

**FACULDADE INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

LEONARDO DE MIRANDA SIQUEIRA

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO DETERMINANTES
DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo empírico nas
cooperativas de crédito do Espírito Santo.**

**VITÓRIA
2013**

LEONARDO DE MIRANDA SIQUEIRA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO DETERMINANTES

DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo empírico nas

cooperativas de crédito do Espírito Santo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração na Linha de Pesquisa em Estratégia e Governança Pública Privada da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof.Dr.Alexandre Reis Rosa

**VITÓRIA
2013**

LEONARDO DE MIRANDA SIQUEIRA

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO DETERMINANTES
DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo empírico nas
cooperativas de crédito do Espírito Santo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Aprovada em 26 de abril de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. ALEXANDRE REIS ROSA

**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)**

Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO

**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)**

Prof. Dr. MARCOS PAULO VALADARES DE OLIVEIRA

**Universidade Federal do Espírito Santo
(UFES)**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me colocado em seus planos e me conceder esta tão sonhada oportunidade.

À minha mãe Odailza, minha grande inspiração, ao meu pai Siqueira que em toda sua vida sempre priorizou a educação de seus filhos e se hoje, chego aqui, devo tudo isso a eles. À minha querida esposa Dayane, que velou em silêncio a minha trajetória de estudos durante estes dois anos e pela sua demonstração de amor e carinho nos meus intermináveis momentos de solidão. Às minhas irmãs Mirele, Isana, Lurdinha e Marizete que agiram de forma motivadora e animadora e aos meus amigos que várias vezes clamaram por minha presença.

Ao SICOOB-ES (Sistema integrado de cooperativas do Brasil), que permitiu a utilização de seu ambiente organizacional para realização desta pesquisa, em especial, ao presidente Sr. Bento Venturin e ao gerente da agência de Barra de São Francisco-ES Sr. Wanderson Vailant que foi o mediador desta pesquisa junto ao SICOOB.

Ao meu orientador, Dr. Alexandre Reis Rosa e meu co-orientador Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo, pela paciência, compreensão, pelas preciosas contribuições para o aprimoramento deste trabalho e pelas incansáveis horas de dedicação. Carregarei sim, por toda minha vida uma enorme dívida intelectual para com eles.

Aos meus colegas de curso que, inúmeras vezes estimularam meu raciocínio, abriram meus olhos e fizeram-me enxergar e pelos bons momentos divididos juntos, à FAPES pela ajuda financeira e, por fim, os funcionários da Secretaria.

RESUMO

Este trabalho busca analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas (contratação seletiva, compensação contingente, participação nas tomadas de decisões e treinamento) e a aprendizagem organizacional. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, de natureza quantitativa, foram dois questionários: o primeiro para mensurar aprendizagem organizacional, já validado no contexto brasileiro e o segundo questionário foi para mensurar as práticas de gestão de pessoas, ainda não validado no contexto brasileiro. A junção dos dois questionários resultou em total de 37 assertivas e ainda contou com a inserção de um questionário adicional para coleta de dados demográficos. Os dados foram coletados no SICCOB-ES (Sistema integrado de cooperativas do Brasil), totalizando uma amostra de 288 funcionários. Os dados foram submetidos a três análises estatísticas (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade); em seguida foi utilizada a modelagem de equações estruturais, com auxílio do software SmartPLS 2.0, para avaliação das relações hipotetizadas entre práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional. Os resultados mostraram duas relações positivas, sendo: a contratação seletiva apresentou relação positiva com aprendizagem organizacional e a participação nas tomadas de decisões também apresentou relação positiva com aprendizagem organizacional. Por sua vez, dois construtos não apresentaram relações com aprendizagem organizacional, são eles: a compensação contingente e o treinamento. Uma limitação, talvez a mais importante, foi o uso de dados transversais, o que impossibilita fazer afirmações de causalidade e também de generalizar os resultados para outros segmentos. Este estudo abre espaço para outros estudos futuros. Devido a fraca relação entre as práticas de gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional, propõe-se a revisão das práticas de gestão de pessoas e se for o caso a inserção de outras práticas mais relevantes para o contexto brasileiro.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Práticas de gestão de pessoas. Siccob. Equações estruturais.

ABSTRACT

This paper seeks to examine the relationship between people management practices (selective hiring, contingent compensation, participation in decision-making and training) and organizational learning. The data collection instruments used in this quantitative research were two questionnaires: the first, to measure organizational learning, has been validated in the Brazilian context and the second questionnaire, applied to measure the people management practices, which was not validated yet in the Brazilian context. The junction of the two questionnaires resulted in a total of 37 assertives and also included the insertion of an additional questionnaire to collect demographic data. Data were collected in SICOOB-ES (Integrated cooperatives in Brazil), with a total sample of 288 employees. The data were submitted to three statistical analysis (convergent validity, discriminant validity and reliability, then we used structural equation modeling with the aid of software SmartPLS 2.0, to evaluate the hypothetical relationship between people management practices and organizational learning. The results showed two positive relationships, being: a selective contracting has positive relationship with organizational learning and participation in decision making also showed positive relationship with organizational learning. Meanwhile, two constructs showed no relationships with organizational learning, they are: compensation contingent and training. A limitation, perhaps most important, was the use of cross-sectional data, making it impossible to make claims of causality and also to generalize the results to other segments. This study paves the way for other future studies. Given the weak relationship between people management practices and organizational learning that the review of people management practices and if the inclusion of other practices most relevant to the Brazilian context.

Keywords: Organizational learning. People management practices. Siccob. Structural equations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	08
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.3 OBJETIVO	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.1 Aquisição de conhecimento.....	23
2.1.2 Distribuição do conhecimento.....	25
2.1.3 Interpretação do conhecimento.....	27
2.1.4 Memória organizacional.....	28
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Recrutamento	31
2.2.2 Treinamento.....	34
2.2.3 Sistemas de remuneração.....	36
2.2.4 Participação dos trabalhadores na tomada de decisão.....	38
2.3 COOPERATIVISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	41
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....	46
3.2 COLETA DE DADOS	46
3.3 MEDIDAS.....	47
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS.....	51

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	52
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	58
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
6 CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	73
APÊNDICE B – ESCALA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	74
APÊNDICE C – DADOS DEMOGRÁFICOS.....	74

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações, de modo geral, vêm passando por várias transformações a fim de se adequarem às crescentes demandas por conhecimento. Cada vez mais é exigido das organizações um conjunto de políticas e ações estratégicas (JASKO et al. 2012; SPECTOR e DAVIDSEN 2006; CROSSAN, LANE e WHITE 1999), que busquem a produção, o compartilhamento e o enraizamento de conhecimento nas organizações. Neste cenário, a pesquisa em aprendizagem organizacional vem ganhando espaço no meio acadêmico como propulsora de conhecimento.

As pesquisas sobre aprendizagem organizacional a relacionam a uma mudança de comportamento por meio do processamento de informações, e dirige a ideia que ela é fundamental para capacitar a organização para sobrevivência futura frente às crises. As práticas de aprendizagem organizacional devem ser capazes de agregar o conhecimento adquirido nos sistemas organizacionais, tais como, as regras, regulamentos, cultura, tecnologias, entre outros elementos do dia-a-dia da empresa. Nesse sentido, a peça chave para o intercâmbio de conhecimento está do indivíduo para a organização. Este deve ser capaz de utilizar os conhecimentos adquiridos nas operações reais da empresa (JASKO et al. 2012).

Um dos grandes desafios das organizações é selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas dispostas a trabalhar em equipe e, em alguns momentos de forma individual, com objetivos bem definidos, com cada um cumprindo seu papel. Todas estas ações têm o objetivo de produzir resultados para a organização e promover a satisfação no ambiente de trabalho. As práticas de

gestão de pessoas como orientadoras da aprendizagem organizacional é assunto pouco abordado no meio acadêmico (LACOMBE, 2011). Muitos gestores apresentam certa resistência em direcionar as práticas de gestão de pessoas para aprendizagem, isso pode ser devido à intangibilidade do conhecimento. Sendo assim, a gestão de um dos recursos mais valiosos das organizações, as pessoas, é tarefa que demanda muita energia para os gestores e organizações, principalmente em um ambiente organizacional em que o conhecimento é cada vez mais disputado e valioso (LACOMBE, 2011).

O contexto da organização (cultura corporativa, estratégias de aprendizagem, pessoas, grupos e ambiente) emprega influência e peso nos processos de aprendizagem organizacional de cada organização. Ainda assim, são escassos os trabalhos que consideram este contexto organizacional, juntamente como as práticas de gestão de pessoas, como determinantes da aprendizagem organizacional (FIOL e LYLES, 1985; LOIOLA e BASTOS, 2003)

De acordo com Easterby-Smith e Lyles (2003) existe um divisor de águas na aprendizagem organizacional, de um lado autores que defendem o termo “organizações que aprendem ou organizações de aprendizagem” e de outro “aprendizagem organizacional”. As organizações de aprendizagem são vistas como entidades, um tipo ideal de organização, que tem a capacidade de aprender de forma eficaz e, portanto, a prosperar. Por outro, lado aprendizagem organizacional refere-se ao estudo de processos de aprendizagem e de dentro das organizações, em grande parte, de um ponto de vista acadêmico. Ainda, segundo os autores, o grande divisor de águas foi o livro de Senge (1990), que trata do tema organizações de aprendizagem, desviando assim, o foco da aprendizagem organizacional. Apesar do enorme sucesso inicial do livro, a ideia não foi amplamente adotada pela

comunidade acadêmica norte-americana e continuou a ser principalmente um assunto europeu. Não será alvo aqui os estudos baseados na proposta de Senge (1990), este trabalho seguirá o pensamento da aprendizagem organizacional proposta pelos estudos de Hedberg (1981), Shrivastha (1983), Daft e Weick (1984) e Fiol e Lyles (1985), Crossan, Lane e White (1999), Argyris e Schön (1978) entre outros citados ao longo da pesquisa.

Crossan, Lane e White (1999) propõem em seus estudos um quadro para compreensão das empresas com capacidade para aprender, de acordo com estes autores empresas com esta característica devem ter seu processo de aprendizagem organizacional orientado para quatro partes: intuição, interpretação, integração e institucionalização, que ocorrem nos três níveis individual, grupal e organizacional. Este quadro proposto tem o objetivo de fornecer um suporte na busca de uma compreensão mais abrangente da aprendizagem organizacional. Ainda sim, finalizam seu estudo salientando a importância de pesquisas acadêmicas vincularem a gestão de pessoas, estratégias de gerenciamento e gestão da informação como meios para facilitar o fluxo de aprendizagem.

Loiola e Bastos (2003) realizaram um estudo no período de 1997 a 2001 com o intuito de mapear a produção acadêmica relacionada ao tema aprendizagem organizacional no Brasil e diagnosticaram limitados estudos que fizessem um retrato ou instantâneos do meio organizacional com o objetivo de ilustrar a essência e os determinantes dos processos de aprendizagem.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos anteriores sobre aprendizagem organizacional analisados nesta pesquisa abordam diversos temas como a mensuração da aprendizagem

organizacional (ATAKA e ERTURGTB, 2010); a transferência da aprendizagem individual para a organizacional (CASTANEDA e RIOS, 2007); as produções acadêmicas em aprendizagem organizacional no Brasil (LOIOLA e BASTOS 2003); e os processos de aprendizagem e desempenho (PERIN et al., 2006). Apesar da abrangência dos temas, verificou-se que no contexto brasileiro poucos estudos exploraram a relação entre aprendizagem organizacional e práticas de gestão de pessoas. Neste sentido o Brasil, como um país emergente, se torna importante e estratégico devido ao seu satisfatório crescimento econômico, uma fase de constantes ajustes e reajustes; sendo assim, é exigido das organizações cada vez mais um potencial de competitividade, neste cenário, como o produto da aprendizagem organizacional é o conhecimento, esse se torna uma ferramenta estratégica para conquistar vantagem competitiva no meio empresarial.

Considerando que esta temática já foi abordada em importantes estudos fora do Brasil, entre os quais se destacam: a relação da aprendizagem com a vantagem competitiva (LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005a); as práticas de gestão de pessoas como determinantes da aprendizagem organizacional (LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005b); e a relação entre aprendizagem organizacional e comprometimento organizacional (ATAKA e ERTURGUTB, 2010), propõe aqui a seguinte questão: **Qual a relação entre as práticas de gestão de pessoas com a aprendizagem organizacional nas cooperativas de crédito do Espírito Santo?**

1.3 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é analisar a relação das práticas de gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, participação dos funcionários na tomada de

decisão e os sistemas de remuneração), com a aprendizagem organizacional nas cooperativas de crédito do Espírito Santo.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Identificar os processos de aprendizagem;
- Descrever as funcionalidades de cada processo de aprendizagem;
- Identificar as práticas de gestão de pessoas que tem relações com aprendizagem organizacional;
- Descrever as práticas de gestão de pessoas e julgamento das hipóteses;
- Analisar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e os processos de aprendizagem.

1.4 JUSTIFICATIVA

O termo “aprendizagem” tem forte relação com a ideia de mudanças, pois espera-se que um processo de aprendizagem seja capaz de causar um conjunto de mudanças nas habilidades, atitudes, comportamentos, crenças, capacidades e conhecimentos das pessoas. Para que as organizações tenham êxito em seus processos de aprendizagem, ela deverá empregar métodos, técnicas e ferramentas que sejam capazes de transformar informações em conhecimentos. A ocorrência da aprendizagem pode se dar por meio das respostas à dinâmica do ambiente no qual os indivíduos estão sujeitos (SPECTOR e DAVIDSEN, 2006).

