



A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA CULTURA DE APRENDIZAGEM DE GESTORES PÚBLICOS

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PUBLIC MANAGERS LEARNING CULTURE

Maria Gabriella Marques Corrêa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil
maria.correa@vgd.ifmt.edu.br

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar a relação do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores de um Instituto de Ensino Tecnológico, utilizando a Escala de Clima Organizacional – ECO (Martins, 2008) e Escala de cultura de aprendizagem - DLOQ A (Yang, 2003). A pesquisa foi mensurada através de análises univariada e bivariada, tendo por finalidade a identificação dos fatores que relacionam o clima organizacional com a cultura de aprendizagem de gestores. A pesquisa foi respondida por 37 gestores do Instituto de Ensino Tecnológico, que compõem os níveis hierárquicos de segunda a quinta instância. Os resultados deste estudo apresentaram 3 relações entre as dimensões que compõem a ECO e DLOQ-A, dentre essas dimensões, foram constatadas influências do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores tanto por definições constitutivas quanto em análises dos dados coletados. Dessa forma, concluiu-se que o clima organizacional tem influencia com a cultura de aprendizagem de gestores.

Palavras-chave: Clima organizacional; Cultura de aprendizagem; Gestores organizacionais.

Abstract

This article aims to analyze the relationship of the organizational climate in the learning culture of managers of an Institute of Technological Education, using the Organizational Climate Scale - ECO (Martins, 2008) and Learning Culture Scale - DLOQ A (Yang, 2003).). The research was measured through univariate and bivariate analyzes, with the purpose of identifying the factors that relate the organizational climate to the management learning culture. The research was answered by 37 managers of the Institute of Technological Teaching, which compose the hierarchical levels of second to fifth instance. The results of this study presented three relationships between the dimensions that make up the ECO and DLOQ-A, among these dimensions, we observed influences of the organizational climate in the culture of manager learning, both by constitutive definitions and in analyzes of the data collected. Thus, it was concluded that the organizational climate has influence with the culture of manager learning.

Keywords: *Organizational climate; Learning culture; Organizational managers.*

1. Introdução

Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo devido à globalização, as organizações têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como os trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes à vida organizacional (Siqueira *et al.*, 2008). Sendo assim, clima organizacional é um conceito importante para se compreender o modo como o trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (Martins, 2008).

De acordo com Glisson *et al.* (2008), as pesquisas de clima organizacional buscam compreender as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho para que possam esclarecer melhor as diversas relações, hierarquias e o próprio ambiente que perpassa a organização. Observa que, dentre os pontos de vista, conceitos e aplicações que tratam e explicam a temática abordada, há concordância de que um clima organizacional adequado reflete no cumprimento e realização das metas e objetivos da organização de forma positiva.

Yang (2003) salienta que a cultura de aprendizagem reflete o comportamento a partir da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, sendo um construto que representa uma variável abstrata que pode ser derivada tanto da teoria como da

observação. Considerada assim, um fator de mudança que pode assumir posturas que colaboram com a aprendizagem ou a dificulta. Sob a ótica de Tracey *et al.* (1995), cultura de aprendizagem é caracterizada por percepções compartilhadas de que o aprendizado é a atividade central em todas as dimensões organizacionais.

A aprendizagem organizacional tem sido debatida por décadas, em que se discute que aprender provém da facilidade para adquirir novos conhecimentos e a importância da aprendizagem organizacional para a organização (Burgoyne & Araujo, 2001). A aprendizagem organizacional caracteriza-se por um amplo, complexo e dinâmico conjunto de relações entre diversas variáveis. Para Miller (1996), a aprendizagem organizacional é definida como a aquisição de conhecimento, por parte de indivíduos e grupos dispostos, visando sua aplicação na tomada de decisão e em atividades diversas da organização.

Sendo assim, observam-se diversos estudos com foco em Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Individual dentre eles a “Articulação entre a aprendizagem individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. (Bido *et al.*, 2010). Dentre os estudos de AI, têm se destaque também as pesquisas sobre Aprendizagem Grupal em destaque nessa pesquisa o artigo Clima para aprendizagem Grupal (Onça, Bido, & Carvalho, 2015). A importância da reflexão a despeito da aprendizagem de gestores contempla uma série de fatores como o processo, contexto, tecnologias e conteúdos aprendidos (Bouty & Gomez, 2010). Desse modo, demanda o aprofundamento da dinâmica de seus processos de aprendizagem (Danis & Solar, 2001). Partindo dessa hipótese, questiona-se: O clima organizacional tem relação com a cultura de aprendizagem dos gestores?

Segundo Marsick e Watkins (2003) a aprendizagem de gestores refere-se às atividades como o treinamento, educação, desenvolvimento organizacional e carreira. Todas essas atividades vinculam a ideia de que a aprendizagem ocorre no ambiente de trabalho. A aprendizagem é um processo complexo e dinâmico que ocorre ao longo da vida sendo influenciada, entre outros fatores, pelo contexto organizacional e social onde os gestores interagem.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve por objetivo geral: Analisar a influência do clima organizacional com a cultura de aprendizagem de gestores de uma instituição de ensino tecnológico. Para isso, foram elencados os seguintes objetivos específicos: Identificar áreas de convergência entre os conceitos de clima organizacional e cultura de aprendizagem em sua abordagem constitutiva; Mensurar o clima organizacional na visão dos gestores; Caracterizar a cultura de aprendizagem no grupo pesquisado; Analisar as possíveis influências entre os resultados da pesquisa de clima e cultura de aprendizagem de gestores.

Além dessa breve introdução, esse trabalho contempla também o referencial teórico, metodologia, análises de dados e conclusões; com aprofundamento conceitual das dimensões que essa presente pesquisa aplica; explora a prática de construtos que envolvem a relação do clima organizacional com a aprendizagem de gestores e por fim, análises de dados que identifica se há relação do clima organizacional com a cultura de aprendizagem de gestores e as dimensões que o envolvem.

