UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)/
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT) em implantação
UNIDADE ACADÊMICA (UA) DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

GRACILENE DE OLIVEIRA PEREIRA

MAPEAMENTO DA CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO E FERTILIZANTES

CATALÃO
2022

UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

[X] Dissertação [ ] Tese [ ] Outro*:_____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

GRACILENE DE OLIVEIRA PEREIRA

3. Título do trabalho

MAPEAMENTO DA CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO E FERTILIZANTES

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [ ] NÃO[1]

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:
a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.
Casos de embargo:
- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.

Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem, Professor do Magistério Superior**, em

06/07/2022, às 15:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **GRACILENE DE OLIVEIRA PEREIRA**, **Discente**, em 12/07/2022, às 20:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3028240** e o código CRC **7FF0F994**.

Referência: Processo nº 23070.033126/2022-56 SEI nº 3028240

GRACILENE DE OLIVEIRA PEREIRA

MAPEAMENTO DA CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO E FERTILIZANTES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Unidade Centro de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás (UFG) / Universidade Federal de Catalão (UFCAT) em implantação, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. Área de Concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Profº Dr. Vagner Rosalem

CATALÃO
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFCAT.

Pereira, Gracilene de Oliveira
MAPEAMENTO DA CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO E FERTILIZANTES / Gracilene de Oliveira Pereira. - 2022.
92, f.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Centro de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Catalão, 2022.
Bibliografia. Anexos.
Inclui tabelas, lista de figuras.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Gestão de pessoas. I. Rosalem, Vagner, orient. II. Título.

CDU 005

UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 08.2022 da sessão de Defesa de Dissertação de **Gracilene de Oliveira Pereira**, que confere o título de Mestra em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos **vinte e nove** dias do mês de **junho** do ano de **dois mil e vinte e dois**, a partir das **catorze horas**, à distância, via webconferência, de acordo com a Portaria da Capes n° 36, de 19 de março de 2020, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **"MAPEAMENTO DA CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO E FERTILIZANTES".** Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, **Professor Doutor Vagner Rosalem** (CGEN/UFG-RC/UFCAT em implantação) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Professor Doutor Edson Arlindo Silva** (UFU, *Campus* Pontal), membro titular interno; **Professor Doutor Washington Santos da Silva** (IFMG, *Campus* Formiga), membro titular externo e **Professor Doutor Alexandre Pimenta** (IFMG, *Campus* Formiga), membro titular externo. A participação de todos os professores ocorreu via webconferência. Durante a arguição os membros da banca não fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata aprovada pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo **Professor Doutor Vagner Rosalem**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinte e nove** dias do mês de **junho** do ano de **dois mil e vinte e dois.**

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem**, **Professor do Magistério Superior**, em 29/06/2022, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Pimenta**, **Usuário Externo**, em 01/07/2022, às 17:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Washington Santos da Silva**, **Usuário Externo**, em 01/07/2022, às 20:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Edson Arlindo Silva**, **Usuário Externo**, em 04/07/2022, às 15:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?

acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3002394** e o código CRC **5D7078BA**.

Os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em funcionamento na Universidade Federal de Catalão (UFCAT), em virtude de procedimentos técnicos relacionados à CAPES, continuam provisoriamente vinculados à Universidade Federal de Goiás (UFG), por isso, todos os elementos pré-textuais do trabalho apresentado estão identificados como Universidade Federal de Goiás/Universidade Federal de Catalão em implantação, em função da migração da BDTD ter ocorrido a partir de 16 de agosto de 2021, assim como pelo fato das pesquisas e produtos serem realizados na UFCAT.

AGRADECIMENTOS

Primeiro quero agradecer a Deus pela oportunidade de conclusão do mestrado, sempre tive o sonho de realizar este curso, mas era algo que eu pensava ser inatingível, devido as demandas inerentes ao trabalho e família. “Toda honra e glória ao Senhor. Porque dele, e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória pois a ele eternamente. Amém”. Romanos 11:36.

Sou grata a Deus que mesmo ante os desafios impostos pela rotina de trabalho, pelas atribuições como mãe, na manutenção da casa e nos cuidados como mulher, Deus me deu saúde, com condições físicas e psicológicas para finalizar o mestrado. Vejo o agir de Deus em tudo, desde o processo de seleção. “Bendiga o Senhor a minha alma! Não esqueça nenhuma de suas bênçãos”. 1 Tessanolicenses 5:18.

Minha gratidão ao meu filho Gabriel, meu amor por ele é infinito, por toda a compreensão, amor e pelos incentivos em vários momentos que achei que não conseguiria cumprir com todas as demandas inerentes ao mestrado. Por ele ter entendido a impossibilidade de participar de alguns eventos sociais, e de nos privarmos de momentos e programas juntos, devido a necessidade de me dedicar aos estudos. Sou grata pelas palavras de incentivo, que muitas vezes ele proferiu em momentos de dificuldades.

Sou agradecida aos meus pais, Ana e Moisés, que sempre acreditaram no meu potencial, por todo o incentivo desde que eu iniciei o mestrado, e pelas palavras de sabedoria que me proporcionaram seguir com foco e continuar na busca de atingir meus objetivos. Quero agradecer a minha mãe, por inúmeras vezes que viajou por quase 1000 km, para me apoiar nas atividades do lar, para eu conseguir focar nos estudos, suas palavras de apoio e incentivo sempre me ajudavam a prosseguir, e meu pai que compreendia tal situação. Gratidão aos meus pais, por tudo!

Agradeço a minha irmã Graciele, por entender que houve momentos que não pudemos realizar programações juntas, pelas inúmeras vezes que me aconselhou, entendeu meu momento e me incentivou a prosseguir, suas palavras sempre foram acalantos ao meu coração, gratidão tenho por todo o apoio e por ela sempre estar ao meu lado. Em diversos momentos eu pensava que não iria conseguir realizar todas as minhas atividades, entretanto suas palavras brandas e de sabedoria, sempre me diziam que iria dar tudo certo e me incentivava a prosseguir neste objetivo.

Quero agradecer ao meu namorado Müller, que chegou bem “no olho do furacão”, quando começamos a namorar, eu estava cursando o mestrado, sou grata por todo o apoio e compreensão, em vários momentos que não tive disponibilidade de participar de encontros,

deixamos de realizar algumas programações, para que eu pudesse focar nos estudos, ou mesmo nos passeios eu tirava um tempo para estudar. Agradeço por toda a cumplicidade e palavras de incentivo.

Agradeço ao meu orientador Vagner Rosalem, por ter me orientado durante toda esta jornada, lembro das nossas conversas no corredor da universidade, quando o mestrado ainda era um sonho. Sou grata por todo o ensinamento que me proporcionou, por ter mostrado o caminho, e neste percurso sempre sinalizando o próximo passo, me direcionando em cada etapa do projeto. Seus conhecimentos fizeram toda a diferença neste trabalho.

Sou feliz por ter tido a oportunidade de aprender com ele, por compartilhar o conhecimento comigo, acreditando no meu potencial e me incentivando a prosseguir. Agradeço por ter me desafiado em vários momentos e por ter provocado inúmeras reflexões, seus ensinamentos agregaram muito para minha vida profissional e pessoal.

Sou grata aos meus gestores, por terem me apoiado e incentivado na realização deste mestrado, pela flexibilidade que me proporcionaram para estar participando das aulas e trabalhos. Agradeço também a todos os professores do curso de gestão organizacional, por compartilharem o conhecimento, com cada um deles tive oportunidade de aprender e todo aprendizado, me propicionou um desenvolvimento ímpar.

Sou agradecida aos estimados colegas da turma 2020/2022 pelo aprendizado e trocas de experiências, e principalmente a Soraia, pela parceria e apoio mútuo durante o mestrado, sei que este curso não seria o mesmo sem ela, aprendemos, muitas vezes nos consolamos, brincamos, rimos de nervoso, trocamos ideias, mas sempre uma incentivava a outra a prosseguir. Meus agradecimentos também aos gestores e participantes da pesquisa, que possibilitaram a realização deste estudo.

Minha gratidão aos membros da 2ª Igreja Cristã Evangélica de Catalão, por terem me apoiado e sustentado através das orações e palavras de incentivo.

Estou terminando este curso com a sensação de dever cumprido e com orgulho por eu ter alcançado o almejado diploma de mestrado, nesta instituição tão renomada, da qual eu tenho muito orgulho em fazer parte.

A participação no mestrado me fez crescer e amadurecer de uma forma exponencial, este estudo de cultura organizacional e aprendizagem me proporcionou aprender, me desenvolver e agregou conhecimento à minha vida como um todo. “E graças a Deus, que sempre nos faz triunfar em Cristo, e por meio de nós se manifesta em todo o lugar a fragrância do seu conhecimento”. 2 Coríntios 2:14.

“Até aqui nos ajudou o Senhor”. 1 Samuel 7:12b.

RESUMO

No cenário dinâmico e complexo que as organizações estão imersas, um grande desafio é ter uma nova forma de gerir a aprendizagem organizacional, possibilitando um aprimoramento da educação empresarial no ramo de atuação, é fundamental também investigar os valores e práticas referente a cultura da empresa. O objetivo deste estudo é verificar se a cultura organizacional influencia nos processos de aprendizagem. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de mineração e fertilizantes. A natureza do estudo é descritiva e a pesquisa é transversal. Foi realizado um estudo de caso com abordagem mista, através da utilização de método quantitativo, com a aplicação dos instrumentos IBACO (Instrumento Brasileiro de Cultura Organizacional) e QCAO (Avaliação de Cultura de Aprendizagem na Organização), aos líderes e demais empregados do setor selecionado. Os dados foram processados, através do Software de estatística SPSS, na versão 26. O método qualitativo também foi utilizado, mediante entrevistas estruturadas com líderes do setor selecionado e da área de Recursos Humanos. A pesquisa tem 47 participantes. O resultado da pesquisa evidencia que a cultura organizacional exerce influência nos processos de aprendizagem da empresa, no setor estudado. Os fatores da cultura organizacional que apresentam maiores médias foram a integração externa, cujo foco está no cliente; o profissionalismo cooperativo, em que os profissionais se apoiam para atingir os resultados; e uma liderança que não é centralizadora, mas aberta ao diálogo. De acordo com o resultado do IBACO, recomenda-se que a empresa enfoque na promoção do relacionamento interpessoal dos profissionais. O fator do QCAO que apresentou maior resultado foi utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, na qual os líderes valorizam e compartilham a aprendizagem. Observou-se que vários elementos da cultura organizacional impulsionam a aprendizagem, como: um bom ambiente; a colaboração e parceria que existe entre os profissionais; uma liderança não centralizada; os mecanismos de aprendizagem, como políticas, integrações e reuniões periódicas; as recompensas por inovações; e os benefícios.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; cultura organizacional; gestão de pessoas.

ABSTRACT

In the dynamic and complex scenario that organizations are immersed in, a great challenge is to have a new way of managing organizational learning, enabling an improvement of business education in the field of activity, it is also essential to investigate the values and practices related to the company's culture, and verify if it influence in the learning processes. The objective of this is to verify if organization culture influences the learning process. The search was carried out in a company in the mining and fertilizers sector. The nature of the study is descriptive and the research is cross. A case study was carried out with a mixed approach, through the use of a quantitative method, with the application of the instruments IBACO (Brazilian Instrument for Organizational Culture) and QCAO (Assessment of Learning Culture in the Organization) to leaders and other employees of the selected sector. The data were processed using the SPSS statistical software, version 26. The qualitative method was carried out through structured interviews with leaders of the selected sector and of the Human Resources area. The research has 47 participants, in the studied sector. The research result shows that organizational culture influences the company's learning processes. The organizational culture factors that presented the highest averages were external integration, whose focus is on the customer; cooperative professionalism, where professionals support each other to achieve results; and a leadership that is not centralized, but that is open to dialogue. According to the results of IBACO, it is recommended that the company focus on promoting interpersonal relationships among professionals. The QCAO factor that presented the highest result was the strategic use of learning by leadership, in which leaders value and share learning. It was observed that several elements of organization culture drive learning, such as: a good environment; the collaboration and partnership that exists among professionals; a non-centrelized lidershio; the learning mechanisms, such as policies, integrations and regular meetings; the rewards for innovations; and the benefits.

Keywords: organizational learning; organizational culture; people management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
2 OBJETIVO GERAL 4
2.1 Objetivos Específicos 4
3 JUSTIFICATIVA 5
4 REFERENCIAL TEÓRICO 7
4.1 Cultura Organizacional: Conceitos, Perspectivas e Práticas 7
4.2 Aprendizagem Organizacional 12
4.3 Cultura Organizacional nos processos de aprendizagem das empresas 17
5 ASPECTOS ÉTICOS 21
5.1 Lócus do Estudo e Momento da Pesquisa 21
5.2 Benefícios, Riscos da Pesquisa e Medida de Cautela 21
6 METODOLOGIA 24
6.1 Objeto de Estudo 26
6.2 População 27
6.3 Instrumentos de Medidas 28
6.3.1 IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional 29
6.3.2 QCAO – Questionário de Cultura de Aprendizagem nas Organizações 31
6.3.3 Questionário sociodemográfico 33
6.4 Procedimentos de Coleta 33
6.5 Análise de Dados 34
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES 36
8 CONCLUSÕES 67
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69
ANEXO A - Questionário sociodemográfico 77
ANEXO B - Cultura de Aprendizagem Organizacional QCAO 78
ANEXO C - IBACO – Inventário Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (versão reduzida) 84
ANEXO D – ENTREVISTAS 86
Entrevista – Diretores 86
Entrevista – Gestores 88
Entrevista – RH 89
ANEXO E – TERMO DE ANUÊNCIA 90
ANEXO F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE 91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da frequência do perfil sociodemográfico dos participantes 36

Tabela 2: Distribuição descritiva, através da média e desvio-padrão dos fatores do instrumento IBACO 38

Tabela 3: Distribuição descritiva, através da média e desvio-padrão dos fatores do instrumento QCAO. 38

Tabela 4: Média dos participantes dos níveis operacional e liderança, concernente a cultura organizacional e aprendizagem, mapeadas e organizadas através dos fatores dos instrumentos IBACO e QCAO. 39

Tabela 5: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional e QCAO de aprendizagem organizacional, referente a idade dos participantes. 40

Tabela 6: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, no que tange a escolaridade. 41

Tabela 7: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, relativo a tempo de serviço na empresa pesquisada. 42

Tabela 8: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, referente ao cargo atual. 44

Tabela 9: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, relativo a tempo no cargo na empresa pesquisada. 45

Tabela 10: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, concernente ao turno de trabalho. 47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Censo 28

Quadro 2: Fatores do IBACO 29

Quadro 3: Fatores do QCAO 33

Quadro 4: Análise de quartis em relação aos fatores dos instrumentos IBACO e QCAO, referente a respectivamente cultura organizacional e cultura de aprendizagem. 48

Quadro 5: Grade de categorias de análise e códigos 50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de cultura organizacional de Schein (2020) 9

Figura 2: Modelos de Dinâmicas Culturais de Hatch 11

Figura 3: Ciclo de Aprendizagem Organizacional (Fonte: FLEURY; FLEURY, 2004) 13

Figura 4: Estrutura teórica dos fatores da cultura da aprendizagem e resultados de desempenho, nas organizações. 32

Figura 5: Regressão linear simples da cultura organizacional, em relação a cultura de aprendizagem. 50

1 INTRODUÇÃO

A globalização e as contínuas transformações tecnológicas e no perfil dos empregados têm aumentado a competitividade das organizações, resultando em mercados mais dinâmicos. Segundo Moura (2013) diante das frequentes transformações é fundamental que as organizações sejam mais competitivas. Neste contexto, surgem estudos relacionados a aprendizagem e a cultura organizacional, que segundo Schmitz *et al.* (2014), são ferramentas chaves para a gestão, que impulsionam as companhias a alcançarem resultados.

A aprendizagem é um tema rico e multiforme, e pelas várias publicações concernentes à esta matéria, percebe-se que o tema vem apresentando crescimento (PETTIT *et al.*, 2017). Vários teóricos críticos consideram que a aprendizagem organizacional gera a integração do conhecimento, e suporta os questionamentos inerentes à estratégia, ideologias, práticas e políticas das organizações, o que resulta em independência dos respectivos membros das empresas (KARATAZ-OZKAN; MURPHY, 2010).

No atual cenário dinâmico e complexo, um grande desafio das empresas, além de captar e reter talentos, é ter um novo olhar para a aprendizagem, possibilitando um aprimoramento da educação empresarial no ramo de atuação, através do desenvolvimento dos profissionais nas atividades do cotidiano, com intuito de se ter uma equipe mais capacitada e eficiente, possibilitando que o conhecimento que é relevante para a empresa seja preservado.

Neste interim, é importante que as companhias realizem uma nova forma de gerir a aprendizagem organizacional, pois as rápidas transformações impulsionam novas formas de realizar a administração dos recursos humanos, antes o poder estava concentrado no músculo, agora está compenetrado na mente (VERGARA, 2013).

A aprendizagem abrange experiências compartilhadas entre os membros da organização, as quais geram conhecimentos novos, exercem influência nos comportamentos e têm capacidade de lapidar competências. A aprendizagem coletiva também é um elemento crucial para as organizações (SENGE, 2013).

A aprendizagem proporciona que as pessoas se desenvolvam e adquiram novos conhecimentos, agregando à experiência e podendo aprimorar a forma de exercerem as atividades na empresa, fornecendo subsídios para que elas consigam também resolver problemas relativos ao trabalho.

Além das companhias valorizarem e terem políticas voltadas para a aprendizagem, necessitam também, sob a ótica de Senge (2015), incutir nos seus profissionais a importância

da aprendizagem, para que eles possam ter engajamento e se comprometerem com os mecanismos inerentes a este tema, no cotidiano do trabalho (SENGE, 2015).

Para averiguar como ocorre a aprendizagem é fundamental também investigar como é a cultura da empresa. A cultura organizacional é tema de interesse das academias e das organizações de vários segmentos, segundo Lima (2013) os conceitos de cultura organizacional têm diferentes aspectos, do ponto de vista das escolas que intentam buscar interpretar a função, estrutura e interpretação deste termo. Percebe-se também que as abordagens inerentes à cultura são há muito tempo de interesse das organizações, visto que a cultura exerce influência nos processos de gestão (LIMA, 2013).

As constantes transições na política de gestão de pessoas, trazem à tona os conceitos e discussões inerentes a cultura organizacional, visto que esta é relevante para o sucesso da implementação da gestão de pessoas, no cenário de competitividade em que as organizações estão imersas (FERNANDES *et al.*, 2015; SCHMITZ *et al.*, 2014).

Segundo Schein (1990) a cultura organizacional é composta pelas percepções e visões que são compartilhadas entre os indivíduos em um ambiente específico, as quais influenciam no modo que determinado grupo age e contribuem para a composição de um sistema.

Ela compreende o cognitivo, composto por processos, linguagem, pensamentos e percepções do grupo. A consistência dela resulta de aspectos como tempo, constância do grupo, conjecturas da liderança e intensidade dos mecanismos de aprendizagem. No momento em que os indivíduos adquirirem esta consistência, o modo de agir se torna espontâneo (SCHEIN, 1990).

Através da cultura organizacional é possível entender como é a organização, o que ela valoriza, quais são os atributos importantes e reflete a forma de agir dos respectivos membros, no ambiente interno e externo. É possível observar também, diversos aspectos relativos às práticas e valores que são intrínsecos à empresa e que fazem sentido para aquele grupo de empregados.

O contexto das pessoas nas organizações, reflete um momento de avanços em políticas que incentivem os programas de aprendizagem, considerando a cultura organizacional, para que ocorra a disseminação do conhecimento. Segundo Takahashi (2015) a aprendizagem acontece quando estas incitações externas fazem com que a organização transforme também o comportamento dela.

Neste interim, tanto a aprendizagem, quanto a cultura são temas fundamentais a serem pesquisados nas empresas. No que tange à aprendizagem organizacional, ela se torna ainda mais importante, pois as empresas devem estar conectadas às questões externas e internas, e a

cultura organizacional é fundamental neste processo, porque propicia circunstâncias para que o processo de aprendizagem aconteça e se consolide nas empresas (SANTOS, 2009).

Através das pesquisas realizadas do período de 2015 a 2022, em artigos científicos nos idiomas português, inglês e espanhol, nas bases de dados *Scielo*, Capes Periódicos e *Google* Acadêmico que contemplam a relação entre cultura organizacional e aprendizagem nas empresas, foi possível evidenciar que vários fatores da cultura organizacional exercem influência nos processos de aprendizagem. O compartilhamento do conhecimento é realizado à medida que a cultura da empresa é direcionada para aprendizagem, sendo que o tipo de cultura pode alavancar ou dirimir os processos de aprendizagem.

Isso demonstra que em um cenário globalizado, competitivo e de constantes transformações que as empresas estão imersas, é essencial disseminar o conhecimento. Mediante esta contextualização, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: A cultura organizacional influencia nos processos de aprendizagem na empresa?

O estudo foi realizado em uma empresa multinacional de transformação de recursos minerais, que apresenta negócios em quatro continentes, distribuídos em seis países, e que possui mais de quatro mil empregados e contratados.

As empresas deste ramo apresentam processos produtivos bem específicos, no qual boa parte do conhecimento é adquirido na prática, esta pesquisa irá fornecer à companhia subsídios para que ela possa implementar ou fortalecer uma cultura de aprendizagem.

2 OBJETIVO GERAL

Verificar se a cultura organizacional influencia nos processos de aprendizagem da empresa.

2.1 Objetivos Específicos

- Verificar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na empresa.
- Averiguar quais são as práticas e valores referentes a cultura da organização.
- Identificar a correlação entre aprendizagem e cultura na empresa.

3 JUSTIFICATIVA

Grande parte das organizações passam por vários processos de mudanças, como: sinergias, separação de unidades de negócio, fusão e aquisição, alterações de liderança e estrutura organizacional. As empresas se preocupam com fatores financeiros, operacionais, estruturais, questão legais, tecnológicas, muitas vezes em detrimento a aprendizagem e a cultura organizacional.

A aprendizagem é um tema estratégico para as organizações, é perceptível uma crescente valorização das experiências e conhecimentos que os profissionais adquirem no ambiente organizacional, pois entende-se que isso os torna mais capacitados para aprimorar o desempenho no trabalho.

Por conseguinte, melhoram os resultados das empresas, os quais contribuem para o atingimento da estratégia, fazendo com que estas companhias se movimentem de maneira diferenciada diante dos desafios impostos pelo mercado, tornando-as mais competitivas e preparadas para o futuro.

Nos estudos de aprendizagem é crucial incluir a cultura organizacional, visto que ela contempla os valores, ideais, o modo de agir dos empregados, o que o grupo e a empresa valorizam e consideram como comportamento adequado, os hábitos e crenças organizacionais, bem como a forma que se os funcionários se integram internamente e tratam questões externas. A cultura organizacional reflete o modo de agir de determinado grupo de empregados.

Uma cultura de aprendizagem é relevante nos processos de gestão de pessoas, porque permite que os empregados tenham mais liberdade de expressar suas opiniões, expor soluções e dar ideias criativas, aprimorando deste modo os produtos ou serviços.

Este processo possibilita também o desenvolvimento contínuo da capacidade dos empregados, os tornando mais preparados para resolução das problemáticas do cotidiano, os incentivando a entregar no máximo do potencial, gerando novos conhecimentos e possibilitando a aquisição de novas habilidades profissionais.

Este estudo é essencial, porque a gestão de aprendizagem, considerando as vertentes de cultura organizacional, deve ser levada em consideração em todos os processos das organizações, para não incidir em insucesso dos negócios, pois são as pessoas, imbuídas de seus conhecimentos, que geram resultado para a empresa. Se a organização não tem mecanismos que incentivem a aprendizagem, fica à mercê do conhecimento permanecer concentrado no indivíduo.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de mineração e fertilizantes, em uma das unidades que se localiza no estado de Goiás. Nas empresas deste ramo, é importante reter o conhecimento e disseminar a aprendizagem, visto que os processos produtivos demonstram o quanto a experiência dos profissionais que atuam nas organizações é diferencial, para o bom andamento da produção, dos processos e da resolução de problemáticas do cotidiano.

No setor escolhido da empresa estudada, foi observado que em momentos de movimentação interna ou desmobilização de empregados, o conhecimento que eles tinham adquirido no dia-a-dia do trabalho, ao longo da carreira na empresa, não havia sido disseminado entre os demais profissionais, ficando comprometido como conhecimento organizacional, impactando na resolução de problemas, consequentemente dificultando o atingimento dos objetivos.