Argyris e Schön (1978) foram importantes na evolução da aprendizagem organizacional, pois colocaram o campo como um todo de forma muito clara, e a distinção entre organizações com e sem a capacidade de aprender receberam uma grande ênfase. Estes autores apontam que o comportamento humano dentro das

organizações frequentemente não segue linhas de racionalidade. Ambos os indivíduos e as organizações procuram se proteger a partir da suposta experiência desagradável da aprendizagem, estabelecendo rotinas defensivas para tal (EASTERBY-SMITH e LYLES (2003).

Já Spector e Davidsen (2006) fazem um estudo de modelagem e mensuração da aprendizagem organizacional e chegam à conclusão que a aprendizagem organizacional pode ser mensurada e alcançada. Dessa maneira, propõem um conjunto de elementos que podem servir como antecedentes da aprendizagem organizacional, são eles: processos de formação e treinamento, plano de remuneração e participações nos resultados, participações nos processos de decisões, inovação, iniciativas e trabalho em equipe e recrutamento. Por fim, afirmam que a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um conjunto de eventos que podem ser notórios, tendo sua raiz na aprendizagem dos indivíduos e que ela deve ser potencializada a fim de instaurar uma viabilidade a longo prazo. Os autores concluem o estudo apontando que poucos trabalhos acadêmicos consideram esses elementos apontados como antecedentes da aprendizagem. Neste sentido torna-se relevante estudos com este enfoque.

Takahashi e Fischer (2010) em seus estudos ressaltam que apesar da área de estudos em aprendizagem organizacional já esteja solidificada, é preciso superar alguns desafios para sua estabilidade e que dentre estes desafios, está à dificuldade de verificar os fatores determinantes para ocorrência da aprendizagem. Verificaram também, o aumento das pesquisas em aprendizagem organizacional com uma variedade de abordagens, constatando que nenhuma base teórica, modelo de execução e análise do tema fosse dado como definitivo.

Perin et al. (2006), em seus estudos sobre aprendizagem organizacional orientada para o desempenho, afirmam que a organização deve estimular seus funcionários a terem um comprometimento com a aprendizagem, em que deve-se encorajar a iniciativa de rompimento de paradigmas como forma de acrescentar novos elementos a cultura da organização. Contudo, para que a organização tenham satisfatórios índices de desempenho, a aprendizagem torna-se uma importante ferramenta, mas a aprendizagem não acontece por si própria, é fundamental que as organizações fortaleçam os antecedentes para a ocorrência da aprendizagem, entre esses podem-se citar as práticas de gestão de pessoas.

Vilela et al., (2007), em seu estudo sobre a avaliação da eficiência das cooperativas, mostram que a organização em forma de cooperativas é um mecanismo importante para a evolução das organizações, mas as cooperativas precisam ser avaliadas quanto a sua eficiência no desempenho de suas atividades. Afirmam ainda, que é importante avaliar a eficiência não só do ponto de vista dos resultados econômicos, mas também a eficiência na formação de seus gestores e colaboradores em vista de se atender às necessidades de seus diversos cooperados.

Além da relação das práticas de gestão de pessoas com aprendizagem organizacional ser algo relativamente novo no meio acadêmico e de certa forma relevante, devido sua possível contribuição para área de gestão de pessoas; este estudo se justifica também pelo crescimento das cooperativas no Estado do Espírito Santo, principalmente a partir de 2006, quando deixam de atuar apenas com proprietários rurais e transformam-se em cooperativas de livre admissão.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional desenvolveu-se rapidamente nas últimas duas décadas, seus estudos têm centrado em torno da definição de termos, do significado dos conceitos, da adequação dos métodos de investigação e dos meios que influenciam os processos de aprendizagem dentro e fora das organizações (EASTERBY-SMITH e LYLES, 2003).

Cyert e March (1963) foram os primeiros autores a propor um modelo de tomada de decisão com enfoque no aprendizado no qual enfatizavam o papel das regras, procedimentos e rotinas em resposta a choques externos. As principais ideias desses autores eram que a empresa se adaptava a seu ambiente e a visão de que ela aprende a partir de sua experiência é uma versão inicial da distinção entre circuito único e circuito duplo de aprendizagem. Ainda nesta linha do tempo Cangelosi e Dill (1965) produziram a primeira publicação em que as palavras "aprendizagem organizacional" apareceram no título. Esses propunham um modelo baseado em tensões entre indivíduo e níveis organizacionais de aprendizagem, que é semelhante à noção de aprendizagem organizacional sendo um processo descontínuo de Argyris e Schön (1978), e reflete-se no trabalho contemporâneo de Crossan, Lane e White (1999) (EASTERBY-SMITH e LYLES, 2003).

O estudo de Antonello e Godoy (2009) faz referência à aprendizagem organizacional como a maneira com que as pessoas aprendem nas estruturas sociais, e que a natureza e o processo de aprendizagem podem sofrer mudanças em culturas e situações diferentes. Ressaltam ainda, que o contexto de

aprendizagem significa não somente o que uma organização aprendeu, mas sim, o quanto aprendeu a mais que as outras.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado organizacional consiste em dois processos: o primeiro refere-se à obtenção de *know-how*, com o objetivo de resolver problemas específicos com base em premissas já existentes; o segundo refere-se à instauração de novas premissas (paradigmas, esquemas de rotina, normas, modelos mentais entre outros) com o objetivo de substituir as existentes. A criação do conhecimento envolve a mistura destes dois processos de aprendizado, que dão origem a uma espécie de espiral de conhecimento.

Argyris (1977) também define aprendizagem como um processo e em sua visão esse processo consiste na detecção e correção de erros, quando uma organização é capaz de detectar seu próprio erro, subentende-se que ela produziu aprendizagem e quando ela não tem esta capacidade a mesma está inibindo sua aprendizagem. O meio pelo qual as organizações aprendem é por meio de indivíduos que agem como agentes captadores de conhecimento para as organizações, esta aprendizagem por sua vez é facilitada ou inibida por uma série de fatores externos e internos à organização.

Para Vaill (1997), a aprendizagem é vista como um processo contínuo e não é algo simples de definir. Primeiro, porque não se trata de um estado; segundo, porque ele pode ocorrer tanto como observações quanto em condições internas de atitudes, ideias e sentimentos. Assim, o processo de aprendizagem pode ser definido como aquisição da capacidade para realizar alguma coisa ao longo do tempo, e que ainda o sucesso do aprendizado se resguarda no desejo do aprendiz de atingir uma meta específica, geralmente, definida com a posse de novos conhecimentos. Mais que uma capacidade, o aprendizado é uma postura em relação

à experiência adquirida e uma forma de moldar qualquer experiência como uma oportunidade.

Nesse sentido, Fiol e Lyles (1985) definem aprendizagem organizacional como um processo de aprimoramento das ações através da aquisição e da compreensão de novos conhecimentos, para isto, apresentam quatro fatores que afetam a probabilidade da aprendizagem ocorrer: (1) uma cultura organizacional propícia à aprendizagem; (2) estratégias que permitam flexibilidade; (3) uma estrutura organizacional que admita inovações e (4) um ambiente, tanto interno quanto externo, que seja dinâmico para a organização gerenciar. Os autores afirmam ainda, que a aprendizagem perpassa por dois níveis hierárquicos: aprendizado de baixo nível e aprendizado de alto nível. O aprendizado de baixo nível ocorre dentro de uma determinada estrutura organizacional e é resultado da repetição das rotinas e de comportamentos, geralmente, seu efeito é de curto prazo; o aprendizado de alto nível tem o objetivo de configurar os níveis gerais em vez de comportamentos específicos, os efeitos são de longo prazo, tem impacto sobre a organização como um todo. Normalmente, estes níveis de aprendizagem são mais visíveis quando algum tipo de crise surge, ou quando há alguma demanda como, por exemplo, a necessidade por uma nova estratégia ou um novo líder.

Fleury e Junior (2002) complementam Fiol e Lyles (1985) definindo a aprendizagem como um conjunto de mudanças provocadas por estímulos diversos, mediados por emoções que podem ou não provocar mudanças no comportamento dos indivíduos. Para muitos pesquisadores existem uma dualidade no processo de aprendizagem, uma que ocorre no interior de quem aprende e outra que são respostas dadas pelo indivíduo; baseado nessas concepções, existem dois campos teóricos no qual as teorias de aprendizagem se sustentam:

- Modelo cognitivo: foca em aspectos subjetivos, tais como crenças e percepções das pessoas para o seu próprio processo de leitura da realidade.
- Modelo behaviorista: foca no comportamento das pessoas, este passível de observação, mensuração e réplica científica.

Os principais estudos sobre aprendizagem organizacional que servem de base para este estudo (LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005a, LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005b, ATAKA e ERTURGUTB, 2010), seguem o modelo behaviorista.

O modelo behaviorista está relacionado com a eficácia da aprendizagem organizacional, que é capacidade da organização eliminar seus pontos fracos e transformá-los em vantagem competitiva diante da constante globalização. Para isto, é necessário um diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos da organização, a partir daí, a aprendizagem organizacional minimiza os pontos fracos e maximiza os pontos fortes (JASKO et al., 2012).

Crossan, Lane e White (1999) complementam definindo pontos fortes e fracos como fatores organizacionais e individuais que podem facilitar a ocorrência da aprendizagem nas organizações. Entre os fatores organizacionais estão: sistemas de recompensa, tecnologias de informação, sistemas de alocação de recursos estratégicos, práticas de gestão de pessoas, estruturas e cultura organizacional. Já os fatores individuais são: motivação, compreensão, capacidade e oportunidade para interpretar seu ambiente, além disso, os indivíduos têm que ter a capacidade de interpretar fatores de relevância à sua aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997) fazem questão de frisar que o indivíduo e a organização não são lados opostos de uma dicotomia. O indivíduo é o sujeito criador do conhecimento e a organização é o sujeito ampliador do conhecimento, porém o

contexto no qual acontece grande parte da conversão é em nível de grupo ou equipe, este funciona como componente de síntese do conhecimento.

De acordo com Inkpen (1998), os gestores são estimulados a melhorar as práticas de aprendizagem nas suas organizações e aplicar novos conhecimentos, isto porque pesquisadores têm argumentado que o conhecimento é o principal recurso organizacional e que sua criação e utilização é a chave para vantagem competitiva. Já Fleury e Junior (2002); Nonaka e Takeuchi (1997) e Spector e Davidsen (2006) afirmam que o recurso mais valioso das organizações, em ambientes de incertezas e acentuada competição, são as pessoas; embora utilizem o termo conhecimento organizacional, a organização não é capaz de criar conhecimento por si própria, todo o processo de aprendizagem e o surgimento de um novo conhecimento começa no nível do indivíduo, isto é, nas pessoas, são elas o ponto de partida e sustentação de qualquer ação estratégica da organização.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) definem o aprendizado organizacional como a capacidade de uma organização produzir um novo conhecimento, disseminá-lo em toda organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas. A criação de conhecimento é chave para o fomento da inovação. Ainda segundo esses autores, o conhecimento passa por duas dimensões: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito ambos com suas particularidades e é a partir da interação e conversão desses dois tipos de conhecimento que o conhecimento organizacional é criado. O conhecimento explícito pode ser facilmente distribuído, compartilhado e armazenado sob a forma de palavras, números, procedimentos codificados ou princípios universais; já o conhecimento tácito é eminentemente pessoal, algo dificilmente visível e exprimível, estas e outras características dificultam sua disseminação e compartilhamento com

os outros, além disso, este tipo de conhecimento está profundamente enraizado nas experiências e atitudes dos indivíduos, sua natureza é subjetiva e intuitiva. Dentro deste contexto está o desafio das organizações: a transformação do conhecimento tácito em explícito, ou seja, disseminação do conhecimento individual para o meio organizacional.

A aprendizagem organizacional depende fortemente do processo de disseminação do conhecimento, em que este é caracterizado pelas normas, práticas de gestão de pessoas, estilos de trabalhos e a forma com que as pessoas resolvem os problemas. Outros dois processos nos quais a aprendizagem organizacional depende também é a criação e compartilhamento do conhecimento, que estão relacionados às práticas formais e informais de aprendizagem, sendo que por meio dessas práticas as pessoas dão sentido aos seus trabalhos, constroem a imagem da organização e desenvolvem um sentido de auto profissionalização. Nesse sentido, o aprendizado é formatado de forma intrínseca nas pessoas, mediada por artefatos tecnológicos e relações sociais (AKOUMIANAKIS, 2011).

Um desafio que segundo Inkpen (1998) é preciso superar com relação aos processos de disseminação, criação e compartilhamento do conhecimento, é que geralmente os gestores concordam que o processo de aprendizagem em suas organizações é fundamental, no entanto, quando eles são questionados a descrever como sua organização aprende, adquire e gerencia o conhecimento ficam desorientados sem saber o que responder; para enfrentar essa realidade é preciso que o conceito de aprendizagem organizacional saia do nível de sistema e caminhe para um nível mais operacional e funcional.