2. Referencial Teórico

Buscando responder a questão de pesquisa essa seção aborda os conceitos centrais: Clima organizacional e Cultura de Aprendizagem Organizacional, suas possíveis definições e possíveis influências.

2.1. Clima Organizacional

O Clima Organizacional é um fator referencial de equilíbrio ao bom desempenho da organização. Para Payne e Mansfield (1973), clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

O equilíbrio do desempenho organizacional está atrelado ao indivíduo e suas expectativas em relação aos valores da organização. Afim de que a organização também esteja em equilíbrio, os valores pessoais, assim com as expectativas e interesses dos indivíduos envolvidos devem ser congruentes com os valores organizacionais. A despeito disso, Luz (2001, p. 57) destaca:

Clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, consequentemente da organização. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a organização.

O clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho. Como afirma Alvarez (1992) e Toro (2001), a motivação dos trabalhadores no trabalho funciona como regulador da produtividade dos mesmos e da organização como um todo. Os mesmos autores ainda acrescentam que o clima organizacional é conivente com o desempenho da organização, podendo apresentar fatores favoráveis e desfavoráveis, conforme

os valores organizacionais. Por esta razão, fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano.

Segundo Siqueira *et al.* (2008, p.31):

Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as organizações têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como os trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes à vida organizacional.

A fim de conhecer melhor essa dinâmica organizacional, Martins *et al.* (2004) construíram um modelo de escala para mensurar o clima organizacional (ECO) com o objetivo de avaliar as diferentes que o compõe. Inicialmente esse modelo foi constituído de 127 itens que abordavam diferentes aspectos do construto. Em seguida, os itens foram submetidos a uma amostra de 1.244 trabalhadores de empresas públicas e privadas de Minas Gerais. Após as análises de validade da escala, o modelo de mensuração do clima organizacional passou a conter 63 itens tornando-o mais preciso e consistente. Este modelo denominado ECO – Escala de Clima Organizacional, foi utilizado para a elaboração e desenvolvimento da pesquisa de campo deste presente estudo.

2.2. Cultura de Aprendizagem

Fiol e Lyles (1985) abordam que a cultura consiste em compartilhar crenças, ideologias e normas que refletem as ações da organização. Desse modo, sugere-se que a cultura pode ser considerada um preditor de ações, que podem influenciar o desempenho organizacional. Já Schein (1995), parte do pressuposto, que a cultura organizacional é central nos processos de aprendizagem e de mudança, e que a mesma pode impulsionar ou delimitar. Joo (2010) acrescenta ainda, que a cultura organizacional afeta na qualidade da relação entre líderes e subordinados, inclusive no comprometimento organizacional.

Segundo Yang (2003), a cultura de aprendizagem reflete o comportamento a partir da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, sendo um construto que representa uma variável abstrata que pode ser derivada tanto da teoria como da observação. O mesmo autor salienta que a cultura de aprendizagem, é considerada um fator de mudança e pode assumir posturas que colaboram com a aprendizagem ou a dificulta.

Rebello (2006) aborda que a cultura de aprendizagem é definida como orientadora para a promoção e facilitação de aprendizagens dos seus membros, bem como para a partilha e disseminação do aprendido com vistas ao melhor desempenho organizacional. Contribuindo

com a temática Egan (2004), infere que a cultura de aprendizagem está positivamente relacionada à satisfação no trabalho e à motivação para transferência do aprendido.

Yang (2003) considera que a identificação da cultura de aprendizagem em organizações requer a existência de ferramentas que permitam o diagnóstico de comportamentos de aprendizagem presentes na organização. O autor complementa expondo que o objetivo da cultura de aprendizagem é garantir que haja singularidade da medida, ou seja, que as dimensões da cultura de aprendizagem nas organizações possam predizer as variáveis de desempenho, porém não se deixar confundir com elas.

Partindo desse pressuposto, cabe citar o trabalho desenvolvido por Marsick e Watkins (2003) que criaram uma escala de medida de cultura de aprendizagem organizacional composta de 43 itens distribuídos em sete dimensões, originalmente conceituados *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), que posteriormente, foi acrescida um grupo de 12 itens objetivando identificar a extensão do desempenho econômico financeiro e, desempenho do conhecimento de grupos de trabalho e da organização como um todo.

Para medir o desempenho do conhecimento, as autoras utilizaram indicadores como número de patentes, porcentagem de pessoas que trabalham com conhecimento na organização e possibilidade de ampliação de investimentos da organização em tecnologia. Yang (2003) procedeu investigações em relação às sete dimensões que envolvem cultura de aprendizagem e desempenho, que edificam o Dloq, essa ferramenta busca identificar o quanto a “cultura” é propícia para a aprendizagem em organizações, e em sua versão simplificada ou completa, são instrumentos que ajudam os pesquisadores a compreenderem as manifestações da aprendizagem organizacional.

2.3. Aprendizagem de Gestores

Aprendizagem Organizacional refere-se à capacidade que a organização possui de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, alterando sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos (Shaw & Perkins, 1994), a essência do aprendizado organizacional alicerça-se na capacidade de adquirir novos saberes a partir das vivências e interações sociais (Shaw & Perkins, 1994; Bido *et al.*, 2010).

A aprendizagem é vista como um tópico bastante complexo, o qual não dispõe de apenas uma única conceituação que seja universalmente aceita. O que existe é uma contínua expansão de grande quantidade de teorias de certa forma distintas ou complementares (Illeris, 2013). A aprendizagem é um processo de construção de significado, e a forma com que as pessoas dão sentido às suas experiências (Merriam, Caffarella & Baumgartner, 2007).

Aprendizagem organizacional para Templeton, Lewis e Snyder (2002), é entendida como um processo efetivo de interpretação e resposta às informações internas e externas à organização, as quais podem ser quantitativas ou qualitativas, mas geralmente explícitas e de domínio público. É pertinente ressaltar que os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) asseguram que “O aprendizado sedimentado na socialização de conhecimentos, experiências e práticas de trabalho, é imprescindível à configuração da aprendizagem organizacional”.