Deste modo, existe a necessidade de dispor de uma cultura direcionada à aprendizagem, para que o conhecimento adquirido na empresa, através das vivências dos profissionais, possa ser disseminado entre os empregados, tornando parte do repertório do conhecimento organizacional, evitando que em processos de movimentação, desmobilização e mudanças organizacionais, este conhecimento se perca.

Neste interim, este estudo pesquisa sobre o modo como ocorre a aprendizagem entre os profissionais da produção de uma empresa, mapeia também como transcorre a cultura organizacional e como é a correlação com a aprendizagem. Através do conhecimento adquirido nos processos de aprendizagem, os empregados podem aprimorar as entregas, os tornando mais eficazes, contribuindo para alavancar os resultados organizacionais, tornando a empresa mais competitiva.

O estudo apresenta relevância teórica, devido a contribuição para entendimento da influência da cultura organizacional em relação a aprendizagem, em uma empresa privada no Brasil, do ramo de mineração e fertilizantes, segmento este que não apresenta muitos estudos de cultura organizacional, concatenados à aprendizagem.

No aspecto pragmático, o estudo possibilitará à organização entender o ambiente cultural e compreender os fatores que influenciam na aprendizagem, sob a lente dos empregados. Em decorrência disto, a companhia terá informações que suportem a gestão e a tomada de decisão relativa a estes temas, podendo dispor de estratégias mais efetivas para desenvolver o capital humano e reter do conhecimento, através de uma cultura que potencialize os mecanismos referentes à aprendizagem.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Cultura Organizacional: Conceitos, Perspectivas e Práticas

Segundo Zanelli *et al.* (2014) através do lançamento do livro *Primitive Culture*, no final do século XVIII, de Edward Burnnet Tylor que concatenou os termos *culture* (inglês) e *civilization* (francês), dando forma ao novo termo em inglês *culture*, que sob a ótica da etnografia (estudo descritivo da cultura de povos), representa um momento importante na concretização do conceito de cultura, que contempla as crenças, arte, moral e costumes, bem como outros conhecimentos e a capacidade que o indivíduo de um determinado grupo adquire.

A cultura tem uma história ampla e diversificada: para os advogados ela remete a sofisticação, quando dizem que alguém é muito "culto"; para os antropólogos a cultura abrange rituais e costumes que são desenvolvidos no decorrer da história pela sociedade; os gerentes e pesquisadores organizacionais, nas últimas décadas, referem-se a cultura como práticas e clima das empresas no trato com as pessoas, abrange também os valores explícitos e as crenças das organizações (SHEIN, 2020).

Assim como o caráter é algo inerente ao indivíduo, a cultura está vinculada ao grupo, pois através dela é possível verificar fenômenos intrínsecos à organização, os quais não estão à mostra. Estes fenômenos possuem muito poder, entretanto o impacto é quase imperceptível e apresentam um bom grau de inconsistência (SCHEIN, 2020).

Neste sentido, a aprendizagem cultural representa a personalidade e caráter que a pessoa vivencia na família, grupos, comunidades e ambiente profissional. A cultura faz parte da essência do ser humano, ela vai evoluindo a partir da inserção em grupos novos, os quais originam uma nova cultura. Apesar do conceito de cultura ser abstrato, as consequências nos comportamentos e atitudes são concretas (SCHEIN, 2020).

As organizações possuem uma cultura que contempla os valores, as práticas e o conjunto de suposições, que direcionam a sua estratégia, atividades e também tem intuito de normatizar o comportamento de seus membros. A cultura organizacional apresenta vários conceitos e múltiplos fatores, sendo os mais essenciais: práticas de recompensas; estilos de gestão e comunicação; e o processo de tomada de decisão (TANG; ZHANG, 2016).

A cultura organizacional pode ser averiguada pelos pesquisadores através de três pilares distintos: o primeiro é denominado integração, no qual a cultura é homogênea e pode ser unificada; na segunda perspectiva tem-se a diferenciação, cuja cultura é composta pela

intersecção de fatores ambientais, originando as subculturas; por último temos a fragmentação, que considera não haver uma unificação de culturas, tampouco uma subcultura, considera que o consenso é intermitente e inerente a uma questão específica. Toda cultura organizacional, independente da época, apresenta traços dos três elementos acima (MARTIN; FROST, 2012).

A perspectiva de integração foi a mais utilizada pelos pesquisadores, quando começaram a estudar cultura organizacional, partindo do pressuposto que a empresa dispõe de uma cultura sólida e prevalente, composta por um grupo de membros que compartilham visões de mundo semelhantes e que tenham uma unidade social congruente (DE DOMENICO *et al.*, 2006). Para Mendes e Cavedon (2013) a integração é decorrente do consenso da cultura organizacional.

No que tange a diferenciação, as manifestações culturais não são consistentes, entretanto podem apresentar coerência nas subculturas: em conflitos, harmonia ou indiferenças (RAMOS *et al.*, 2016; DE DOMENICO *et al.*, 2006). Deste modo, a diferenciação é composta por várias subculturas concatenadas, que faz sentido internamente para determinado grupo, entretanto podem ser discrepantes e causarem conflitos em relação a outros grupos (MENDES; CAVEDON, 2013).

A perspectiva de fragmentação considera que as empresas têm múltiplas visões (MENDES; CAVEDON, 2013). Neste pilar a empresa é considerada um ambiente composto por interesses e competições por poder (DE DOMENICO *et al.*, 2006), havendo uma continua oscilação da dicotomia consenso e dissenso, impossibilitando ter uma visão nítida do que é a cultura na empresa (PIRES; MACEDO, 2006).

Para Cameron e Quinn (2011) a cultura organizacional compreende elementos de integração, fragmentação e diferenciação, todavia a cultura deve fazer com que as pessoas permaneçam unidas, sobrepondo a fragmentação.

A cultura representa a compreensão e mensagem dos elementos que são relevantes e de valor para um determinado grupo, tais como: rituais e ritos, crenças, pressupostos básicos e valores, heróis, sagas, tabus e estórias. Deste modo, a finalidade da cultura organizacional é conceder valor ao que é importante e ao comportamento desejável, gerar significados e modos de interpretar situações organizacionais, tornar os comportamentos estáveis, nortear a forma de resolver problemáticas, e dar propósito aos seus membros (FREITAS, 2007).

A cultura é constantemente criada e recriada, sendo um organismo vivo e ativo, é importante conhecer tanto os aspectos banais da empresa, quanto os mais expressivos, através dos quais a realidade é construída (MORGAN, 2006). Ela consiste no compartilhamento dos

valores entre os membros de uma organização, que possibilita que ela se diferencie das demais, é através cultura que é definida a identidade da empresa, e se caracteriza também por normatizar a forma de agir dos respectivos membros (ROBBINS; JUDGE, 2014).

A cultura se apresenta em três níveis: sob a ótica da cognição, que contempla as crenças, cujas ações dos indivíduos são dirigidas por elas, nesta perspectiva a mente humana que gera a cultura; no segundo nível, a forma como a cultura é entendida representa o simbolismo organizacional, que é correlacionado à um sistema de significados, que originam as interações sociais; e por último tem-se a perspectiva psicoestruturalista, que entende que a cultura compreende os processos psicológicos inconscientes (LIMA, 2013).

Segundo Smircich, (1983) e Silva *et al.* (2009), existem dois pilares da cultura organizacional, são eles: a realidade vista como constituição social, na qual a manifestação dos indivíduos repercute nas organizações; e a aplicação de ferramentas, visando efetuar a estratégia, impulsionando as organizações de forma efetiva a seguirem determinada direção.

De acordo com Schein (2020) a cultura organizacional se caracteriza pela aprendizagem dos membros de uma organização em um tempo determinado. Contempla o modo como este grupo se integra intrinsicamente e a forma que resolvem problemas de cunho externo, contempla questões tanto emocionais, quanto comportamentais dos membros. Pode-se afirmar que a cultura organizacional contempla a forma característica de agir e compartilhar dos respectivos membros.

De acordo com o Schein (2020) a cultura organizacional é expressa através de três níveis: os artefatos, existentes nos sistemas e processos; os valores, que compreendem a simbologia e a estratégia das organizações; e os pressupostos, cujos sentimentos, crenças e percepções são partes integrantes. O modelo deste autor é um dos mais utilizados nos estudos sobre cultura organizacional.

Figura 1 – Modelo de cultura organizacional de Schein (2020)

Fleury *et al.* (*apud* Motta e Caldas, 1997) reforçam duas características relevantes dos conceitos de Schein, são elas: a cultura em conformidade com a questão social e a necessidade de estabilidade do grupo durante determinado tempo.

A cultura organizacional configura poder e considera que o imaginário social, constituídos no cotidiano das organizações, contempla valores, significados e normas que indicam direção, de modo que as empresas passam a ser fonte de identidade dos empregados (FREITAS, 1999).

Os estudos da cultura são abordados sob dois aspectos: o primeiro é a cultura como variável, que pode ser: independente, que está relacionada ao contexto da organização, na qual as pessoas transportam a cultura para a empresa; e a variável interna, em que a organização produz cultura, este processo ocorre dentro das empresas (SMIRCICH, 1983).

O segundo aspecto é a cultura atribuída como metáfora, que é determinante na formação e desestruturação da realidade, que ocorre de forma contínua, por intermédio das interações sociais, e entende que as organizações refletem a expressão e a manifestação dos indivíduos, composto pelo simbolismo e pelas ideias de cada pessoa (SMIRCICH, 1983).

De acordo com Junior e Borges-Andrade (2004) a cultura organizacional pode ser observada através de normas, valores, crenças e padrões que norteiam os indivíduos. São estes fatores que compõem a dinâmica organizacional.

O modelo de dinâmicas culturais de Hatch (1993) complementa o de Schein, mas difere por não considerar a análise clínica a melhor forma para compreender os pressupostos relacionados a cultura, visto que esta é composta por conexões, características e processos, frequentemente inconscientes e intangíveis.

De acordo com Hatch (1993) deve ser levado em consideração o dinamismo da cultura organizacional e inclui o símbolo como um novo elemento. Este modelo mostra como a cultura é constituída, abrange as manifestações, o simbolismo e a interpretação, sendo que os membros são carregados de sentimentos e a identidade influencia na cultura.

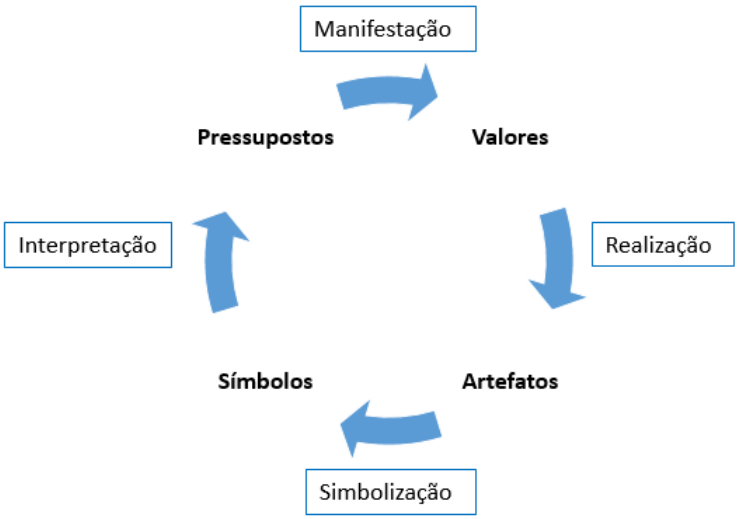


Figura 2 - Modelos de dinâmicas culturais de Hatch.

Hofstede (1980) realizou estudos relativos às diferenças culturais entre os países, com intuito de averiguar a cultura nacional, a pesquisa abrangeu 50 países, distribuídos em três continentes (África Oriental, África Ocidental e países com idioma árabe), como resultado do estudo observou-se diferenças relevantes concernentes às atitudes e comportamentos de empregados pertencentes as subsidiárias da empresa estudada, foi possível evidenciar que atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho são influenciados pela cultura nacional.

Em decorrência deste estudo, Hofstede (1991) através do enfoque em padrões culturais e fatores transacionais distintos, determinou-se quatro dimensões que caracterizam a cultura organizacional:

1. A distância do poder – que se caracteriza pela gestão da desigualdade dos indivíduos, este índice demonstra a relação de dependência em determinado país. Quando a distância hierárquica é pequena, há liberdade para os subordinados contradizerem os superiores. Na cultura masculina, os homens se caracterizam por imporem, por serem fortes e preocupar-se com questões materiais, em contrapartida a mulher que é terna, modesta e preocupada com a qualidade de vida.
2. Controle de incerteza – representa o grau de ansiedade, perante momentos incertos, é o comportamento da sociedade diante de algo desconhecido, que origina incertezas e riscos.
3. Feminilidade *versus* masculinidade – a feminilidade representa o quanto as atividades mais características do gênero feminino, são disseminadas entre os homens. Esta dimensão explicita o quanto a sociedade recompensa ou encoraja

comportamentos atribuídos ao gênero masculino e feminino e as divisões de atribuições por gênero.

4. Coletivismo *versus* o individualismo – as sociedades coletivistas se caracterizam por priorizar o coletivo, em detrimento ao individual, onde as pessoas se responsabilizam entre si, cujos interesses dos membros são defendidos pelo grupo. No individualismo, cada um se preocupa consigo mesmo e familiares próximos.

Na pesquisa realizada por Hofstede (1980), o Brasil apresentou os seguintes resultados: 14° colocação, índice de 69 em distância hierárquica; 26º colocação e índice 38 para Coletivismo x individualismo; 27º colocação, com índice de 49 para masculinidade x feminilidade; e 22ª colocação e índice de 76 para controle de incerteza.

Segundo ainda Hofstede *et al.* (1990) a cultura é expressa através de quatro elementos, que quando analisados, apresentam semelhanças e distinções. Os três primeiros elementos apresentados adiante são considerados como "práticas" por Hofstede (1990), pois estão associados a percepção dos empregados, elas podem ser percebidas por qualquer indivíduo do grupo ou por um observador.

- Símbolos – é a camada mais externa que abrange gestos, objetos, palavras e figuras, são elementos que tem significado para a organização e são relevantes para a cultura.
- Heróis – são os personagens vivos ou não, reais ou imaginários, eles representam um modelo de comportamento a ser seguido pelos membros e são prestigiados.
- Rituais – compreendem atividades coletivas, que sob a ótica técnica são supérfluos, mas indispensáveis no âmbito social. São itens que apresentam sentido, somente para o grupo.

O quarto e último elemento é caracterizado como "valores", para Hofstede (1990) é o composto pelo inconsciente. É possível observá-los também pelo comportamento do grupo.

- Sentimentos - este item ainda é pouco discutido, algo intrínseco, todavia é revelado através do comportamento.

4.2 Aprendizagem Organizacional

Os estudos sobre aprendizagem vêm apresentando crescimento, este tema rico e com várias faces vem adquirindo espaço nas publicações e estudos (PETTIT *et al.*, 2017). De acordo com vários teóricos que tratam deste tema, a aprendizagem organizacional gera conhecimento, embasa os questionamentos referentes as ideologias, práticas estratégicas e

políticas organizacionais, com isso gera a independência dos funcionários nas organizações (KARATAZ-OZKAN; MURPHY, 2010).

De acordo com Stata (1997) a velocidade com que as pessoas e as empresas aprendem, pode ser uma vantagem competitiva essencial, de uma organização que almeja um desempenho sustentável. Desta forma, a aprendizagem organizacional é considerada uma das ferramentas centrais para a competitividade.

A aprendizagem organizacional suporta a criação e o desenvolvimento de competências da empresa, ela resulta da implantação da estratégia, decorrente da avaliação de resultados dos dados inerentes a dinâmica do ambiente interno e externo, originando mapas cognitivos que possibilitam compreender estes ambientes (FLEURY; FLEURY, 2004).

Deste modo, a aprendizagem tem características mais cognitivas, relativas a resolução de problemas, ela envolve dados comportamentais, objetivos e subjetivos, este último compreende as percepções e crenças individuais, fazendo com que as pessoas desenvolvam competências voltadas às necessidades organizacionais e aos objetivos profissionais (FLEURY; FLEURY, 2004). Por isso, é importante que a organização tenha clareza de qual a estratégia adequada, bem como crie circunstâncias de aprendizagem, que possibilite que o conhecimento seja transformado em competências, que gerem valor à empresa e ao funcionário.

A aprendizagem abrange também a determinação de novos comportamentos, que demonstram que o aprendizado foi efetivo. (FLEURY; FLEURY, 2004).

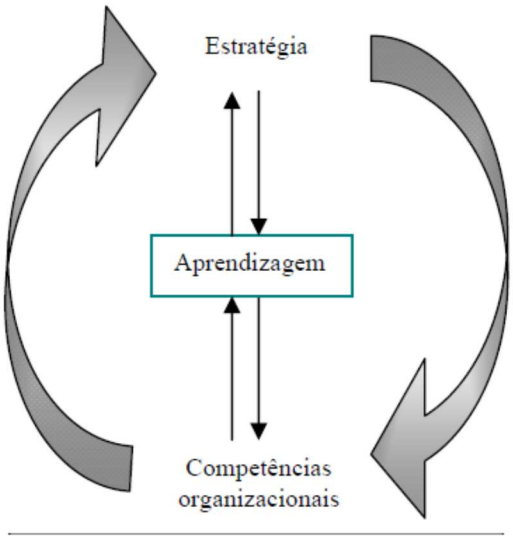


Figura 3 – Ciclo de Aprendizagem Organizacional (Fonte: FLEURY; FLEURY, 2004)

A aprendizagem organizacional pode acontecer em vários níveis: individual, grupal e organizacional, esta última é a ação de um grupo específico que é a organização, ela é decorrente da cooperação e resulta da relação das aprendizagens individuais, sendo seu resultado superior as aprendizagens individuais (FLEURY; FLEURY, 2004).

A aprendizagem é advinda dos seguintes sistemas: criação, no qual é gerado um conhecimento que não se tinha até o momento; conservação ou retenção, que compreende o estoque de conhecimento, concernente a memória da empresa; e a forma de transferir o conhecimento, cuja aprendizagem é decorrente da experiência própria e dos outros (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

Existem três elementos inerentes ao processo de aprendizagem: o modo pelo qual se adquire a informação; a interpretação, composta pela compreensão e percepção; e o aspecto pragmático, que representa o modo como a aprendizagem acontece na prática (GARVIN, 2002). A aprendizagem integra experiências trocadas entre os membros da empresa, as quais geram novos conhecimentos que podem melhorar competências e estimular determinados comportamentos. A aprendizagem coletiva também é fator essencial para as empresas (SENGE, 2013).

A organização aprende somente quando ocorre a aprendizagem individual dos seus respectivos membros, esta aprendizagem individual não garante a organizacional, entretanto a aprendizagem organizacional não acontece sem a individual (SENGE, 2017).

Existe um conjunto de habilidades que são denominadas disciplinas, os indivíduos podem ter mais aptidão para uma ou outra disciplina, todavia o estudo e a prática podem torná-los proficientes. Nas organizações também funciona desta forma, elas detêm o domínio das disciplinas básicas: aprendizagem em equipe, modelos mentais, domínios pessoais, pensamento sistêmico e visão compartilhada, e a prática pode aprimorar os conhecimentos dos profissionais. A forma pela qual as companhias lidam ou lapidam estas disciplinas, diferencia as organizações que aprendem, das empresas autoritárias, que se caracterizam por serem controladoras (SENGE, 2017).

A aprendizagem pode ser compreendida através dos seguintes elementos: ambiente coletivo ou contexto organizacional; a forma de gerir o conteúdo concernente a aprendizagem; a concentração de informações; e o saber inerente a disseminação interna do conhecimento (NOGUEIRA, ODELIUS, 2015). A aprendizagem ocorre em vários níveis que se interagem: grupal, organizacional, intergrupal e interorganizacional (ANTONELLO; GODOY, 2010; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

A aprendizagem nas organizações é essencial para o desempenho da empresa (BROCKMAN; MORGAN, 2003). O acirramento da concorrência, frente ao fenômeno da globalização, tem feito com que as organizações bem estabelecidas aumentem o interesse pela aprendizagem organizacional, identificando-a como uma das formas de se manterem competitivas e não entrarem em declínio (DIBELLA, 1999).

De acordo com Fiol e Lyles (1985) a aprendizagem organizacional se caracteriza pelo aprimoramento das ações, por intermédio da melhor compreensão e conhecimento. Correlacionam a aprendizagem de nível inferior ou superior, às mudanças distintas que contemplam o desenvolvimento cognitivo.

A aprendizagem de nível inferior resulta de repetições e rotinas, compostas por associações de duração curta, cujo impacto na empresa acontece de forma parcial, o efeito desta atividade é imediato e acontece quando há necessidade de aprender uma determinada tarefa. Ela está concatenada às experiências positivas, e ocorre na resolução de problemas simples (FIOL; LYLES, 1985).

Por outro lado, a aprendizagem de nível superior, é vivenciada por meio do desenvolvimento de *insights* e habilidades, é um processo que envolve mais a cognição. Esta aprendizagem atinge a empresa na sua totalidade e seus resultados são a longo prazo. Ela acontece em meio à um cenário de crises, mudanças de estratégias, novo mercado ou liderança, originando novos direcionamentos de estratégia ou visão da empresa (FIOL; LYLES, 1985).

De acordo com Ortenblad (2018) a aprendizagem organizacional envolve diversos fatores, como: aprendizagem no cotidiano, que acontece de modo informal entre as pessoas, podendo ser individual ou em grupo; a institucionalização; e a estruturação da aprendizagem. São apresentadas quatro perspectivas de aprendizagem que serão descritas adiante:

A primeira é a “aprendizagem no trabalho”, em que as organizações redirecionam o aprendizado e desenvolvimento dos empregados, para a execução das tarefas no local de trabalho, em detrimento a cursos formais.

A segunda perspectiva apresentada é o “clima de aprendizagem”, através do qual as organizações proporcionam oportunidades, ferramentas e condições propícias para que a aprendizagem ocorra, considera também o “fracasso” como uma forma de aprender.

A terceiro fator é concernente a “aprendizagem organizacional”, na qual os indivíduos que aprendem são considerados agentes da organização. Este conhecimento também se transforma em memória organizacional, que é atualizada constantemente, de acordo com a realização das tarefas e a aprendizagem adicional adquirida.

A última perspectiva é a “estrutura de aprendizagem”, esta apresenta maior complexidade que as demais, pois se caracteriza pelo modo como é estruturado o trabalho organizacional entre os grupos. Nesta modalidade, os membros aprendem as tarefas uns dos outros, consequentemente o desempenho depende de todos os membros da equipe.

Existe uma distinção entre os termos aprendizagem organizacional e organização que aprende: o primeiro corresponde a questões técnicas, que estão correlacionadas ao âmbito social da aprendizagem; e o segundo complementa o primeiro e proporciona um processo de aprendizagem que se torne padrão característico da organização (ANTONELLO, 2005).

Com objetivo de desenvolver condições para que a aprendizagem ocorra, é primordial que a empresa tenha clareza do modo pelo qual o conhecimento é compartilhado entre os membros (SOUZA; TEIXEIRA, 2012).

Segundo Davenport e Prusak (1998) existem dois tipos de conhecimentos, o tácito e explicito. De um lado tem-se a complexidade do conhecimento tácito, cujo desenvolvimento é oriundo do indivíduo. Por outro lado, existe o conhecimento explícito, que se caracteriza pela assimilação de forma simples, sendo facilmente difundido entre os indivíduos. Neste trabalho será realizado um estudo sobre o conhecimento tácito.

O conhecimento tácito deve ser modificado para conhecimento explícito, esta trajetória de mudança é gradativa e resulta tanto de elementos internos, quanto de fatores externos. Para que a aprendizagem em grupo ocorra, *a priori* deve acontecer a aprendizagem de forma individualizada (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Dazzi e Pereira (2001) para atingir o potencial e transformar o conhecimento tácito em explícito, as empresas devem incentivar a troca de informações. Os autores atribuem um papel importante à comunicação, na gestão e expansão do conhecimento, e na evolução cultural.

Para elucidar como acontece a transmissão da aprendizagem entre os níveis de liderança e nos operacionais, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que o conhecimento passa por três modelos: o primeiro deles é o *top-down,* que é designado para a gestão do conhecimento explícito; o segundo, *bottom-up* que é recomendado para gerenciar o conhecimento tácito; e o terceiro, é o *middle-up*, o qual é utilizado para gerir a interface entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Segundo esses autores, compete aos gerentes de nível médio *middle-up-down*, a eficácia na liderança dos times e das atividades ou tarefas, para a geração de conhecimento nas organizações.