O avanço para um nível mais operacional precisa ser visto como um processo dinâmico, de encarar a aprendizagem não apenas da aprendizagem que ocorre ao

longo do tempo, mas assimilar novas formas de aprendizagem (*feedforward*) com o que já foi aprendido (*feedback*), por meio dessa interação novas ideias e ações podem fluir do indivíduo para o grupo e para os sistemas organizacionais. Esse processo funciona como uma realimentação da organização, afetando o jeito como as pessoas vão agir e pensar. As organizações que cultivam a aprendizagem devem estar preparadas para uma tensão entre as novas aprendizagens e o que já foi aprendido (conhecimento institucionalizado), em si os processos e a natureza dinâmica da aprendizagem organizacional criam tensões (CROSSAN, LANE E WHITE 1999).

Ainda de acordo com Crossan et. al., (1999), para que a aprendizagem seja funcional, a organização precisa superar alguns desafios; dentre eles, a promoção de um ambiente em que os indivíduos sejam capazes de se comunicar e interagir, por meio de palavras, ações e suas próprias competências. Outro desafio é a promoção de operações de aprendizagem eficientes, em que estas permitam a organização cumprir sua missão.

Antonello e Godoy (2009) levantaram quatro questões que o conceito de aprendizagem organizacional tem de superar para se tornar significativo: (1) nível da aprendizagem, levar em conta que aprendizagem organizacional ocorre ao indivíduo e suas interações: grupal, intergrupal, organizacional e inter-organizacional, portanto em nível interpessoal, (2) neutralidade da meta, olhar a aprendizagem do ponto de vista positivo e negativo, (3) noção de mudança, em vista que nem toda a aprendizagem retorna em mudança no comportamento, (4) natureza processual da aprendizagem e encarar a aprendizagem como um processo e sua importância de ser estudada. Segundo esses autores a aprendizagem é uma caixa-preta, quando pensamos nas formas de entradas de conhecimento (*inputs*), às condições

(facilitadores e obstáculos) e os resultados (*outputs*) do processo.

Argyris (1977) contribuiu com os conceitos de aprendizagem trazendo à tona o conceito de circuitos de aprendizagem, simples e duplo, em que esses orientam o comportamento das pessoas e grupos nas organizações. Argyris (1977) exemplifica esta definição dos circuitos de aprendizagem com um termostato, que aprende quando está muito quente ou muito frio e logo em seguida executa uma ação de aquecer ou desligar, ou seja, ele recebe uma informação do meio e toma uma medida corretiva. No circuito simples os problemas são detectados e os erros corrigidos, porém as causalidades dos mesmos permanecem em obscuro; no circuito duplo, os problemas são detectados, debatidos e estratégias de ação são traçadas para resolução dos erros e suas causas. Ainda na ideia desse autor a maioria das organizações realiza o circuito simples de aprendizagem, mas têm grandes dificuldades de realizar o circuito duplo.

Baseado no circuito duplo de Argyris (1977), Nonaka e Takeuchi (1997) construíram o espiral da criação do conhecimento, esse espiral é composto de quatro modos de conversão do conhecimento, gerados a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito. Esses quatro modos são: (1) socialização, que é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, é um processo de compartilhamento de experiências; (2) externalização, é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, é um processo de criação do conhecimento ideal, criação de conceitos provocados por diálogos e pela reflexão coletiva; (3) combinação, é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, é um processo de articulação e sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, isso pode ocorrer por meio de reuniões, documentos, conversas entre outras formas; (4) internalização, é a conversão de conhecimento

explícito em conhecimento tácito que é o processo de observação do conhecimento, ou seja, aprender fazendo.



Figura 1: Espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

Huber (1991), Nonaka e Takeuchi (1997) e aprimorado por López, Peón e Ordás (2005a; 2005b) definiram quatro dimensões da aprendizagem organizacional:

- aquisição de conhecimento, que pode ser de fontes externas ou o desenvolvimento interno;
- distribuição do conhecimento, forma pela qual o conhecimento é distribuído entre os componentes da organização;
- interpretação do conhecimento, que é a incorporação e compartilhamento de um conhecimento comum entre as pessoas da organização, proporcionando – as um entendimento maior na tomada de decisão, e por fim
- memória organizacional, que é o armazenamento de conhecimento para uso futuro, seja em banco de dados, normas, rotinas e procedimentos.

2.1.1 Aquisição de Conhecimento

Segundo Fleury e Junior (2002) o conhecimento pode ser adquirido internamente na empresa ou também pode ser buscado externamente (por

contratação de pessoas que detêm um conhecimento desejado ou até mesmo pelo monitoramento do meio externo, através de parcerias ou alianças com outras organizações e universidades).

Costa e Silva (2005) advogam que existem duas fontes de aquisição de conhecimento: documentadas e não documentadas. As documentadas podem se citar: livros, filmes, gráficos, diagramas, formulários entre outros; as fontes não documentadas estão localizadas nas mentes dos indivíduos que têm o domínio do conhecimento. Também existem três técnicas de aquisição de conhecimento: manuais, semiautomáticas e automáticas. As técnicas manuais são as mais comuns e mais utilizadas; as semiautomáticas normalmente são usadas em conjunto com as manuais; já as técnicas automáticas o conhecimento é captado automaticamente, sem a interferência humana, sendo esta a técnica menos comum.

Varias atividades formais e informais têm o propósito de adquirir conhecimento, entre as formais podem-se destacar: pesquisas com clientes, atividades de P&D, avaliações de desempenho e apreciação de serviços ou produtos de concorrentes; entre as atividades informais destacam-se: leituras diversas, ouvir ou ver jornais e conversas informais (HUBER, 1991).

Na opinião de Fleury e Junior (2002) a aquisição de conhecimento pode ocorrer por meio de dois processos: proativos e reativos. Os processos proativos percorrem o caminho da experimentação e a inovação, que resultam na criação de novos conhecimentos e conseqüentemente no surgimento de novos produtos ou serviços, baseados em situações não rotineiras. Os processos reativos são compostos por três modalidades: (1) resolução sistemática de problemas, é um diagnóstico baseado em técnicas de coleta de informações e uso de instrumentos estatísticos para tomada de decisão; (2) experiências realizadas por outros,

apreciação de experiências realizadas por outras organizações para construção de novos caminhos; (3) contratação de pessoal, conhecido também como “sangue novo”, ou seja, a renovação e entrada de novos conhecimentos na organização.

Huber (1991) organizou cinco meios pelos quais as organizações adquirem conhecimento: (1) aprendizagem congênita é a interação do conhecimento herdado em sua criação e os conhecimentos adicionais adquiridos antes do seu surgimento, vale ressaltar também que o conhecimento congênito pode influenciar plenamente a aprendizagem futura; (2) a aprendizagem experiencial são as aprendizagens adquiridas através de experiências diretas e indiretas, sendo assim, essa forma de aprendizagem é composta por cinco subcategorias: as experiências organizacionais, auto - avaliação, experimentos organizacionais, aprendizagem não intencional ou não sistemática, experiência baseada nas curvas de aprendizado; (3) aprendizagem vicária é aprendizagem adquirida de “segunda mão”, ou seja, imitar outras organizações, procurar informações sobre o que os concorrentes estão fazendo e como eles estão fazendo; (4) aprendizagem por enxertia é a enxertia de novos conhecimentos em membros da organização, ou também pode ser a aquisição de uma organização por outra a fim ter acesso ao seu banco de conhecimento e assim, agregar ao seu estoque de conhecimento e por fim a (5) aprendizagem por pesquisa e notícias, este tipo de aquisição de conhecimento se subdivide em três tópicos: digitalização, que é o diagnóstico do ambiente externo; pesquisa focada que é a pesquisa de um segmento de negócios específicos; e monitoramento de desempenho, verificação do cumprimento de suas próprias metas (HUBER, 1991).

2.1.2 Distribuição do Conhecimento

De acordo com Fleury e Junior (2002) a distribuição do conhecimento pode ocorrer por quatro processos diversos: (1) comunicação e circulação de conhecimentos: a necessidade de circulação de forma eficiente e eficaz do conhecimento pela organização, salientando que o compartilhamento coletivo tem um impacto maior; (2) treinamento, processo de novas aprendizagens e difusão de novas competências, (3) rotação de pessoas, rodízios entre as pessoas por áreas, unidades e posições na organização, uma forma de vivenciar novas situações de trabalho, compreender a importâncias das diferentes áreas e diminuir o impacto na ausência de algum componente da equipe de trabalho, (4) trabalho em equipes diversas, interação entre as pessoas, a fim de proporcionar um convívio em termos de origem, formação e experiência profissional.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a forma como as pessoas recebem o conhecimento não é meramente passiva, elas o interpretam e adaptam às suas próprias necessidades, sendo assim, o que faz sentido em um contexto pode não fazer sentido algum quando comunicado a um contexto diferente.

Segundo Huber (1991) a distribuição do conhecimento é fator determinante para o surgimento, estabelecimento e efetivação da aprendizagem organizacional, o fluxo de conhecimento nas organizações leva a uma base mais ampla do aprendizado organizacional, isto considerando que muitas vezes as organizações não sabem o que elas sabem. Existe ainda uma dualidade com relação à distribuição e uso do conhecimento, ou seja, muitas organizações potencialmente carregadas de conhecimento, não são conscientes da serventia e existência de tal e por isso, não sabem para onde encaminhá-los, outro aspecto são as organizações que reconhecem a serventia do conhecimento, mas não o possuem. A eficácia na

distribuição do conhecimento populariza não só conhecimento na organização, mas também, facilita a correta compreensão deste (HUBER, 1991).

2.1.3 Interpretação do Conhecimento

Huber (1991) afirma que o grau interpretação do conhecimento pode ser afetado por cinco situações relevantes: (1) a uniformidade de mapas cognitivos anteriores possuídos pelas organizações, (2) a uniformidade da elaboração da informação, (3) a riqueza dos meios utilizados para transmitir as informações, (4) a carga de informações sobre as unidades de interpretação, e (5) o montante de desaprendizagem que pode ser necessário antes de uma nova interpretação a ser processada.

A interpretação do conhecimento organizacional é o processo de traduzir eventos que cercam a organização, compreendê-los, dar-lhes sentido e compartilhá-los entre os membros da organização (DAFT e WEICK, 1984; HUBER, 1991). A interpretação dá sentido aos dados e ocorre antes da aprendizagem organizacional, podendo também esse processo de aprendizagem gerar novos dados para interpretação. Esses autores definiram uma sequência para que o processo de aprendizagem ocorra: (1) escaneamento, a coleta de dados; (2) interpretação, dar significado aos dados; (3) aprendizagem, colocar em prática (DAFT e WEICK, 1984).

Daft e Weick (1984) utilizam duas dimensões para explicar as diferenças de interpretação de conhecimento: gestão de crenças originadas do meio externo e a intervenção da organização no meio externo para compreendê-lo, essas duas dimensões proporcionam uma forma de descrever e explicar as diversas formas de se obter conhecimentos do meio externo. Uma interpretação eficaz pode moldar mais o meio externo, do que o meio externo pode moldar a interpretação, o

resultado de todo esse processo pode ser a capacidade da organização lidar com a ambiguidade, assimetria de informação, de coagir uma resposta útil e construir um ambiente e ser parte deste. A construção de interpretações sobre o meio externo é uma exigência básica para indivíduos e organizações, este processo pode ser influenciados por diversos fatores entre eles: a natureza da resposta procurada, bem como o método aplicado para sua obtenção, as características do meio e a experiência anterior.

2.1.4 Memória Organizacional

De acordo com Fleury e Junior (2002) a memória organizacional refere-se ao armazenamento de conhecimentos baseados na história organizacional, em que estes podem ser recuperados e servirem como auxiliares na tomada de decisão. O estoque de conhecimento deve conter tanto experiências bem sucedidas como as mal sucedidas, em que esses devem ser de fácil recuperação e estar acessível aos interessados.

Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrion e Jimenez-Jimenez (2010) fizeram um estudo relacionando a inovação com a memória organizacional e as tecnologias de informação juntamente com a capacidade de desaprender de uma organização; segundo esses autores a memória organizacional pode ser definida como o conhecimento tácito dos indivíduos, as rotinas, conjuntos sistemáticos e visões compartilhadas; sendo assim, a memória organizacional pode refletir um mundo que é parcialmente compreendido e assimilado, o que pode condicionar as pessoas a realizarem as coisas erradas de maneira correta ou realizar de maneira erradas as coisas certas. A conclusão desse estudo foi que se a organização cultiva um contexto de desaprender, quando se fizer necessário, pode fornecer um ambiente

que suporta a inovação da memória organizacional, portanto o “contexto de desaprender” é entendido como a capacidade de uma empresa para autorrenovação e inovação por meio da revisão da memória organizacional e sua infraestrutura tecnológica.

Como as organizações não têm cérebros, essas possuem um sistema cognitivo de memórias, por meio de suas rotinas e dos procedimentos padronizados. As mudanças por si só nos procedimentos não refletem a concretização da aprendizagem, é necessário que o conhecimento seja resgatado quando necessário pelos membros da organização. Uma forma de demonstração da preservação do conhecimento é quando alguns elementos chaves deixam a organização e nem por isso sua rotina é prejudicada (FLEURY e JUNIOR, 2002)

Walsh e Ungson (1991) afirmam que os conceitos sobre memória organizacional estão fragmentados e não formam sistematizados em uma teoria coerente, mas existem evidências que a memória organizacional consiste de artefatos mentais e estruturais, e está presente em dois níveis: individual e grupal. No nível individual, são as lembranças dos eventos, habilidades adquiridas para o exercício de suas funções e as normas da organização. No nível de grupo, a cultura organizacional coletiva, as crenças, valores, bem como as normas que condicionam comportamento das pessoas para a tomada de decisões.