O crescimento do interesse sobre aprendizagem de gestores é recente e raramente atinge o meio gerencial ou o campo da educação dos gestores. Essa perspectiva refere-se a uma avaliação histórica e contextual de pressupostos sociais e políticos (Reynolds, 1998). Para Burgoyne e Reynolds (1997) a aprendizagem de gestores é tanto uma área da prática profissional e vocacional quanto um campo emergente da academia. Desta forma, tal temática é abordada nessa pesquisa com o intuito de analisar qual a relação do clima organizacional na cultura e aprendizagem de gestores, assim podendo mensurar a aprendizagem de gestores em sua área prática profissional.

Antonello (2005) constata que vários gestores acreditam que o fato de terem enfrentado problemas complexos ou multifacetados nas suas carreiras tenha sido uma fonte excelente de aprendizagem. Estes diferentes os tipos de problemas os forçaram a utilizar uma gama de diferentes princípios, abordados em treinamentos ou em sua formação, exigindo que conectassem diferentes conhecimentos e áreas disciplinares e os aplicassem de um modo sistêmico.

A aprendizagem de gestores não se restringe à educação formal como cursos, treinamentos, workshops, entre outras atividades organizadas formalmente. A aprendizagem é um processo complexo e dinâmico que ocorre ao longo da vida sendo influenciada, entre outros fatores, pelo contexto organizacional e social como os gestores interagem. A aprendizagem ocorre muito frequentemente em situações informais, normalmente no próprio ambiente de trabalho, podendo efetivar-se através da realização de atividades cotidianas do relacionamento com os pares, chefes, subordinados, clientes e fornecedores, pela observação, de colegas e do ambiente externo, pela reflexão sobre suas experiências, através da mudança de consciência oriunda da reflexão crítica sobre estruturas significados construídos socialmente (Moraes, Silva & Cunha, 2004; Grohmann & Bobsin, 2006). Além da importância da reflexão, o fenômeno da aprendizagem de gestores contempla uma série de fatores como o processo, contexto, tecnologias e conteúdos aprendidos (Bouty & Gomez, 2010).

2.4. Clima Organizacional em influência à Cultura de Aprendizagem dos Gestores

Para Edmondson (1999), ambientes orientados para o trabalho em equipe proporcionam oportunidades para os membros aprenderem com os colegas, através do diálogo e discussão. Para suportar o desenvolvimento das equipes de trabalho é imprescindível a aprendizagem constante e a construção de um clima de aprendizagem.

Organizações que trabalham para a melhoria do clima organizacional apresentam de forma expressiva pontos facilitadores e aprimorados para a aprendizagem organizacional. Luz (1995), afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos”.

O clima para a aprendizagem é construído por líderes e pessoas chaves, que aprendem com as experiências, influenciam a aprendizagem de outras pessoas, e criam um ambiente de expectativas que molda e apoia os resultados desejados que, por sua vez, são medidos e recompensados (Marsick & Watkins, 2003).

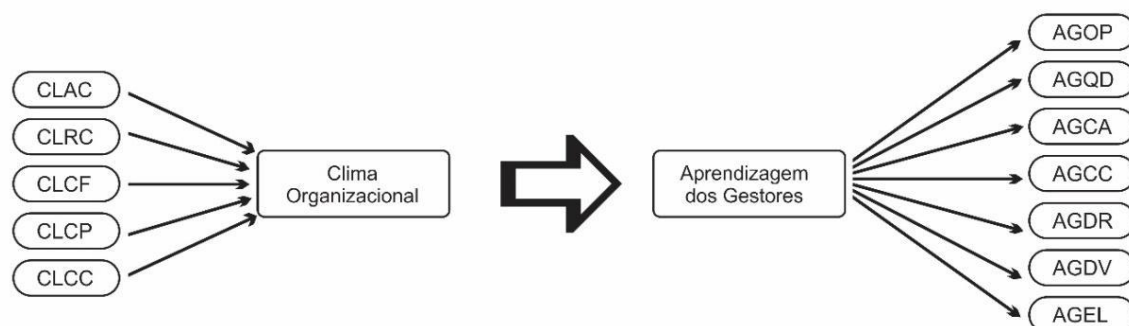
Buscando relacionar o clima organizacional com a cultura de aprendizagem dos gestores foram utilizados de construtos já operacionalizados e para os quais já existiam escalas construídas, como pode ser observado na Figura 1. As escalas foram utilizadas de forma original, sem que suprimissem os itens das escalas.

ESCALA	VARIÁVEL	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
ECO (Martins, 2008)	Apoio da chefia e da organização (CLAC)	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	Média aritmética de 21 itens da ECO
	Recompensa (CLRC)	Diversas formas de recompensa usadas pela instituição para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do servidor.	Média aritmética de 13 itens da ECO
	Conforto Físico (CLCF)	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela instituição aos servidores.	Média aritmética de 13 itens da ECO
	Controle/ pressão (CLCP)	Controle e pressão exercidos pela instituição e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos servidores.	Média aritmética de 9 itens da ECO
	Coesão entre colegas (CLCC)	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.	Média aritmética de 7 itens da ECO

Dloq - A (Yang, 2003)	Oportunidades para aprendizagem contínua (AGOP)	Aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para a educação e crescimento permanentes.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A
	Questionamento e diálogo (AGQD)	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A
	Colaboração e aprendizagem em equipe (AGCA)	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A
	Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (AGCC)	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A
	Delegação de poder e responsabilidade (AGDR)	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A
	Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (AGDV)	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A
	Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem (AGEL)	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.	Média aritmética de 3 itens da DLOQ - A

Figura 1 – Quadro de variáveis e suas definições constitutivas e operacionais.