A gestão do conhecimento concatenada com a aprendizagem organizacional, propicia o desenvolvimento de processos e sistemas que criam, identificam, integram e recuperam o

compartilhamento do conhecimento a ser utilizado pela organização. Tem por finalidade aumentar a aprendizagem individual ou em grupo, o que resulta na manifestação de competências específicas, que distinguem a organização do mercado. As pessoas apresentam a tendência de guardar o conhecimento para si próprias (DE RÉ *et al.*, 2007).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é um processo proativo, fundamentado nos aspectos ontológicos e epistemológicos. Para Huber (1991) uma organização aprende, quando mediante o tratamento da informação, consegue fomentar a possibilidade de suas ações futuras impulsionar bons resultados na performance organizacional.

Existem três facetas teóricas, amparando os modelos centrais de aprendizagem individual: no primeiro modelo, observa-se um padrão comportamentalista, tendo como natureza as condutas presenciadas e estimáveis; a segunda tem origem no modelo cognitivo, que reforça a conduta do conhecimento e lida principalmente com os processos intelectuais; a terceira e última vertente, enfatiza o humanismo em que o aprendiz é visto em sua plenitude, considerando os sentimentos, os pensamentos e as ações (MOREIRA, 1999).

4.3 Cultura Organizacional nos processos de aprendizagem das empresas

De acordo com Long e Fahey (2000) a cultura organizacional influencia no comportamento dos indivíduos, isso endossa a importância de considerá-la nos estudos sobre aprendizagem. Para Sanz-Valle *et al.* (2011) a cultura organizacional pode impulsionar ou inibir a aprendizagem, para que as empresas alcancem os objetivos concernentes a aprendizagem, elas precisam ter como premissa uma cultura que compreenda flexibilidade para novos comportamentos e esteja focada no ambiente externo.

Segundo Antonello (2005) a aprendizagem ocorre de forma inseparável da cultura organizacional, pois ela precisa estar inserida em uma estrutura cultural, que possui significados. A aprendizagem impulsiona a cultura organizacional, pois esta passa pela formação e depois pela consolidação, e como consequência, se desenvolve um mapa da cultura, o qual é transmitido aos novos integrantes da empresa (SILVA, 2001).

Para Schein (2020) o conceito de aprendizagem recebe influência das proposições culturais, a aprendizagem pode ter significados distintos em culturas e subculturas diversificadas. Deste modo, uma cultura de aprendizagem deve apresentar as dez dimensões descritas abaixo:

1) As pessoas devem se comportar de modo proativo, na resolução de problemáticas do ambiente, e a aprendizagem deve fazer parte da cultura não ficando restrita somente a resolver os problemas;
2) O DNA ou gene da aprendizagem encontra-se imerso na cultura de aprendizagem, pois as pessoas precisam ter consciência e estar comprometidas com o aprendizado;
3) Acreditar na maleabilidade e bondade da natureza humana, de modo que uma pessoa como líder de aprendizagem, precisa crer que as pessoas passarão pelo processo de aprendizagem, se forem dispostos recursos e se elas sentirem segurança psicológica;
4) Crer que o ambiente é maleável e pode ser dominado, visto que a adaptabilidade em um ambiente mutável representa um processo de aprendizagem adequado às empresas;
5) A solução dos problemas é resultado da investigação em busca da verdade, evitando suposições, entendendo que a sabedoria e a verdade podem ser encontradas em qualquer método;
6) Deve ser orientada ao futuro, pois é importante ter visão sistêmica, para avaliar se as ações e soluções serão adequadas e sustentáveis no futuro;
7) Apresentar comunicação clara e relevante em relação à tarefa, com vários mecanismos de comunicação que possibilitem que as pessoas interajam entre si, mantendo a conexão entre as redes, a verdade deve ser apresentada por meio de uma comunicação efetuada da melhor forma possível;
8) Estar comprometida com a diversidade, porquanto uma organização com esta característica consegue enfrentar o imprevisível, pois ela trará a manifestação de subculturas, as quais impulsionam a inovação e a aprendizagem;
9) O líder de aprendizagem precisa ter claro que o mundo é interdependente, complexo e não linear, deve ter pensamento sistêmico, utilizando modelos mentais mais complexos que contribuem para a aprendizagem;
10) A cultura organizacional deve ser compreendida pela cultura de aprendizagem, em que o líder esteja habilitado para trabalhar a cultura, entender como ela ocorre, com finalidade de melhorar o mundo.

De acordo Tonet (2008) é fundamental que as empresas criem uma cultura, na qual o conhecimento seja partilhado entre os profissionais, elas devem dispor de mecanismos que incentivem o aprendizado e conhecimento, tais como: colocar criações em evidência, ter uma comunicação clara e transparente, realizar uma gestão efetiva das equipes e gerir processos de tomada de decisão, alicerçados na aprendizagem e no conhecimento, em detrimento ao ensinamento.

Segundo Castañeda (2015) vários elementos impulsionam o compartilhamento da aprendizagem na empresa: saber a estratégia, a cultura organizacional, conceder treinamento, apoio da empresa e um bom clima para se trabalhar. O desenvolvimento dos empregados concatenado à estratégia é essencial para o atingimento de objetivos e o aprimoramento do desempenho das empresas.

A cultura organizacional pode impulsionar ou inibir a aprendizagem, os sistemas normativos e cognitivos são inibidores do processo de aprendizagem. Concernente ao sistema normativo, as normas e valores estabelecem a forma que os empregados devem agir, se relacionar, interagir e solucionar problemáticas (SALAMAN, 2001).

No que tange ao sistema cognitivo, ele engloba a disseminação de aspectos cognitivos que moldam o modo como as pessoas pensam, desenvolvem significados e verdades inerentes a empresa, que são replicados pelos respectivos membros e desencadeiam em uma interpretação mais homogênea dos acontecimentos por parte destes membros. Esta característica da cultura da empresa pode inibir a aprendizagem organizacional (SALAMAN, 2001).

A cultura organizacional pode alavancar ou dificultar os processos de aprendizagem, as culturas tradicionais, com hierarquia bem delimitada, dirimem a capacidade das empresas se manterem e se adequarem à competição imposta pelo mercado global. As pessoas precisam estar imersas em uma cultura adequada, para que possam contribuir e compartilhar a aprendizagem organizacional (WANG; AHMED, 2003).

Os valores contidos na cultura de aprendizagem, como: desenvolvimento de cunho profissional e técnico, valorização das pessoas e interação social, aumentam o surgimento e aprimoramento da aprendizagem nas companhias, isto fica evidente na pesquisa de Oliveira Neto e Souza-Silva (2017) sobre cultura organizacional e aprendizagem, realizada em uma empresa de consultoria.

Um ambiente de trabalho mais agradável impulsiona resultados positivos para a aprendizagem nas empresas, pois alavanca a disseminação da aprendizagem entre membros de um determinado grupo (GIL; MATAVELI, 2017).

A cultura de aprendizagem segundo Watkins e Marsick (1992) apresenta cinco atributos:

a) As empresas esperam que os empregados das organizações criem e desenvolvam o conhecimento, com intuito de promover a aprendizagem em grupos, e por conseguinte contemple toda a organização;

b) O alcance dos benefícios proporcionados pela aprendizagem, ocorre quando o conhecimento é internalizado e consolidado, sendo que a aprendizagem de forma isolada não consegue impulsionar o desempenho das empresas;

c) A aprendizagem deve existir nas companhias através de estruturas, sistemas e práticas, para que o conhecimento seja continuamente compartilhado, alavancando os resultados de produtividade e performance;

d) As organizações devem incentivar o protagonismo dos empregados nos processos de aprendizagem, incentivando e dispondo de subsídios, para que a aprendizagem possa ser utilizada no cotidiano;

e) Como fator fundamental tem-se que as empresas devem dispor de investimentos e recompensar a aprendizagem, dando inclusive, a devida atenção a fatores culturais que interferem e formam o comportamento de aprendizagem.

5 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa, em concomitância com as normas exigidas na Plataforma Brasil. A coleta de dados foi realizada entre os meses novembro a janeiro de 2022. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (Regional Catalão), em abril de 2021, sob o número de protocolo 4.641.406.

5.1 Lócus do Estudo e Momento da Pesquisa

O local deste estudo é uma organização multinacional, que atua nos ramos de mineração e fertilizantes e possui unidades em quatro continentes, entre empregados e contratados soma-se quatro mil pessoas. No Brasil, possui uma unidade produtiva e um escritório corporativo no estado de São Paulo, e 04 unidades no estado de Goiás. Possui unidades de mina, plantas de beneficiamentos e plantas químicas. Está sendo selecionado um setor produtivo de uma de suas unidades do estado de Goiás, para realização da pesquisa.

O horário da pesquisa foi no expediente administrativo da empresa, que contempla o horário de 07h00 até 16h00. A pesquisa foi aplicada individualmente, para que os participantes ficassem à vontade para responder as questões. Os questionários foram encaminhados via correspondência eletrônica (*e-mail*) e pelo *whats app*.

Para que todos os empregados entendessem o contexto do estudo, foi explicitado quais são os objetivos, justificativas e resultados que este trabalho pode trazer para os empregados e organização. O termo de consentimento (TCLE) foi lido pela pesquisadora e assinado pelos participantes.

5.2 Benefícios, Riscos da Pesquisa e Medida de Cautela

No que tange aos benefícios, este trabalho proporciona um diagnóstico de como é tratada a aprendizagem na empresa, considerando a cultura organizacional, por intermédio da pesquisa praticada com a liderança estratégica, gerências, coordenadores e os empregados que atuam nas operações. Consequentemente, a organização pode estabelecer ações e políticas de aprendizagem, para que o conhecimento seja compartilhado entre os profissionais. O estudo

também procura clarificar as possíveis dicotomias existentes entre as práticas e a cultura de aprendizagem, proporcionando mais subsídios para tomada de decisão.

Concernente aos riscos da pesquisa, não foi citado algum tipo de constrangimento e desconforto dos profissionais em responder às questões. Não houveram pessoas que responderam o questionário ou entrevista de forma descompromissada, simplesmente para cumprir o solicitado, não refletindo os processos da forma tal qual acontecem, também não ocorreu de empregados ficarem com receio infundado de participar da pesquisa.

Para dirimir estes possíveis problemas, a pesquisadora explicou de forma detalhada e com linguagem apropriada ao público, o que seria realizado na pesquisa, a finalidade e os benefícios correspondentes. Acrescenta-se a isto que não houve resistência inicial, e a pesquisadora manteve boas relações no momento da entrevista, além de ter sido um bom observador dos sinais não verbais dos respondentes e ter se mostrado disponível. Não foi necessário ajustar a rota e abordagem com os profissionais durante a entrevista.

Não houve necessidade da pesquisadora, firmar convênio com alguma universidade, faculdade ou por meio de voluntários na região, para atendimento psicológico dos participantes.

Foram adotadas as medidas de precaução e cautela para que a pesquisa fosse aplicada, seguindo as medidas descritas a seguir, isso proporcionou mais tranquilidade e segurança aos participantes:

a) A pesquisadora teve o cuidado de utilizar uma linguagem adequada ao público, considerando que tinha empregados de vários níveis hierárquicos e de escolaridade, para apresentação da pesquisa. Houve leitura na íntegra e explicação do Termo de Livre Consentimento (TCLE), explanação das justificativas para realização deste estudo e apresentação dos objetivos do trabalho. Salienta-se também que foram abordados os benefícios e riscos, concernentes a pesquisa. A pesquisadora se colocou à disposição, para responder possíveis dúvidas no momento da pesquisa e outras que pudessem existir, informando o contato aos participantes. A coleta da assinatura do Termo de Livre Consentimento foi realizada no local de trabalho, durante o horário de expediente e cada funcionário ficou com uma cópia.

b) Realizou-se a coleta de dados no local de trabalho dos profissionais e em horário de expediente, para que não houvessem deslocamentos, evitando custos adicionais, para participar da pesquisa e para não dispender tempo fora da jornada de trabalho. A agenda (data e horário) da pesquisa foi alinhada com os gestores do setor estudado, para que

ocorresse da forma que melhor aprouvesse a eles, a pesquisa não foi realizada em dias de paradas de manutenção, ou que houvesse alguma programação grande da organização.

c) A pesquisa foi realizada de forma individual em ambiente adequado, livre de interrupções e barulho, para que o participante pudesse ter maior concentração e privacidade possível.

d) Ao participante ficou garantido a confidencialidade das informações coletadas em qualquer momento antes, durante e posterior à realização da pesquisa, sendo que os dados não foram e não serão repassados à organização e gestores de forma nominal. A participação foi voluntária e a opção pela não participação não acarretaria qualquer prejuízo ao vínculo empregatício dos profissionais. O tempo utilizado para responder aos questionários foi em torno de 60 minutos.

e) De acordo com o TCLE os dados que possam fazer referência aos participantes não serão utilizados, fato que foi mencionado a eles no momento da pesquisa.

f) Se necessário a pesquisadora iria buscar por serviços de apoio psicológico aos respondentes, através de faculdades, universidades e/ou voluntários na região, todavia não houve esta necessidade.

g) O participante ficou à vontade para não responder a alguma questão, se não estivesse confortável ou caso se sentisse constrangido, entretanto não houve esta situação.

h) Foi informado aos participantes da pesquisa que os dados que foram coletados seriam arquivados, e que a pesquisadora armazenaria em arquivo eletrônico e/ou físico, por um período mínimo de 5 (cinco) anos. Se os dados forem reutilizados em pesquisas no futuro, o material deverá passar por uma nova aprovação do Comitê de Ética.

i) Os respondentes tiveram ciência que os dados pesquisados serão divulgados na organização, para apresentação dos resultados da pesquisa e serão publicados em artigos e dissertação, mantendo a confidencialidade supracitada.

6 METODOLOGIA

O presente estudo tem uma abordagem mista, que de acordo com Creswell (2010) é o uso combinado do método qualitativo e quantitativo. Segundo Minayo (2002) e Creswell (2010) a finalidade de se utilizar este método, é que ele possibilita uma análise mais aprofundada do objeto estudado e intenta a compreensão de resultados de forma mais abrangente.

Para Johnson *et al.* (2007) a pesquisa que contempla métodos qualitativos e quantitativos, possibilita aplicar e aproveitar o potencial de ambos os métodos em uma mesma investigação, sendo a aplicação mais coerente e concisa. Segundo Spratt, Walker e Robison (2004) a utilização de múltiplas abordagens possibilita obter o potencial delas, suprindo as limitações de cada um dos métodos, e possibilitando respostas mais abrangentes relativas às questões de pesquisa.

A abordagem quantitativa é caracterizada pela objetividade, e permite compreender a realidade, por meio da utilização de dados brutos, os quais são coletados por intermédio de instrumentos estruturados e validados (FONSECA, 2002). Este tipo de método, compõe a busca através de dados quantitativos sobre as ocorrências, na sequência o fenômeno analisado será delimitado e fragmentado, com intuito de comprovar teorias e estabelecer padrões (SAMPIERI *et al.*, 2013).

O método quantitativo é utilizado em pesquisas experimentais e sociais, a verificação e validação dos dados possibilita que a ciência avance através da dedução, da objetividade dos fatos, pela lógica da sua estrutura e hipóteses embasadas em teoria, e para obtenção de dados utiliza-se uma linguagem comum aos demais pesquisadores. A seleção dos questionamentos, métodos, experimentos e amostragem antecedem a coleta de dados, na sequência é realizada a aplicação aos participantes (BRYMAN, 1988).

Foram utilizados os instrumentos validados QCAO (Avaliação de Cultura de Aprendizagem nas Organizações) e IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional).

O estudo contempla também uma pesquisa de cunho qualitativo, a autora Malhotra (2012) afirma que a pesquisa qualitativa é reconhecida pela metodologia não ser estruturada, com amostras discretas, cujo objetivo é propiciar a compreensão do problema.

Para Gaskel (2014) e Minayo (2011) as entrevistas consistem em uma técnica de qualidade para coleta de dados, ela é bastante utilizada nas ciências sociais. A experiência

corrente, a interligação e a linguagem do senso habitual são elementos indispensáveis na entrevista.

A entrevista consiste em um diálogo entre duas pessoas, o investigador tem a iniciativa de formular questões relevantes à sua pesquisa, e realiza perguntas ao investigado, com intuito de obter informações concernentes ao seu objeto de pesquisa, pode ser realizada entre dois ou mais interlocutores (MINAYO, 2010). Neste trabalho foi realizada a entrevista estruturada, que segundo Gil (2008) é composta de perguntas fixas, cuja ordem e redação não apresentam variação.

A pesquisa qualitativa foi realizada com os líderes do setor selecionado e a área de Recursos Humanos, que foi escolhida para verificar como são as políticas voltadas para aprendizagem na organização, pois conforme Fleury e Fleury (1997) algumas premissas sustentam a aprendizagem nas empresas, tais como: ação estratégica; pensamento sistêmico; integração dos mecanismos de decisão; e delimitação de políticas de Recursos Humanos, que suportem e incentivem a aprendizagem, mas que principalmente desenvolvam uma cultura de aprendizagem.

A natureza do estudo é descritiva, que segundo Boente e Braga (2004) está imersa tanto em análises quantitativas, quanto nas qualitativas, a premissa é existir o levantamento de dados e o porquê deles. De acordo com Godoy (1995) o cunho descritivo se caracteriza pela averiguação do modo como um fenômeno se comporta em meio as interações e atividades sociais do cotidiano, o estudo é mais aderente para situações em que se almeja o entendimento integral da complexidade do que se investiga.

O tipo da pesquisa é explicativo, no qual o pesquisador é um observador. Quanto ao desenvolvimento no tempo, a pesquisa é transversal, que segundo Gil (2008) explicita as características gerais da amostra em estudo, por conseguinte tem-se a avaliação inerente a temporização da pesquisa, que pode ser alterada se houver aplicação de instrumentos em momentos diferentes. Esta pesquisa foi realizada em um momento do tempo determinado.

O procedimento adotado é um estudo de caso, que segundo Yin (2015) pode ser utilizado em várias situações, tem caráter multidisciplinar e possibilita fortalecer o conhecimento de fenômenos grupais, individuais, políticos e sociais. Se manifesta devido a necessidade de se compreender fenômenos sociais de maior complexidade, no qual o pesquisador foca em um caso e se aprofunda na investigação dele.

Este tipo de estudo permite uma visão mais holística relativa ao mundo real, e pode investigar diversas situações, como: comportamento de grupos específicos; ciclos de vida

individuais; processos das empresas e administrativos; relações internacionais; e amadurecimento das indústrias (YIN, 2015).

Segundo Yin (2015) os estudos de caso são singulares, visto que cada situação estudada apresenta evidências e variáveis distintas, eles devem ser utilizados quando o questionamento da pesquisa é dinâmico e responde às perguntas do “porquê” e “como” algo acontece, compreende a investigação de uma situação da atualidade, em que o contexto é de extrema relevância para entendimento do trabalho.

Para a realização de um bom estudo de caso, é fundamental que se tenha as habilidades de: ser um bom ouvinte; ter flexibilidade; levantar boas perguntas; possuir uma ideia clara dos assuntos estudados; e ser imparcial, realizando a pesquisa de forma ética e sem viés (YIN, 2015).

É importante que se utilize várias fontes de evidências, pois elas se complementam para investigação do caso, nenhuma fonte única é considerada vantajosa em relação às demais. A flexibilidade inerente a esta metodologia de pesquisa, não deve dirimir o rigor do estudo (YIN, 2015).

O pesquisador deve considerar três fatores para definição do tipo de estudo de caso, são eles: modalidade da questão de pesquisa; abrangência de controle exercido pelo pesquisador em relação à comportamentos verídicos; e nível de enfoque em situações contemporâneas, em detrimento a eventos históricos (YIN, 2015). Este estudo se caracteriza pela investigação de eventos do cotidiano de forma empírica.

Considerando estes fatores entende-se que o tipo de estudo de caso desta pesquisa é exploratório e descritivo, onde são investigados processos organizacionais, através de fontes de evidências diferentes e o fenômeno é observado em ambiente natural, acrescenta-se também que o estudo enfoca eventos do cotidiano da organização. De acordo com Yin (2015) os estudos de caso não podem ser generalizados às populações e aos universos.

Houve também a etapa de levantamento teórico, o autor Stake (1995) elucida que esta fase deve ser preliminar ao estudo de caso, cujo intuito é levantar itens que não obtiveram resposta nos estudos que realizados, soma-se ao fato de detectar conceitos que suportem os estudos.

A realização do projeto está autorizada pela liderança de Recursos Humanos da organização supracitada, os quais apoiam e incentivam a sua realização.

6.1 Objeto de Estudo

O estudo foi realizado em uma multinacional fundada em 2006, que atua no processamento e comercialização de vários minérios, e exporta produtos químicos. Possui unidades em 04 continentes.

A empresa supracitada (adquirente) realizou um processo grande de compra de ativos, visando expandir seus negócios e atuar em segmentos que até então não tinha experiência. A cadeia produtiva vai desde a extração do minério, beneficiamento, tratamento em usinas químicas e expedição de material final.

No Brasil, a empresa começou a atuar a partir de 2016, fazendo a aquisição dos negócios no ramo de mineração e fertilizantes, com plantas químicas, de beneficiamento e mina. Foram adquiridos negócios que têm de 40 a 60 anos de operação. As unidades estão distribuídas nos estados de Goiás e São Paulo, sendo três plantas industriais, duas minas e um escritório corporativo.

A empresa estudada fabrica produtos que são exportados para plantas siderúrgicas da Europa, América do Norte e Ásia, com vendas de produtos para as áreas de construção civil e automotivo, para serem utilizados em plataformas marítimas, tubulações de alta pressão, componentes eletrônicos, lentes especiais, indústria aeroespacial e química, entre outros. A empresa está entre os maiores fornecedores de fertilizantes para a produção de alimentos do Brasil, e também possui em seu portfólio, produtos para nutrição animal, limpeza e alimentação.

A vantagem competitiva da empresa está no perfil célere de negociações, na qualidade do minério, e pela localidade, visto que uma das unidades se localiza próximo ao porto de Santos, e outras estão no centro de agronegócios brasileiro.

Os participantes deste estudo são empregados e gestores da produção de uma unidade de Goiás, o setor selecionado é o início do processo produtivo de uma planta química.

O setor selecionado é processo produtivo inicial da unidade selecionada, nele temos empregados com experiência de mais de 20 anos de empresa e empregados mais novos de organização. A área foi selecionada, porque em um momento de desmobilização, observou-se certa dificuldade dos membros em relação a resolução de determinadas problemáticas relacionadas a produção.

6.2 População

A população para este trabalho é composta por gestores de diferentes níveis da unidade da empresa selecionada, sendo: gestores do setor selecionado, e a liderança de RH, os

quais são grandes responsáveis pela disseminação e influência da cultura organizacional na empresa.

Os empregados que trabalham nas operações do setor selecionado integram a população deste estudo. A abordagem com eles, nesta pesquisa, é para averiguar como ocorre a aprendizagem organizacional no cotidiano do trabalho, bem como identificar a percepção deles em relação à cultura organizacional.

Como **critérios de inclusão** tem-se gerentes, coordenadores e empregados do setor selecionado, que estejam ocupando o cargo por período igual ou maior que (01) mês na organização, podendo ser de qualquer gênero (masculino ou feminino); o profissional deve possuir faixa etária maior ou igual a 18 (dezoito) anos de idade.

Os **critérios de exclusão** são gestores (gerente e coordenador) que não tem interação com o setor escolhido, e empregados de outros setores da organização, que não o selecionado.

Quadro 1 - CENSO

Cargos	População (profissionais do setor selecionado e RH)	Participantes
Diretor	2	2
Gerente	2	2
Coordenador	5	5
Empregados do setor	40	38
Total	**49**	**47**

Fonte: Elaborado pela autora

6.3 Instrumentos de Medidas

Para realização desta pesquisa foram utilizados os instrumentos descritos abaixo:

1. Termo de Consentimento, o qual contempla informações sobre a pesquisa, é o documento no qual o empregado da organização firma seu consentimento em relação à participação na pesquisa, sendo que uma via permanece com o empregado e a outra com a pesquisadora;

2. Questionário sócio demográfico, cujo preenchido foi de modo anônimo, para preservar a identidade dos respondentes;

3. Instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional);

4. Instrumento QCAO (Avaliação da Cultura de Aprendizagem nas Organizações).

5. Entrevistas – aplicado na liderança e gestores de RH.

6.3.1 IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

O instrumento IBACO foi desenvolvido por Ferreira *et. al.* (2002), e tem por finalidade examinar as práticas da cultura organizacional, bem como os valores, sob a lente dos indivíduos que compõem a organização. Esta ferramenta abrange 94 afirmativas em formato de escala Likert, as quais manifestam variações de 1 até 5, em que 1 representa "não se aplica de modo nenhum", 2 "pouco se aplica", 3 "aplica-se razoavelmente", 4 "aplica-se bastante" e 5 "se aplica totalmente". Esta escala tem por objetivo analisar a cultura de uma empresa, detectando as práticas e valores correspondentes.

