

## **CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PROPICIAM A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL.**

**Autor(es): Lais Amanda Chagas Costa<sup>1</sup>; Adriana Goes Urano Nogueira<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Vale do Acaraú - UVA; E-mail: [lais.costa.adm@hotmail.com](mailto:lais.costa.adm@hotmail.com).

<sup>2</sup>Docente do curso de pós graduação da Unversidade Vale do Acaraú - UVA;E-mail: [adrianagoesun@hotmail.com](mailto:adrianagoesun@hotmail.com).

**Resumo:** Dentro da realidade atual de mudanças bruscas no mercado e a necessidade de adaptação e inovação das organizações, entende-se que a cultura organizacional influencia a aprendizagem individual dos colaboradores e, portanto a capacidade organizacional de sobrevivência. Esta pesquisa teve como objetivo compreender os aspectos específicos da cultura organizacional que propiciam à aprendizagem individual de seus colaboradores. O trabalho teve sua abordagem qualitativa do tipo descritiva, onde a coleta dos dados se deu através de um questionário com perguntas objetivas, aplicado a um grupo de colaboradores de uma empresa denominada ALFA. Os resultados apontaram que a organização estudada reúne algumas das características de cultura organizacional que propiciam à aprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** Aspectos culturais; suporte à aprendizagem; facilitadores da aprendizagem.

### **INTRODUÇÃO**

Em tempos voláteis, o ambiente competitivo requer das organizações a capacidade de adaptação, inovação para a sobrevivência no mercado. Dessa forma as organizações atuais enxergam como objetivo, além dos recursos financeiros, o desenvolvimento intelectual, tendo em vista a relação direta entre a sobrevivência da empresa e a capacidade de mudança em um ambiente competitivo.

Diante desse cenário, o capital intelectual individual nas empresas tornou-se um recurso de extrema importância para o desenvolvimento estratégico organizacional. Porém, favorecer a aprendizagem individual dentro de um contexto complexo requer o apoio incondicional da cultura organizacional vigente.

Deste modo, entendendo a relação entre a cultura da organização e a aprendizagem organizacional, busca-se compreender os aspectos específicos de cultura das organizações que propiciam a aprendizagem individual dos colaboradores. A partir desta temática, busca-se identificar aspectos de cultura organizacional relacionados à aprendizagem, identificar como os indivíduos aprendem no contexto organizacional e qual a percepção dos colaboradores quanto ao suporte à aprendizagem na organização.

## MATERIAL E MÉTODOS

Buscou-se através deste trabalho compreender de forma aprofundada os aspectos específicos da cultura organizacional que propiciam à aprendizagem individual de seus colaboradores. Portanto, através de uma pesquisa de campo, de aspecto descritiva e de estudo qualitativo, procurou-se identificar aspectos de cultura organizacional relacionados à aprendizagem, identificar como os indivíduos aprendem no contexto organizacional e qual a percepção dos colaboradores quanto ao suporte à aprendizagem na organização.

O universo desta pesquisa consistiu em 40 colaboradores de diversos setores administrativos de uma organização denominada Alfa. Por questões de acesso aos colaboradores a amostra do trabalho consiste em 21 colaboradores, dentre ele 6 auxiliares, 2 assistentes, 7 analistas, 5 supervisores e 1 chefe de turma.

O questionário foi dividido em categorias, sendo elas: perfil do respondente, aspectos culturais, aprendizagem individual e suporte à aprendizagem.

Os dados obtidos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo a partir das respostas dos questionários. Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo tratam os resultados brutos de maneira que ganhem significado relevante para a análise, trazendo assim, informações a despeito do fenômeno estudado.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no objetivo deste trabalho de compreender quais aspectos específicos da cultura das organizações propiciam a aprendizagem individual dos colaboradores e a partir do conteúdo obtido nos questionários aplicados, apresentam-se os resultados e discussões por categoria.

**Perfil do respondente:** Nota-se que o público predominante na pesquisa está compreendido na faixa etária adulta entre 26 a 30 e entre 31 a 40. A maioria dos respondentes (42,9%) estão com o ensino superior em andamento, (14,3%) já concluíram o ensino superior e (23,8%) são pós graduados, indicando assim, que os colaboradores investem em desenvolvimento pessoal. Os

participantes da pesquisa estão compreendidos em diversos níveis de funções na empresa sendo: analista (33,3%), auxiliar (28,6%), supervisor (28,6%) e assistente (9,5%).