A memória organizacional é composta por células de armazenamento: os indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia, e arquivos externos. A reposição de informações não está limitada a um único local (como é o caso do cérebro humano), mas ela é distribuída por toda organização, nesse caso os autores nomeiam de distribuição pela natureza. Qualquer experimento para mensurar ou

avaliar a memória pode estar ameaçado se não considerar todas as células de armazenamento (WALSH e UNGSON, 1991).

Para compreender a memória, devemos primeiro compreender a inteligência e sua relação com a memória. A inteligência pode ser entendida como a capacidade de experimentar e a facilidade de extrair aquilo que é importante e transformar em experiência, ou seja, criar conhecimento e aprender o que pode ser memorizado. Inteligência envolve tanto a criação e processamento de dados, assim como sua interpretação e significado. A construção da memória pode ser dada por meio da relação entre os dados e informações, em que esses podem ser comunicados e armazenados sob condições de incertezas na qual vivem as organizações, sendo que a aprendizagem é essencial para dar sentido ao conceito de memória (SPENDER, 1996).

López, Peón e Ordás (2005b), em seu estudo sobre a relação entre as práticas de recursos humanos e aprendizagem organizacional, encontraram uma relação positiva entre as práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional. Segundo esses autores, as principais tarefas das práticas de gestão de pessoas são: acompanhar, avaliar e intervir na construção, incorporação, difusão e uso de conhecimento pelos funcionários.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas tem como objetivo a busca de funcionários, sua manutenção e qualificação, bem como seu comprometimento e motivação com a organização a qual se vincula. Isto significa uma postura por parte da organização em vista de tomar medidas para avaliar e satisfazer necessidades futuras, reforçando assim, as capacidades de seus funcionários, proporcionado à

organização uma melhor empregabilidade, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimentos contínuos (ÇALIŞKAN, 2010).

Segundo Çalışkan (2010) para a empresa ganhar e manter vantagem competitiva é necessário que as práticas de gestão de pessoas sejam planejadas com os seguintes objetivos:

- Investimento em seus funcionários por meio da introdução e incentivo dos processos de aprendizagem a fim de aumentar a capacidade e habilidades das pessoas para superar as necessidades organizacionais;
- Identificar o conhecimento necessário para alcançar seus objetivos e satisfazer as necessidades de seus clientes, potencializando assim, seu capital intelectual;
- Identificar os comportamentos necessários para desempenho organizacional e garantir que esses comportamentos sejam incentivados, valorizados e recompensados.

López, Peón e Ordás (2005b), delineiam quatro áreas de gestão de pessoas que podem ser relacionadas com a aprendizagem organizacional: (1) recrutamento, (2) treinamento, (3) participação dos funcionários na tomada de decisão e (4) sistemas de remuneração.

2.2.1 Recrutamento

O recrutamento e seleção são procedimentos de contratação de pessoas, para o preenchimento de vagas em aberto, que fazem parte do cotidiano das organizações. As empresas vivem um momento em que a competição e a sustentabilidade estão cada vez mais presentes nas organizações, tudo isso, pode refletir na busca por profissionais que tenham um perfil que determine um diferencial

para as empresas, isso pode provocar uma concorrência entre as organizações por profissionais com esse perfil. Existe uma competição entre os empregadores e entre os candidatos às vagas, os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos e de outro lado, os candidatos competem em termos de qualificação profissional, incluindo habilidades, conhecimento e experiência (FRANÇA, 2009).

Segundo López, Peón e Ordás (2005b) uma campanha de recrutamento tem o objetivo de identificar as pessoas que podem satisfazer com potencial as exigências de determinadas funções. Geralmente, é fácil determinar se um candidato a uma vaga de emprego tem as competências necessárias para ocupar a função, o que é mais difícil (LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005b) de determinar é saber se um candidato tem um nível mínimo de iniciativa ou habilidade necessária para desempenhar determinada função de forma eficaz; e também se o mesmo tem a capacidade de distribuição de seu conhecimento aos membros de sua equipe.

Nogueira (1982) afirma que a sobrevivência das empresas está cada vez mais difícil devido às mudanças de tecnologia, de hábitos e valores sociais de mercado e clientela, de métodos de trabalho e de diretrizes políticas. Segundo esse autor essa sobrevivência depende da qualidade e da adequação das práticas de gestão de pessoas de que dispõem ou venham dispor; sendo assim, deve contar com equipe de trabalho preparada e qualificada, visto que uma mão de obra competente tem sido cada vez mais um desafio e uma exigência das empresas no mundo do trabalho, por esta razão as organizações não podem aceitar em seu quadro pessoal uma mão de obra pouco adequada as suas reais necessidades.

Os processos de recrutamento e seleção de pessoal são instrumentos relevantes e centrais da eficácia organizacional, isto permite às organizações

atingirem seus objetivos e alcancem uma melhoria de sua performance. O processo de recrutamento compreende quatro etapas interdependentes: planejamento, recrutamento, seleção e avaliação (NOGUEIRA, 1982).

É mediante ao processo de recrutamento que a organização lança no mercado seu grau de profissionalismo com seus funcionários, um processo de recrutamento mal conduzido e desalinhado com suas estratégias pode provocar uma imagem negativa da empresa. O recrutamento requer criatividade com objetivo de atrair o máximo de pessoas com um perfil almejado, se não houver candidatos com capacidade para pleitear uma vaga não há como fazer a seleção (FRANÇA, 2009).

O êxito do processo de recrutamento depende de um detalhamento do perfil esperado no candidato, isto é, as características pessoais e profissionais, e também o que ele vai fazer. Para se chegar a um perfil desejado, é necessário que o candidato conheça a cultura da empresa, seus valores, sua ética e suas prioridades; não adianta um candidato ótimo, mas que não tenha um perfil condizente com estas expectativas da empresa. A organização deve admitir profissionais que tenham sua “cara”, que tenham características compatíveis com a empresa. Algumas características pessoais, como: capacidade de inovar, a coragem, a persistência e propensão para aprendizagem são muito difíceis de avaliar em processo seletivo, mas sempre devem ser pré-requisitos indispensáveis e desejáveis no processo de recrutamento (LACOMBE, 2011).

Todos os métodos psicométricos utilizados nos processos de recrutamento predizem uma margem de acerto e erro, mas conhecer características relacionadas com a personalidade, capacidade de aprendizagem e suas habilidades são fundamentais na intenção de perceber se a contratação será positiva para ambos, empresa e funcionários (FRANÇA, 2009).

Baseados nos argumentos de França (2009) e Lacombe (2011), que os processos de recrutamento devem ser orientados para aprendizagem; estabelece-se a primeira hipótese:

H1: Há uma relação positiva entre as técnicas de recrutamento e a aprendizagem organizacional.

2.2.2 Treinamento

O treinamento é definido por Nogueira (1982) como um método utilizado para desenvolver ou alterar as habilidades, conhecimentos e atitudes dos trabalhadores, para que os mesmos se tornem mais eficientes no processo de produção e no exercício de suas funções. A terminologia treinamento pode também receber outros títulos como: treinamento técnico, desenvolvimento gerencial, formação, especialização e aperfeiçoamento.

Nogueira (1982) em seu estudo relacionou o treinamento a partir de quatro etapas: determinação das necessidades, planejamento, desenvolvimento do treinamento e avaliação. O desenvolvimento destas etapas pode variar de acordo com a política pessoal, disponibilidade financeira e quadro pessoal de cada empresa, entretanto o êxito do treinamento ficará a cargo da perfeita execução de cada etapa.

O treinamento é um fator fundamental quando se planeja um processo de aprendizagem eficiente. É cada vez mais comum os indivíduos desenvolverem seus objetivos tentando combiná-los com os objetivos da empresa, o foco do treinamento como uma prática de gestão de pessoas é o desenvolvimento das pessoas que são capazes de assimilar informações internas e externas e transformá-las em conhecimento organizacional útil (LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005b)

Freitas e Borges-Andrade (2004) em seu estudo sobre os efeitos do treinamento nos desempenhos individuais e organizacionais, realizado com 218 profissionais de MBA em marketing, encontraram como resultados que 93% dos respondentes aplicavam em situações do trabalho o aprendizado adquirido no curso, em nível organizacional obteve-se os conceitos bom e ótimo para 96% dos desempenhos organizacionais.

Abbad, Pilati e Pantoja (2003) apresentam uma revisão de literatura sobre treinamento e desenvolvimento, com enfoque na mensuração e avaliação do treinamento, foram analisadas publicações entres os anos de 1998 e 2001. Os resultados foram que a área de treinamento é rica em questões empíricas, contanto, a percepção do conhecimento permanece dispersa e intangível, segundo a pesquisa isso se deve a problemas conceituais e metodológicos, também não estão claros nas pesquisas os resultados de treinamento e a assimilação da aprendizagem com os mesmos.

De acordo com Lacombe (2011) as empresas não podem escolher entre dar treinamento ou não aos seus funcionários, considerando que as pessoas são admitidas com formações genéricas um tanto quanto acadêmicas e que cada empresa tem suas particularidades; sendo assim, a capacitação e motivação dos funcionários são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. Uma das razões para o treinamento é a de proporcionar aos funcionários novas habilidades ou melhorar as que já possuem, em contrapartida, ele deve produzir mais e melhor para empresa, uma forma de compensar o investimento feito em seu treinamento.

Segundo Lacombe (2011) os treinamentos podem ser classificados especialmente quanto à sua forma e quanto ao público alvo.

- Quanto à sua forma: treinamento no trabalho, treinamento formal interno, treinamento formal externo e treinamento à distância.
- Quanto ao público alvo: integração de novos empregados, formação de trainees, capacitação técnico profissional, estágios e desenvolvimento de executivos.

Segundo França (2009), a aprendizagem passa por duas principais vertentes: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O modelo behaviorista tem seu foco no comportamento, pode se dizer que ele é observável e mensurável. O modelo cognitivo é mais subjetivo, explica fenômenos mais complexos, para isso, leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos quanto aos processos de aprendizagem.

Um processo de treinamento eficaz deve ser capaz de promover aprendizagem. Aprendizagem almejada é uma mudança de comportamento dos indivíduos pela agregação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades (FRANÇA, 2009; ABBAD et al., 2003; NOGUEIRA, 1982; LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005a; 2005b).Baseado nestes estudos estabelece -se a seguinte hipótese:

H2: Há uma relação positiva entre o treinamento e aprendizagem organizacional.

2.2.3 Sistemas de Remuneração

De acordo Lacombe (2011) todos os fatores de produção necessitam ser remunerados; e o fator trabalho, pela legislação trabalhista tem prioridade sobre os demais, inclusive o trabalho físico. Um sistema de remuneração eficiente não precisa ser caro, mas a organização deve também encontrar formas de maximizar as compensações não econômicas, para isso, no próprio processo seletivo deve

procurar pessoas que gostem do trabalho que irão desenvolver, uma forma de colocar pessoas que tem interesse pelo trabalho e orgulho da organização a que servirá.

Os objetivos dos sistemas de remuneração para o empregado é conceder e incentivar um bom desempenho na realização de seu trabalho, podendo esse, lhe conceder maiores ganhos. Para a organização um sistema de remuneração eficiente deve ser capaz de comprometer seus funcionários com os objetivos e estratégias organizacionais, promover a troca de conhecimento e também responder com resultados que compensem os altos custos da folha de pagamento (FRANÇA, 2009).

Em Lacombe (2011), uma organização deve levar em consideração os seguintes critérios na escolha de um sistema de remuneração:

- Quanto se deve pagar cada funcionário de acordo com seu cargo;
- A ênfase a ser dada à remuneração financeira tendo em vista outras recompensas fornecidas;
- As estratégias usadas em caso de diminuir os valores pagos;
- O tipo de sistema de incentivos a ser utilizado para obter melhores desempenhos;

Os programas de remuneração e estruturas de pagamentos podem ser descritas com base em duas correntes: uma como o modelo tradicional, baseando o cargo aos programas de cargos e salários; e outra com uma visão estratégica que tem como princípio o reconhecimento da contribuição dos trabalhadores como fator para sua remuneração, isso pode ocorrer por meio de programas de remunerações variáveis. Devido a dificuldades encontradas em mensurar as competências de seus funcionários, as empresas cada vez mais tem recompensado os trabalhadores pelos

seus resultados e performance e não pelas competências (RODRIGUES, 2006).

É de grande relevância diferenciar os termos remuneração, recompensa e salários, muitas vezes tratados como sinônimos. O salário pode ser definido como uma parte da remuneração fixa, paga em dinheiro e de forma periódica. A remuneração envolve um conjunto de benefícios variáveis, entre eles: participação nos lucros e resultados, assistência médica, vale transporte, entre outros. As recompensas são as promoções, participações em congressos e eventos e certamente um dos mais importantes componentes do sistema de recompensas é remuneração, daí que a remuneração é uma forma de recompensa (FRANÇA, 2009).