O IBACO é composto por sete fatores, quatro são inerentes a investigação de valores e três correspondem às práticas. Todos os tópicos são relacionados à cultura da organização.

Nesta pesquisa, optou-se pela aplicação da versão reduzida deste instrumento, a qual foi validada por Corrêa (2006). As dimensões concernentes a valores e práticas se mantém, todavia existe uma alteração para 35 afirmativas. O instrumento tem sua qualidade conservada.

No Quadro 2 está descrito os Valores e Práticas, elucidando cada fator, bem como as questões correspondentes aos respectivos fatores, cada qual está representado pelo número da questão.

Quadro 2 – Fatores do IBACO

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DE FATORES	ITENS IBACO CORRESPONDENTES
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	15, 18, 21, 23 e 24

	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	25, 26, 27, 33 e 35
	Satisfação e bem-estar dos servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 11, 13 e 20
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	9, 19, 30, 31, e 34.
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 16
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 12, 17, 28 e 32
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna	1, 10, 14, 22 e 29

Fonte: Ferreira et. al. (2002)

Como questões concernentes a valores, temos: Valor de Profissionalismo Cooperativo; Profissionalismo Competitivo e Individualista; Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder; e Satisfação e Bem-estar dos Empregados. Os fatores inerentes as práticas organizacionais são: Integração Externa; Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal; e Recompensa e Treinamento.

Este instrumento foi selecionado, partindo da premissa de que está validado como instrumento efetivo com finalidade de engendrar a cultura organizacional, imerso no contexto das empresas no Brasil. Ademais, o instrumento é embasado nos estudos realizados outrora, cuja veracidade e correção de fatores aplicando este instrumento, são ilustradas.

O estudo que o autor Cotta (2010) realizou em uma empresa do ramo de varejo denota que a inexistência de confiança no meio organizacional é inerente à cultura organizacional. O intuito deste estudo era analisar a relação entre a confiança intraorganizacional e cultura na empresa.

Outro exemplo é o estudo produzido por Lages (2010) em uma empresa de análise de materiais e fluídos. O foco era avaliar se cultura organizacional e o comprometimento, apresentavam conformidade entre si. O estudo mostrou que a cultura exerce pouca influência, no comprometimento dos empregados da empresa.

6.3.2 QCAO – Questionário de Cultura de Aprendizagem nas Organizações

O instrumento selecionado para mensurar a cultura de aprendizagem da organização, é originalmente o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), que foi desenvolvido e validado por Marsik e Watkins no ano de 1997 e foi revalidado em 1998 por Yang, Watkins e Marsik. Vale ressaltar, que a estrutura teórica apresenta fatores de cultura orientada à aprendizagem e resultados de desempenho organizacionais. As duas validações apresentam os índices de confiabilidade (Alfas de Cronbach) e resultados superior a 0,80, para todos os fatores.

A adaptabilidade, confiabilidade e validade do instrumento podem ser evidenciadas através dos vários trabalhos feitos com participantes de países variados, incluindo também trabalhos nos Estudos Unidos, que é o país de origem, conforme salientam Marsik e Watkins (2003).

O instrumento DLOQ compreende 07 fatores, que são partilhados em 43 questões. Os fatores são: criação de oportunidades contínuas de aprendizagem; promoção de diálogo e questionamento; encorajamento para colaboração e trabalho em equipe; criação de sistema com intuito de adquirir e compartilhar aprendizagem; estímulo às equipes para que tenham visão de coletividade; conexão entre organização e ambiente; e utilização estratégica da aprendizagem pelos seus respectivos líderes.

Este questionário foi adaptado no Brasil por Corrêa (2006), sendo intitulado como Questionário de Cultura de Aprendizagem em Organizações (QCAO). Neste modelo, a estruturas de fatores é distinta do original, visto que Corrêa explicita quatro fatores. A autora aplica o instrumento em uma empresa brasileira do setor elétrico, em 586 empregados. Os resultados indicaram a validação do instrumento, pois é factível à realidade brasileira. A

composição do QCAO são 43 itens originais, cujas cargas fatoriais apresentam resultados superiores a 0,35.

A Figura 4 demonstra a estrutura teórica dos fatores de Cultura de Aprendizagem em Organizações e Resultados de Desempenho:

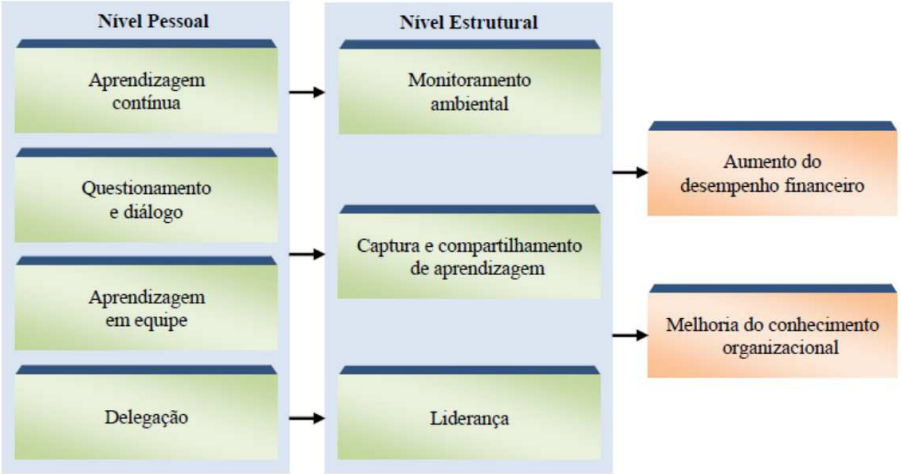


Figura 4 – Estrutura teórica dos fatores da cultura da aprendizagem e resultados de desempenho, nas organizações.

Fonte: Yang, Watkins e Marsick (2004 apud Corrêa 2006, p. 34) – adaptado por Corrêa 2006.

Em outros países encontrou-se 4 fatores validados. Isto foi evidenciado por Ellinger *et al.* (2003); Hernandez & Watkins, (2003); McHargue, (2003); Zhang *et. al.*, (2004). Manteve-se 43 itens, conforme o modelo original de Watkins e Marsick (1993) e confirmado por Corrêa (2006).

Corrêa (2006) em sua validação e adaptação sob a ótica brasileira, apresentou respostas na escala Likert de cinco pontos, que contempla desde "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Nos três pontos intermediários inexiste nominação. São 55 questões, dentre as quais 43 são relativas à cultura de aprendizagem em organizações e 12 são referentes ao resultado de desempenho. Acrescentou a estas a opção "não sei" para os respondentes.

Para este estudo será utilizado o instrumento de Macedo (2007) que valida a parte referente à cultura direcionada a aprendizagem. O autor manteve as 43 questões originais e as respostas em escala Likert, porém com 7 pontos, começando em "nunca" e terminando em "sempre", sendo que todos os pontos da escala tiveram nomenclatura. Outra modificação, se comparada a Corrêa (2006), foi em relação aos fatores, os quais passaram a ser três, todos

inerentes à cultura de aprendizagem na organização e obtidos através de uma pesquisa com 5.161 indivíduos.

Nos três fatores citados, encontrou-se 51,01% da variância das respostas dos itens do questionário por parte dos participantes. Os respectivos alfas de Cronbach apresentaram oscilação entre 0,92 e 0,94.

O Quadro 3, apresentado adiante, mostra o modelo com divisão em três fatores com a respectiva descrição e os itens correspondentes.

Quadro 3 – Fatores QCAO

FATORES	DESCRIÇÃO DO FATOR	ITENS CORRESPONDENTES QCAO
Práticas institucionais de aprendizagem	Práticas, políticas e demais processos internos que incentivem a prática de aprendizagem na organização. Estes mecanismos podem ser percebidos por sistemas criados para gestão da aprendizagem, através de práticas internas voltadas para o compartilhamento do aprendizado e delegação de responsabilidades.	35, 30, 31, 32, 26, 33, 19, 25, 34, 29, 20, 24, 28, 27, 18, 36, 21, 05, 27, 04, 37, 23, 07 e 22
Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	Aspectos inerentes ao questionamento, à experimentação, à colaboração e feedback contínuos entre os indivíduos, os quais podem facilitar seu acesso a distintas formas de pensamento, desencadeando interação entre os indivíduos e aprendizagem do trabalho em equipe.	09, 11, 03, 10, 08, 16, 12, 01, 13, 15, 06, 02, 17, 14 e 02
Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	Utilização estratégica da aprendizagem por parte da liderança, observados através da valorização, compartilhamento e incentivo.	39, 41, 42, 40, 38 e 43

Fonte: Macedo 2007

6.3.3 Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico, apresentado foi preenchido pelos participantes de forma anônima, para preservar a identidade dos respondentes. O intuito de se aplicar este questionário, foi levantar as características sócio demográficas dos participantes.

6.4 Procedimentos de Coleta

Como primeira providência, foi encaminhada à área de Recursos Humanos da empresa, um termo de consentimento juntamente com uma explanação precisa sobre o objetivo da pesquisa a ser empreendida, contemplando também informações sobre a metodologia a ser utilizada, para a realização dos trabalhos. Foram encaminhadas também cópia dos formulários IBACO e QCAO e as entrevistas a serem aplicadas aos gestores selecionados.

Após a autorização da empresa, a pesquisadora realizou 4 apresentações coletivas e 8 apresentações individuais sobre o objetivo da pesquisa, descrevendo a metodologia que seria utilizada para a realização dos trabalhos. O intuito desta reunião foi trazer engajamento e esclarecer eventuais dúvidas existentes. Nesses encontros foram disponibilizados os questionários aos empregados de níveis operacionais.

Foi disponibilizado uma agenda aos gestores, para que eles reservassem um horário para responderem os questionários e para serem entrevistados. Foram disponibilizados horários das 07h00 até 16h00 e alguns horários noturnos, de modo a abranger todos os participantes que responderiam os questionários presencialmente, entretanto não houve necessidade de se realizar a pesquisa em horário noturno.

Como durante a pesquisa estávamos passando por momento de pandemia, para maior prevenção dos empregados participantes e pesquisadora em relação ao COVID-19, a realização da coleta de dados da pesquisa quantitativa foi através do formulário eletrônico do *Google Forms*, o qual foi disponibilizado por e-mail ou através de *whatsapp*, a maioria dos participantes optaram pelo envio através do *whatsapp*.

Foi disponibilizado além do formulário eletrônico, as vias físicas dos questionários, as quais foram entregues presencialmente, visando atender aos empregados com menor aptidão para utilização de recursos informatizados. A estratégia consistiu em atingir maior número de participantes na pesquisa.

As entrevistas tiveram a duração de em média 30 minutos, mantendo todos os cuidados referente a prevenção do COVID 19: com distanciamento entre entrevistador e entrevistado, ambos com uso de máscara, disponibilização de álcool em gel na sala, e realização em ambiente ventilado. Foi entrevistado um participante de cada vez. Este protocolo de prevenção do COVID 19 foi mantido também para as entrevistas de cunho quantitativo, que foram realizadas de forma presencial e durante as reuniões e visitas no local de trabalho.

6.5 Análise de Dados

A análise de dados foi realizada através dos resultados dos instrumentos de coleta de dados. As informações dos instrumentos QCAO, IBACO e questionário sócio-demográfico foram analisados através do sistema *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão 26, sendo que o nível de significância dos testes estatísticos foi considerado de 0,05, que corresponde a um intervalo de confiança de 95%.

Para iniciar o estudo dos dados, realizou-se a análise fatorial dos instrumentos. Para realizar a análise de confiabilidade, bem como verificar a consistência interna dos instrumentos QCAO e IBACO, foi realizado o teste Alpha de Cronbach, pois ele verifica a correlação média entre as várias perguntas do questionário, respondidas pelos diversos participantes, cuja variação pode estar entre 0,00 e 1,00, sendo o valor mínimo considerado 0,60.

Com intuito de analisar os instrumentos quantitativos foram realizados a média e o desvio padrão; o teste de Pearson foi utilizado para as variáveis quantitativas. O teste de análise de variância ANOVA foi utilizado para estatística inferencial e o teste post hoc de Tukey para identificar a diferença entre os grupos.

Com intuito de realizar um comparativo com maior riqueza de detalhes entre os dois instrumentos, e averiguar se a cultura organizacional influencia na aprendizagem, foi realizada um teste de regressão linear simples.

A análise dos dados do questionário sócio demográfico foi feita através de distribuição de frequência do perfil sócio demográfico.

Para a análise da coleta de dados qualitativos das entrevistas com o RH e gestores, realizou-se o paradigma interpretativista, que segundo Lincoln e Guba (2000) na perspectiva interpretativista a realidade se constrói por intermédio de sistemas interdependentes, que geram significados e sentidos. Conforme Burrel e Morgan (1982) e Lincoln e Guba (2000) o interpretativismo leva em consideração que os fenômenos sociais são oriundos de uma construção cultural complexa e múltipla, advinda das interações das pessoas.

Deste modo, a análise de conteúdo contempla três fases: primeiro, a pré-análise, na qual se organiza o material e se defini os procedimentos que serão adotados; segundo, a exploração do material, momento de implementar os procedimentos, e são definidas e identificadas as categorias, contextos e unidades de registro; e terceiro, que se refere ao tratamento dos resultados, momento em que existe interferências e interpretação do pesquisador (VERGARA, 2008).

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa é composta por 47 participantes, sendo que 38 empregados realizaram somente a pesquisa quantitativa, 04 funcionários participaram da pesquisa qualitativa, e 05 pessoas realizaram ambas pesquisas.

A pesquisa quantitativa contempla 43 respondentes, representando 96% de percentual de resposta. A pesquisa está distribuída em 89% de empregados de cargos operacionais e 11% de cargos de liderança; 44% são empregados de 36 a 45 anos; 44% possuem ensino médio completo, ao passo que 12% possuem curso superior concluído; 44% tem de 11 a 20 anos de empresa e 21% possuem 6 a 10 anos de trabalho na companhia; e 5% são empregados do horário administrativo, e os outros 95% trabalham em regime de revezamento de turno. Os detalhes estão a seguir, na Tabela 1.

Tabela 1- Distribuição do perfil sócio demográfico dos participantes

Variáveis sócio demográficos		
Idade	18 a 25 anos	0%
	26 a 35 anos	19%
	36 a 45 anos	44%
	46 a 55 anos	35%
	Acima de 55 anos	2%
Sexo	Feminino	2%
	Masculino	98%
Nível de escolaridade	Ensino Médio Incompleto	2%
	Ensino Médio Completo	44%
	Ensino Técnico Incompleto	0%
	Ensino Técnico Completo	21%
	Nível superior incompleto	19%
	Nível superior completo	12%
	Pós-graduação *lato sensu* incompleta	0%
	Pós-graduação *lato sensu* completa	2%
Tempo de serviço na empresa	Menos de 01 ano	14%
	De 01 a 02 anos	0%
	De 02 a 03 anos	0%
	De 03 a 05 anos	5%
	De 06 a 10 anos	21%
	De 11 a 20 anos	44%
	De 21 a 30 anos	9%
	Acima de 30 anos	7%
Cargo atual	Operador de Produção A	7%
	Operador de Produção B	19%
	Operador de Produção C	44%
	Coordenador	11%
	Operador de Máquina B	19%

Tempo no cargo atual	Menos de 01 ano	12%
	De 01 a 02 anos	7%
	De 02 a 03 anos	0%
	De 03 a 05 anos	16%
	De 06 a 10 anos	33%
	De 11 a 20 anos	19%
	De 21 a 30 anos	12%
	Acima de 30 anos	2%
Turno de Trabalho	Turno A	19%
	Turno B	26%
	Turno C	28%
	Turno D	23%
	Administrativo	5%

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

Para a aferição dos resultados dos instrumentos quantitativos que mapeiam a cultura organizacional e de aprendizagem foi realizada a análise fatorial, e utilizou-se o teste de Alpha de Cronbach, com intuito de verificar a confiabilidade da estrutura dos instrumentos. Os 7 fatores do instrumento IBACO descritos a seguir: Fator 1 (profissionalismo cooperativo); Fator 2 (profissionalismo competitivo e individualista); Fator 3 (satisfação e bem-estar dos servidores); Fator 4 (rigidez na estrutura hierárquica do poder); Fator 5 (integração externa); Fator 6 (recompensa e treinamento); e Fator 7 (promoção do relacionamento interpessoal), apresentaram um bom índice de confiabilidade com resultado de 0,88.

O modelo QCAO composto por 3 fatores: Fator 1 (práticas institucionais de aprendizagem); Fator 2 (questionamento individual, diálogo e interação com a equipe); e Fator 3 (utilização estratégica da aprendizagem pela liderança), também foi testado através do Alpha de Cronbach, no qual se obteve um alto índice de confiabilidade de 0,96.

No que tange a média e desvio-padrão (DP), o instrumento IBACO que mapeia a cultura organizacional e possui 5 pontos na escala Likert, sendo 1 para “não se aplica de modo algum” até 5 para “aplica-se totalmente”, obteve uma média de 3,50 e um baixo desvio padrão de 0,69. O instrumento QCAO que averigua a cultura de aprendizagem, com 7 pontos na escala Likert, sendo 1 para “nunca” até 7 para “sempre” apresentou uma média de 5,29 e baixo desvio padrão de 0,32. As informações por fatores constam nas Tabela 2 e 3.

Tabela 2 - Distribuição descritiva, através da média e desvio-padrão dos fatores os instrumentos IBACO

IBACO

Conceito	Fatores	Média ± DP
Valor organizacional	Profissionalismo cooperativo	4,06 ± 0,95
	Profissionalismo competitivo e individualista	2,69 ± 1,21
	Satisfação e bem-estar dos servidores	3,84 ± 0,99
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,49 ± 1,19
Prática organizacional	Integração externa	4,36 ± 0,72
	Recompensa e treinamento	3,49 ± 0,97
	Promoção do relacionamento interpessoal	3,25 ± 1,08
TOTAL		**3,50 ± 0,69**

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2021.

Tabela 3 - Distribuição descritiva, através da média e desvio-padrão dos fatores do instrumento QCAO.

QCAO

Fatores	Média ± DP
Práticas institucionais de aprendizagem	5,06 ± 1,53
Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,15 ± 1,36
Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,66 ± 1,41
TOTAL	**5,29 ± 0,32**

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

Os fatores que apresentaram maiores médias no instrumento IBACO foram o fator 5 que representa a integração externa com resultado de 4,36, e o fator 1 denominado profissionalismo cooperativo, que teve a média de 4,06. Os fatores que apresentaram menores médias nos instrumentos foram 4 (2,49) referente a rigidez na estrutura hierárquica do poder e 2 (2,69) que corresponde a profissionalismo competitivo e individualista.

No instrumento QCAO os resultados das médias foram entre 5,06 a 5,66, tendo como média mais elevada o fator 3 (5,66), que é relativo a utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, e o menor 1 (5,06) que são as práticas institucionais de aprendizagem.

Com intuito de verificar o grau de correlação dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação aos elementos sócio demográficos, foi realizado o Teste de Correlação de Pearson, através do qual foi evidenciado que o Fator 4 do instrumento IBACO, relativo a rigidez na estrutura hierárquica do poder, em que o sistema de autoridade centralizado, dificulta o crescimento profissional e reconhecimento dos funcionários, apresentou correlação

linear positiva, em relação a variável sócio demográfica tempo no cargo atual, com o seguinte resultado (r = 0,385 e P = 0,011).

O Teste T foi utilizado para averiguar se existe diferença estatística significativa, através da comparação das médias dos fatores dos instrumentos IBACO e QCAO e as variáveis sócio demográficas, foram testados os níveis "Operacional" e "Liderança", de acordo com a tabela 4. Não foi realizado o Teste T, para o gênero masculino e feminino, devido a um dos gêneros ter somente um participante na pesquisa.

Tabela 4 - Média dos participantes dos níveis operacional e liderança, concernente a cultura organizacional e aprendizagem, mapeadas e organizadas através dos fatores dos instrumentos IBACO e QCAO.

FATORES		**NÍVEL**		
		Operacional ($\bar{x}$ ± DP)	**Liderança ($\bar{x}$ ± DP)**	**p-valor**
IBACO	1 - Profissionalismo cooperativo	3,99 ± 0,83a	4,52 ± 0,30a	0,17
	2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,71 ± 0,80a	2,56 ± 0,62a	0,69
	3- Satisfação e bem-estar dos servidores	3,87 ± 0,83a	3,60 ± 0,61a	0,48
	4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,53 ± 0,75a	2,16 ± 0,65a	0,29
	5- Integração externa	4,35 ± 0,59a	4,44 ± 0,38a	0,75
	6- Recompensa e treinamento	3,51 ± 0,72a	3,36 ± 0,74a	0,66
	7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,21 ± 0,72a	3,52 ± 0,41a	0,36
TOTAL		**3,45 ± 0,68a**	**3,45 ± 0,88a**	
QCAO	1- Práticas institucionais de aprendizagem	5,06 ± 1,04a	5,04 ± 0,54a	0,96
	2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,12 ± 1,05a	5,32 ± 0,60a	0,68
	3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,64 ± 1,17a	5,80 ± 0,41a	0,76
TOTAL		**5,27 ± 0,32a**	**5,39 ± 0,38a**	

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

O nível de liderança apresenta média maior para o fator 1 IBACO (profissionalismo cooperativo), a liderança entende que tem maior cooperação entre os profissionais no setor, se comparado aos empregados do nível operacional, entretanto ambos têm resultados entre "aplica-se bastante" e "aplica-se totalmente". Os líderes apresentam maiores médias nos fatores: 5 IBACO (integração externa), 7 IBACO (promoção do relacionamento interpessoal), 2 QCAO (questionamento individual, diálogo e interação com a equipe), e fator 3 QCAO (utilização estratégica da aprendizagem pela liderança).

O nível operacional tem maiores médias para os fatores: 2 IBACO (profissionalismo individualista), 3 IBACO (satisfação e bem-estar dos servidores), 4 IBACO (rigidez na

estrutura hierárquica do poder), 6 IBACO (recompensa e treinamento). Em práticas institucionais de aprendizagem, fator 1 do QCAO, o resultado foi similar, ambos níveis estão em "aplica-se totalmente", cujas médias foram respectivamente 5,04 e 5,06.

O teste de variância ANOVA de estatística inferencial foi utilizado para verificar se os fatores dos instrumentos de cultura e aprendizagem e as variáveis do questionário sócio demográficas, com mais de três categorias, apresentam diferenças, explicitando também as diferenças entre as médias. O teste post-hoc de Tukey foi realizado para averiguar onde as diferenças entre os grupos residem.

Para realizar o teste ANOVA, post-hoc Tukey foram agrupados os itens que tinham somente um representante: idade acima de 55 anos, agrupado a 46 a 55 anos; pós-graduação latu-senso completa, atrelada à nível superior completo; tempo de empresa acima de 30 anos, agrupado ao de 21 a 30 anos; e tempo no cargo atual acima de 30 anos, incluso no grupo de 21 a 30 anos.

Tabela 5 - Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional e QCAO de aprendizagem organizacional, referente a idade dos participantes.

FATORES			**IDADE**		
			26 a 35 anos ($\bar{x}$ ± DP)	**36 a 45 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**46 a 55 anos ($\bar{x}$ ± DP)**
IBACO	Valor Organizacional	1 - Profissionalismo cooperativo	4,47 ± 0,47a	3,86 ± 0,91a	4,07 ± 0,76a
		2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,57 ± 0,67a	2,46 ± 0,71a	3,02 ± 0,82a
		3- Satisfação e bem-estar dos servidores	3,92 ± 0,57a	3,60 ± 0,82a	4,08 ± 0,84a
		4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	1,95 ± 0,48a	2,62 ± 0,81a	2,61 ± 0,68a
	Prática Organizacional	5- Integração externa	4,57 ± 0,34a	4,15 ± 0,63a	4,50 ± 0,52a
		6- Recompensa e treinamento	3,32 ± 0,61a	3,41 ± 0,79a	3,67 ± 0,67a
		7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,25 ± 0,67a	3,20 ± 0,71a	3,30 ± 0,74a
TOTAL			**3,44 ± 0,97a**	**3,33 ± 0,62a**	**3,61 ± 0,67a**
QCAO		1- Práticas institucionais de aprendizagem	5,09 ± 0,57a	4,76 ± 1,08a	5,39 ± 0,97a
		2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,28 ± 0,82a	4,90 ± 1,07a	5,38 ± 1,00a
		3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	6,08 ± 0,60a	5,42 ± 1,26a	5,71 ± 1,11a
TOTAL			**5,48 ± 0,53a**	**5,03 ± 0,35a**	**5,49 ± 0,19a**

* As letras distintas correspondem a diferença estatística do ANOVA, post-hoc de Tukey.