Tendo como base as escalas descritas na Figura 1, essa pesquisa procurou responder a seguinte questão de pesquisa: O clima organizacional influencia a cultura de aprendizagem dos gestores? A Figura 2 representa essa questão identificando também as dimensões que compõem cada um dos construtos envolvidos.

**Figura 2 - Modelo**

Fonte: Elaborado pela autora

Nota 1: Para facilitar a visualização do modelo, foram omitidos os indicadores (resultados no Apêndice A). Clima Organizacional CL e Aprendizagem dos gestores AG foram modelados como variáveis latentes de segunda ordem, de acordo com o a Escala de Clima Organizacional – ECO (Martins, 2008) e a Escala de Cultura de Aprendizagem – DLOQ-A (Yang, 2003).

Uma análise prévia da relação entre duas escalas selecionadas permite identificar áreas de convergência entre suas definições constitutiva, conforme descreve a Figura 3. Esta sistematização evidencia uma relação constitutiva com base em suas definições, entre as dimensões que apresentam equivalência e semelhança em seus conceitos.

A dimensão AC que compõe a escala ECO, apresenta semelhança constitutivas em seus conceitos com 4 dimensões da escala de cultura de aprendizagem (Dloq-A), sendo elas QD, CA, DV e EL. Tratam de apoio e colaboração no desenvolvimento de suas atividades e estímulo à aprendizagem.

ECO	DLOQ – A	CONCEITUAÇÃO
Apoio da chefia e organização (AC)	Questionamento e Diálogo (QD)	Tais dimensões avaliam apoio no desenvolvimento das atividades, troca de informações intersetoriais, colaboração e estímulo à aprendizagem.
	Colaboração e aprendizagem em equipe (CA)	
	Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (DV)	
	Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem (EL)	
Coesão entre colegas (CC)	Oportunidades para aprendizagem contínua (OP)	Tais dimensões avaliam o compartilhamento de conhecimentos no ambiente de trabalho, colaboração e vínculo entre colegas de trabalho.
	Colaboração e aprendizagem em equipe (CA)	
Controle e Pressão (CP)	Delegação de poder e responsabilidade (DR)	Tal dimensão avalia a atribuição de responsabilidades, aprendizagem instantânea na tomada de decisão.

Figura 3 – Quadro de relações de definições constitutivas

A dimensão CC da escala de clima organizacional relaciona-se constitutivamente com 2 dimensões da escala Dloq-A (OP e CA), apresentam relações conceituais no compartilhamento de conhecimento, colaboração e vínculo entre os colegas de trabalho.

Por fim, a dimensão CP relaciona com a dimensão DR que apresenta relações conceituais entre essas dimensões a atribuição de responsabilidades e a tomada de decisões.

Espera-se que tais relações sejam observadas nos dados coletados como uma forma de validação da relação entre tais escalas.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da realização de pesquisa quantitativa, uma vez que a perspectiva da pesquisa realizada é analisar o clima organizacional em relação com a cultura de aprendizagem de gestores, por meio de escalas previamente validadas.

De acordo com Creswell (2008), pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos.

Quanto à sua natureza é considerada pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimento para aplicação prática na identificação de situações específicas e que envolvem verdades e interesse local (Silva & Menezes, 2001). Quanto ao seu objetivo, pode ser classificada como pesquisa de caráter descritivo que visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário (Gil, 1991), com uso de pesquisa de campo.

3.1. Procedimentos e Coleta de dados

O questionário foi estruturado com 3 seções. A primeira seção do questionário procurou identificar o perfil do servidor. A segunda seção do instrumento apresentava a escala multidimensional de Clima Organizacional de Martins (2008), chamada também de ECO. Tal escala foi construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do servidor sobre várias dimensões do clima organizacional; composta por 5 dimensões distribuídos em 63 itens, com respostas variando de 1 a 5 (“Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”). A terceira e última seção do questionário procurou identificar a Cultura de Aprendizagem por meio da Dloq-A, *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* – Escala simplificada

(Yang 2003). Essa escala utiliza 7 dimensões, compostas por três itens, totalizando 21 itens, com respostas variando de 1 a 5 (“Nunca” a “Sempre”).

Para a aplicação do questionário foi necessária adaptação em determinadas palavras que compõem os itens da escala estruturada de Clima Organizacional – ECO, para uma melhor compreensão e aproximação do entrevistado. As adaptações foram realizadas nas trocas das palavras sem que influenciassem o resultado da pesquisa nem prejudicasse sua aplicação.

Sekaran (2000) argumenta que os dados podem ser coletados de várias formas, em diferentes contextos, cada técnica de coleta de dados possui vantagens e desvantagens. Por isso, na tentativa de aumentar a validade e confiabilidade da coleta de dados, aumentar a taxa de retorno das respostas e reduzir vieses de não resposta, optou-se por aplicar o questionário por meio de duas modalidades de coleta de dados: “Pessoalmente” e “via e-mail”. Entretanto, os questionários encaminhados via e-mail foram antecedidos de visitas pessoais em que se explicou aos participantes o objetivo da pesquisa, sua finalidade e a importância da colaboração, bem como sanou todas as dúvidas existentes e orientações, diante da presente pesquisa.

Foram aplicados 37 questionários no período de 10 de fevereiro a 13 de março de 2017, com gestores de diferentes níveis hierárquicos e departamentos do Instituto de Ensino Tecnológico. Nesse período, todas as respostas coletadas de diferentes formas foram lançadas em um banco de dados da Planilha Eletrônica Excel. Ao todo contabilizou 37 respostas para o instrumento com coerência e sem dados faltantes. Para efeitos de análise foram mantidas em sigilo a identidade dos participantes, atribuindo-se apenas a descrição do cargo e departamento em que atuam.