López, Peón e Ordás (2005b) chamam atenção em seu estudo que as organizações devem avançar na descrição do trabalho a fim de estabelecer uma forma diferenciada de compensação, que seja capaz promover a produção e transferência de conhecimento. Baseado neste argumento estabelece-se a seguinte hipótese:

H3: Há uma relação positiva entre os sistemas de remuneração e aprendizagem organizacional.

2.2.4 Participação dos Trabalhadores na Tomada de Decisão

As organizações cada vez mais devem incentivar e dar oportunidade aos funcionários a desenvolverem seu conhecimento de forma eficiente, isso pode ser alcançado na descentralização do poder, ou seja, a participação dos funcionários na tomada de decisão, a utilização de conhecimentos específicos nestes momentos (LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005b).

Segundo Melo (1984) a gestão participativa são instrumentos gerenciais

desenvolvidos pelas organizações para potencializar as metas organizacionais de produtividade e a regulação de conflitos. Existem dois tipos de participações nas empresas tradicionais: participação financeira (participação nos lucros da empresa) e as participações na vida empresa (estes relacionados aos processos de tomadas de decisões).

As empresas utilizam pouco os conhecimentos, as experiências e a inteligência das pessoas que executam o trabalho de produção. As participações dos funcionários nas decisões devem ter o objetivo de melhorar quantitativamente e qualitativamente os produtos desenvolvidos pela empresa, com isso espera – se também a utilização racional dos recursos produtivos da empresa e a diminuição das zonas de conflitos de interesses entre os funcionários (MELO, 1984).

Segundo Oliveira (1991) o processo de participação dos trabalhadores nas decisões é uma forma de democracia nas empresas, isso significa para os trabalhadores que suas sugestões e opiniões serão atendidas pela empresa, e que também podem trazer à tona desafios que eles percebem na empresa, podendo enfim, chegar a decisões que têm a participação de todos os envolvidos, tanto no processo de gestão quanto nos processos de produção da organização.

Cotton et al.(1988) concentrou seus esforços em relacionar a participação dos funcionários nas decisões com a produtividade e satisfação no trabalho. Por meio de uma revisão de literatura, foram criadas seis combinações possíveis de participação de funcionários nas tomadas de decisão: (1) participação em decisões de trabalho, (2) participação consultiva, (3) participação de curto prazo, (4) participação informal, (5) participação quando o funcionário é proprietário e (6) participação representativa, através de conselhos. Por fim, concluiu que as diversas formas de participação estão associadas a diferentes resultados, entre eles, a

participação informal e a participação quando o funcionário é proprietário, são eficazes tanto em termos de produtividade e satisfação, enquanto, que a participação de curto prazo é ineficaz em ambos os critérios. Nesta perspectiva a participação dos funcionários nas decisões, visto como um construto multifacetado tem relações positivas com desempenho e satisfação, mas de forma modesta, devido à agregação de algumas formas de participação que são muito eficazes com outras formas que são, relativamente, ineficazes.

De acordo com Kerr (2004) o processo democrático só é viável no contexto das organizações, quando este contribuir significativamente para a vantagem competitiva e o desempenho organizacional, para isto, deverá levar em conta: a natureza dos produtos e serviços da organização, as características de sua força de trabalho e o grau de resistência hierárquico quanto a redistribuição de poder e controle na organização. Ainda nos argumentos desse autor, o ritmo e a profundidade com que tem sido implantada a democracia organizacional está muito lenta, um dos motivos para esta situação pode estar relacionada com a resistência dos gestores no compartilhamento do poder, na divulgação de informações ou até mesmo no ato de incluir funcionários nas tomadas de decisão. Existem duas razões que podem ajudar a explicar o porquê da democracia organizacional não alcançar um sucesso maior como forma de governança: a primeira é de que a democracia organizacional deve basear-se no modelo de democracia política e a segunda razão é de que a democracia organizacional como método de governança pode ser aplicada em todos ambientes organizacionais (KERR,2004).

Scott-Ladd e Chan (2004) tentaram sistematizar um modelo de como a inteligência emocional, aprendizagem organizacional e participação nas tomadas de decisões podem ser operacionalizados de forma a melhorar a gestão e os resultados

de uma organização. Uma de suas conclusões foi de que as organizações que promovem a participação de seus funcionários nas tomadas de decisão são mais propensas a aprendizagem organizacional, criando um fluxo maior de conhecimento na organização. Sendo assim, estabelece-se a seguinte hipótese:

H4: Há uma relação positiva entre a participação dos funcionários nos processos de decisões e aprendizagem organizacional.

2.3 COOPERATIVISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL

Todas as hipóteses descritas anteriormente serão testadas em uma cooperativa de crédito no Estado do Espírito Santo. O motivo da escolha desse ambiente organizacional se deu devido ao grande crescimento desse segmento, que nos últimos três anos, segundo suas demonstrações de resultado, cresceram cerca de 100%. A organização cooperativa escolhida para este estudo será detalhada no capítulo de metodologia.

As cooperativas de trabalho e produção surgem no século XIX, com princípios democráticos e igualitários, a partir do movimento operário, com o objetivo de autogestão do trabalho como forma de contrapor o desemprego e as condições de vida e trabalho dos operários. O ano de 1844 é considerado o marco histórico do movimento cooperativista, sendo que nessa data foi fundada a primeira cooperativa na Inglaterra, que logo se expandiu pelo país. No Brasil a primeira cooperativa de crédito surgiu em 1902 no município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Desde o surgimento as cooperativas sempre foram vistas, ora como alternativas ao capitalismo, ora como possibilidade dentro do capitalismo (LIMA, 2004).

A reestruturação econômica e a adoção de políticas neoliberais, a partir dos anos 1990, trouxeram como consequências à privatização de empresas estatais e a

redução do protecionismo no setor industrial, neste contexto as cooperativas de trabalhadores ganharam força e têm-se multiplicado em todo o Brasil. O crescimento das cooperativas ganharam duas dimensões para o seu surgimento: a primeira foi que com custos mais baixos as cooperativas ganharam força como subcontratadas de empresas privadas e vieram a ser conhecidas como falsas cooperativas; a segunda versão foi pela iniciativa de organizações não governamentais (ONGs) e sindicatos, com vistas a minimizar o desemprego e garantir renda para os trabalhadores despedidos, estas por sua vez tinham um caráter mais social, vinculadas a uma economia solidária. As cooperativas brasileiras enfrentam grandes dificuldades no contexto brasileiro, isto é decorrente da cultura do trabalho assalariado, que tem como característica a falta de conhecimento ou interesse pela gestão, a participação e permanência em um trabalho coletivo, em que os próprios trabalhadores são responsáveis pelo sucesso e pelo fracasso e que, por vezes, requer um envolvimento mais intenso que o trabalho assalariado (LIMA, 2007).

O crescimento do cooperativismo se deu por duas situações convergentes. A primeira delas é a reestruturação econômica, que desenvolveu o que os economistas chamam de acumulação flexível, isto é, uma reestruturação organizacional a partir de profundas inovações tecnológicas, resultantes da chamada revolução tecnológica. As consequências dessa reestruturação econômica para os trabalhadores foram o fechamento de empresas, desregulamentação de mercado, enfraquecimento de mercado e o desemprego. O segundo motivo para o crescimento do cooperativismo foi o surgimento de movimentos ecológicos, feministas e de minorias, chamados de movimentos contra culturais, e a busca de alternativas ante aos modelos existentes no final da década de 1960. O questionamento das mudanças econômicas como fator de progresso e justiça social

começa a se associar como as ideologias cooperativistas, sendo assim, as experiências associativistas de autogestão aparecem como alternativa (LIMA, 2004).

Lima (2004) define as cooperativas como empresas de autogestão, nas quais os funcionários interagem no controle acionário e ainda se mantêm como proprietários, estas surgem como alternativas de ocupação, manutenção de emprego ou de geração de renda. Segundo Lima (2004), existem quatro modelos de cooperativas, a partir de seu surgimento: (1) cooperativas defensivas, são formadas com objetivo defender empregos a despeito do fechamento da empresa; (2) cooperativas alternativas, são voltadas para fins mais sociais do que para o lucro, (3) cooperativas de geração de renda, surgem com a alavancagem do desemprego e tem o objetivo de criar empregos e gerar renda para uma comunidade; (4) cooperativas pragmáticas, estas têm a finalidade de terceirização de serviços, a fim de reduzir custos para as empresas, nesse caso o trabalhador assume as obrigações sociais.

A definição de autogestão é bastante imprecisa, pelo seu conteúdo político, pela dificuldade de ser colocada em prática e pela sua incorporação em empresas capitalistas, devido à globalização das técnicas administrativas. O termo autogestão é em muitas ocasiões relacionado com os processos de produção de uma empresa e também com a escolha democrática de dirigentes, mas de modo geral este fenômeno está mais relacionado com métodos e técnicas administrativas. A autogestão parte do princípio que os seres humanos são capazes de organizarem e gerir a si mesmo sem uma chefia direta. Um exemplo claro de entidades que praticam a autogestão são as cooperativas e associações, tanto urbanas como rurais, nestas os próprios trabalhadores são os administradores diretos, nas funções de planificação, direção e execução. Mas por outro lado, muitos empreendimentos

são solidários e cooperativos, mas não chegam a ser autogestionários (LECHAT e BARCELOS, 2008).

As organizações que adotam mecanismos autogestionários se encaixam num conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com certo grau de democracia interna e que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao trabalho convencional, seja no campo ou na cidade. No Brasil as experiências de autogestão ainda aparecem de forma abstratas, como ideal econômico e de gestão coletiva a ser conquistado e não como uma possibilidade prática. O capitalismo contemporâneo reconhece o potencial dos empreendimentos coletivos, pelas seguintes características: as motivações de seus trabalhadores por serem proprietários buscam conhecer melhor o negócio; a proteção do negócio de certos riscos que empresas convencionais correm e a transparência na gestão, quando se trata de gestões fraudulentas, incompetente e gananciosa. Por outro lado, os empreendimentos coletivos também enfrentam grandes dificuldades em sua formação, entre elas podem se destacar: reduzido grau de instrução de seus cooperados e dos que ocupam cargos de direção, baixa disposição e eficiência dos equipamentos de trabalho, carência de conhecimentos técnicos e experiências mercadológicas (TAUILE e DEBACO, 2004).

A autogestão é uma prática social e política, uma mobilização de trabalhadores e cidadãos a partir de experiências concretas. A sociedade autogestionária é uma sociedade de vivência social, que se institui e se constrói por si mesma, uma maneira de transformação da realidade em prol de seus membros. A autogestão é construída a partir da iniciativa da sociedade civil, nas empresas, bairros, territórios rurais entre outros. Um movimento de autogestão perpassa por

um processo de plena prática democrática do debate livre, assembleias e candidaturas livres e decisões democráticas (NASCIMENTO, 2004).

De acordo com a OCB (Organização de Cooperativas Brasileiras) o cooperativismo perpassa por sete princípios, através dos quais as cooperativas levam seus valores à prática. São eles: 1) Adesão livre e voluntária; 2) Gestão democrática e transparente; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Solidariedade interna e Inter cooperação; 7) Interesse social pela comunidade. A rede OCB representa mais de 6600 cooperativas em todas as regiões do Brasil, abrangendo cerca de 9 milhões de associados por 13 ramos do cooperativismo.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O Sistema integrado de cooperativas do Brasil (SICOOB) atua no Espírito Santo desde 1989. No Estado, há 82 agências distribuídas em toda a região capixabas, onde estas agências compõem a cooperativa SICOOB. Inicialmente, o SICOOB se instalou nas cidades do interior e logo com seu sucesso expandiu-se para cidades da região metropolitana. A grande expansão do SICOOB deu-se principalmente a partir de 2006, onde as cooperativas que antes atuavam apenas com crédito rural passaram a ser de livre admissão. O SICOOB no Espírito Santo cresce a cada três anos e cerca de 100%, desse crescimento é em número de associados, investimentos, sucesso, resultado e satisfação. O SICOOB é a única instituição financeira que reparte seus lucros com seus associados. Assim, essas sobras são reinvestidas nas comunidades onde cada agência atua, gerando mais riqueza para a região.

Na cooperativa SICOOB-ES, os associados, os funcionários, além de usuários dos produtos e serviços financeiros, também são os donos do negócio, com direitos e deveres a cumprir. O SICOOB em nível nacional é composto por : 1 Confederação, 1 Banco Cooperativo, 15 cooperativas centrais, 545 cooperativas singulares, 1.468 postos de atendimento cooperativo (PAs), 2.013 agências de atendimento, 2.285.196 associados, 17.401 funcionários e 6.989 dirigentes.

3.2 COLETA DE DADOS

O foco da pesquisa foram as 82 agências que compõem o SICCOB-ES, onde estas possuem cerca de 820 funcionários. Para coleta dos dados foi utilizado um questionário hospedado em um *website*. Os links de acesso aos questionários foram encaminhados para um e-mail de um gerente e este repassou para o setor de recursos humanos para posterior distribuição aos e-mails dos funcionários. O período de coleta de dados deu-se ao longo de 41 dias, tendo acompanhamento diariamente para checagem do montante de respostas.

Dos 330 respondentes, 288 foram considerados válidos, visto que 29 abandonaram o questionário sem terminar de responder e 13 foram excluídos por terem atingido 78% de respostas repetidas, refletindo um taxa de 87% de respostas validadas. Pelas normas de trabalhos empíricos uma amostra de cinco a dez casos por variável é aceitável (HAIR JR et al., 2005), a amostra de 288 funcionários pode ser considerada de tamanho adequado para os fins deste estudo, por ser um instrumento de coleta de dados composto de 37 assertivas.