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

Os funcionários de 26 a 35 anos apresentam maiores médias para o IBACO no fator 1 (Profissionalismo cooperativo), e no fator 5 (integração externa), e do QCAO no fator 7 (utilização estratégica da aprendizagem pela liderança). Os participantes de 36 a 45 anos têm maiores médias no fator do IBACO 4 (rigidez na estrutura hierárquica no poder).

Os funcionários com idade entre 46 a 55 anos apresentam maiores médias em mais fatores em ambos instrumentos, sendo no IBACO nos fatores 2 (profissionalismo cooperativo e individualista), fator 3 (satisfação e bem-estar dos servidores), fator 6 (recompensa e treinamento), fator 7 (promoção de relacionamento interpessoal), e para o QCAO no fator 1 (práticas institucionais de aprendizagem), fator 2 (questionamento individual, diálogo e interação com equipe), entretanto não há diferença estatística significativa entre a idade e os fatores dos instrumentos.

Tabela 6 - Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, no que tange a escolaridade.

FATORES			**ESCOLARIDADE**			
			Ensino Médio Completo ($\bar{x}$ ± DP)	**Ensino Técnico Completo ($\bar{x}$ ± DP)**	**Ensino Superior Incompleto ($\bar{x}$ ± DP)**	**Ensino Superior Completo $\bar{x}$ ± DP)**
IBACO	Valor Organizacional	1 - Profissionalismo cooperativo	4,13 ± 0,61a	4,04 ± 0,71a	3,77 ± 1,42a	4,20 ± 0,45a
		2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,76 ± 0,81a	2,86 ± 0,75a	2,30 ± 0,78a	2,73 ± 0,68a
		3- Satisfação e bem-estar dos servidores	3,93 ± 0,77a	3,95 ± 0,80a	3,50 ± 1,03a	3,83 ± 0,63a
		4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,64 ± 0,64a	2,40 ± 0,80a	2,42 ± 0,98a	2,23 ± 0,73a
	Prática Organizacional	5- Integração externa	4,46 ± 0,47a	4,40 ± 0,50a	4,10 ± 0,93a	4,33 ± 0,32a
		6- Recompensa e treinamento	3,63 ± 0,58a	3,62 ± 0,82a	3,30 ± 0,94a	3,10 ± 0,57a
		7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,28 ± 0,60a	3,33 ± 0,87a	3,10 ± 0,92a	3,20 ± 0,50a
TOTAL			**3,70 ± 0,61a**	**3,51 ± 0,70a**	**3,21 ± 0,67a**	**3,37 ± 0,78a**
QCAO		1- Práticas institucionais de aprendizagem	5,21 ± 0,87a	5,20 ± 0,98a	4,42 ± 1,40a	5,19 ± 0,52a
		2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,31 ± 0,91a	5,05 ± 0,87a	4,87 ± 1,50a	5,14 ± 0,87a
		3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,68 ± 1,02a	5,66 ± 1,06a	5,16 ± 1,56a	6,22 ± 0,68a
TOTAL			**5,40 ± 0,25a**	**5,30 ± 0,32a**	**4,82 ± 0,37a**	**5,52 ± 0,61a**

* As letras distintas correspondem a diferença estatística do ANOVA, post-hoc de Tukey.

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

Os funcionários com ensino médio apresentam maiores médias, para os fatores 4, 5, 6 do IBACO, sendo respectivamente: rigidez na estrutura hierárquica do poder (este item é reverso); integração externa; e recompensa e treinamento. Para o QCAO apresentam maiores médias nos fatores 1 e 2 que correspondem: a práticas institucionais de aprendizagem; e questionamento individual, diálogo e interação em equipe.

Os empregados que tem ensino técnico completo têm maiores médias no IBACO, nos fatores 2, 3, 7 correspondentes: ao profissionalismo competitivo e individualista (este fator é reverso); satisfação e bem-estar dos servidores; e promoção do relacionamento interpessoal. Os participantes com ensino superior incompleto não apresentam maiores médias para fatores do IBACO ou QCAO.

Os participantes com curso superior completo têm maior média no fator 1 do IBACO, relativo ao profissionalismo cooperativo, e no fator 3 do QCAO, que representa a utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, todavia não há diferença estatística significativa entre a escolaridade e os fatores dos instrumentos.

Tabela 7 - Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, relativo a tempo de serviço na empresa pesquisada.

FATORES			**TEMPO DE SERVIÇO**					
			Menos de 01 ano ($\bar{x}$ ± DP)	**De 03 a 05 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 06 a 10 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 11 a 20 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 21 a 30 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**Acima de 30 anos ($\bar{x}$ ± DP)**
IBACO	Valor Organizacional	1 - Profissionalismo cooperativo	4,36 ± 0,38a	3,80 ± 0,00a	3,64 ± 1,31a	4,18 ± 0,62a	4,40 ± 0,51a	3,53 ± 0,80a
		2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,60 ± 0,88a	2,80 ± 028a	2,40 ± 0,96a	2,63 ± 0,63a	2,85 ± 0,71a	3,86 ± 0,11a
		3- Satisfação e bem-estar dos servidores	4,40 ± 0,40a	4,20 ± 0,28a	3,42 ± 0,90a	3,74 ± 0,83a	4,05 ± 0,64a	4,06 ± 1,00a
		4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,50 ± 0,56a	2,10 ± 0,42a	2,51 ± 0,86a	2,38 ± 0,73a	2,60 ± 1,03a	3,20 ± 0,60a
	Prática Organizacional	5- Integração externa	4,56 ± 0,32a	4,60 ± 0,28a	4,02 ± 0,86a	4,35 ± 0,52a	4,65 ± 0,30a	4,46± 0,30a
		6- Recompensa e treinamento	3,80 ± 0,64a	3,70 ± 0,14a	3,26 ± 0,83a	3,48 ± 0,69a	3,75 ± 0,98a	3,13 ± 0,50a
		7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,50 ± 0,67a	3,00 ± 0,84a	2,93 ± 0,87a	3,26 ± 0,58a	3,85 ± 0,52a	2,93 ± 0,83a
TOTAL			**3,67 ±**	**3,46 ±**	**3,17 ±**	**3,43 ±**	**3,74 ±**	**3,60 ±**

		0,85a	**0,87a**	**0,59a**	**0,74a**	**0,76a**	**0,56a**
QCAO	1- Práticas institucionais de aprendizagem	5,19 ± 0,82a	4,63 ± 0,15a	4,43 ± 1,36a	5,19 ± 0,76a	5,55 ± 1,17a	5,52 ± 1,07a
	2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,65 ± 1,03a	4,17 ± 0,25a	4,70 ± 1,35a	5,37 ± 0,81a	5,19 ± 1,03a	4,69 ± 0,61a
	3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	6,19 ± 0,74a	5,75 ± 1,29a	4,77 ± 1,32a	5,74 ± 0,99a	5,83 ± 1,02a	6,38 ± 1,05a
TOTAL		**5,68 ± 0,50a**	**4,85 ± 0,81a**	**4,63 ± 0,18a**	**5,43 ± 0,28a**	**5,52 ± 0,32a**	**5,53 ± 0,85a**

* As letras distintas correspondem a diferença estatística do ANOVA, post-hoc de Tukey.

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

No que tange a análise por tempo de serviço, não há diferença estatística significativa entre esta variável e os fatores dos instrumentos. Os empregados com menos de 01 de trabalho têm maiores médias no IBACO nos fatores: 3 (satisfação e bem-estar dos servidores); 5 (recompensa e treinamento); e no QCAO no fator 2 (questionamento individual, diálogo e interação com equipe).

Os respondentes dos grupos que têm de 03 a 05 anos, de 06 a 10 anos e de 11 a 20 anos de empresa não têm maiores médias nos fatores dos instrumentos. Desde modo, três grupos de respondentes, que abrange empregados de 03 a 20 anos de empresa, não avaliaram com médias mais altas que os outros grupos de empregados, quaisquer fatores dos instrumentos, tanto os que quanto maior resultado, melhor para cultura organizacional, quanto aos dois fatores que tem resultado reverso, ou seja, quanto menor resultado, melhor para a cultura da empresa.

Os participantes de 21 a 30 anos manifestam maiores médias para o IBACO nos fatores 1 (profissionalismo cooperativo), 5 (integração externa), e 7 (promoção de relacionamento interpessoal); no QCAO apresentam maiores médias no fator 1 (práticas institucionais de aprendizagem). Os respondentes que possuem acima de 30 anos têm maiores médias no IBACO nos fatores 2 (profissionalismo competitivo e individualista), 4 (rigidez na estrutura hierárquica do poder), e no QCAO para o fator 1 (práticas institucionais de aprendizagem).

Tabela 8: Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, referente ao cargo atual.

FATORES			CARGO ATUAL				
			Operador Produção A	Operador Produção B	Operador Produção C	Coordena-dor	Operador Máquina B
IBACO	Valor Organizacional	1 - Profissionalismo cooperativo	4,13 ± 0,41a	3,75 ± 0,55a	3,97 ± 1,06a	4,52 ± 0,30a	4,22 ± 0,54a
		2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,80 ± 1,20a	2,80 ± 0,67a	2,64 ± 0,83a	2,56 ± 0,62a	2,75 ± 0,86a
		3- Satisfação e bem-estar dos servidores	3,60 ± 0,72a	3,55 ± 0,90a	3,87 ± 0,86a	3,60 ± 0,61a	4,30 ± 0,61a
		4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,13 ± 0,98a	2,60 ± 0,69a	2,58 ± 0,82a	2,16 ± 0,65a	2,50 ± 0,64a
	Prática Organizacional	5- Integração externa	4,46 ± 0,41a	4,07 ± 0,58a	4,41 ± 0,66a	4,44 ± 0,38a	4,45± 0,48a
		6- Recompensa e treinamento	3,60 ± 0,80a	3,25 ± 0,58a	3,48 ± 0,81a	3,36 ± 0,74a	3,80 ± 0,58a
		7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,20 ± 0,40a	3,02 ± 0,74a	3,26 ± 0,79a	3,52 ± 0,41a	3,27 ± 0,71a
TOTAL			**3,42 ± 0,79a**	**3,29 ± 0,53a**	**3,46 ± 0,69a**	**3,45 ± 0,88a**	**3,61 ± 0,78a**
QCAO		1- Práticas institucionais de aprendizagem	4,95 ± 0,69a	5,05 ± 0,94a	5,02 ± 1,22a	5,04 ± 0,54a	5,20 ± 0,91a
		2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,40 ± 0,79a	5,16 ± 0,95a	4,90 ± 1,14a	5,32 ± 0,60a	5,52 ± 1,02a
		3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	5,94 ± 0,75a	5,70 ± 1,35a	5,40 ± 1,23a	5,80 ± 0,41a	6,02 ± 1,03a
TOTAL			**5,43 ± 0,50a**	**5,30 ± 0,35a**	**5,11 ± 0,26a**	**5,39 ± 0,38a**	**5,58 ± 0,41a**

* As letras distintas correspondem a diferença estatística do ANOVA, post-hoc de Tukey.

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

Concernente a análise dos cargos, não há diferença estatística significativa entre eles e os fatores dos instrumentos. Tem-se funcionários que são operadores de produção A (este grupo exerce liderança técnica em relação aos demais, e acompanham e respondem pelas atividades realizadas no turno) com maior média no fator do IBACO 5, relativo a integração externa.

Os empregados que são operadores de produção B (que operam os painéis de controle da produção) manifestam maiores médias para IBACO no fator 4, referente a rigidez na estrutura hierárquica do poder. Os operadores A e B possuem maior média, para o fator 2 do IBACO que é relativo ao profissionalismo competitivo e individualista.

Os funcionários que são operadores de produção C (atuam na produção) não têm médias mais elevadas para os fatores dos instrumentos. Os coordenadores (líderes do setor)

possuem maiores médias no IBACO para os fatores 1, correspondente ao profissionalismo cooperativo, e no fator 3 referente a satisfação e bem-estar dos servidores.

Os operadores de máquina B (empregados que fazem o transporte de produtos na área, através de máquinas pesadas) possuem médias mais elevadas no IBACO, para o fator 3 de satisfação e bem-estar dos servidores, e no fator 6 concernente a recompensa e treinamento. Este grupo de empregados que são novos na organização, têm menos de 01 ano de empresa, atribuíram maiores médias para os três fatores do QCAO, são eles: práticas institucionais de aprendizagem; questionamento individual, diálogo e interação com a equipe; e utilização estratégica de aprendizagem pela liderança.

Tabela 9 - Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, relativo a tempo no cargo na empresa pesquisada.

FATORES			**TEMPO NO CARGO ATUAL**					
			Menos de 01 ano ($\bar{x}$ ± DP)	**De 01 a 02 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 03 a 05 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 06 a 10 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 11 a 20 anos ($\bar{x}$ ± DP)**	**De 21 a 30 anos ($\bar{x}$ ± DP)**
IBACO	Valor Organizacional	1 - Profissionalismo cooperativo	4,32 ± 0,30a	4,40 ± 0,72a	4,11 ± 0,48a	3,77 ± 1,14a	4,35 ± 0,55a	3,86 ± 0,74a
		2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,76 ± 0,57a	2,33 ± 0,50a	2,37 ± 0,93a	2,80± 0,90a	2,57 ± 0,51a	3,10 ± 0,85a
		3- Satisfação e bem-estar dos servidores	4,08 ± 0,50a	3,53 ± 0,64a	4,14 ± 0,53a	3,42 ± 1,01a	4,07 ± 0,71a	4,10 ± 0,70a
		4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,28 ± 0,64ab	2,00 ± 0,87ab	1,82 ± 0,62a	2,75 ± 0,66ab	2,47 ± 0,56ab	3,10 ± 0,73b
	Prática Organizacional	5- Integração externa	4,52 ± 0,33a	4,26 ± 0,30a	4,42 ± 0,42a	4,11 ± 0,81a	4,65 ± 0,29a	4,40± 0,48a
		6- Recompensa e treinamento	3,60 ± 0,74a	3,33 ± 1,02a	3,77 ± 0,80a	3,27 ± 0,75a	3,80 ± 0,50a	3,26 ± 0,58a
		7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,28 ± 0,68a	3,20 ± 0,80a	3,47 ± 0,70a	2,95 ± 0,82a	3,55 ± 0,29a	3,26 ± 0,74a
TOTAL			**3,55 ± 0,83ab**	**3,29 ± 0,90ab**	**3,44 ± 0,98a**	**3,30 ± 0,51ab**	**3,64 ± 0,84ab**	**3,58 ± 0,53b**
QCAO		1- Práticas institucionais de aprendizagem	4,93 ± 0,77a	4,82 ± 0,84a	5,43 ± 0,94a	4,56 ± 1,21a	5,44 ± 0,63a	5,51 ± 0,78a
		2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,38 ± 0,84a	5,11 ± 0,85a	5,43 ± 0,98a	4,83 ± 1,24a	5,33 ± 0,93a	5,14 ± 0,87a
		3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	6,06 ± 0,67a	5,11 ± 0,75a	6,09 ± 0,74a	5,27 ± 1,52a	5,75 ± 0,79a	5,86 ± 1,08a
TOTAL			**5,46 ± 0,57a**	**5,01 ± 0,17a**	**5,65 ± 0,38a**	**4,89 ± 0,36a**	**5,51 ± 0,22a**	**5,50 ± 0,36a**

* As letras distintas correspondem a diferença estatística do ANOVA, post-hoc de Tukey.
Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

Concernente a análise do Teste ANOVA, post-hoc de Tukey em relação aos fatores dos instrumentos IBACO e QCAO, no que tange ao tempo no cargo atual, o fator 4 do IBACO que correspondente a rigidez na estrutura hierárquica do poder, apresenta diferença estatística significativa em relação ao tempo de serviço, visto que os empregados de 03 a 5 anos no cargo atual têm média de 1,82, por outro lado, a média dos empregados de 21 a 30 anos no mesmo cargo é de 3,10.

O resultado deste fator é reverso, ou seja, o maior resultado representa uma estrutura mais rígida, sendo assim, os empregados que estão a mais tempo no cargo atribuíram nota mais alta a este fator, isto demonstra que percebem a estrutura hierárquica do poder como sendo mais rígida, ao passo que o grupo de 3 a 5 anos no cargo tem a percepção que esta estrutura é menos rígida e pouco centralizada.

O grupo de participantes com menos de um ano, e os de 06 a 10 anos no cargo atual não manifestam maiores médias para os fatores de ambos instrumentos. O grupo de empregados de 01 a 02 anos têm maior média no fator 1 do IBACO (profissionalismo cooperativo). Os respondentes de 03 a 05 anos no cargo atual manifestam maiores médias nos fatores: 3 do IBACO (satisfação e bem-estar dos servidores), 2 do QCAO (questionamento individual, diálogo e interação com a equipe) e 3 do QCAO (utilização estratégica da aprendizagem, pela liderança).

As maiores médias dos empregados de 11 a 20 anos no mesmo cargo são nos seguintes fatores: IBACO 5 (integração externa), IBACO 6 (recompensa e treinamento), IBACO 7 (promoção do relacionamento interpessoal). As médias mais elevadas do grupo de empregados de 21 a 30 anos na mesma posição, são nos fatores: 2 do IBACO (profissionalismo competitivo), 4 do IBACO (rigidez na estrutura hierárquica do poder), e QCAO 1 (práticas institucionais de aprendizagem). O grupo de empregados de 11 a 30 anos no mesmo cargo apresentam maiores médias em 5, dos 10 fatores dos instrumentos QCAO e IBACO

Tabela 10 - Análise dos instrumentos IBACO de cultura organizacional QCAO de aprendizagem organizacional, concernente ao turno de trabalho.

FATORES			TURNO DE TRABALHO				
			Turno A	Turno B	Turno C	Turno D	Adminis-trativo
IBACO	Valor Organizacional	1 - Profissionalismo cooperativo	3,97 ± 0,19a	4,32 ± 0,50a	3,90 ± 1,13a	3,94 ± 0,96a	4,40 ± 0,84a
		2- Profissionalismo competitivo e individualista	2,97 ± 0,68a	2,78 ± 0,52a	2,46 ± 0,81a	2,70 ± 1,05a	2,40 ± 0,84a
		3- Satisfação e bem-estar dos servidores	3,75 ± 0,59a	3,92 ± 0,62a	4,13 ± 0,87a	3,52 ± 1,00a	3,60 ± 1,13a
		4- Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,80 ± 0,45a	2,43 ± 0,78a	2,58 ± 0,90a	2,32 ± 0,70a	1,90 ± 0,70a
	Prática Organizaciona-	5- Integração externa	4,40 ± 0,28a	4,38 ± 0,41a	4,40 ± 0,65a	4,26 ± 0,83a	4,40± 0,56a
		6- Recompensa e treinamento	3,20 ± 0,33a	3,69 ± 0,58a	3,56 ± 0,80a	3,52 ± 0,89a	3,00 ± 1,13a
		7- Promoção do relacionamento interpessoal	3,30 ± 0,53a	3,32 ± 0,65a	3,16 ± 0,81a	3,30 ± 0,82a	2,80 ± 0,56a
TOTAL			**3,48 ± 0,58a**	**3,55 ± 0,75a**	**3,46 ± 0,75a**	**3,37 ± 0,67a**	**3,21 ± 0,96a**
QCAO		1- Práticas institucionais de aprendizagem	4,88 ± 0,74a	5,22 ± 0,85a	5,11 ± 1,05a	5,03 ± 1,38a	4,76 ± 0,03a
		2- Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	5,04 ± 0,78a	5,37 ± 0,92a	5,23 ± 1,16a	5,02 ± 1,19a	4,53 ± 0,75a
		3- Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	6,04 ± 0,92a	5,42 ± 0,97a	5,77 ± 1,20a	5,41 ± 1,36a	5,91 ± 1,06a
TOTAL			**5,32 ± 0,63a**	**5,34 ± 0,10a**	**5,37 ± 0,35a**	**5,15 ± 0,22a**	**5,07 ± 0,74a**

* As letras distintas correspondem a diferença estatística do ANOVA, post-hoc de Tukey.

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

A análise dos instrumentos em relação ao turno demonstra que não há diferença estatística significativa. Os empregados do turno A apresentam maiores médias para os fatores: IBACO 2, referente ao profissionalismo competitivo e individualista; IBACO 4, que representa a rigidez na estrutura hierárquica do poder; e QCAO 3, correspondente a utilização estratégica da aprendizagem pela liderança.

Os funcionários do turno B apresentam médias mais elevadas, para os fatores IBACO 6 referente a recompensa e treinamento; IBACO 7, relativo a promoção do relacionamento interpessoal; QCAO 1 sobre práticas institucionais de aprendizagem; e QCAO 2, concernente ao questionamento individual, diálogo e interação com a equipe.

Os participantes do turno C tem maior média para o fator 3 do IBACO, que representa a satisfação e bem-estar dos servidores. Os empregados do turno D não apresentam maior média em algum fator dos instrumentos. Os empregados do horário administrativo manifestam maiores médias para fator 1 do IBACO (profissionalismo cooperativo). Os

empregados dos turnos A, C e horário administrativo apresentam médias iguais e maiores, para o fator 5 do IBACO, correspondente a integração externa.

Na sequência foi realizado a análise de quartis, dividindo os fatores em grupos, para elencar quais as prioridades da organização e também apresentar os fatores com baixa e média prioridade da cultura organizacional e da cultura de aprendizagem, por intermédio dos resultados dos instrumentos IBACO e QCAO. O teste foi realizado, com intuito de oferecer subsídios a companhia para tomada de decisão, para que ela possa criar mecanismos para alavancar uma cultura organizacional, norteada para aprendizagem, conforme proposto neste estudo. O resultado do teste consta no quadro 4.

Quadro 4 - Análise de quartis em relação aos fatores dos instrumentos IBACO e QCAO, referente a respectivamente cultura organizacional e cultura de aprendizagem.

PRIORIDADES									
Alta			**Média**		**Baixa**				
IBACO 7	QCAO 1	QCAO 2	IBACO 6	QCAO 3	IBACO 1	IBACO 2	IBACO 3	IBACO 4	IBACO 5
3,25	5,06	5,15	3,49	5,66	4,06	2,69	3,84	2,49	4,36
QCAO (Q1= 4,89; Q2= 5,43; Q3= 5,92) **IBACO (Q1= 3,28; Q2= 3,46; Q3= 3,74)**									

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

O resultado da análise de quartis demonstra, sob a ótica dos respondentes, que a companhia precisa ter como prioridade alta o fator 7 do IBACO, referente a promoção do relacionamento interpessoal, que consiste em práticas direcionadas a promoção de relações interpessoais e satisfação dos profissionais, favorecendo a coesão e integração interna.

O fator 1 QCAO também deve ser prioritário para organização, ele correspondente as práticas institucionais de aprendizagem, observadas por meio de sistemas criados para gestão de aprendizagem, cujas mecanismos, políticas e processos internos, incentivem a prática da aprendizagem na empresa.

O último fator que deve ser tratado como prioridade para a companhia, é o fator QCAO 2, o qual consiste no questionamento individual, diálogo e interação com a equipe, contempla aspectos concernentes ao questionamento, a experimentação, à colaboração, aos feedbacks contínuos entre os profissionais, que podem facilitar o acesso a várias formas de pensamento, por conseguinte promove a interação entre os empregados e a aprendizagem do trabalho em equipe.

Os fatores IBACO 6 e QCAO 3 apresentaram média prioridade. Sendo que o IBACO 6, se caracteriza pelas práticas atreladas aos clientes internos, aos sistemas de recompensas e treinamentos da organização, e o QCAO 3 corresponde a utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, através da valorização, compartilhamento e incentivo.

A análise de quartis demonstrou ainda que os primeiros 5 fatores do instrumento IBACO são de prioridade baixa, os quais serão descritos adiante. O fator 1 do IBACO retrata o profissionalismo cooperativo, que abrange a execução das tarefas com competência e eficácia, demonstrando colaboração, dedicação, habilidade e capacidade de inciativa, contribuindo para o atingimento das metas organizacionais.