**Aspectos de cultura organizacional relacionados à aprendizagem:** Observou-se que todos os respondentes percebem que a organização transmite de forma clara seus valores, porém 28,6% afirmam que quase sempre a organização transmite de forma clara seus objetivos e 71,4% afirmam que sempre. A transmissão dos valores organizacionais conduzem os colaboradores às práticas que a empresa acredita que são interessantes para a organização, fortalecendo assim, uma cultura específica.

Observou-se que (57,1 %) dos respondentes classificaram que sempre os valores da organização incentivam à busca por novos conhecimentos, (38,1%) classificaram que quase sempre e (4,8%) classificaram que quase nunca. Maximiano (2012) afirma que a cultura tem como função orientar, portanto entender nos valores organizacionais uma abertura à aprendizagem difundirá que este comportamento é incentivado e esperado pela empresa, tornando-se assim uma prática vigente na empresa.

Observou-se que (38,1%) classificaram que sempre as decisões tomadas pela organização consideram o conhecimento e a opinião dos colaboradores (52,4%) classificaram que quase sempre e (9,5%) classificaram que às vezes. Padilha *et. al.* (2016) afirma que o modelo de gestão participativa incentiva a participação dos colaboradores em todo o processo de identificação de problemas a resolução dos mesmos, incentivando assim, a busca por novos conhecimentos e a geração de aprendizado.

**Aprendizagem individual:** Observou-se que (27,6%) dos respondentes afirmam que a estratégia pessoal considerada mais eficaz no seu aprendizado é a leitura dos manuais e instruções, também (27,6%) afirmam que a forma mais eficaz é perguntando aos colegas mais experientes, (17,2%) afirmam que a observação dos colegas é a mais eficaz, (10,3%) afirmaram ser a opção perguntando os gestores, (10,3%) afirmaram ser a opção fazendo tentativas e (6,9%) afirmaram outra estratégia. Zanelli (2014) afirma que os indivíduos aprendem de diversas formas. Como a aprendizagem se traduz num fator de grande importância para a subsistência da organização, a forma como os indivíduos aprendem indicam como a mesma deve investir em suas ações de treinamento e desenvolvimento.

Observou-se que (65,4%) dos respondentes indicaram o treinamento como estratégia organizacional mais eficaz no seu aprendizado, (19,2%) indicaram os programas de auto desenvolvimento, (7,7%) indicaram o benchmarking, (3,8%) indicaram premiações e também (3,8%) indicaram outras estratégias. Ferreira e Godoy (2015) apresentam categorias do processo de

aprendizagem e inclui nessas categorias a aprendizagem formal que é a proporcionada pela organização. Este tipo de aprendizagem planejada se apresenta como uma atitude da organização em fazer com que seus colaboradores aprendam, pois conforme afirmam Bido *et. al.* (2011) as organizações necessitam dos indivíduos para adquirir conhecimento, embora os indivíduos sejam capazes de aprender sem a organização para tanto. Neste caso, a informação de qual estratégia é considerada pelos colaboradores a mais eficaz é de grande importância para determinar os investimentos em ações de aprendizagem na organização.

Observou-se que (81%) dos respondentes afirmaram compartilhar seus conhecimentos com seus colegas através de conversas, debates ou reuniões. Porém (19%) informaram que quase sempre compartilham seus conhecimentos com seus colegas através de conversas, debates ou reuniões. Segundo Arruda *et. al.* (2015) “a cultura organizacional exerce um papel importante no desenvolvimento e difusão dos valores e pressupostos básicos que sustentam a aprendizagem em uma organização”. O compartilhamento de conhecimentos é um indicativo de que a cultura organizacional vigente está incentivando à aprendizagem nas relações de trabalho.

**Suporte à aprendizagem:** Observou-se que (61,9%) dos respondentes afirmaram ter sempre a oportunidade de adquirir novos conhecimentos nesta empresa, (33,3%) afirmaram que quase sempre tem essa oportunidade e (4,8%) afirmaram que às vezes. Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam que suporte à aprendizagem refere-se à percepção dos colaboradores ao apoio recebido para adquirir, reter, manter, generalizar e transferir novos conhecimentos e habilidades. Este resultado gráfico representa a percepção dos colaboradores quanto ao incentivo a aprendizagem oferecido pela empresa.

