento organizacional. Ademais, “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” tem alto poder de explicação na dimensão “Desempenho do conhecimento organizacional”, com valores p de 0,000 e B de 0,625. Desse modo, identifica-se influência positiva no “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” e no “Desempenho do conhecimento organizacional”.

Os resultados apresentados alinham-se com os resultados encontrados por Awasthy e Gupta (2011) já que as dimensões que obtiveram maior poder explicativo no desempenho do conhecimento organizacional foram as mesmas encontradas nesta pesquisa.

A análise desta regressão logística expressa R^2 de Nagelkerke de 0,552. Esse valor indica que o modelo adotado é aceitável para explicar a relação das variáveis no modelo, tendo em vista R^2 de Nagelkerke ter apresentado resultado superior a 0,3.

Ao considerar que o desempenho financeiro e o desempenho do conhecimento organizacional pertencem ao desempenho organizacional, identifica-se, sobretudo, que dentre os 7 fatores que representam a aprendizagem organizacional, 3 mostram-se alinhados com o desempenho financeiro e com o desempenho do conhecimento organizacional. De modo geral, esses 3 fatores – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, Delegação de poder e responsabilidade e Desenvolvimento da visão sistêmica da organização – tiveram influências positivas no desempenho organizacional. Dessa forma, os resultados corroboram com o que

defendem para Marsick e Watkins (2003), quando afirmam que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência na melhoria do conhecimento organizacional e financeiro.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo objetivou analisar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional. Os resultados demonstram que a cultura de aprendizagem exerce forte influência no desempenho organizacional da empresa pesquisada, por meio da percepção dos respondentes.

As dimensões da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho organizacional são “Colaboração e aprendizagem em equipe” e “Delegação de poder e responsabilidade”. No caso da dimensão “Colaboração e aprendizagem em equipe”, esta apresenta forte influência na dimensão do desempenho organizacional “Desempenho do conhecimento”. Já a dimensão “Delegação de poder e responsabilidade”, exerce forte influência na dimensão “Desempenho financeiro” do construto “Desempenho organizacional”.

Como relevância para a gestão, espera-se que os resultados desta pesquisa colaborem para a formulação de políticas de gestão de pessoas no que se refere ao desenvolvimento da liderança de forma a permitir a geração de desempenho positivo. Ainda como contribuição, no âmbito acadêmico, este estudo colabora para reduzir a lacuna existente na literatura que permita analisar as influências entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, no que se refere à investigação em empresa do setor público, bem como permite realizar comparações entre esses resultados e os resultados de outros estudos que podem ser realizados em empresas privadas.

Considerando a relevância da temática, aponta-se como agenda de pesquisa a necessidade de expandir para outras organizações, inclusive em outros setores da economia, estudos que verifiquem as influências da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional. Além disso, na mesma empresa, este estudo possibilita pesquisas com empregados terceirizados a fim de comparar com os resultados deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, S. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C. A.; FERRAZ, S. F. S.; PINTO, F. R. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015.
- AWASTHY, R.; GUPTA, R. K. Is learning orientation in manufacturing and service firms different in India? **The learning organization**, v. 18, n. 5, p. 392-408, 2011.
- AZANZA, G.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. **Journal of Work and Organizational Psychology**, 29, p. 45-50, 2013.
- BATES, R.; KHASAWNEH, S. Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. **International journal of training and development**, v. 9, n. 2, p. 96-109, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.
- BRITO, R. P.; OLIVEIRA, L. B. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 3, p. 94, 2016.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAL FORNO, G. M. D.; OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; MÜLLER, F. M. Cultura e aprendizagem organizacionais: explorando relações em uma organização pública. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3, 2019.

FERNANDES, A. L.; ALTURAS, B. A. B.; LAUREANO, R. M. S. The role of organizational culture in the dynamic relationship between information Technology and organizational learning. **In: Information Systems and Technologies (CISTI), 2015 10th Iberian Conference on.** IEEE, 2015. P. 1-5.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant'anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERNÁNDEZ, J. R.; FERNÁNDEZ, H. M. La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. **Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina**, v. 7, n. 1, 2018.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Gulf Professional Publishing, 2004.

JUNG, T. et al. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. **Public administration review**, v. 69, n. 6, p. 1087-1096, 2009.

LAU, P. Y. Y. et al. Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. **Human Resource Development International**, v. 20, n. 2, p. 159-179, 2017.

MARSICK, V. J.; 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, 2003.

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. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 4, 2011.

OLIVA, C. C.; SHINYASHIKI, G. T. Estudo sobre validação de escalas de aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 12, n. 3, p. 303-322, set-dez/2016, Taubaté, SP, Brasil;

QUEIROZ, G. C., et al. Cultura de aprendizagem e privatização: um estudo de caso na Transnordestina. **Reuna**. Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 29-48, 2014.

RAFAELI, L.; MÜLLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 363-377, 2007.

SALLES, J. R.; WOOD JR, T.; CALDAS, M. O desafio da mudança cultural. **GV-executivo**, v. 17, n. 3, p. 40-43, 2018.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: JosseyBass, 2009.

SCHMITZ, S.; et al. Learning culture and knowledge management processes: to what extent are they effectively related? **Journal of Work and Organizational Psychology**. v 30, n. 3, p. 113-121, 2014.

YANG, B. Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. **Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, May 2003.