3.3 MEDIDAS

Para mensuração da aprendizagem organizacional foi utilizada a “*Measurement Scale of Organizational Learning*” desenvolvida por López, Peón e Ordás (2005a; 2005b) e validada no contexto brasileiro por Silva Filho (2009) e por Bido e Araújo (2011). Segundo o estudo feito por Bido e Araújo (2011) a escala de López, Peón e Ordás (2005a; 2005b) é adequada para mensurar a aprendizagem organizacional no contexto brasileiro.

A escala construída por López, Peón e Ordás (2005a; 2005b) é constituída de 25 itens, sendo 7 itens para o fator aquisição de conhecimento, 5 itens para o fator

distribuição de conhecimento, 5 itens para o fator interpretação de conhecimento e 8 itens para o fator memória organizacional.

Para mensurar as práticas de gestão de pessoas foi utilizada a escala proposta por López, Peón e Ordás (2005b). Essa escala é constituída de 12 itens, sendo 4 para recrutamento, 3 para treinamento, 3 para participação dos funcionários na tomada de decisão e 2 para sistemas de remuneração.

Ambas as escalas foram desenvolvidas na língua inglesa, o que demandou sua tradução para língua portuguesa por um especialista aculturado nas línguas inglesas e portuguesas. Apenas a escala de López, Peón e Ordás (2005a) já tinha sido traduzida por outros pesquisadores para o contexto brasileiro, com isso, nossa tradução foi comparada a estas traduções sem muitas complementações.

Já a escala utilizada para mensurar as práticas de gestão de pessoas de López, Peón e Ordás (2005b) ainda não tinha sido traduzida para o contexto brasileiro, sendo esta demandando mais cautela. Após as traduções, o instrumento foi testado em sua versão preliminar. Essa versão foi encaminhada para dois professores doutores na área de gestão de pessoas e para 10 mestrados em administração, foi feito o monitoramento do tempo médio de resposta e também o apontamento de sugestões quanto à clareza e entendimento dos itens.

De posse dessas informações foram feitas as alterações cabíveis no questionário, resultando na formatação de sua versão final para aplicação, composto de 37 assertivas, sendo 25 de aprendizagem organizacional (ver Apêndice A) e 12 relacionado às práticas de gestão de pessoas (ver Apêndice B), foram incluídos também itens demográficos e funcionais (ver Apêndice C).

O instrumento foi exibido com escala do tipo Likert com cinco pontos, em que 0 (zero) corresponde “Discordo totalmente” e 5 (cinco) “Concordo plenamente”.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o método de modelagem de equações estruturais com o auxílio do software-SmartPLS 2.0, para analisar as possíveis relações hipotetizadas entre aprendizagem organizacional e as práticas de gestão de pessoas. A figura abaixo representa graficamente as relações testadas no presente estudo.

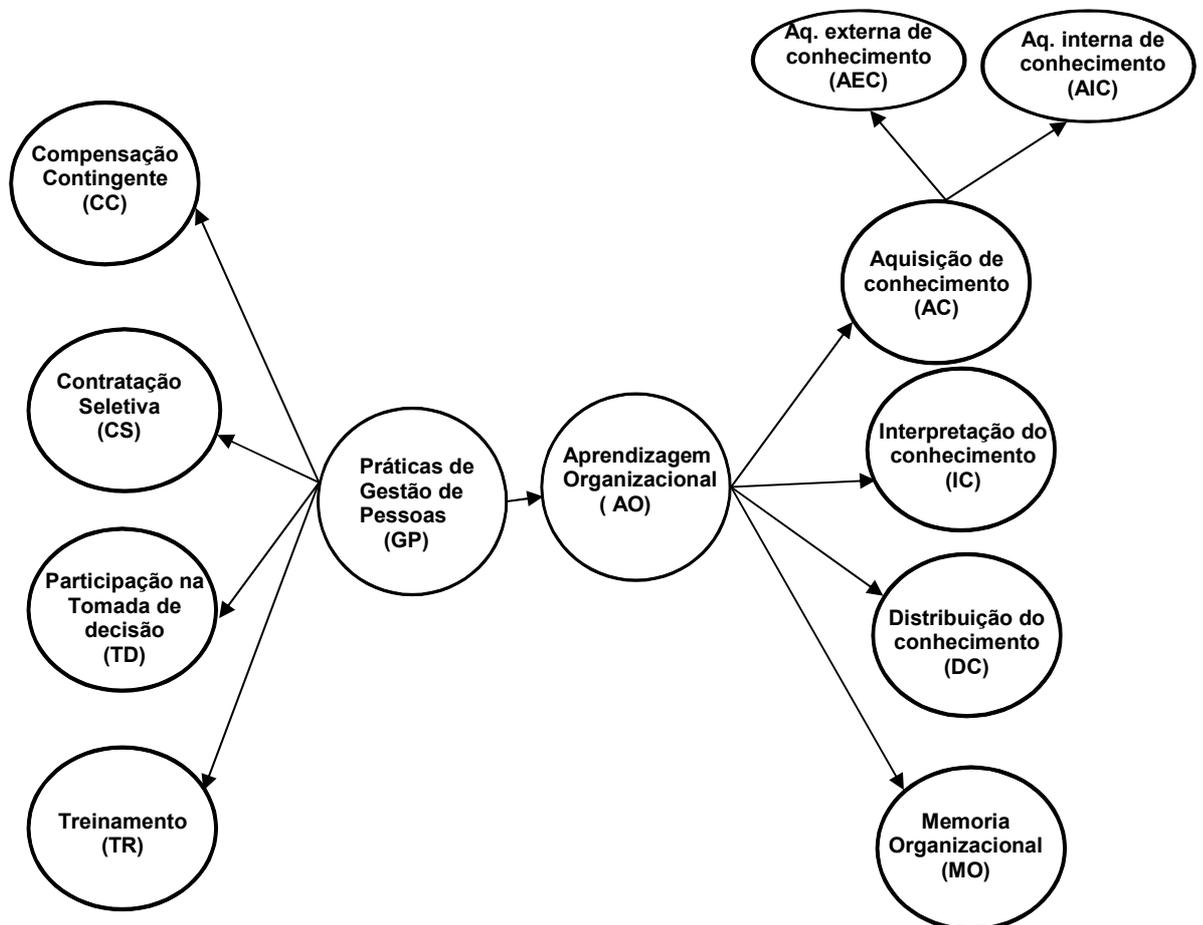


Figura 2: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este estudo trata os indicadores como reflexivos de acordo com Chin (1998), sendo as práticas de gestão de pessoas um construto exógeno e a aprendizagem organizacional um construto endógeno.

A técnica de modelagem de equações estruturais é uma técnica que permite separar relações para cada grupo de variáveis dependentes. É caracterizada por dois componentes básicos: (1) modelo de mensuração e (2) modelo estrutural. O modelo de mensuração permite ao pesquisador avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como analisar a forma como a escala mede os conceitos previstos no modelo estrutural (HAIR JR.; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005). Nessa etapa, realiza-se uma análise das propriedades psicométricas (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante) para se analisar a qualidade do modelo de medida para a amostra adotada. Já modelo estrutural é o modelo de caminhos, que relaciona as variáveis independentes com dependentes. No presente estudo as variáveis independentes são representadas pelas práticas de gestão de pessoas e as variáveis dependentes são as práticas de aprendizagem organizacional.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados referentes à caracterização da amostra da pesquisa, a avaliação do modelo de mensuração (validade convergente, discriminante e confiabilidade das variáveis) e do modelo estrutural.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

De acordo com os dados demográficos apresentados na Tabela 2, a maior parte dos colaboradores são do sexo masculino (57%) e não muito distante a porcentagem de colaboradores do sexo feminino (47%), isso mostra que existe um equilíbrio entre os gêneros dos colaboradores.

Analisando a idade dos funcionários percebeu-se que a maioria está na faixa etária de 26 a 35 anos (47%), seguido pela faixa etária de 18 a 25 (30%) em seguida, a faixa etária de 36 a 45 (16%) e aqueles que têm acima de 46 anos de idade (7%). De acordo com estes dados pôde-se perceber que os funcionários são pessoas jovens e de meia idade.

A escolaridade dos respondentes em sua maioria esta concentrada no ensino superior completo (65%), seguido do nível de pós-graduação (22%), e dos que ainda estão cursando o ensino superior (13%). Apenas um respondente tem ensino médio.

Com relação ao estado civil, 61% dos respondentes são casados, 36% solteiros e 3% divorciados.

Quanto ao tempo de trabalho na organização, 38% trabalham na organização entre 4 e 6 anos, seguido por 30% aqueles que trabalham há mais de 10 anos na organização, 19% tem até 3 anos na organização e 13% tem entre 7 e 9 anos de trabalho na empresa.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

Variáveis demográficas	Quantidade	%	
Gênero do respondente.	Masculino	164	57%
	Feminino	124	43%
	Total de respostas	288	100%
Sua Idade (anos completos até a presente data):	Entre 18 e 25 anos	85	30%
	Entre 26 e 35 anos	136	47%
	Entre 36 e 45 anos	46	16%
	Entre 46 e 50 anos	7	2%
	Acima de 50 anos	14	5%
	Total de respostas	288	100%
Sua escolaridade (terminados/completos):	Pós-graduação	64	22%
	Superior Completo	186	65%
	Superior Incompleto	37	13%
	Ensino médio	1	0%
	Total de respostas	288	100%
Estado Civil:	Casado	175	61%
	Divorciado	8	3%
	Solteiro	105	36%
	Total de respostas	288	100%
Tempo de trabalho na organização:	Entre 0 e 3 anos	56	19%
	Entre 4 e 6 anos.	110	38%
	Entre 7 e 9 anos.	37	13%
	Acima de 10 anos	85	30%
	Total de respostas	288	100%

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para avaliação do modelo de mensuração foram realizadas três análises: validade discriminante, validade convergente e confiabilidade composta.

Validade é o grau em que uma escala ou um conjunto de medidas representa com exatidão o conceito de interesse. A validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, correlações altas sinalizam que a escala está medindo o conceito pretendido (HAIR JR. et al., 2005). A validade convergente pode ser medida por meio da variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). Ainda segundo esses autores a presença de validade convergente ocorre quando o índice da AVE é maior que 50% (CHIN, 1998 e HAIR JR. et al., 2005). A validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares se tornam diferentes, nesse caso, a correlação deve ser baixa, isso demonstra que a escala múltipla é diferente do conceito semelhante. A terceira análise é a confiabilidade composta, uma medida de consistência interna dos indicadores de uma variável latente e representa o grau em que os indicadores estão relacionados com tal variável (HAIR JR. et al., 2005). De acordo com Chin (1998) o índice da confiabilidade composta deve ser superior a 0,7.

Em seguida apresenta-se a Tabela 2 com a matriz de cargas cruzadas e a tabela 3 com a correlação e estatística descritiva das variáveis latentes, estas serão utilizadas para avaliação das propriedades psicométricas conforme apresentado anteriormente.

TABELA 2 : MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS											
VL 1º Ordem	Indicadores		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aquisição externa de conhecimento	AEC1	A organização promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.	0,63	0,20	0,01	0,22	0,29	0,23	0,25	0,33	0,11
	AEC2	A organização mantém contato com profissionais e especialistas externos.	0,61	0,27	0,29	0,33	0,18	0,37	0,35	0,30	0,25
	AEC3	A organização incentiva seus funcionários a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.	0,72	0,33	0,15	0,31	0,32	0,33	0,30	0,33	0,15
	AEC4	Os membros de minha equipe participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc).	0,65	0,34	0,20	0,26	0,30	0,25	0,28	0,30	0,12
Aquisição interna de conhecimento	AIC5	A organização promove e apoia inovações.	0,32	0,76	0,09	0,19	0,32	0,26	0,28	0,38	0,17
	AIC6	Novas ideias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia de minha equipe.	0,37	0,81	0,30	0,24	0,36	0,35	0,35	0,22	0,28
Compensação Contingente	CC36	A organização tem um sistema misto de remuneração: fixo mais variável	0,12	0,21	0,69	0,22	0,27	0,23	0,13	0,08	0,17
	CC37	A empresa oferece incentivos para seus funcionários relacionados com o seu desempenho.	0,25	0,18	0,82	0,29	0,21	0,20	0,24	0,18	0,17
Contratação Seletiva	CS26	Contratação de pessoal permanente é mais comum na empresa.	0,28	0,11	0,23	0,66	0,30	0,29	0,37	0,34	0,20
	CS27	Promoção interna tem prioridade sobre a contratação externa de pessoal para ocupar as vagas abertas.	0,38	0,31	0,29	0,80	0,29	0,39	0,42	0,38	0,34
	CS29	No processo seletivo não somente experiência e conhecimento são levados em conta, mas também a capacidade de trabalhar em sinergia e aprendizagem contínua.	0,25	0,14	0,20	0,68	0,19	0,28	0,51	0,32	0,35
Distribuição do Conhecimento	DC10	A organização tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.	0,32	0,28	0,30	0,25	0,72	0,19	0,16	0,20	0,13
	DC12	Funcionários da equipe a que pertença coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.	0,34	0,35	0,27	0,30	0,74	0,32	0,24	0,28	0,24
	DC9	Encontros são realizados para informar os funcionários a respeito das últimas inovações na organização.	0,24	0,29	0,11	0,22	0,69	0,37	0,24	0,26	0,13

TABELA 3: CORRELAÇÃO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS LATENTES

Variável Latente 1º ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Aquisição externa de conhecimento	0,65								
2- Aquisição interna de conhecimento	0,44	0,79							
3- Compensação contingente	0,25	0,26	0,76						
4- Contratação Seletiva	0,43	0,27	0,34	0,72					
5- Distribuição de conhecimento	0,42	0,43	0,31	0,36	0,72				
6- Interpretação de conhecimento	0,45	0,39	0,28	0,45	0,41	0,73			
7- Memória Organizacional	0,45	0,40	0,25	0,61	0,30	0,49	0,71		
8- Participação nas tomadas de decisão	0,48	0,37	0,17	0,48	0,35	0,46	0,48	0,81	
9- Treinamento	0,24	0,29	0,23	0,42	0,24	0,31	0,49	0,37	0,80
Média	3,11	3,04	2,81	3,21	3,15	3,02	3,21	3,09	3,49
Desvio padrão	1,11	0,92	1,11	1,01	1,04	1,14	0,97	1,04	0,88
Variância média extraída	0,43	0,62	0,58	0,51	0,51	0,53	0,50	0,66	0,65
Raiz: Variância Média Extraída	0,65	0,79	0,76	0,72	0,72	0,73	0,71	0,81	0,80
Confiabilidade composta	0,75	0,77	0,73	0,76	0,76	0,77	0,80	0,80	0,79

Nota 1: Na diagonal, em negrito, encontra-se a raiz quadrada da variância média extraída.