Observou-se que (85,7%) afirmaram que são encorajados a repassar o que aprenderam para outros colaboradores na empresa, (9,5%) afirmaram que quase sempre são encorajados a isso e (4,8%) afirmaram que às vezes são encorajados. Arruda *et. al.* (2015) afirma que é “por meio da interação social que os indivíduos de uma organização, compartilham experiências e valores fundamentais para o exercício de suas atividades no seu cotidiano de trabalho”. Neste caso, observa-se que a maioria dos respondentes enxerga que sempre são encorajados a repassar seus conhecimentos, este encorajamento exercido por parte da organização, fortalece a cultura de aprendizagem.

Observou-se dos respondentes (47,6%) afirmaram serem encorajados a fazer descobertas através de tentativas, (23,8%) afirmaram que quase sempre são encorajados a isso, (19%) afirmaram que às vezes e (4,8%) afirmaram que nunca são. Zanelli (2014) afirma que para que a aprendizagem ocorra no ambiente organizacional será necessário criar um contexto que possibilite a aquisição,

retenção, generalização e transferência de conhecimento. Neste caso, observa-se que a maioria dos respondentes enxerga que são encorajados a fazer novas descobertas através de tentativas, embora o gráfico 8, que representa a estratégia pessoal mais eficaz no seu aprendizado, mostre que fazer tentativas não é uma estratégia muito utilizada para adquirir novos conhecimentos.

Observou-se que (52,4%) afirmaram serem encorajados a buscar soluções em ambientes externos à empresa,(33,3%) afirmaram que quase sempre são encorajados a isso, (4,8%) afirmaram às vezes, (4,8%) afirmaram quase nunca e (4,8%) afirmaram nunca. Este gráfico reforça o aspecto investigado no gráfico 5 sobre característica de cultura organizacional orientada para fora, onde busca-se adaptar às mudanças advinda do mercado.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO**

A partir da análise dos questionários aplicados, pode-se concluir que a empresa estudada possui aspectos de cultura organizacional que propiciam à aprendizagem por transmitir seus valores de forma clara aos colaboradores e por seus valores incentivarem a busca por novos conhecimentos. A organização busca considerar o conhecimento e a opinião dos colaboradores no seu processo de tomada de decisão, tornando sua gestão participativa e dessa forma reforçando o incentivo à aprendizagem.

Os resultados apontam que os colaboradores aprendem de diversas formas, porém as estratégias individuais de aprendizagem mais citadas foram a lendo instruções e manuais e a perguntando aos colegas mais experientes. Foi identificado também, que a estratégia organizacional considerada mais eficaz no aprendizado dos colaboradores foi a de treinamento. Fortalecendo essas informações, os respondentes classificam como as principais formas que aprenderam a executar suas tarefas dentro da empresa, a leitura de instruções e manuais e perguntas aos colegas mais experientes.

Conclui-se que a maioria dos respondentes percebe que a empresa proporciona oportunidades de aquisição de conhecimentos, os encoraja a compartilhar sua aprendizagem, a fazer novas descobertas e a buscar soluções em ambientes externos.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao total apoio e dedicação de minha orientadora Adriana Goes, ao meu mentor Fábio Melo, à banca na pessoa de Suely Moreto e Joana Silva que contribuíram de forma essencial para a conclusão deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Sergio Chaves *et. al.* Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p.98-116, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2467>>. Acesso em: 10 maio 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/217069465/Analise-de-Conteudo>>. Acesso em: 10 maio 2018.
- BIDO, Diógenes de Souza *et. al.* Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 17, n. 1, p.58-85, abr. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-23112011000100003>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000100003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000100003&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; MOURÃO, Luciana. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 12, n. 6, p.224-253, dez. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712011000600010>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000600010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000600010&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- FAQUETI, Marouva Fallgatter *et. al.* Aprendizagem organizacional: a experiência vivida por bibliotecários de uma biblioteca universitária. **Biblios: Journal of Librarianship and Information Science**, [s.l.], n. 67, p.16-29, 7 dez. 2017. University Library System, University of Pittsburgh. <http://dx.doi.org/10.5195/biblios.2017.340>. Disponível em: <<https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/340>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- FERREIRA, Jorge Flavio; GODOY, Arilda Schmidt. Processos de aprendizagem: um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 16, n. 2, p.15-44, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p15-44>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000200015&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000200015&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 25 abr. 2018.
- JONES, Gareth R.. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauri. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PADILHA, Carolina Klein *et. al.* Capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador: percepção dos atores de uma empresa têxtil. **Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.327-348, 30 mar. 2016. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v15i1.7911>. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/7911>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- SCHEIN, Edgar H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s.l.], v. 8, n. 1, p.07-19, 1 jan. 2018. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>.