O fator 2 do IBACO está relacionado ao profissionalismo competitivo e individualista, este fator é reverso, pois quanto menor o resultado, melhor é para cultura da empresa, ele corresponde a priorização da competência desempenho e eficácia individual, na realização das tarefas para alcance dos objetivos, mesmo que implique em "passar por cima" dos colegas de trabalho, que tenham objetivos semelhantes.

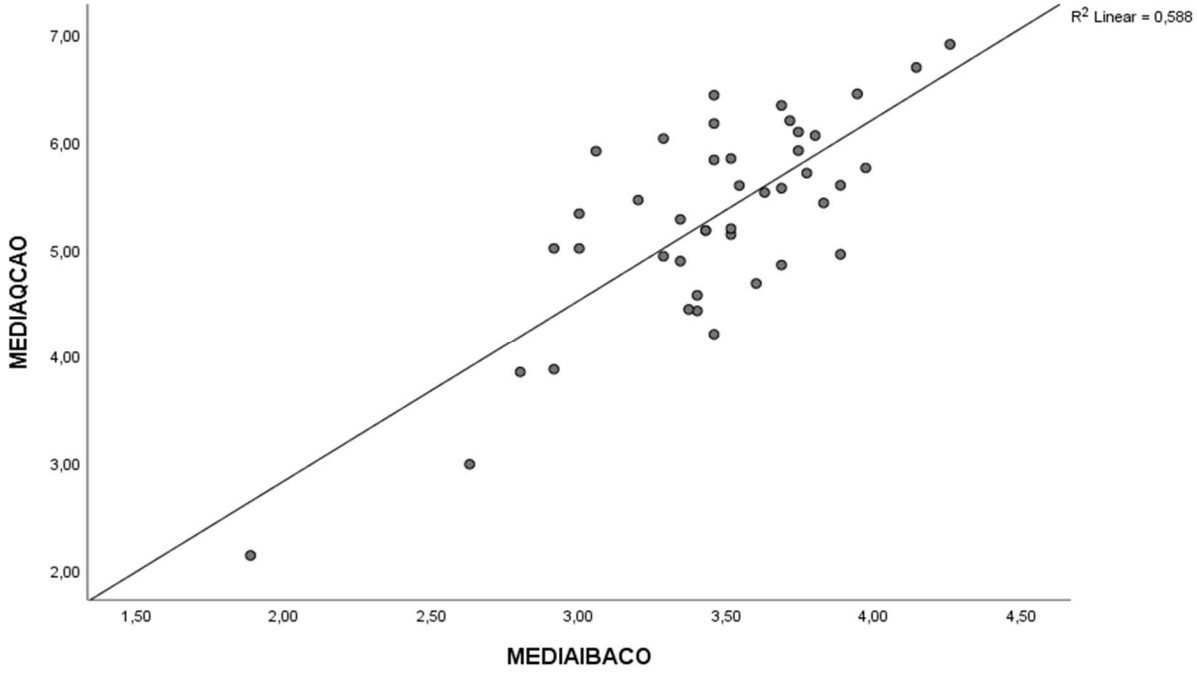
Outro fator é o 3 do IBACO, que contempla o investimento no bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários, humanizando o local de trabalho e tornando-o mais prazeroso e agradável.

Em se tratando do fator 4 do IBACO, este contempla a rigidez na estrutura hierárquica do poder, este fator também é reverso, ou seja, quanto menor resultado, melhor para a cultura da empresa. Ele é relativo ao sistema de autoridade autoritário e centralizado, que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

Finalizando os fatores de baixa prioridade para a empresa, tem-se o fator 5 que é referente a integração externa, cujas práticas são direcionadas ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco nos escalões superiores da organização.

Realizou-se a regressão linear simples, nos instrumentos IBACO e QCAO, que tem por objetivo verificar o tamanho da correlação da cultura da empresa e da cultura de aprendizagem. A regressão linear simples está representada no gráfico 1.

Figura 5 - Regressão linear simples da cultura organizacional, em relação a cultura de aprendizagem.



Fonte: Informações da pesquisa, 2021.

O resultado da regressão linear simples demonstrou que o resultado da correlação da cultura organizacional em relação a cultura de aprendizagem é R² Linear = 0,59, ou seja, 59% da variabilidade da aprendizagem organizacional é referente a variabilidade da cultura da empresa, no setor estudado.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados consistiu em entrevistas estruturadas, com os líderes e altos executivos do setor estudado e da área de Recursos Humanos.

Foram realizadas 9 entrevistas com líderes, nos cargos de diretoria, gerência e coordenação. Realizou-se a leitura completa das entrevistas, na sequência os dados foram organizados e categorizados de acordo com elementos que estão mais relacionados a cultura organizacional, os quais estão descritos no **quadro 5.**

Quadro 5 - Grade de categorias de análise e códigos.

Categorias	Códigos
Canais de Comunicação	Comunicação
Hierarquia e equipe	Liderança Equipe
Procedimentos e políticas	Estratégia organizacional Objetivos e metas Sugestões de melhorias e inovação Novos produtos ou métodos produtivos Integração externa

	Vantagem competitiva Produtividade Programa de desenvolvimento e qualificação
Crenças e Valores	Compartilhamento de experiência Cultura do erro Tomada de decisões

Fonte: Informações da pesquisa. Catalão, 2021.

No que tange aos canais de comunicação, os meios mais utilizados são: as reuniões diárias com os líderes, para tratar de temas relativos a produção e segurança; as reuniões com todos empregados ao iniciar os turnos de trabalho; conversas pelo *whatsapp* e e-mail; comunicados formais; rádios comunicadores; e a realização de alinhamentos durante o expediente.

Concernente a categoria hierarquia e equipe de trabalho, os líderes se consideram acessíveis, conforme depoimentos descritos adiante:

> *"A comunicação é boa com os meus pares e subordinados, a comunicação com os respectivos gestores é direta, transparente e objetiva. Sinto que tenho um canal aberto de comunicação com os líderes de média e alta liderança."* (E9)

> *Sou aberto para os empregados darem novas ideias e se comunicarem comigo. Os funcionários são a principal fonte de informação da organização, mas há necessidade de dispor estratégias para eles participarem mais do processo de construção de novas diretrizes."* (E2)

Concernente a equipe, a maioria dos entrevistados relata que existe um bom clima de trabalho de colaboração e troca de experiências entre os profissionais.

A seguir serão apresentados os resultados relativos ao código de Procedimentos e Políticas. No trecho abaixo está o comentário da alta liderança em relação a estratégia:

> *"A companhia está com uma estratégia de curto prazo de alta performance, com foco em tirar maior proveito dos recursos e potencial a curto prazo, mas com uma mentalidade de se ter uma estratégia a longo prazo, estão se mobilizando para criar um plano estratégico. A ideia é mudar para um modelo de gestão mais dinâmico e de alta performance, cuja forma de trabalhar e entregas sejam mais eficientes, com membros que se responsabilizem pelos resultados. O ano anterior, foi um período de*

mudanças, a empresa está em um momento de aplicar e colher os resultados desta alta performance, e desta nova forma de trabalhar." (E1)

Foi citado também que vinda da equipe da matriz internacional para avaliar os negócios no Brasil, previstas para este ano, resulta em um olhar para o futuro, visa obter crescimento e pretende principalmente criar a estratégia de longo prazo.

A liderança de área, que trabalha no horário administrativo, tem os dados de metas e resultado do atingimento com um pouco mais de detalhes, entretanto as metas conhecidas pelos gestores de primeiro nível são as de curto prazo, eles não têm muita clareza das metas e estratégia organizacional à longo prazo. A seguir consta o relato de dois líderes sobre os objetivos e metas:

"Conheço os objetivos e metas da área que atuo, e também é disponibilizado um quadro de gestão a vista com as metas do setor. Em se tratando do impacto das metas em outros setores da empresa, recebemos algumas informações ao participar das reuniões, mas não tem muitos detalhes sobre o impacto no negócio como um todo." (E8).

"As metas do setor são claras, consigo ver o impacto do não atingimento no cliente interno, mas tenho visão somente das metas a curto prazo." (E9).

O atingimento das metas é incentivado através do bônus, que é pago aos empregados. De acordo com os líderes executivos, a empresa tem muito a desenvolver em relação ao tema objetivos e metas, conforme consta no depoimento a seguir:

"Atualmente as metas não estão sendo muito disseminadas aos empregados, mas a ideia é retomar este processo e começar a difundir estas informações, para que os funcionários entendam a real contribuição do trabalho e impacto das entregas individuais ou do setor, no processo e na organização como um todo. Se faz necessário que os membros da empresa desenvolvam um olhar mais holístico." (E1)

As sugestões de melhorias e inovação que foram abordadas nesta pesquisa, podem ser feitas no cotidiano do trabalho. As ideias são avaliadas, através de um comitê multidisciplinar e da equipe de engenharia, após realizar todo estudo de viabilidade, se as ideias forem

aprovadas e tendo verba para realização, elas são implementadas. As melhorias que envolvem um custo mais elevado, são enviadas a um comitê de diretoria para avaliação, em caso de aprovadas são programadas a execução, através do setor de Projetos.

Outro programa direcionado às melhorias, é o de reconhecimento dos valores da empresa, no qual os empregados podem indicar pessoas que tiveram ideias diferenciadas em relação aos pilares do programa, os quais são: desempenho e entrega, controle de custo, simplificação, meritocracia, inovação, inspirar pessoas, foco no detalhe, segurança, e cuidado e respeito. Na sequência estas indicações passam por um comitê de avaliação, e os aprovados adquirem uma pontuação, e o empregado pode resgatar prêmios.

Os programas direcionados a premiação por inovação, como o que é inerente aos valores da empresa, o que premia ideais inovadoras, são incentivos para os empregados que tem uma alta performance.

A companhia tem lançado novos produtos e incluiu novos processos produtivos, para alavancar os resultados da produção. Conforme relato de um entrevistado:

> *"As decisões em relação a novos produtos e desenvolvimentos está mais sob a responsabilidade dos gerentes e coordenadores, estes líderes têm autonomia para implementar melhorias. Quando são questões mais estratégicas, é papel da alta liderança da empresa."*(E2)

Outro elemento da categoria Procedimentos e Políticas é a integração externa. Segue relato da liderança de primeiro nível:

> *"Recebo informações acerca dos impactos da qualidade na produção dos clientes internos, nos setores subsequentes, que impactam no consumidor final. Os impactos podem ser por exemplo, parar uma unidade produtiva, por não atender as especificações do produto, interferindo na entrega ao cliente final."* (E8)

Quando existe o não atendimento às especificações do produto ou uma reclamação de cliente, eles identificam o problema e avaliam se há necessidade de fazer algum ajuste de parâmetro na operação ou na qualidade nos produtos, estas informações são disseminadas aos empregados do setor, para evitar recorrência.

Alguns líderes de primeiro nível citaram que recebem a informação do consumidor final através do documento IO (instrução operacional), por e-mail ou *whatsapp*, e disseminam

a informação à equipe. Os gestores da área também integram os participantes de reuniões com o setor de S&OP, em contrapartida a liderança do turno que não participa deste fórum. Segue relato dos gestores:

> *"Nós gestores, recebemos poucas informações de mercado, e estas consistem em dados mais superficiais. As conversas com os gerentes os deixam um pouco mais informados sobre o mercado, e quais clientes que tem comprado da empresa."*(E6)

A seguir estão os trechos de entrevistados sobre o modo que a companhia se atualiza, e em que consiste a vantagem competitiva:

> *"A atualização da empresa acontece por intermédio de uma equipe de inteligência de mercado, que busca informações atuais, de médio e de longo prazo. A atualização também ocorre através da leitura de notícias, artigos e publicações, e participação em fóruns e congressos específicos do segmento de mineração. A vantagem competitiva da empresa consiste no enfoque desta estrutura de alta performance, desencadeando em resultados, entregas e negociações mais rápidas, há vantagem também em relação a boa localização e qualidade do minério."* (E2)

Os entrevistados também percebem que os empregados têm apresentado maior produtividade nos últimos três anos, e houve um amadurecimento profissional, entretanto o preenchimento de muitos documentos, impede uma maior produtividade, conforme consta nos trechos das entrevistas:

> *"A produtividade dos empregados aumento e vários problemas que traziam perca de produção ou paradas de manutenção que tinham antes, hoje não ocorre mais. O tempo de experiência das pessoas na planta aumentou, a promoção de mais coordenadores de turno e área, com pessoas de maior conhecimento na planta, trouxe maior amadurecimento profissional."* (E6)

> *"Alguns documentos que os funcionários precisam preencher, dificultam terem uma produtividade maior."* (E9)

Para melhorar a qualidade e a produtividade, os gerentes e coordenadores discutem em fóruns que tratam do tema. A empresa dispões também de instruções de trabalho, as quais contemplam os detalhes das atividades que os empregados realizam, com ilustrações sobre a utilização dos EPIs necessários e das tarefas sendo realizadas no local de trabalho.

Concernente a programas de desenvolvimento e qualificação, segue o depoimento de um dos participantes da pesquisa:

> *"A empresa não possui uma matriz de habilidades e competências dos empregados por cargo, mas disponibiliza as descrições de cargos, com os detalhes das atividades desempenhadas. O RH percebe que a qualificação dos empregados aumentou ultimamente, principalmente no nível técnico/profissional. A organização possui programas de desenvolvimento, processos de coaching e mentoring direcionados a liderança, para os demais funcionários são disponibilizado treinamentos, para atender a questões legais e outros cursos para desenvolvimento técnico/organizacional, este último diminuiu nos últimos dois anos devido a pandemia, mas a companhia pretende retornar as programações destes cursos." (E3)*

De acordo com a categoria crenças e valores, concernente ao compartilhamento de experiências, este ocorre através dos canais e fóruns citados na categoria Meios de Comunicação, nos quais são tratados temas como produção, manutenção, qualidade, segurança, entre outros alinhamentos oportunos.

No trecho abaixo consta o relato de um entrevistado, relativo ao tema cultura do erro, da categoria Crenças e Valores.

> *"Em casos que ocorrem erros, o primeiro passo é entender o que aconteceu, conversar com os empregados envolvidos, na sequência orientar os liderados e disseminar a informação nos turnos, com intuito de evitar a repetição. Em casos de erros que envolvam situações de risco crítico em relação a segurança do trabalho, é realizada uma reunião com um comitê multidisciplinar, para avaliar as ações em relação ao desvio."* (E5)

O último pilar de Crenças e valores, denominado tomada de decisão, está descrito mediante a trecho da entrevista.

"As tomadas de decisões, são norteadas pelo mercado, indicadores e metas da empresa, percepção dos clientes, qualidade dos produtos, histórico e capacidade operacional das plantas, portanto são um conjunto de informações estratégicas que embasam as tomadas de decisões. O alto escalão da empresa é responsável pelas decisões mais estratégicas, os gerentes decidem dentro do escopo da função deles e trazem os subsídios e informações, para a alta direção tomar as decisões mais estratégicas."(E2)

Os resultados da pesquisa refletem que a cultura organizacional influencia nos processos de aprendizagem, visto que conforme a regressão linear simples mostra que 59% da variabilidade da aprendizagem é referente a variabilidade da cultura organizacional, isso corrobora com Antonello (2005) que salienta que a aprendizagem ocorre de forma inseparável da cultura organizacional.

Segundo Schein (2020) o DNA ou gene da aprendizagem é difundido na cultura organizacional, e a forma que a aprendizagem ocorre e seus conceitos são influenciados por esta cultura. Para Santos (2009) a aprendizagem interliga as pessoas com questões internas e externas e a cultura propicia condições, para que a aprendizagem ocorra e se consolide nas empresas. Os dados também apresentam bastante semelhança entre a percepção dos respondentes, pois somente um fator apresentou diferença significativa.

A pesquisa retrata que a empresa, no setor estudado, tem como força, cinco dos sete fatores relativos a cultura organizacional, um deles é o profissionalismo cooperativo, que obteve a segunda maior média no IBACO, que denota espírito de colaboração entre os profissionais, que se caracteriza pelos funcionários se ajudarem e terem parceria.

A aprendizagem organizacional pode acontecer em vários níveis: individual, grupal e organizacional, esta última representa a ação de um grupo específico que é a organização, ela é oriunda da cooperação e da relação das aprendizagens individuais, sendo o resultado superior as aprendizagens que acontecem de forma individual (FLEURY; FLEURY, 2004).

Estes resultados estão congruentes também com estudos de Steil (2002), Bontis *et al.* (2002), Ávila & Yonemoto (2010), segundo eles a cooperação e colaboração mútua entre os profissionais, o sistema de comunicação, o estilo de gestão, o compartilhamento de metas e visões são elementos da cultura que incentivam o compartilhamento da aprendizagem, e são crucias para a competitividade da empresa. Deste modo, a colaboração entre os funcionários gera um clima de trabalho amistoso, propício para que ocorra a aprendizagem.

De acordo com resultado da pesquisa, os empregados do setor selecionado consideram que a empresa tem foco no cliente, visto que avaliaram a integração externa com maior média do IBACO, a ênfase no cliente é observada através de práticas de planejamento estratégico e tomadas de decisões, que são norteadas ao atendimento a clientes externos, este fator permeia os escalões superiores das organizações.

Estes dados são consoantes com os pensamentos de Cameron e Quin (2011) que afirmam que o enfoque de uma cultura que é norteada ao mercado é o ambiente externo, levando em consideração os constituintes (clientes, licenças, mecanismos de regulação, uniões e contratos), mediante o posicionamento e controle externo, uma organização pautada no mercado é orientada à produtividade, aos resultados e aos lucros.

De acordo com os resultados adquiridos na pesquisa qualitativa, recomenda-se que a empresa conceda informações mais detalhadas do impacto da atividade dos empregados nos clientes externos, bem como disponibilize mais informações sobre mercado externo.

Os dados oriundos deste estudo, remetem que no ambiente de trabalho no setor não prevalece um clima de competição e individualidade entre os empregados. A competição e individualidade, se caracteriza pela maior valorização do desempenho e eficácia para atender os objetivos, independente de se ter que "passar por cima" dos demais colegas de trabalho.

Conforme Silveira, Stumm e Kirchner (2009) a competitividade é um fator que tem marcado bastante as relações humanas, trabalhar em clima de competitividade, é estressante para os empregados. Este resultado concatena com o de colaboração entre os empregados, que é um dos pontos fortes da organização.

Concernente a estrutura hierárquica, uma companhia em que prepondera uma cultura hierárquica centralizadora, limita o diálogo e dirimi a oportunidade de ação de seus membros, visto que os valores são norteados pela ordem, lógica e submissão (CAMERON; QUINN, 2011). Uma cultura com forte estrutura hierárquica e centralização do poder, inibi os processos de aprendizagem, visto que não incentiva as pessoas a experimentar novos processos, serviços ou métodos, e é norteada por normas, regras e submissão (PALOS; STANCOVICI, 2016).

Mediante os resultados da pesquisa, os empregados do setor estudado não consideram que prevalece uma estrutura hierárquica de poder rígida e centralizadora. Líderes autoritários dificultam o crescimento e desenvolvimento dos empregados. Os gestores são acessíveis, os liderados têm um canal aberto com eles, isto preponderou na pesquisa quantitativa e também na qualitativa, cujas entrevistas em que os líderes entendem que têm canal aberto de

comunicação com os respectivos líderes e liderados, os gestores relatam também que tem autonomia para a tomada de decisão.

Conforme as investigações realizadas por Fernández-Mesa; Alegre (2015), os líderes impulsionam a aprendizagem, quando a alta liderança é engajada, estabelece estratégias direcionadas a aprendizagem, e estimula os empregados a terem uma visão voltada para a aprendizagem. Os estudos realizados por Sinclair (2017) evidenciam que o envolvimento a alta liderança, incentivou e influenciou o engajamento dos profissionais na empresa estudada, acrescenta-se a isto a implementação de vários mecanismos para impulsionar a aprendizagem.

O líder precisa ter clareza que o mundo não é linear, mas sim complexo e interdependente, este líder deve possuir um pensamento sistêmico e utilizar-se de modelos mentais de maior complexidade, que estimulem a aprendizagem (SCHEIN, 2020). Devido a estes fatores, a liderança tem um papel crucial nos processos de aprendizagem.

A empresa, no setor estudado, tem também como ponto forte o investimento no bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários, tornando o ambiente de trabalho saudável. Isto correlaciona com os pensamentos de Gil e Mataveli (2017), os quais afirmam que um ambiente de trabalho agradável, incita o surgimento e o desenvolvimento dos processos de aprendizagem nas companhias, visto que gera o compartilhamento da aprendizagem entre os funcionários, quanto mais agradável é o ambiente, mais a aprendizagem é disseminada.

Alguns elementos devem ser prioritários para a organização, como a promoção de práticas direcionadas às relações interpessoais e satisfação dos profissionais, isto foi evidenciado através deste fator constituir a menor média do IBACO.

De acordo com Silva (2007) as relações interpessoais são desenvolvidas em decorrência da estratégia e uso da interação, e são relativas a conjuntura da empresa que é compartilhada pelos membros, as relações interpessoais são de extrema relevância para a satisfação concernente à cultura da empresa.

Neste ínterim, propõe-se que a companhia promova eventos corporativos internos ou externos, que possibilitem e estimulem momentos de maior interação entre os empregados, sendo também uma forma de recompensa que gera maior satisfações nestes profissionais. A promoção deste tipo de ação está em consonância com o pensamento de Rocha (2003) que afirma que as relações interpessoais aumentam à medida que se amplia a interação entre as pessoas.

No que tange as práticas institucionais de aprendizagem, para Ortenblad (2018) deve ter um clima de aprendizagem, no qual a empresa disponibilize ferramentas, proporcione oportunidades e condições para que a aprendizagem aconteça. A empresa estudada precisa

priorizar também as práticas institucionais de aprendizagem, com criação de políticas, sistema de gestão e práticas internas, que promovam o compartilhamento da aprendizagem e delegação de responsabilidades.

Os dados supracitados corroboram com Tonet (2008) que menciona a relevância das organizações criarem uma cultura de compartilhamento de conhecimento, dispondo de mecanismos que incentivem a aprendizagem. Neste contexto, recomenda-se que a organização crie políticas e práticas internas que sejam direcionadas a aprendizagem.

No que tange ao feedback, ele representa uma etapa da comunicação, que proporciona o retorno e nivelamento de percepção, informa também a outra pessoa a percepção relativa a um comportamento ou ação (QUEIROZ, 2008). O feedback tem como premissa a capacidade de receber e conceder opiniões, sugestões ou críticas, relativas a algum aspecto pessoal ou profissional (CANDELORO, 2014).

A companhia deve priorizar o questionamento individual, o diálogo e interação entre os membros, que são práticas direcionadas a realização de feedbacks contínuos entre as pessoas, que impulsionam o acesso a várias formas de pensamentos e promova a interação da equipe e aprendizagem do trabalho em grupo.

Um conjunto de elementos contribuem para disseminação da aprendizagem em uma organização: ter clareza da estratégia, treinamento, a cultura organizacional, bom clima de trabalho e suporte da empresa. Neste ínterim, o desenvolvimento dos profissionais, atrelado à estratégia se torna crucial para o bom desempenho e atingimento dos objetivos organizacionais (CASTAÑEDA, 2015).

O treinamento e a recompensa têm prioridade média na companhia. Os treinamentos advindos de normas regulamentadoras estão sendo praticados pela empresa, conforme evidenciado nas entrevistas qualitativas, entretanto os demais treinamentos não estavam sendo programados, na mesma proporção do período antes da pandemia, devido às restrições impostas pelo período de pandêmico, todavia a organização pretende retomar a programação destes cursos.

Deste modo, a recomendação é que assim que a situação sanitária permitir, a companhia reestabeleça os programas de treinamento e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos funcionários, retomando a realização de cursos, para além da legislação.

A cultura organizacional apresenta vários conceitos e fatores, os principais são: os tipos de gestão, a comunicação e as recompensas (TANG; ZHANG, 2016). No que tange ao fator recompensas, a empresa possui as seguintes recompensas e benefícios: remuneração

variável, atrelados a metas; programas de méritos; benefícios de plano saúde e odontológico; cartão alimentação; programas para gestantes; cartão de Natal; evento de Natal direcionado aos filhos de empregados; bonificação de férias; auxílio creche; auxílio filho excepcional; premiação em dinheiro, vale presente e evento por tempo de serviço; premiação por ideias inovadores, para os que demostrem de maneira diferenciada os valores da empresa.

Considerando que a companhia possui uma quantidade considerável de benefícios, recomenda-se que ela evidencie e realize o *marketing* destes benefícios e das práticas de recompensas, através de comunicados periódicos, reuniões e cartilhas que divulguem mais os programas e benefícios, e avaliar a viabilidade (questões estratégicas e legais), para implementação da modalidade de benefícios flexíveis (desde que faça sentido para a organização).