Nota 2: Dados obtidos por meio do software SmartPLS 2.0, que serviu de base para cálculo da média, mediana e desvio padrão.

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando a complexidade do modelo que contém variáveis latentes de 1º, 2º e 3º ordem, alguns indicadores foram retirados do modelo por apresentarem baixas cargas fatoriais. Foram retirados do modelo todos indicadores que apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,60, sendo assim, 12 indicadores foram excluídos do modelo, são eles: IC16, DC11, MO23, TD33, AIC7, MO24, MO18, MO19, CS28, DC8, TR32, IC14. Desses itens três coincidiram com as variáveis que também foram excluídas no trabalho de Bido e Araújo (2011), são eles: IC16, DC11, MO19. Esses índices de menores cargas fatoriais foram retirados um a um do modelo, na ordem em que foram apresentados, intervalados com novas análises, até que todos atingissem cargas fatoriais superiores a 0,60. A cada vez que se retirava um índice, o modelo era rodado novamente no software SmartPLS 2.0.

A avaliação da presença da validade discriminante foi feita com base nas assertivas terem cargas fatoriais mais elevadas em seus respectivos construtos do que em qualquer outro (CHIN, 1998). Pode-se perceber que nesta amostra, conforme

a Tabela 3 este critério foi atendido, uma vez que as cargas fatoriais entre as assertivas e os seus respectivos construtos foram superiores as encontras nas relações com outros construtos. Outro critério para analisar a presença da validade discriminante, é analisar se as correlações entre os construtos são inferiores à raiz quadrada da variância média extraída (CHIN,1998). Utilizando esse critério pode-se notar também a presença da validade discriminante conforme ilustrado na Tabela 2.

A validade convergente foi avaliada em acordo com os critérios propostos por Chin (1998) e Hair Jr et al., (2005), de que ocorre validade convergente quando a AVE (variância média extraída) é maior que 50%. Neste estudo apenas uma variável latente, “aquisição externa de conhecimento”, não apresentou validade convergente, os demais construtos apresentaram índices superiores ou iguais a 50%. Com relação ao construto que não apresentou validade convergente, este pode ser visto como uma limitação da amostra utilizada e não como impedimento para o estudo, visto que, em outros estudos com amostras diferentes o mesmo apresentou validade convergente. Outra justificativa é que apesar do construto não apresentar índice satisfatório para esta propriedade psicométrica, o mesmo teve variância média de 0,43, o que não está tão distante do recomendado.

Por fim, procedeu-se a avaliação da confiabilidade composta das variáveis latentes, seguindo os critérios já apontados por Chin (1998) que o índice de confiabilidade composta deve ser superior a 0,7. De acordo com a tabela 3 todas as variáveis latentes atenderam ao critério proposto, apresentando confiabilidade composta superior a 0,73.

4.3 AVALIAÇÕES DO MODELO ESTRUTURAL

Nesse tópico apresentamos os índices de caminhos entre as práticas de gestão de pessoas, representada por quatro variáveis latentes de 1° ordem (compensação contingente, contratação seletiva, participação nas tomadas de decisão e treinamento) e a aprendizagem organizacional.

A seguir apresenta-se a Figura 3 com a análise dos coeficientes de caminhos entre as práticas de gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional.

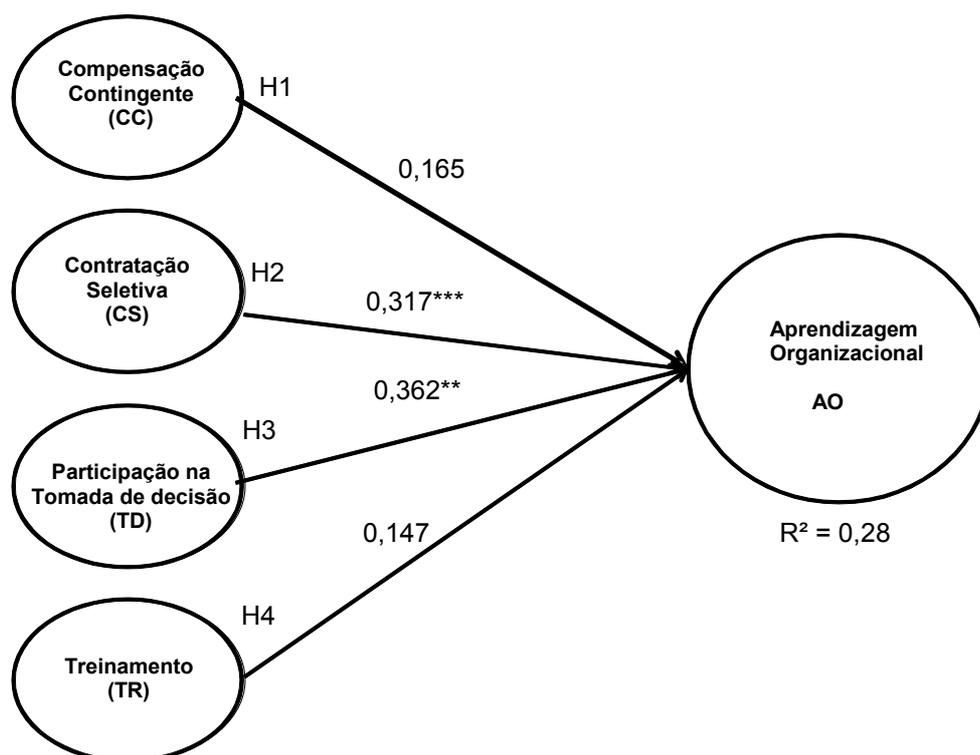


Figura 3: Coeficientes de caminhos entre as práticas de gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota 1: *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

Nota 2: Significâncias estimadas por *bootstrap* com 288 casos e 1000 repetições.

Conforme apresentado na Figura 3, não foi identificada uma relação positiva entre a compensação contingente e a aprendizagem organizacional e também entre o treinamento e a aprendizagem organizacional, conforme foi hipotetizado. Por outro lado, foi identificada uma relação positiva entre a contratação seletiva e a

aprendizagem organizacional e entre a participação na tomada de decisão e a aprendizagem organizacional.

Das quatro hipóteses apresentadas duas foram confirmadas e duas não foram confirmadas, baseado nesses resultados abre-se uma discussão sobre cada hipótese, os resultados e seus impactos para área acadêmica.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a relação entre as práticas de gestão de pessoas (compensação contingente, contratação seletiva, participação nas tomadas de decisão e treinamento) e a aprendizagem organizacional. Para fazer tal análise utilizou-se 288 questionários respondidos por funcionários do Sistema de Cooperativas do Espírito Santo (SICOOB). O método utilizado foi a modelagem de equações estruturais com auxílio do software SmartPLS 2.0.

Foram testadas quatro hipóteses que propunham relação positiva entre as práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional. São elas: H1 avalia a relação entre a contratação seletiva e a aprendizagem organizacional; H2 a relação entre treinamento e aprendizagem organizacional; H3 a relação entre sistema de compensação ou compensação contingente e aprendizagem organizacional e por fim H4 que testa a participação nas tomadas de decisão e aprendizagem organizacional.

Os resultados encontrados mostram que as práticas de gestão de pessoas compostas por compensação contingente, contratação seletiva, participação nas tomadas de decisão e treinamento são significativas ao explicar a aprendizagem organizacional em 28%. Este valor de $R^2 = 0,28$ representa que 28% da variação da aprendizagem organizacional está associada à variação das práticas de gestão de pessoas. Índice considerado significativo, que se igualou ao estudo de López, Peón e Ordás (2005b) que encontrou um R^2 de 0,287. Diante da diversidade de variáveis que podem explicar a aprendizagem organizacional, as práticas de gestão de

peessoas se mostraram um antecedente importante da aprendizagem organizacional, algo de grande relevância para o meio acadêmico empresarial.

De contraponto aos estudos de López, Peón e Ordás (2005b) e Lacombe (2011) que demonstraram uma relação positiva da compensação contingente e a aprendizagem organizacional, esse trabalho não encontrou o mesmo resultado, fato este que abre um leque de discussões a respeito desses confrontos. Mesmo encontrando uma relação positiva destes dois construtos López, Peón e Ordás (2005b) prediziam em seu estudo que esta relação poderia ser negativa e em outros estudos afirmando que os funcionários que detêm um alto capital intelectual podem estar envolvidos emocionalmente com a empresa, o que significa que eles podem não estar interessados em apenas possíveis benefícios econômicos, mas em melhores condições de trabalho.

A afirmação é relevante para o presente estudo tendo em vista que a amostra da pesquisa é composta por funcionários que também são sócios do negócio e podem se encaixar no argumento de López, Peón e Ordás (2005b), no aspecto de envolvimento emocional e social com a empresa e também pelo capital intelectual dos funcionários, já que 77% dos funcionários têm curso superior. Mesmo não apresentando relação positiva com aprendizagem organizacional, a compensação contingente foi responsável pela variação de 3% da mesma.

Um resultado não esperado foi à baixa relação (quase insignificante) entre as práticas de treinamento e a aprendizagem organizacional nesse estudo. Já no estudo de López, Peón e Ordás (2005b) essa relação foi dada com significativa; sendo assim, pode-se abrir o resultado dessa relação nesse estudo para duas vertentes: (1) baseada no estudo de Abbad, Pilati e Pantoja (2003) que em muitos programas de treinamento não existem a assimilação com aprendizagem, existe um

aprendizado muito acadêmico e pouco contextualizado com a prática. Neste sentido, pode-se supor que as práticas de treinamentos utilizadas por esta organização precisam ser revistas, quando se pretende alcançar a aprendizagem. (2) A outra vertente pode ser que as assertivas não foram capazes de recolher informações suficientes para este construto, podendo-se antecipar uma possível falha do questionário utilizado. Nesse estudo o treinamento foi responsável por 2% da variação da aprendizagem organizacional.

Em relação à contratação seletiva ou recrutamento os resultados mostram uma relação significativa com a aprendizagem organizacional. Alguns autores já apontavam para relação positiva entre esses dois construtos, entre eles estão: França (2009), Lacombe (2011), López, Peón e Ordás (2005b) e Nogueira (1982). Empresas orientadas para a aprendizagem devem procurar a contratação de pessoas com perfil cultural voltado para gestão do conhecimento, no entanto, a maioria das falhas técnicas deste processo pode estar no processo de seleção de candidatos, que em sua maioria priorizam habilidades técnicas (FRANÇA, 2009; LACOMBE, 2011; LÓPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005b e NOGUEIRA,1982). Diante desses apontamentos é notável que uma organização com esta capacidade de selecionar indivíduos e com ampla capacidade de aprendizagem pode receber em troca um maior envolvimento dos funcionários, um aumento do capital intelectual da empresa e conseqüentemente uma maior vantagem competitiva. Nesse trabalho a contratação seletiva foi responsável por 10% da variação da aprendizagem organizacional.

Por fim, o último resultado aponta uma relação positiva das práticas de tomada de decisões com a aprendizagem organizacional, confirmando os resultados de outros estudos como de Cotton et al.(1988), Scott-Ladd e Chan (2004) e de

López, Peón e Ordás (2005b). A participação dos funcionários nas decisões é um dos grandes desafios organizacionais, uma forma de democracia organizacional, proporcionando que todos os funcionários, independente de seu cargo, possam ser capazes de contribuir com o processo de gestão da empresa e dar opiniões relevantes a para o crescimento da organização (OLIVEIRA,1991; KERR, 2004). Dessa maneira, com todos os desafios já apontados para concretizar a participação dos funcionários nas decisões, os resultados mostram que a organização está conseguindo utilizar esta prática de gestão de pessoas para promover a aprendizagem organizacional. Assim, mais uma vez podemos relacionar esse resultado com o segmento organizacional das cooperativas, em que os funcionários também são sócios da empresa, podendo de certa forma contribuir para esta ocorrência. Nessa pesquisa a participação nas tomadas de decisões foi responsável por 13% da variação da aprendizagem organizacional, índice ainda não encontrado em nenhum outro estudo devido ao seu alto grau de subjetividade.