3.2. Universo e amostra

O universo da pesquisa compreendeu servidores públicos de uma Instituição de Ensino Tecnológico, ocupantes de cargos de confiança, para fins de uma análise quantitativa. A posição de gestor, neste estudo, é caracterizada como aquele que agrega função de confiança remunerada em que se destina sua atuação para uma área administrativa. Tal fato permite ao servidor ampliar sua experiência profissional atuando em cargos diferentes de seu cargo de origem no concurso público. Sendo assim, a amostra compreendeu níveis hierárquicos de segunda a quinta instância que contemplam os cargos de Pró- Reitores a Coordenadores.

O universo compreende 41 gestores, dentre esses, 37 gestores responderam a pesquisa que representa um percentual de 90% do universo total da pesquisa. Os respondentes

estão distribuídos nessa instituição em cinco pró-reitorias e uma diretoria, conforme o organograma institucional e documentos comprobatórios do exercício legal em cargo de gestão, conforme o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União.

A Tabela 1 apresenta os setores, os níveis hierárquicos, números de gestores distribuídos por setor e os gestores que colaboraram com a pesquisa.

SETORES	NÍVEIS	Nº GESTORES ABSOLUTO	Nº GESTORES RESPONDERAM	UNIVERSO DO ESTUDO
PROAD	2,3,4,5	13	13	100%
PRODIN	2,3,4,5	7	6	85%
PROEN	2,3,4,5	8	7	87%
PROEX	2,3	2	2	100%
PROPES	2,3,4,5	6	5	83%
DSGP	3,4,5	5	4	80%
TOTAL	2,3,4,5	41	37	90%

Tabela 1 - Participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: **PROAD** = Pró Reitoria de Administração; **PRODIN** = Pró Reitoria de Desenvolvimento institucional; **PROEN** = Pró Reitoria de Ensino; **PROEX** = Pró Reitoria de Extensão; **PROPES** = Pró Reitoria de Pesquisa e Inovação; **DSGP** = Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas. **NÍVEIS** = Níveis Hierárquicos da Instituição (Cargos); **Nível 2** = Pró-Reitor; **Nível 3** = Diretor; **Nível 4** = Chefe de Departamento; **Nível 5** = Coordenador.

3.3. Pré Teste

O pré-teste refere-se à aplicação do questionário a uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais (Malhotra, 2001). Deste modo, o questionário aplicado foi utilizado com a intenção de testar e verificar o instrumento de coleta de dados a fim de aperfeiçoar quesitos como, compreensão, evitar questões ambíguas, verificar a ordem das questões e verificar a introdução do questionário se está apropriado.

Malhotra (2001) argumenta que a melhor maneira de se efetuar um pré teste é com entrevistas pessoais. Visto que, os entrevistados podem observar as reações e atitudes dos entrevistados. Ademais, Evans e Mathur (2005) complementam afirmando que os questionários aplicados pessoalmente possuem vantagens como: clareza nas instruções,

possibilidade de estímulo, flexibilidade e adaptabilidade, controle sobre o ambiente entre outros aspectos.

Durante o início do mês de fevereiro de 2017 foram aplicados questionários como forma de pré-teste do instrumento de coleta de dados. Os participantes foram convidados a responder o questionário verificando os possíveis pontos que dificultavam a compreensão, avaliação de cada assertiva e a capacidade de atingir o objetivo da pesquisa.

Com a aplicação do questionário teste foram levantados pontos que causavam dúvida no momento de responder, erros de digitação e falta de clareza nas perguntas. Em seguida, os “erros” identificados foram corrigidos e posteriormente aplicados para os gestores da Instituição de Ensino Tecnológico (local de estudo).

3.4. Análise de dados

Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, organizadas em dois tipos de análise. A análise Univariada, conceituada por Frison *et al.* (1995) como um conjunto de dados com amostras de dois grupos distintos, onde cada uma das amostras possui uma série de variáveis e pretende-se extrair as diferenças que melhor discriminem estes grupos. Estas diferenças podem ser identificadas estatisticamente fazendo as comparações de variável por variável de cada amostra.

Após os dados serem mensurados em análise Univariada, passou-se a analisar os dados submetidos à análise Bivariada, que Segundo Hair Jr. e Babin *et al.* (2005) é a realização de uma análise de relações; ligação coerente e sistêmica entre duas variáveis. A correlação e a regressão são técnicas associativas que ajudam a determinar se há relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis (Hair Jr, Babin *et al.*, 2005).

Portanto, a relação entre clima organizacional e a cultura de aprendizagem de gestores será analisadas através de técnicas associativas.

4. Análise e Discussão dos Dados

A seguir são apresentados os resultados do estudo a partir de Estatística Descritiva: Análise Univariada e Análise Bivariada.

4.1. Análise de frequência

Segundo Hair Jr e Babin *et al.* (2005), a distribuição de frequência é uma tabela que descreve os dados da pesquisa tendo como objetivo demonstrar o número de respostas

associadas com cada valor de uma variável. Atribui-se a essa etapa o nome de análise de natureza variável e sua distribuição (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Nessa pesquisa é apresentada a distribuição de frequência dos dados coletados no que se refere ao sexo dos respondentes, perfil familiar, formação acadêmica, cargo de ocupação, faixa etária, escolaridade, tempo de efetividade e tempo no cargo de gestão, conforme descrito na Tabela 2.

Como pode ser observada na Tabela 2, a maioria dos respondentes está na faixa etária de 26 a 35 anos (43%), são do sexo masculino (54%) e casados com filhos (35%). Grande parte dos respondentes possui especialização (48%), o grupo é composto também por 29% de mestres. A maior parte do quadro de gestores possui formação acadêmica na área de ciências humanas (32%). 35% dos respondentes estão na instituição entre 7 a 10 anos e 29% estão a mais de 10 anos efetivos na Instituição. E por fim, a maioria dos respondentes revelou estar entre um a dois anos (35%) ocupando cargo de gestão.

Os respondentes em sua maioria apresentam um perfil jovem, experiente, atuantes em sua área de formação e comprometidos com o seu trabalho, o que se infere através do tempo de cargo exercido na mesma função.