Sugere-se que a empresa avalie também a implementação de recompensas norteadas pela aprendizagem, pois segundo Watkins e Marsick (1992) as empresas devem recompensar a aprendizagem e disponibilizar investimentos, observando questões culturais que podem interferir no processo de aprendizagem.

Outra prioridade média da empresa é a utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, os quais são perceptíveis através da valorização, compartilhamento e incentivo, no qual os líderes utilizam a aprendizagem de forma positiva, e estimulam a aprendizagem dos profissionais no cotidiano deles.

Os resultados decorrentes dos estudos de Fernández-mesa e Alegre (2015), clarificam que existem melhores resultados para aprendizagem, quando os líderes têm por premissa estimular a aprendizagem organizacional, pois isto incentiva os profissionais a terem uma mentalidade direcionada à aprendizagem.

Comparando os resultados dos respondentes de nível de liderança e de nível operacional, prevalecem com maior semelhança as práticas institucionais de aprendizagem. A liderança entende que o profissionalismo cooperativo é o maior ponto forte da companhia, ao passo que os empregados da operação avaliam que a integração externa é um fator de maior foco da empresa. É convergente para ambos grupos, que a liderança utiliza a aprendizagem de forma estratégica.

Concernente a análise de resultados por faixa etária, observa-se que as diferentes idades dos participantes não representam diferenças significativas para cultura organizacional e aprendizagem, isto corrobora com os estudos de Klann e Machado (2011) em que os elementos como nível de escolaridade, gênero e idade não apresentaram diferenças significativas nos respectivos resultados de cultura.

Apesar de não haver esta diferença significativa, os participantes de 46 a 55 anos apresentam maiores médias em 6 dos 10 fatores dos instrumentos. Deste modo os empregados com idade mais elevada apresentam maiores médias, para cultura a aprendizagem em relação aos seguintes fatores: a cooperação; satisfação e bem-estar no trabalho; recompensa e treinamento; promoção de relacionamento interpessoal; práticas institucionais de aprendizagem; e questionamento, diálogo e interação entre a equipe.

Os empregados mais jovens, que tem entre 26 a 35 anos avaliaram com menor média a rigidez na estrutura hierárquica do poder, o que demonstra que este grupo percebe uma liderança mais aberta a diálogo. Conforme Brittes *et al.* (2012) e Oliveira (2012) esta geração Y prisma pela comunicação em tempo real, são flexíveis às mudanças, gostam do trabalho em equipe e de flexibilidade, e valorizam a comunicação com vários níveis hierárquicos.

Os empregados na faixa etária entre 46 e 55 anos estão mais próximos de se aposentar, e deixar a empresa antes dos mais jovens, isto requer que a companhia dê maior enfoque na satisfação de funcionários mais jovens, e consiga estimular que eles permaneçam na empresa.

As percepções entre os funcionários de escolaridades distintas são similares, isso concatena com os estudos realizados por Macedo (2007), no qual a formação não apresentou correlação em relação a cultura e aprendizagem, sendo que as pessoas traduzem a aprendizagem para uma linguagem que lhe seja familiar, através de grupos de aprendizagem, com intuito de aprender e transformar esta aprendizagem em resultados, mediante trocas de experiências, relacionamentos interpessoais saudáveis e perspectivas de crescimento na empresa.

Todavia mesmo sem apresentar diferença significativa, sob a lente dos respondentes, prepondera que quanto menor a escolaridade maior média em relação a cultura e aprendizagem. Os respondentes com ensino médio apresentaram maiores médias para 04 temas, sendo eles: integração externa; recompensa e treinamentos; práticas institucionais de aprendizagem; e questionamento individual, diálogo e interação com equipe.

Os participantes com ensino técnico tem maior contentamento em relação a dois itens: satisfação e bem-estar dos servidores e promoção do relacionamento interpessoal. Os respondentes com ensino superior atribuíram melhor resultado para profissionalismo cooperativo e utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, a maior parte dos líderes estão neste grupo, o último fator se relaciona também a forma como se auto avaliam.

A companhia deve implementar mecanismos que visam a satisfação dos empregados com maior nível de escolaridade, que em geral são os mais jovens, visto que estes profissionais tendem a se movimentar para outras empresas com maior facilidade, por terem

maior formação e em geral ser um público de mercado, que se desenvolve para alavancar a carreira.

Sugere-se avaliar a viabilidade de implementação de programas para desenvolvimento de idiomas, ou para desenvolvimento técnico/comportamental, ou programas internacionais, para empregados de nível técnico/profissional, recomenda-se também que seja retomado programas voltados à liderança.

Este resultado está congruente com Carramenha *et al.* (2013), pois se observa uma mudança no perfil dos empregados no decorrer dos anos, pois houve um aumento de escolaridade, bem como uma maximização de expectativas de crescimento de carreira, soma-se a isto a celeridade da disseminação de informações, e a valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A variável tempo de serviço na empresa tem resultados semelhantes para cultura e aprendizagem, isto é ressonante com Terra (2001) que elucida a importância de gerir o conhecimento, em um contexto de cultura organizacional e de aprendizagem, relativas aos ambientes interno e externo, concatenados a comunicação, a gestão de pessoas, aos sistemas de informações e ao atingimento dos objetivos organizacionais.

A pesquisa retrata que inexiste uma diferença significativa entre os grupos de tempo de serviço, todavia os funcionários que possuem de 21 a 30 anos de empresa apresentaram médias mais elevadas em relação a cultura e aprendizagem, em 04 elementos: profissionalismo cooperativo, integração externa, promoção do relacionamento interpessoal, e práticas institucionais de aprendizagem. Ao passo que os empregados até 20 anos de empresa não apresentaram maiores médias em quaisquer dos fatores.

Os funcionários acima de 30 anos de empresa, se comparado aos demais, são os que consideram a estrutura hierárquica mais rígida e que os profissionais são mais competitivos e individualistas. Este resultado está em consonância com os estudos de Smola, Sutton (2002) e Oliveira (2009), que explicitam que a geração X trata a autoridade de modo informal e buscam por uma hierarquia com menos rigor.

A recomendação é que a companhia incite a liderança a intensificar a comunicação e relação interpessoal com este grupo, e estimule também a interação entre os empregados com menores tempos de empresa com estes funcionários com mais de 30 anos de serviço. Tendo em vista maior relacionamento interpessoal, pois são pessoas que anseiam por uma comunicação mais próxima e uma hierarquia menos rigorosa, mas que podem ter uma menor iniciativa de estar acionando aos respectivos gestores e aos colegas no transcorrer do trabalho.

No que tange aos resultados por cargo, não houve diferenciação significativa dos resultados entre os respondentes, o que converge com os estudos de Cameron e Quinn (2011) que elucidam a linearidade da cultura, onde os vários níveis de reporte embasam a construção da cultura, e os desdobramentos para a aprendizagem também contempla estes vários níveis de cargo.

Os empregados do setor, cujo cargo é operador de máquinas B, atribuíram maior média a todos os fatores concernentes ao QCAO. Este grupo que apresenta maior médias nos elementos de aprendizagem foram admitidos recentemente, mediante um processo de *insorcing*, realizado pela empresa estudada, que possui maior porte, e melhor remuneração e benefícios. Os respondentes em cargos de liderança consideram que há muita cooperação entre os empregados e avaliaram com maior média a satisfação entre estes profissionais.

O único item que obteve diferença significativa foi o tempo no cargo atual, correlacionado a rigidez na estrutura hierárquica do poder, pois os empregados que estão entre 03 a 05 anos no cargo avaliaram com média baixa este fator que é reverso, ou seja, não consideram que os líderes são autoritários e que a estrutura hierárquica não é rígida, ao passo que os funcionários de 21 a 30 anos na mesma função consideram que a estrutura hierárquica do poder é mais rígida, este grupo coincide com empregados com maior idade e tempo de empresa.

Sugere-se que a liderança aproxime deste grupo com mais tempo no cargo e na organização, converse e escute as ideias deles, e estimule a eles e aos demais empregados a conversarem mais no cotidiano do trabalho, visto que este grupo de 21 a 30 anos na função têm avaliado a estrutura hierárquica mais rígida e consideram os empregados mais competitivos. Este grupo detêm um grande conhecimento tácito na unidade produtiva, e podem compartilhar o conhecimento com os demais colegas.

Os distintos turnos de trabalho não diferenciam a percepção dos respondentes em relação a cultura e aprendizagem na empresa, entretanto os empregados do turno B tem maiores médias em relação a recompensa e treinamento; situações que promovem o relacionamento interpessoal; práticas da empresa voltada para aprendizagem; e questionamento individual, diálogo e interação com equipe, no qual prevalece a realização de feedbacks.

Este resultado intersecta com os dados das entrevistas, os quais evidenciam que as informações chegam em um turno específico, e muitas vezes de forma pulverizada, a companhia não dispõe de uma sistemática para que as informações contemplem todos os

turnos, quando é um acontecimento ou informação que intervém no resultado e cujo impacto é relevante, neste caso a informação é difundida em todos os turnos.

De acordo com Schein (2020) a comunicação deve ser clara e relevante em relação à tarefa, composta por mecanismos de comunicação que possibilitem que as pessoas tenham interação, fazendo com que haja conexão entre as redes, a verdade deve ser apresentada, mediante uma comunicação realizada da melhor forma.

A recomendação é que a empresa implemente mecanismos robustos de comunicação, que propicie que os dados relevantes à empresa e aos empregados, percorram e abranja todos os turnos de trabalho, salienta-se também que estas informações devem ter uma abordagem mais completa, que possibilite a compreensão do que de fato está ocorrendo, e evidencie o impacto das atividades destes líderes e respectivas equipes nos resultados da empresa.

De acordo com Macedo *et.* al (apud Santos *et.* al, 2001) a estratégia contribui para o processo de aprendizagem com a implementação de planos, metas, políticas e diretrizes corporativas que alavanquem a aprendizagem organizacional. Para Terra (2001) a estratégia organizacional é crucial para a aprendizagem, pois sua formulação apresenta a visão mais estratégica de projetos de inovação, o que de fato é relevante e que deve ser dado mais enfoque pela organização, o processo também abrange a criação de metas desafiadoras.

A pesquisa qualitativa retrata que a empresa está dando enfoque a alta performance e um modelo mais dinâmico, com interação com a equipe internacional, atuando no curto prazo, mas com visão de longo prazo e com foco na criação da estratégia. Após a criação desta estratégica, propõe-se que a empresa tenha mecanismos de comunicação aos líderes e também aos demais empregados, bem como estipule metas que sejam cascateadas entre os diversos setores e níveis da empresa.

Para Senge (2000) as visões pessoais originam as visões compartilhadas, gerando responsabilidade e comprometimento com o todo, é importante que se tenha clareza do quanto os objetivos estratégicos e as metas organizacionais estão sendo compartilhados e interiorizados pelos profissionais. A organização pode melhorar os resultados, se dilatar a clareza dos profissionais, relativas as metas gerais da empresa e o modo como trabalho deles impactam neste resultado.

De acordo com Schein (2020) uma cultura de aprendizagem deve ser orientada ao futuro, pois é importante ter visão sistêmica, para avaliar se as ações e soluções serão adequadas e sustentáveis no futuro

Recomenda-se a promoção de programas voltados para a divulgação e monitoramento dos objetivos e metas da companhia, que pode ser fóruns com gestores e empregados,

reuniões periódicas, jogos corporativos, e comunicação contínua das lideranças com os profissionais.

A aprendizagem representa um processo que engloba a identificação e correção de erros, errar representa avaliar risco, tolerar o fracasso, ter resiliência para mudar a rota, envolve autocrítica até se atingir os objetivos (SENGE, 2000). A organização estudada tem uma cultura de identificar os erros, entender o que houve no detalhe e disseminar o que aconteceu, como forma de replicar aos demais empregados o problema e a solução, para não incorrer no mesmo erro. A sugestão é garantir que o aprendizado com os erros contemple todos os empregados.

As tomadas de decisões têm embasamentos robustos e coesos em diversos fatores, como mercado, resultados, e tem também uma equipe de inteligência de mercado que avalia as questões externas, para subsidiar as tomadas de decisões estratégicas.

A companhia dispõe de programas voltados à melhorias e inovação e incentiva seus profissionais a trazer novas ideias, as quais são premiadas. Os valores da empresa são evidenciados e reforçados através de um programa específico, existe um incentivo (programa de reconhecimento), para os membros da organização que demonstram os valores de forma diferenciada.

Em geral os líderes conhecem os impactos das atividades no setor subsequente, entretanto se faz necessário mais informações concernentes ao mercado de um modo geral, e que abranja toda a liderança, visto que as entrevistas demonstraram que eles recebem poucas informações inerentes ao mercado.

As reclamações dos clientes são abordadas com os setores responsáveis, mas seria interessante a organização trazer um olhar mais holístico do impacto das atividades de cada profissional, no atendimento e no produto final que ele recebe, com uma comunicação que abranja todos os empregados e que seja retroalimentada, visando melhorias no processo produtivo como um todo.

Recomenda-se também que a organização crie uma sistemática em que os líderes de turno tenham as mesmas informações dos líderes que trabalham em horário administrativo, podendo ser por intermédio de uma reunião mensal para discussão dos resultados ou um meio de comunicação que garanta que os líderes que trabalham nos quatro turnos, recebam as informações sobre produção, desempenho, segurança, metas, qualidade e mercado. Após este trabalho, os líderes devem ser orientados a compartilhar os dados com a equipe.

As reuniões diárias nas áreas produtivas são um importante fórum para discutir temas das rotinas de trabalho, transferir as atividades de um turno para outro, discutir questões de

segurança, trazer aprendizagem oriunda dos erros, e cascatear com a equipe os temas relevantes da organização. Esta reunião é uma ferramenta importante para aprendizagem em equipe.

De acordo com Senge (2013) a aprendizagem contempla experiências trocadas entre os membros da organização, as quais originam novos conhecimentos, que podem aprimorar competências e incentivar comportamentos específicos. A aprendizagem coletiva também é fator essencial para as empresas.

As instruções de trabalho com o detalhamento da atividade é uma importante fonte de aprendizado, as quais os empregados consultam para exercerem as atividades. O documento tem uma linguagem clara e objetiva sobre o modo de execução das tarefas, as quais são retratadas mediante fotos, facilitando a compreensão dos profissionais.

Na entrevista qualitativa foi citado que a quantidade elevada de documentos que os empregados têm que preencher, inibem uma maior produtividade. De acordo com Salaman (2001) os sistemas cognitivos e normativos inibem a aprendizagem.

A empresa realiza também uma integração aos empregados admitidos, para que eles possam conhecer a empresa, bem com as respectivas políticas, benefícios e regras. Neste encontro são abordadas questões de Recursos Humanos, Segurança e Meio Ambiente, Tecnologia da Informação, Gestão Social, Comunicação, entre outros temas relevantes para quem está ingressando na companhia. Este constitui um momento fundamental de ambientação de novos profissionais.

Ao ingressar no setor, o novo profissional (admitido ou promovido) recebe treinamentos sobre instruções de trabalho, procedimentos específicos da área e outros que são relevantes a todos empregados da empresa, a seguir o empregado (se necessário) entra na programação dos treinamentos obrigatórios, que são exigidos pelas normas regulamentadores. A ministração destes treinamentos é essencial, para que o empregado conheça os procedimentos, políticas e tenha os cursos que são requeridos na área de atuação.

8 CONCLUSÕES

Como foi possível observar neste estudo de caso, a cultura organizacional exerce influência em relação a aprendizagem na empresa, no setor estudado. Evidenciou-se também que as percepções são similares entre os profissionais, para os componentes que constituem a cultura e aprendizagem organizacionais.

De acordo com os resultados da pesquisa, no setor estudado o clima é de colaboração, em detrimento a competição e individualismo, os empregados avaliam também que o clima de trabalho é bom, e a liderança não foi considerada centralizadora. Estes elementos criam um clima propício para o compartilhamento de aprendizagem.

Os membros da empresa têm carência de práticas direcionadas a relações interpessoais, que estimulem maior interação dos empregados, este elemento pode inibir a aprendizagem.

A empresa incentiva seus membros a darem ideias e sugestões de melhorias, através de recompensas por ideias inovadoras, fazendo com que os empregados tragam novas soluções, sendo também uma forma de aprendizagem organizacional, entretanto se faz necessário que a empresa implemente mecanismos, como práticas e recompensas específicas para incentivar a aprendizagem.

As recomendações realizadas neste estudo, tem por objetivo que o conhecimento que é relevante à organização não permaneça compenetrado nas pessoas e se perca como memória organizacional, mas sim que a aprendizagem possa ser compartilhada, e que o conhecimento seja mantido na empresa e se transforme em conhecimento organizacional.

Conforme foi possível verificar nesta pesquisa, é fundamental que as organizações disponibilizem práticas e políticas direcionadas a aprendizagem. O envolvimento dos executivos e demais liderança da organização é essencial, para que se tenha uma cultura que enfoque na aprendizagem, com intuito que o compartilhamento da aprendizagem aconteça naturalmente e esteja internalizada nas ações dos profissionais.

Evidenciou-se que existe elementos e mecanismos presentes na cultura do setor estudado impulsionam a aprendizagem, como: um bom ambiente de trabalho; a colaboração e parceria que existe entre os profissionais; as recompensas por inovações; os benefícios; uma liderança que não é centralizadora; as políticas, integrações e reuniões periódicas.

Algumas limitações foram encontradas neste estudo, como a possível subjetividade do pesquisador, inerente a abordagem interpretativa para tratar os dados da pesquisa, e a baixa possibilidade de generalização do estudo.

Como contribuição empírica, este trabalho preponderou por aprofundar no conhecimento de uma empresa privada, por meio da percepção de empregados operacionais de um dos setores produtivos de uma planta química de fertilizantes, segmento em que há poucos estudos sobre o tema.

A organização se diferencia dos seus concorrentes pelo foco em uma estrutura de alta performance, com céleres negociações, pela boa qualidade do minério, e a localização que facilita a logística por estar perto do porto e por ter unidades no centro agropecuário brasileiro.

Esta pesquisa traz contribuições também para a arte em Gestão Organizacional, ao passo que estuda a complexidade vida organizacional, com investigação de eventos específicos do cotidiano de uma empresa privada, trazendo soluções para aplicação.

Além de mapear a cultura organizacional, a aprendizagem, e verificar a influencia da cultura na aprendizagem, no setor estudado, foram verificados os pontos fortes que a empresa deve manter, e elencadas algumas recomendações neste estudo de caso, para alavancar os processos inerentes a aprendizagem organizacional e para que conhecimento que é relevante permaneça na empresa, visando obter melhores entregas dos profissionais, desencadeando em vantagem competitiva. Com isso, entende-se que os objetivos e resultados esperados deste estudo, foram alcançados.

Este trabalho contemplou o estudo de um setor específico, de uma empresa do ramo de mineração e fertilizantes. As investigações podem avançar em mais conhecimentos, à medida que os estudos abranjam mais empresas do ramo, visto as lacunas existentes de trabalhos deste tema no segmento, contemple também todos os setores desta e de outras empresas, uma maior diversidade de ramos no Brasil e se estendendo também a outros países, visando obter mais resultados de pesquisa relativas a este tema tão relevante, que é a cultura organizacional e aprendizagem na empresa.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In:* RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, p. 12- 33, 2005.

ANTONELLO, C. S. A; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 14, p. 310-332, 2010.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science**: articles in advance, v. 22, p. 1-15, Oct. 2011.

ARRUDA, S. C; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C. A.; FERRAZ, S. F. S.; PINTO, F. R. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **Revista Pretexto**, [*s. l.*], v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015.

ÁVILA, L. A. S.; YONEMOTO, H. W. A relação entre a cultura e clima organizacional, 2010.

BOENTE, A.; BRAGA, G. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of management studies**, v. 39, n. 4, 437-469, 2002.

BRITTES, A. S.; SILVA. F. F.M.; AZEVEDO L. K. S.; BIERHALS, P.A. Conflitos de gerações. In: VI Mostra Científica do CESUCA, 2012, Cachoeirinha (RS). **Anais da Amostra Científica do Cesuca,** v.1, n.6, p. 149- 158, 2012.

BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R.T. M. **The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance**. Decision Sciences, [*s. l.*], v. 34, n. 2, p. 385-419, 2003.

BRYMAN, A. Quantity and quality in social research. London: Unwin hyman, 1988.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinenamm, 1982.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture.** 3ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CANDELORO, R. Feedback. **Revista Gestão & Negócios**, n. 69, 2014.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V.. Comunicação com os empregados: a comunicação sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CASTAÑEDA, D. I. Condiciones para el aprendizaje organizacional. **Estudios Gerenciales**, [*s. l.*], v. 31, n. 134, p. 62-67, 2015.

COHEN, D. J. HR. past, present and future: a call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review** [*s. l.*], v. 25, n. 2, p. 205-215, 2015.

CORRÊA, E. A. **Cultura de aprendizagem e desempenho: análise de suas relações em organização do setor elétrico.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

COTTA, C. M. **Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo.** 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed. 2010

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 237 p, 1998.

DAZZI, VC. S.; PEREIRA, T. M. Impactos da Cultura e da Comunicação na Gestão do Conhecimento. *In:* WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPEWTITIVA E SEMINÁRIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DA UFSC, 2001, Florianópolis. [**Anais**]. Florianópolis: UFSC. 2001.

DE DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A Relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. *In*: CONGRESSO ENANPAD, 2006, Salvador, [**Anais**]. São Paulo: ENANPAD, 2006.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of management executive**, [*s. l.*], v.14, n.4, p. 113-117, 2000.

DIBELLA, A.; NEVIS, E.C. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Educator, 1999.

ELLINGER A. E.; YANG, B.; HOWTON, S.W. Making the business case for the learning organization concept. **Advances in Developing Human Resourses**. [*s. l.*], v. 5, n 2. p. 163-172. Sage Publications, 2003.

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

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 148-156, 2015.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** [S. *l.*], Estudos de Psicologia, 2002.

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n.4, Oct., 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *In:* MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 273-292.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional.** Evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning. Coleção Debates em Administração, 2007. p. 1-96.

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação – Um guia para transformar sua empresa em uma learning organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. *In:* BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2014. p.64-89.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. J.; MATAVELI, M. Learning Opportunities for group learning: An empirical assessment from the learning organization perspective. **Journal of Workplace Learning,** v. 29, n.1, p. 65-78, 2017.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. [*S. l.*]: RAE - Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. [*S. l.*]: **Academy of Management Review**. V.18, n.4, p.657-693, 1993.

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K.E. Translation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. [*S. l.*]: **Human Resource Development International**, v.6, v.2, p. 187-196. 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences:** international differences in work-related values. Oxford University Ltd, 1980.

_____ **Culture and Organizations:** Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. [*S. l.*]: **Administrative Science Quaterly**, v.35, n.2, p.286-316. 1990.

HUBE, George P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. [*S. l.*]: **Organization Science,** v. 2, n°1, 1991.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. [*S. l.*]: **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007-. ISSN 1558-6898.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção cientifica brasileira.** [*S. l.*]: Psico-USF, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul/dez. 2004.

KARATAZ-OZKAN, M.; MURPHY, W.D. Critical Theorist, Postmodernist and Social Constructionist Paradigms in Organizational Analysis: A Paradigmatic Review of Organizational Learning Literature. [*S. l.*]: **International Journal of Management Reviews**, p. 453-465, 2010.

KLANN, R. C.; NETTO MACHADO, D. D. P. Impacto da Cultura Organizacional no Uso dos Controles Gerenciais de Empresas Metalúrgicas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, SP, v. 5, n. 12, p. 94-108, 2011.

LAGES, I. P. **Comprometimento e cultura organizacionais:** um estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluídos isolantes. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração - Faculdades Integradas Pedro Leopoldo [*s.l*], 2010.

LIMA, D. M. C. **A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro.** 2013 Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, [*s.l*], 2013.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 2000.

MACEDO, R. B. **Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional.** 2007. Tese (Doutorado em Psicologia) Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K.E. Demonstrating the value of on organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. [*S. l.*]: **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n. 2, p.132-151, maio 2003.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. *In:* CLEGG, S. *et al.* (Org. brasileira: CALDAS, M. *et al.*) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 2.

MCHARGUE, S.K. Learning for performance in nonprofit organizations. [*S. l.*]: **Advances indeveloping Human Resources**. v. 5, n. 2, p. 196-204, 2003.

MENDES, L.; CAVEDON, N. L. As culturas organizacionais territorializadas. [*S. l.*]: **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 108-123, 2013.