O estudo de López, Peón e Ordás (2005b),semelhante a esse estudo, revelou dois resultados diferentes aos aqui apresentados, fazendo-se saber que o estudo de López, Peón e Ordás (2005b) foi realizado no contexto americano, especificamente no setor industrial e de serviços. Outro fator que diferencia esse estudo do estudo destes autores é que nesse estudo foram enviados questionários por e-mail enquanto no de López, Peón e Ordás (2005b) as entrevistas foram realizadas pessoalmente e o estudo foi feito por empresa, ou seja, um questionário para cada empresa.

De forma geral, pode-se empreender que essa pesquisa contribuiu significativamente para a acadêmica, assim como para meio empresarial, pois apresentou ferramentas de mensuração e explicação da aprendizagem

organizacional nas empresas. Se junta a isto o grande desafio das empresas na era do conhecimento, de sistematizar ferramentas que auxiliem na criação, interpretação, distribuição e armazenamento do conhecimento.

Capítulo 6

6 CONCLUSÕES

O conhecimento tem papel primordial e estratégico nos processos econômicos, porque os investimentos nos ativos intangíveis crescem de maneira mais rápida que os investimentos em ativos físicos ou tangíveis; países, organizações, indivíduos com mais conhecimento são bem mais realizados, produtivos e reconhecidos (FLEURY e JUNIOR, 2002).

Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi analisar a contribuição das práticas de gestão de pessoas (contratação seletiva, compensação contingente, participação nas tomadas de decisão) com o estabelecimento da aprendizagem organizacional (aquisição de conhecimento, interpretação do conhecimento, distribuição do conhecimento e memória organizacional). Os resultados mostraram duas relações positivas, sendo: a contratação seletiva tem relação positiva com aprendizagem organizacional e a participação nas tomadas de decisões também apresentou relação positiva com aprendizagem organizacional; por sua vez dois construtos não apresentaram relações com aprendizagem organizacional, são eles: a compensação contingente e o treinamento. Desta forma, pôde-se concluir em resposta ao problema de pesquisa proposto, que as práticas de gestão de pessoas têm relação relevante e significativa com a aprendizagem organizacional. Mesmo com certo grau de subjetividade, essas práticas foram responsáveis por uma variação de 28% na aprendizagem organizacional, índice que segundo Cohen (1977), acima de 26% tem efeito grande, sendo, portanto um resultado satisfatório diante do esforço empreendido nessa pesquisa.

Esse estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas foram os construtos retirados do modelo por apresentarem baixas cargas fatoriais em seus índices, abaixo de 0,60, perfazendo um total de 12 indicadores, neste caso em novas pesquisas sugere-se rever a tradução desses itens e também a real necessidade dos mesmos na escala. A segunda limitação foi a falta de validade convergente para o construto aquisição externa de conhecimento, o que indica a necessidade de novos estudos para avaliação desta variável, nesta propriedade, em amostras diferentes. A terceira limitação foi a inexistência de relação entre os construtos treinamento e compensação contingente com a aprendizagem organizacional, fato que pode ter sua causalidade no perfil da amostra ou na fragilidade da escala, quando houve sua tradução para uma cultural organizacional diferente da qual foi proposta e validada. A última limitação, talvez a mais importante, foi o uso de dados transversais, o que impossibilita fazer afirmações de causalidade e também de generalizar os resultados para outros segmentos.

Esse estudo abre espaço para outros estudos futuros. Devido à fraca relação entre as práticas de gestão de pessoas propostas por López, Peón e Ordás (2005b) e a aprendizagem organizacional também proposta por esses autores, propõe-se a revisão das práticas de gestão de pessoas utilizadas e se for caso a inserção de outras práticas mais relevantes para o contexto brasileiro. Outra possibilidade para futuras pesquisas é o teste de outros construtos e variáveis como antecedentes da aprendizagem organizacional, tais como cultura organizacional, comportamento organizacional e liderança. Em adição percebe-se a relevância de se replicar esta escala em outros contextos organizacionais, uma vez que foi a primeira vez que a escala de gestão de pessoas de López, Peón e Ordás (2005b) foi utilizada no contexto brasileiro.

Por fim, mesmo com suas limitações, essa pesquisa pôde fornecer suporte para as empresas e também para o meio acadêmico nas áreas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, visto que cada vez mais as organizações priorizam seus ativos intangíveis e conseqüentemente o aumento de seu capital intelectual. Portanto como visto , a participação nas tomadas de decisões foi o construto que apresentou melhor relação com a aprendizagem organizacional, sugere-se então para as organizações que a participação dos funcionários nas decisões seja potencializada e priorizada.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G; PILATI, R; PANTOJA, M. J. Avaliação de Treinamento: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.3, p. 205-218, 2003.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 115-125, 1977.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1978.
- AKOUMIANAKIS, D. Learning as 'Knowing': Towards Retaining and Visualizing Use in Virtual Settings. **Educational Technology & Society**, v. 14, n. 3, p. 55–68, 2011.
- ANTONELLO C. S ; GODOY A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2009.
- ATAKA, M; ERTURGUTB, R. An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. **Procedia -Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 3472-3476, 2010
- BIDO, D; ARAUJO, B. Comparação de três escalas para a Mensuração da Aprendizagem Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ÇALIŞKAN, E. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Journal of Naval Science and Engineering**, v. 6, n. 2, p. 100-116, 2010.
- CANGELOSI, V.E.; DILL, W.R. Organizational Learning: Observations Toward a Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.
- CASTANEDA, D; RIOS, M. Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, **Revista Universitas Psychologica**, v. 6, n. 3, p. 245-254, 2007.
- _____. From Individual Learning to Organizational Learning. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v.5, n. 4, p. 363-372, 2007.
- CEGARRA-NAVARRO, J.; CEPEDA - CARRION, G.; JIMENEZ-JIMENEZ, D. Linking Unlearning with Innovation through Organizational Memory and Technology. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, p 1 – 10, 2010.
- CHIN, W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**, New York: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-336, 1998.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. New York: Academic Press, 1977.

COSTA, W; SILVA, S. **Aquisição de conhecimento: o grande desafio na concepção de sistemas especialistas**. São Paulo: Holos, 2005.

COTTON, J; VOLLRATH, D; FROGGATT, K; LENGNICK-HALL, M; JENNINGS, K. Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. **Academy of Management Review**, v. 13, n.1, p. 8-22, 1988.

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

CYERT, R; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1963.

DAFT, R; WEICK, K. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-95, 1984.

FIOL, M; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 803-13, 1985.

FLEURY, M; JUNIOR, M. O. **Aprendizagem e Gestão do conhecimento**. In: FLEURY, M. As pessoas na organização. 7° Ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1° Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, I; BORGES-ANDRADE, J. Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEDBERG, B. **How Organizations Learn and Unlearn**. In P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*. London: Cambridge University Press. 1981.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and literature. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-11, 1991.

INKPEN, A. C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, p. 69–80, 1998.

JASKO O; POPOVIC N; PROKIC S. The Importance Knowledge Management for the Improvement of Crisis Management. **China-USA Business Review**, v. 11, n. 2, p. 268-274, 2012.

KERR J. The Limits of Organizational Democracy. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 81-95, 2004.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 2° Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LECHAT, N; BARCELOS, E. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katálysis**, v. 11, n. 1, p 96-104, 2008

LIMA, J.C. O Trabalho Auto gestorário em Cooperativas de Produção: o paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 19, n.56, p.45-62, 2004.

LIMA, J.C. Workers Cooperatives in Brazil: Autonomy vs Precariousness. **Economic and Industrial Democracy**, v. 28, n 4, p. 589-621,2007.

LÓPEZ, S; PEÓN, J; ORDÁS, C. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005a.

_____. Human resource practices, organizational learning and business performance. **Human Resource Development International**, v. 8, n.2, p. 147-164, 2005b.

LOIOLA, E; BASTOS, A. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil, **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p. 181-201, 2003.

MELO, M. Processos de participação como meios não institucionalizados de regulação de conflitos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 11-18, 1984.

NASCIMENTO, C. A autogestão e o novo cooperativismo. Secretaria Nacional de Economia Solidária, **Cadernos do Ministério do Trabalho e Emprego**, 2004.

NOGUEIRA, P. Efetividade Organizacional através do Sistema Recursos Humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1,p. 19-24, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 19° Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, G. Democratização das relações de Trabalho nas Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 91-95, 1991.

PERIN, M; SAMPAIO, C; DUCHÁ, A; BITENCOURT, C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 2, p. 1-28, 2006.

RINGLE, C; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 22.09.2012.

RODRIGUES, M. J. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, Edição especial. p. 23 -34, 2006.

SCOTT-LADD, B; CHAN, C. Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. **Strategic Change**, v. 13, n. 1, p. 95–105, 2004.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 10ª Ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA FILHO, A. I. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n.1, p. 37-57, 2009.

SHRIVASTAVA, P. A Typology of Organizational Learning Systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7–28, 1983.

SPECTOR, J; DAVIDSEN, P.I. How can organizational learning be modeled and measured?. **Evaluation and program planning**, v.1, n.1, p. 63 – 69, 2006.

SPENDER, J. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change**, v. 9, n. 1, p. 63-78, 1996.

TAKAHASHI, A; FISCHER, A. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS], **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, v. 14, n. 5, p. 818-835, 2010.

TAUILE, J; DEBACO, E; Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 32, n. 1, p. 197-220, 2004

VILELA, D.L; NAGANO, M.S; MERLO, E.M. Aplicação da Análise Envoltória de Dados em Cooperativas de Crédito Rural. **Revista de Administração Contemporânea**, 2ª Edição Especial, p. 99 – 120, 2007.

VAILL, P.B. **Aprendendo Sempre**. 1º ed. São Paulo: Futura, 1997.

WALSH, J; UNGSON, G. Organizational Memory. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

APÊNDICE A

ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

AQUISIÇÃO EXTERNA DE CONHECIMENTO	
1	A organização promove parcerias com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc.
2	A organização mantém contato com profissionais e especialistas externos.
3	A organização incentiva seus funcionários a participar de redes e grupos externos de pessoas tanto formais quanto informais.
4	Os membros de minha equipe participam de eventos externos (congressos, feiras, simpósios etc).
AQUISIÇÃO INTERNA DE CONHECIMENTO	
5	A organização promove e apoia inovações.
6	Novas ideias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia de minha equipe.
7	Os procedimentos e sistemas organizacionais suportam inovações
DISTRIBUIÇÃO DE CONHECIMENTO	
8	Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da organização.
9	Encontros são realizados para informar os funcionários a respeito das últimas inovações na organização.
10	A organização tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes áreas de atividade.
11	Funcionários da equipe a que pertença participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.
12	Funcionários da equipe a que pertença coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.
INTERPRETAÇÃO DE CONHECIMENTO	
13	Os membros de minha equipe compartilham do mesmo objetivo
14	Os funcionários de minha equipe compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho.
15	O trabalho em equipe é uma prática comum na organização.
16	A organização desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de funcionários entre departamentos e funções.
17	A organização oferece oportunidades de aprendizagem, tais como programas internos de treinamento, visitas a outros departamentos etc.
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	
18	A organização tem bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos
19	A organização identifica experts ou assuntos específicos por meio de catálogos ou e-mails arquivados de acordo com os assuntos aos quais pertencem.
20	A organização conta com bases de dados atualizadas referentes a seus clientes.
21	As bases de dados da organização são consultadas por meio de alguns tipos de redes (Lotus Notes, intranet etc.).
22	As bases de dados utilizadas por minha equipe são atualizadas.
23	Todos os funcionários têm acesso ao banco de dados da organização
24	Os funcionários consultam com frequência a base de dados
25	A codificação e o conhecimento do sistema de administração fazem o trabalho mais fácil para os empregados.

APÊNDICE B**ESCALA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

RECRUTAMENTO E CONTRATAÇÃO	
1	Contratação de pessoal permanente é mais comum na empresa.
2	Promoção interna tem prioridade sobre a contratação externa de pessoal para ocupar as vagas abertas.
3	Os membros do departamento ou equipe, que um novo trabalhador fará parte, participam na seleção dos candidatos.
4	No processo seletivo não somente experiência e conhecimento são levados em conta, mas também a capacidade de trabalhar em sinergia e aprendizagem contínua.
ESTRATÉGIAS DE TREINAMNETO	
5	Os programas de treinamento são personalizados ao publico interessado
6	O treinamento é baseado em um tipo de conhecimento desejado
7	Os programas de treinamento são realizados com frequência
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONARIOS NA TOMADA DE DECISÃO	
8	Os funcionários participam do processo de tomada de decisão
9	Os funcionários são informados sobre a situação econômica e estratégias da empresa
10	A participação ativa é tida como elemento importante para empresa
SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO	
11	A organização tem um sistema misto de remuneração: fixo mais variável
12	A empresa oferece incentivos para seus funcionários relacionados com o seu desempenho.

APÊNDICE C

DADOS DEMOGRAFICOS	
1	A sua idade.
2	Seu nível de escolaridade.
3	Seu estado civil.
4	Seu gênero.
5	Há quanto tempo trabalha na organização.