Sexo	Absoluto	%
Feminino	17	45,94
Masculino	20	54,06
Total	37	100
Ciclo de Vida	Absoluto	%
Solteiro sem filho	9	24,3
Solteiro com filho	3	8,1
Casado sem filho	9	24,3
Casado com filho	13	35,2
Divorciado/Viúvo	2	5,4
Outro:	1	2,7
Total	37	100
Formação Acadêmica	Absoluto	%
Ciências Humanas	12	32,4
Ciências Exatas	8	21,6
Ciências Biológicas	2	5,4
Ciências Sociais Aplicadas	9	24,3
Linguagens	3	8,1
Outros:	3	8,1
Total	37	100
Cargo	Absoluto	%
Pró-Reitor	4	10,8
Diretor (a)	9	24,3
Chefe de Departamento	7	18,9
Coordenador	17	45,9
Total	37	100

Faixa Etária	Absoluto	%
18 a 25 anos	2	5,4
26 a 35 anos	16	43,2
36 a 45 anos	8	21,62
46 a 55 anos	8	21,62
56 a 60 anos	2	5,4
Acima de 60 anos	1	2,7
Total	37	100
Escolaridade	Absoluto	%
Graduação	4	10,8
Especialização	18	48,6
Mestrado	11	29,7
Doutorado	3	8,1
Outros	1	2,7
Total	37	100

Tempo de Efetividade	Absoluto	%
1 a 3 anos	4	10,8
4 a 6 anos	9	24,3
7 a 10 anos	13	35,1
Mais de 10 anos	11	29,7
Total	37	100

Tempo no Cargo	Absoluto	%
1 a 6 meses	3	8,1
7 a 12 meses	9	24,3
1 a 2 anos	13	35,1
3 a 4 anos	8	21,6
5 a 6 anos	1	2,7
Mais que 6 anos	3	8,1
Total	37	100

Tabela 2 – Características dos Gestores**Fonte:** Elaborado pela autora

4.2. Clima Organizacional – ECO – Análise Univariada

Como descrito na metodologia, a mensuração do clima organizacional, foi realizada pela escala ECO de Martins (2008), como detalhado na Figura 1.

A Tabela 3 apresenta as respostas obtidas por dimensão da escala de clima organizacional – ECO, em sua totalização, média, mediana, moda, desvio padrão, curtose e assimetria.

	Dimensões	Discordo			Concordo		Total	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
		1	2	3	4	5							
AC	Apoio da Chefia e da Organização	18	56	177	305	221	777	3,92	3,95	4	0,728	0,880	-0,814
RC	Recompensa	91	98	174	87	31	481	2,8	2,69	2,692	0,676	-0,567	-0,266
CF	Conforto Físico	13	64	92	206	106	481	3,71	3,61	3,615	0,708	0,381	-0,223
CP	Controle e Pressão	54	73	134	60	12	333	2,74	2,88	2,444	0,622	-1,032	-0,242
CC	Coesão entre colegas	5	20	54	113	67	259	3,9	3,85	4,286	0,706	-0,960	0,024

Tabela 3: Respostas da Escala de Clima Organizacional-ECO

Fonte: Elaborado pela autora

Para a interpretação dessa escala, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional: valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim, exceto para o Fator 4 (controle/pressão) que trata de uma escala inversa, para o qual quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Portanto, para o Fator 4, valores maiores que 4 indicam clima ruim e menores que 2,9 apontam bom clima (Martins, 2008).

Sendo assim, ao analisar a Tabela 3 é possível inferir que o clima organizacional é positivo no Instituto de Ensino Tecnológico, conforme a análise das médias fatoriais das dimensões da ECO. Essas médias fatoriais, por dimensão, variam entre 2,71 a 3,92, obtendo uma média geral do construto de clima organizacional de 3,52. Segundo Martins (2008), os valores obtidos nas dimensões devem ser interpretados levando a seguinte consideração: Valores maiores que 4 tendem a indicar um bom clima e valores menores que 2,9 apontam um clima ruim. Logo, os valores obtidos entre 3 e 3,9 tendem a indicar um clima regularmente positivo.

Segundo Malhotra (2001), curtose é uma medida do maior ou menor achatamento da curva definida pela distribuição de frequência. A curtose de uma distribuição pode apresentar

coeficientes positivos ou negativos, sendo zero uma distribuição normal. Quando a curtose é positiva significa que possui um pico maior que a distribuição normal, logo o valor negativo apresenta uma distribuição mais achatada que a distribuição normal.

A dimensão AC: “Apoio da chefia e da organização”, conforme a Tabela 3, apresenta curtose positiva (0,880), revelando uma distribuição achatada maior que a distribuição normal. Ou seja, uma maior dispersão das respostas nos níveis de concordância da escala e uma assimetria negativa (-0,814). De acordo com Malhotra (2001) a assimetria é a tendência de desvios (a contar da média) serem maiores em uma direção do que em outra direção. Pode ser vista também como a tendência de uma cauda de distribuição ser mais acentuada do que a outra. Em uma distribuição assimétrica, os desvios positivos e negativos são diferentes (Malhotra, 2001). Desta forma, destaca que a tendência das respostas obtidas na dimensão AC estão concentradas entre os maiores níveis de concordância. Sendo assim, constata-se que essa dimensão AC, apresenta uma distribuição das respostas nos maiores níveis de concordância, apresentando também assim dentre todas as dimensões da ECO, a maior média geral (3,92).

A média geral dessa dimensão atribui-se à coesão entre as respostas. Destacam-se duas assertivas que colaboraram para obtenção da maior média geral dentre as dimensões da ECO, sendo elas: AC2: “Os conflitos realizados em meu setor são resolvidos pelo mesmo” (4,2) e a assertiva AC17: “O superior tem respeito pelos servidores”(4,2). Dessa forma, pode-se dizer que a média fatorial obtida pela dimensão AC indica um clima organizacional bom no que se refere ao apoio que os funcionários recebem da chefia e da organização.