MINAYO, M. C. S. **Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação**. *In:* O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria e método**. Petrópolis: vozes. 2002.

MINAYO, M. C. S. **Trabalho de campo: contexto de observação interação e descoberta.** *In:* MINAYO, M. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 61-77.

MOREIRA, M. A. **Teorias de aprendizagem.** São Paulo: EPU, 1999.

MORGAN, G. **Criação da Realidade Social: As organizações vistas como culturas.** Imagens da Organização. São Paulo: Atlas. 2006. p. 136 - 176.

MOURA, A. L. N. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal à luz da Teoria Institucional.** 2013. Tese (Doutorado em Administração). Recife: UFPE, 2013.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. **Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional.** [*S. l*], Cadernos EBAPE. BR, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da Performance Consultoria e Auditoria.** Porto Alegre: Read, v. 23, n. especial, 2017.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre**. São Paulo: Integrare, 2012.

ORTENBLAD, A. **What does learning organization mean? Iss,** v. 25, n. 3, p. 150–158, 2018.

PALOS, R.; STANCOVICI, V. V. Learning in Organization, **The Learning Organization,** v. 23 n. 1, p. 2-22, 2016.

PETTIT, K.; CROSSAN, M.; VERA, D. Organizational Learning and knowledge processes: a critical review. *In:* LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage Publications, 2017, p. 481-496.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. IN: Revista de Administração Pública. [*s. l.: s. n.]* v. 40, n.1, pp.81-104, 2006.

RAMOS, F.; WEHRLE, S. O. S.; WEHRLE, A. F. Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia. [*S. l*]: **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 2, p. 92-123, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

ROCHA, F. E. C.; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. L.; XAVIER, J. H. V. **Mapeamento das relações interpessoais em três assentamentos de reforma agrária de Unaí, MG. Cadernos de Ciência & Tecnologia,** Brasília, DF, v. 20, n. 2, p. 305-323, maio/agosto, 2003.

SALAMAN, G. A response to snell the learning organization: fact or fiction? **Thousand Oaks :Human Relations,** v. 54, n. 3, p. 343–359, 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SANTIAGO, A. C. Q. **As Competências das Pessoas: Potencializando Talentos**. 5ª. Ed. São Paulo. DVS Editora. 2008.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS JR., P. A. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, P. 267, 2001.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. 16ª. ed. São Paulo: Brasiliense, p. 89, 2009.

SANZ-VALLE, R.; NARANJO-VALENÇA, J. C.; JÍMENEZ-JÍMENEZ, D.; PEREZ-CABALLERO, L. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. [*S. l*]: **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 997-1015, 2011.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. 07º reimpressão. São Paulo: Atlas, 2020.

SCHEIN, E. 'Organizational culture'. [*S.l*]: *American Psychologist*, p. 109–119, 1990.

SCHMITZ, S.; REBELO, T. M.; GRACIA, F. J.; TOMÁS, I. Learning culture and knowledge management processes: to what extent are they effectively related? [*S.l*]: **Journal of Work and Organizational Psychology**. v 30, n. 3, p. 113-121, 2014.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina.** 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina.** 33. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2017.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

SILVA, L. M. T. B; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *In:* Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 33. 2009, São Paulo. [**Anais**]. Rio de Janeiro: ANPAD. 2009.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. [*S.l*]: **Revista Convergência**, n. 26, p. 55-76, 2001.

SILVA, D. M.; NUNES, L. A.; ARAGÃO, N. A.; JUCHEM, D. M. Relacionamento interpessoal no contexto organizacional. **V Congresso Virtual Brasileiro de Administração,** 2007.

SILVEIRA, M.M; STUMM, E.M., KIRCHNER, R. M. Estressores e coping: enfermeiros de uma unidade de emergência hospitalar. **Ver Eletrônica Enferm.**, n. 11, v.4, p. 894-903, 2009.

SINCLAIR, N. T. Building a learning organization in a public library. **Journal of Library Administration**, v. 57, p. 683-700, 2017.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. [S.l]: **Administrative Science**, v.28, p.339-358, set.1983.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p.363-382, 2003.

SOUZA, O. P. D.; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. *In:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. [**Anais**]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SPRATT, C.; WALKER, R.; ROBINSON, B. **Practitioner research and evaluation skills training in open and distance learning**. Module A5: Mixed research methods. Commonwealth of Learning, 2004.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. [*S.l*]: Sage, 1995.

STATA, R. **Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial.** *In:* STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 218f. Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. UFSC, 2002.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

TANG, M.; ZHANG, T. **The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. Information Technology and Management**, [*S. l.: s. n.]*. 17(2), p.179-186. 2016.

TEJERA DE RÉ, C. A.; LIMBEGER, S. J.; VIANNA, W. B.; CUNHA, C. J. C. A. O impacto da cultura organizacional no processo de Gestão do Conhecimento. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, Foz do Iguaçu: [s.n], 09 a 11 de outubro de 2007. [**Anais**]. Foz do Iguaçu, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, p.313, 2001.

TONET, H. C. O desafio de compartilhar e disseminar conhecimento nas organizações. *In:* ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2008

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **"Organisational learning: a critical review",** [*S.l*]: The Learning Organization, v.10 n°1, p. 8-17, 2003.

WATKINS, K.; MARSICK, V. **Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a Theory of Informal and Incidental Learning. *In:* Organizations**. International Journal of Lifelong Education**, v. 11, n. 4, p. 287-300, 1992.

YANG, B.; WATKINS, K.E.; MARSICK, V.J. Examining construct validity of the Dimensions of learning Organization Questionnaire. In R. Torraco (Ed.), **Proceedings of the 1998 Annual Academy of HRD Conference**, p.83-90. Chicago: Academy of Human Resource Development, 1998.

YANG, B.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: dimensions, measurement e validation**.** [*S.l*]: **Human Resource Development**, v. 5, n. 1, p. 31-55, Spring, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C. (Org.); Borges-Andrade, J. E. (Org.); Bastos, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 605p. 2014.

ZHANG, D., ZHANG, Z.; YANG, B. Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. **International Journal of training and development**, v. 8, n.4, p. 258-273, 2004. Annual Academy of HRD Conference (p.383-389). Baton Rouge, LA: Academy Human Resource Development.

ANEXO A - Questionário sociodemográfico

Questionário Sociodemográfico

Caro participante,

Favor marcar uma resposta para cada item, de acordo com suas informações pessoais. O mapeamento tem finalidade de levantar as informações sociodemográficas dos participantes da pesquisa, de forma geral. Vamos manter os dados de forma anônima, para que sua identidade, seja preservada.

Anexo I – Questionário Sociodemográfico

Nº do Questionário ____

1 Idade:
( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 35 anos
( ) 36 a 45 anos ( ) 46 a 55 anos
( ) Acima de 55 anos

2 Sexo:
( ) Masculino ( ) Feminino

3 Nível de Escolaridade:
( ) Ensino Médio incompleto ( ) Ensino Médio completo
( ) Ensino Técnico incomplet ( ) Ensino Técnico completo
( ) Nível Superior incompleto ( ) Nível Superior completo
( ) Pós-Graduação *Lato Sen* ( ) Pós-Graduação *Lato Sensu* completa

4 Tempo de serviço na empresa:
( ) Menos de 01 ano ( ) De 01 a 02 anos
( ) De 03 a 05 anos ( ) De 06 a 10 anos
( ) De 11 a 20 anos ( ) De 21 a 30 anos
( ) Acima de 30 anos

5 Cargo atual
( ) Operador de Produção A ( ) Operador de Produção B
( ) Operador de Produção C ( ) Coordenador

6 Tempo no cargo atual:
( ) Menos de 01 ano ( ) De 01 a 02 anos
( ) De 03 a 05 anos ( ) De 06 a 10 anos
( ) De 11 a 20 anos ( ) De 21 a 30 anos
( ) Acima de 30 anos

7 Turno de trabalho
( ) Turno A ( ) Turno B
( ) Turno C ( ) Turno D
( ) Administrativo

ANEXO B - Cultura de Aprendizagem Organizacional QCAO

Favor ler atentamente as questões abaixo e pense sobre o padrão de comportamento e de relações pessoas da empresa, e assinale com um "X" a resposta que representa como você percebe o assunto questionado, em relação a empresa que você trabalha. Queremos saber a sua opinião! Por favor não deixar resposta em branco e marcar uma alternativa por questão.

1. As pessoas discutem abertamente os erros que cometem.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

2. As pessoas identificam as competências que são necessárias para a execução de futuras tarefas no trabalho.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

3. As pessoas ajudam umas às outras a aprenderem.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

4. As pessoas podem obter recursos (materiais/financeiros) para dar suporte a sua aprendizagem.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

5. A empresa concede tempo para que as pessoas aprendam.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

6. As pessoas vêem os problemas do trabalho como uma oportunidade para aprender.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

7. As pessoas são recompensadas quando aprendem.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

8. As pessoas dão *feedback* aberto e honesto umas às outras.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

9. As pessoas ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

10. As pessoas são encorajadas a perguntar o "porquê" das coisas, independentemente da sua posição hierárquica.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

11. Quando as pessoas expressam seus pontos de vista, elas também perguntam sobre a opinião dos demais.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

12. As pessoas se tratam com respeito.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

13. As pessoas investem tempo para construir uma relação de confiança entre elas.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

14. As equipes e grupos de trabalho têm liberdade para discutir suas metas, conforme as suas necessidades.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

15. As pessoas nas equipes ou grupos de trabalho se tratam como iguais, independentemente da posição, cultura ou outras diferenças individuais.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

16. As equipes se concentram tanto nas tarefas, quanto nas relações do trabalho em equipe.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

17. As equipes avaliam sua conduta, a partir dos resultados das discussões em grupo ou de dados coletados.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente Muito frequentemente ○ Sempre

18. A Empresa recompensa as equipes pelas suas conquistas como grupo.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

19. As equipes confiam que a Empresa seguirá suas recomendações.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

20. A Empresa utiliza regularmente comunicação de mão-dupla, isto é, tanto informa as pessoas como solicita informações delas.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

21. A Empresa possibilita que as pessoas obtenham informações necessárias em qualquer hora, rapidamente e facilmente.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

22. A Empresa mantém um banco de dados atualizado com o perfil dos empregados.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

23. A Empresa usa sistemas para identificar diferenças entre o desempenho atual e o desempenho esperado.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

24. A Empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os empregados.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

25. A Empresa avalia o impacto de tempo e recursos gastos com treinamento.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

26. A Empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

27. A Empresa permite que as pessoas escolham suas tarefas de trabalho.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

28. As pessoas contribuem para formular a visão organizacional.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

29. A Empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos que precisam para realizar seu trabalho.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

30. A Empresa apoia os empregados que assumem riscos calculados.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

31. A Empresa promove o alinhamento de visões de diferentes níveis hierárquicos e grupos de trabalho à visão geral da organização.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

32. A Empresa ajuda os empregados a equilibrar trabalho e família.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

33. A Empresa encoraja as pessoas a pensarem sob uma perspectiva global.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

34. A Empresa encoraja todos a trazer a visão dos clientes para o processo de tomada de decisão.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

35. A Empresa considera o impacto das decisões sobre o moral dos empregados.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

36. A Empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para o atendimento de necessidades mútuas.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

37. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da organização quando precisam resolver problemas.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

38. Os gerentes apoiam a busca de oportunidades de treinamento e aprendizagem.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

39. Os gerentes compartilham informações atualizadas com os empregados sobre concorrentes, tendências do mercado e direção organizacional.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

40. Os gerentes delegam poder para outras pessoas para ajudar a alcançar a visão organizacional.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

41. Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

42. Os gerentes procuram continuamente oportunidades de aprendizagem.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

43. Os gerentes garantem a consistência entre as ações e os valores da organização.

○ Nunca ○ Muito raramente ○ Raramente ○ Algumas vezes ○ Frequentemente ○ Muito frequentemente ○ Sempre

ANEXO C - IBACO – Inventário Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (versão reduzida)

O questionário abaixo apresenta algumas práticas e procedimentos de empresas. Marque a resposta que está de acordo com o que acontece na empresa que você trabalha.

A resposta não é referente a opinião ou nível de satisfação. Por gentileza, responder todas as questões de acordo com o que acontece de fato na empresa.

Por gentileza, não deixar questões em branco e marcar uma resposta por questão!

		Não se aplica de modo algum	**Pouco se aplica**	**Aplica-se razoavel-mente**	**Aplica-se bastante**	**Aplica-se total-mente**
1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos sistemas					
2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem ma preocupação constante da organização.					
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de saitisfazer aos clientes.					
5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					
6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
7	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.					
8	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
9	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
10	Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.					
11	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
12	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
13	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
14	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.					
15	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista.					
16	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do cliente.					
17	Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.					
18	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					

19	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.					
20	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
21	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.					
22	As relações entre os empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
23	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como grande valor.					
24	Os servidores que demostram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
25	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
26	A criatividade é um dos quesitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
27	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.					
28	As inovações costumam ser introduzidas através do programa de qualidade.					
29	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					
30	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades.					
31	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.					
32	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
33	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.					
34	A ascensão profissional depende de sorte.					
35	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					

ANEXO D – ENTREVISTAS

Entrevista – Diretores

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual sua formação?
3. Quantos anos de experiência você possui, neste cargo?
4. Tem quanto tempo de trabalho nesta organização?
5. Onde a empresa quer chegar daqui a 10 anos?
6. Que vantagem competitiva a empresa deseja ter, que a distingue dos concorrentes?
7. Como a empresa se mantêm atualizados, em relação aos acontecimentos do mercado?
8. Como os diretores da empresa disseminam aos empregados, as informações de mercado, estratégia e objetivos da organização?
9. A empresa tem estabelecidos objetivos gerais de curto, médio e longo prazo? Em caso afirmativo: Como são comunicados?
10. Como são alinhados os indicadores e metas dos distintos setores?
11. Há monitoramento sistemático do atingimento e necessidades de atualização das metas?
12. Existem ações para incentivar o atingimento de metas organizacionais? Favor citar um exemplo.
13. Você acredita que os objetivos da organização norteiam as ações dos empregados?
14. Como as informações correlacionadas ao mercado influenciam nas decisões e desenvolvimento de novos produtos ou técnicas gerenciais?
15. Quais membros da empresa participam do processo de tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de produtos ou processos?
16. A direção da empresa incentiva a troca de ideias e conhecimentos entre os diferentes setores? Em caso de afirmativo, como acontece?
17. No cotidiano, os diretores e gerentes regularmente conversam com profissionais de níveis hierárquicos inferiores?
18. Existe algum evento formal, onde os gestores e funcionários discutam modos de melhorar a qualidade e a produtividade dos trabalhos desenvolvidos?
19. Os departamentos têm autonomia para alterar práticas de trabalho? Se sim, em quais situações isso ocorre?
20. Existem algum tipo de recompensas na empresa a empregados que desenvolvam novas práticas de trabalho ou ideias inovadoras? Se afirmativo, quais são?
21. A empresa desenvolve atividades com a comunidade externa (consultorias, centros de pesquisa, universidades)? Se sim, como isso acontece?
22. As gerências são incentivadas a refletir sobre novas formas, para resolução de problemas?
23. A empresa possui programas de desenvolvimento direcionados a liderança?

24. Como os empregados contribuem com a área de processos, desenvolvimento e inovação?
25. Se ocorrer desvios no desenvolvimento de novos processos ou produtos: qual a atuação da direção da organização, para sanar o desvio?
26. A organização tem flexibilidade para que seus profissionais, busquem resolução de problemas de formas distintas?
27. A empresa passou por algum processo de mudança no nível gerencial nos últimos 3 anos? Caso tenha vivenciado: como foi este processo?
28. Os profissionais da empresa costumam adotar frequentemente decisões não usuais?

Entrevista – Gestores

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Quanto tempo de trabalho você possui na empresa?
6. Como é a reação da empresa, quando algum empregado erra?
7. Ocorrem reuniões com objetivo de compartilhar experiências e práticas entre as áreas? Em caso de afirmativo, qual a frequência e como funcionam?
8. Os operadores contribuem com sugestões de melhoria no setor? As sugestões são implementadas e como ocorre a implementação?
9. Como o setor de produção recebe as informações do consumidor final?
10. A opinião do consumidor é levada em consideração no processo de tomada de decisão? Em caso de afirmativo, como ocorre?
11. Como você recebe informações do mercado?
12. As informações de mercado são transmitidas aos seus funcionários? Com qual periodicidade e como acontece?
13. Na sua opinião, as metas do seu setor são claras?
14. Você tem clareza do impacto do atingimento das suas metas, nos outros setores?
15. Os objetivos de seu setor dão de curto ou no longo prazo? Por quê?
16. Como acontece a comunicação com seus colegas, superiores e outros setores?
17. A sua área desenvolve atividades em conjunto com outros setores da empresa? Em caso de afirmativo, em quais atividades e como isto ocorre e em que ocasiões?
18. Qual é o projeto que esta empresa tem para daqui a 10 anos?
19. A empresa tem documento que consta a visão de como a empresa pretende estar a daqui 10 anos?
20. Essa visão é compartilhada e tem envolvimento dos empregados?
21. Nos últimos 3 anos a produtividade por colaborador de seu setor mudou? Se sim, você sabe as causas desta mudança?
22. A quantidade de produtos novos lançados aumentou, diminuiu ou se manteve estável, nos últimos 3 anos?
23. A empresa apresentou aumento, diminuição ou manteve o número de novos métodos produtivos, nos últimos 3 anos?

Entrevista – RH

1. Qual é o seu cargo?
2. Qual a sua formação?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de experiência neste cargo você possui?
5. Há algum tipo de recompensa aos empregados, pelas ideias inovadoras em relação ao trabalho realizado? Se sim, como ocorre?
6. Os empregados têm oportunidade de conversar entre eles sobre ideias novas, programas e atividades? Como ocorrem?
7. Existe algum evento, no qual os empregados podem trocar experiências e ideias? Em caso de afirmativo, qual frequência?
8. O gestor ou empregado tem acesso a obter informações mais detalhadas sobre os processos da sua área ou de outras?
9. Há um perfil de habilidades dos empregados no setor? Se sim a atualização é realizada com que frequência?
10. Os gestores levam informações de mercado aos empregados que estão na gestão deles? (Reuniões específicas, conversas informais). Se levam, qual a frequência?
11. Os cargos que existem na empresa discriminam e contemplam as tarefas?
12. Existe instruções ou manuais que explicam a forma de realizar o trabalho?
13. Qual é o projeto que a organização tem para daqui a 10 anos?
14. Esta estratégia de onde a empresa quer chegar, tem envolvimento dos membros?
15. Existe resistência por parte dos membros da empresa às inovações? Em caso de positivo, como são superadas?
16. A produtividade por funcionário aumentou, diminuiu ou se manteve nos últimos 3 anos?
17. O perfil de contratação dos profissionais foi alterado nos últimos 3 anos? Se sim, o que motivou?
18. A qualificação dos colaboradores aumentou ou se manteve estável nos últimos 3 anos?
19. O quantitativo de empregados com mais qualificação aumentou, diminuiu ou está estável nos últimos 3 anos?
20. As pessoas estão aprendendo novas habilidades aumentou nos últimos 3 anos?
21. A empresa tem programas de desenvolvimentos direcionados a liderança? Se sim, como acontece?
22. A empresa possui plano de capacitação dos profissionais? Se sim, como ocorrem?

ANEXO E – TERMO DE ANUÊNCIA

CMOC Brasil Mineração, Indústria e Participações Ltda.

TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A *CMOC Brasil Mineração, Indústria e Participações Ltda.* está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado *Mapeamento da cultura organizacional e aprendizagem em uma empresa do ramo de mineração e fertilizantes: estudo de caso*, coordenado pelo(a) pesquisador(a) *Gracilene de Oliveira Pereira*, em conjunto com o pesquisador e orientador *Prof. Dr. Vagner Rosalem* desenvolvido na **Universidade Federal de Goiás**, Programa de pós-graduação stricto sensu – Mestrado Profissional em Gestão Organizacional.

A ***CMOC Brasil Mineração, Indústria e Participações Ltda.*** assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados, de acordo com o projeto até o mês de Maio de 2022.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do (a) pesquisador (a) responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Catalão, 31 de Agosto de 2021.

[redacted]

Ivan Rocha dos Santos
Coord. Relações Trabalhistas
CMOC Brasil

FAZENDA OUVIDOR DOS CLÁUDIOS, S/Nº - ZONA RURAL – CATALÃO GO – Telefone 3441-8300 / 3441-8552 e e-mail faleconosco@br.cmoc.com

ANEXO F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado Senhor (a),

Você/Sr./Sra. está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada "Mapeamento da cultura organizacional e aprendizagem em uma empesa do ramo de mineração: estudo de caso". Meu nome é **Gracilene de Oliveira Pereira**, sou o (a) pesquisador (a) responsável e minha área de atuação é **Recursos Humanos**. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao (à) pesquisador (a) responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pelo (os) pesquisador (es) responsáveis: via e-mail (gracilene.gop@hotmail.com) e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do seguinte contato telefônico: (64) 981018973. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (64)3441-7609.

1. **Informações Importantes sobre a Pesquisa:**

1.1. Pesquisadores: Orientador Prof. Dr. Vagner Rosalem; contato (64) 3441-5326; e-mail vagner@hotmail.com; PPGGO UFG – Regional Catalão, na Av. Dr. Lamartine P. Avelar, 1.120, Setor Universitário, Catalão (GO) CEP – 75704 020. Mestranda Gracilene de Oliveira Pereira; contato (64) 98101-8973; e-mail: gracilene.gop@hotmail.com.

1.2. O título é "O mapeamento ada cultura organizacional e aprendizagem em uma empresa de mineração: estudo de caso", este estudo será realizado porque a aprendizagem considerando a cultura é essencial para as organizações, e para que o conhecimento não permaneça com o indivíduo, mas sim seja disseminado entre os profissionais. O objetivo do estudo é avaliar como a aprendizagem acontece na organização, verificando se a cultura organizacional interfere neste processo, e averiguar se a aprendizagem organizacional é compartilhada entre os empregados e como ela acontece na organização.

1.3. A pesquisa será realizada através dos questionários: sociodemográfico, QCAO (Avaliação de Cultura de Aprendizagem na Organização), IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional). Para liderança e RH acrescenta-se o questionário com perguntas abertas.

1.4. Os participantes serão abordados no local de trabalho em horário de expediente, para a coleta de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e para coleta de dados da pesquisa.

1.5. Caso haja algum *desconforto emocional* como constrangimento vindo da pesquisa, o pesquisador oferecerá atendimento psicológico aos participantes.

1.6. Não haverá despesas com a pesquisa, pois esta será realizada em horário de trabalho, e não receberá gratificação.

1.7. Aos participantes será garantido a privacidade e o anonimato.

1.8. O participante pode se recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma;

1.9. Fica garantia a liberdade do/a participante de se recusar a responder questões que lhe causem *desconforto emocional* e/ou *constrangimento* em entrevistas e questionários que forem aplicados na pesquisa;

1.10. O resultado geral da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não, mantendo a confidencialidade dos participantes;

1.11. O resultado da pesquisa será divulgado na organização através de reuniões e publicado em artigos e dissertação;

1.12. O participante tem o direito de pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da sua participação na pesquisa.
1.13. O pesquisador armazenará os dados coletados na pesquisa em arquivo eletrônico e/ou físico por um período mínimo de 5 (cinco) anos, caso os dados sejam reutilizados, deverão ser novamente submetidos a aprovação do CEP institucional e, quando for o caso, à CONEP. Os dados coletados podem ser utilizados no futuro, caso haja verificação de cultura e aprendizagem em outros estudos.

2. Consentimento da Participação na Pesquisa:
Eu, ...abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado "Mapeamento da cultura organizacional e aprendizagem em uma empesa do ramo de mineração: um estudo de caso múltiplos", sob a coordenação do Prof. Dr. Vagner Rosalem. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador (a) responsável Gracilene de Oliveira Pereira sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Utilização dos dados para pesquisa futura:
( ) Declaro ciência de que os meus dados coletados podem ser relevantes em pesquisas futuras e, portanto, autorizo a guarda do material em banco de dados;
( ) Declaro ciência de que os meus dados coletados podem ser relevantes em pesquisas futuras, mas não autorizo a guarda do material em banco de dados;

Catalão, ... de ..... de .....

_____
Assinatura por extenso do(a) participante

_____

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável

Modelo para coleta da(s) assinatura(s) de participante sem escolarização.

Testemunhas em caso de uso da assinatura datiloscópica

_____

_____