Em contraste a dimensão anteriormente citada, a dimensão RC: “Recompensa” apresenta curtose negativa (-0,567), revelando uma distribuição afunilada (concentrada) maior que a distribuição normal, e uma assimetria negativa (-0,266), notando – se que as respostas obtidas estão concentradas em um nível neutro (3), com maior tendência aos níveis de discordância. Desta forma, conclui que a dimensão RC, apresenta uma distribuição das respostas concentradas nos menores níveis de concordância, apresentando a menor média geral (2,8), dentre todas as dimensões da ECO.

Consequentemente, no que se refere à dimensão RC: “Recompensa” pode-se interpretar que a capacidade de retribuir seus servidores encontra-se abaixo das expectativas, como explica Martins (2008), médias menores que 2,9 tendem a apontar um clima ruim.

Sendo assim, surge o seguinte questionamento: Os servidores que colaboraram com essa pesquisa, não estão satisfeitos com salário que recebem ou não estão satisfeitos com a forma que são recompensados? Cabe ressaltar que o exercício de cargo de confiança implicam

na agregação de função a ser exercida pelo cargo e no recebimento de remuneração (CD e FG).

A dimensão CF: “Conforto Físico” conforme a Tabela 3 apresenta curtose positiva (0,381), indicando uma distribuição achatada relativamente maior que a distribuição normal. Ou seja, um espalhamento das respostas nos níveis de concordância e apresenta também uma assimetria negativa (-0,223) que destaca uma propensão das respostas obtidas nos maiores níveis de concordância (3 a 5). Desta forma, constata-se a dimensão CF apresenta um clima organizacional parcialmente bom (3,71), ao que se refere à segurança, conforto e ambiente físico da instituição.

A dimensão CP: “Controle e pressão”, cabe destacar quanto ao resultado mensurado pela curtose, que, em comparação com as demais dimensões, apresenta o maior pico de distribuição (-1,032), tendo a maior concentração de respostas obtidas, no nível 3 – Neutro “Não concordo, nem discordo”. Esse resultado pode ser interpretado como forma de não se expor diante dos pontos críticos dessa dimensão; destaca as assertivas que possuem maior concentração de respostas neutras (3) CP52: “Aqui o superior chefe usa as normas da instituição para punir os servidores” (2,6) e CP51: “A frequência dos servidores é controlada com rigor por essa instituição” (2,7). Logo, levanta o seguinte apontamento: os participantes responderam o questionário desta pesquisa, especificamente as assertivas dessa dimensão, com algum receio de se expressarem de forma positiva ou negativa e consequentemente, serem punidos ou “marcados” dentro do seu ambiente organizacional.

E por fim, a dimensão CC: “Coesão entre colegas”, apresenta o maior coeficiente de Moda (4,28) e é a segunda maior média, em comparação com as demais dimensões. Essa dimensão destaca por obter em todas as suas assertivas (descritas no APÊNDICE C), uma mediana e moda padrão, coeficiente 4. É possível inferir, portanto, que diante da dimensão citada, a união, o vínculo e a colaboração entre colegas de trabalho refletem em um clima organizacional positivo.

Em geral, o resultado da pesquisa de Clima Organizacional –ECO, foi avaliado como um clima organizacional positivo, entretanto, salvo algumas exceções que apresentam pontos críticos que limitam o clima organizacional. Assim, a gestão organizacional da instituição deve se atentar a essas variáveis que podem comprometem o melhor desempenho do clima organizacional.

4.3. Cultura de Aprendizagem dos Gestores – DLOQ – A – Análise Univariada

Yang (2003) criou um construto multidimensional simplificado composto por sete dimensões com o objetivo de identificar o quanto a “cultura” é propícia para a aprendizagem em organizações – Dloq-A. Dentre as dimensões que compõe a Dloq-A estão: Oportunidades para aprendizagem contínua; Questionamento e diálogo; Colaboração e aprendizagem em equipe; Sistemas para capturar e compartilhar aprendizagem; Delegação de poder e responsabilidade; Desenvolvimento da visão sistêmica da organização; e por fim Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem (Yang, 2003).

A Tabela 4 apresenta as respostas obtidas em cada dimensão da escala de cultura de aprendizagem – Dloq A.

Dimensões		Nunca		Sempre		Total	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria	
		1	2	3	4								5
OP	Oportunidades para aprendizagem contínua	4	10	24	41	32	111	3,83	3,67	3,67	0,64	1,134	-0,09
QD	Questionamento e diálogo	1	13	35	36	26	111	3,61	3,67	3,67	0,86	-1,090	0,14
CA	Colaboração e aprendizagem em equipe	1	15	34	43	18	111	3,59	3,67	3,33	0,72	-0,323	0,14
CC	Sistemas para capturar e compartilhar aprendizagem	13	44	32	13	9	111	2,65	2,67	2,00	0,95	0,176	0,47
DR	Delegação de poder e responsabilidade	3	33	35	28	12	111	3,17	3,00	2,33	0,90	-0,558	0,36
DV	Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	3	23	31	32	22	111	3,40	3,33	3,33	0,86	0,183	0,06
EL	Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	2	13	23	52	21	111	3,65	3,67	4,33	0,89	0,026	-0,74

Tabela 4: Respostas da Escala de Cultura de Aprendizagem – Dloq - A simplificada

Fonte: Elaborado pela autora

As médias fatoriais obtidas por dimensão variam entre 2,65 a 3,83, obtendo uma média geral do construto de cultura de aprendizagem de 3,4. Desta forma evidencia que o Instituto de Ensino Tecnológico, apresenta um ambiente com a cultura propícia à aprendizagem.

Conforme a Tabela 4 observa-se que a dimensão OP: “Oportunidades para aprendizagem contínua” (1,134), apresenta curtose positiva, revelando uma maior dispersão das respostas obtidas entre as respostas positivas. Já as dimensões QD, CA e CR (-1,090; -0,323; e -0,558, respectivamente), apresentam curtose negativa, obtendo uma distribuição mais aguda que a distribuição normal, ou seja, as dimensões citadas obtiveram uma distribuição concentrada das respostas adquiridas, nos níveis de frequência.

As assimetrias positivas apresentadas nas dimensões OP e EL (- 0,09 e -0,74), constata-se que as respostas obtidas estão concentradas entre os maiores níveis de frequência,

sendo assim, as dimensões citadas apresentam respectivamente as maiores médias por dimensão (3,87 e 3,65), constatando uma média fatorial positiva. É possível inferir que há concordância entre os participantes da pesquisa que existem oportunidades para aprendizagem contínua e estímulo a liderança estratégica no local.

Ainda na dimensão de oportunidades para aprendizagem contínua, destaca-se a assertiva: OP2: “A instituição libera o servidor para aprender e se capacitar” (4,3), que colaborou na obtenção da maior média geral dentre as dimensões da escala Dloq- A. Dessa forma, pode-se dizer que a instituição possui um ambiente trabalho, relativamente positivo, em que as pessoas aprendem no local de trabalho, havendo oportunidades para a aprendizagem contínua.

A dimensão QD: “Questionamento e dialogo” conforme a Tabela 4 apresenta curtose negativa (-1,090), revelando uma distribuição afunilada maior que a distribuição normal, ou seja, com o pico de distribuição concentrado nos níveis de frequência (3 e 4), e uma assimetria positiva (0,140) em que se aproxima muito da simetria (=0), essa assimetria revela as tendências das respostas obtidas concentradas entre os maiores níveis de frequência. Sendo assim, constata-se que a dimensão QR, apresenta uma distribuição das respostas nos maiores níveis de frequência, o que indica uma cultura de aprendizagem voltada para o questionamento e o diálogo.

Desta forma, infere-se que a média obtida na dimensão QD, indica uma cultura de aprendizagem no ambiente de trabalho positiva, sendo pautada no desenvolvimento de habilidades de raciocínio, expressão de pontos de vistas e feedback.

A dimensão CA: “Colaboração e aprendizagem em equipe” apresenta curtose negativa (-0,327) e uma assimetria positiva (0,140) o que confirma as tendências das respostas adquiridas concentradas entre os maiores níveis de frequência (3 e 4). Destaca-se dentro da dimensão CA, a assertiva CA7: “Equipes e grupos de trabalho da instituição tem liberdade para discutir suas metas conforme suas necessidades” com média, mediana e moda positivas (3,97; 4; e 4, respectivamente). Sendo assim, é possível inferir que dentro da instituição a cultura de aprendizagem é propícia no que se refere ao trabalho em equipe, no qual, apresenta um aprendizado coletivo e diferentes modos de acessar formas de pensar.

Em contraste com as dimensões anteriores citadas, a dimensão CC “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” apresenta curtose positiva (0,176), e assimetria positiva (0,470), notando-se a pico de concentração das respostas obtidas nos menores níveis de frequência. Desta forma, conclui-se que a dimensão CC, retrata uma distribuição das respostas concentradas nos menores níveis de frequência (2 e 3), apresentando um coeficiente

fatorial geral abaixo da média (2,65), isto é, a menor média geral das dimensões da escala Dloq –A. Assim, infere-se que os participantes não identificam muitas iniciativas da instituição em mensurar o desempenho atual e o desempenho esperado; compartilhar o que se aprendeu com os erros e não toma iniciativas para comparar o tempo e investimentos gastos (treinamento e capacitação) com os resultados que esses investimentos agregaram para instituição.

A dimensão DR: “Delegação de poder e responsabilidade”, apresenta um coeficiente mediano (3,1). Essa dimensão se destaca por obter em todas as assertivas (descritas no APÊNDICE D), uma média e mediana concentradas nos níveis de frequência neutros (Pouca Frequência). Pode-se concluir que a delegação de poder e responsabilidade acontecem com pouca frequência nesse ambiente, o que representa um ponto crítico da cultura de aprendizagem.

A dimensão DV: “Desenvolvimento de visão sistêmica da organização”, apresenta curtose e assimetria positivas (0,183 e 0,06, respectivamente). Pode-se observar que as respostas, concentram-se nos maiores níveis de frequência. Deste modo, destaca-se a assertiva DV18: “Os servidores são estimulados a obter respostas de outras partes da instituição quando precisam resolver problemas”, essa assertiva apresenta média, mediana e moda respectivamente (3,78; 4; e 4). Compreende-se que os servidores sempre são estimulados a solucionarem os problemas e colaborarem na busca da solução. Sendo assim, observa-se uma cultura de aprendizagem positiva no que se relaciona à colaboração em visualizar o efeito de seu trabalho e uso de informações para ajustar as práticas de trabalho.

Por fim, a dimensão EL: “Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem”, apresenta os coeficientes de mediana e moda padronizados em todas as assertivas (4), além disso, a segunda maior média (3,65) em comparação com as demais dimensões. Conclui-se que a cultura de aprendizagem é positiva no que se refere à dimensão de estímulo à liderança estratégica, ou seja, os líderes estimulam e apoiam a aprendizagem, de tal forma que se utilizam da aprendizagem estrategicamente para a obtenção de resultados.

De maneira geral, chamou atenção o fato de que os itens de maior e menor média trataram de assuntos complementares. OP2 “A instituição libera o servidor para aprender e se capacitar” com média de 4,3 e CC12: “A instituição mede os resultados do tempo e investimentos usados para treinamento e capacitação” da dimensão de Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem com média de 2,5 refletem que a instituição libera os servidores para se capacitarem e aprenderem, no entanto não mede os resultados e investimentos utilizados para essas capacitações.

Deste modo, em uma análise geral, infere-se de acordo com os resultados obtidos na escala de cultura de aprendizagem- Dloq –A, a instituição de Ensino Tecnológico apresenta uma cultura propícia para aprendizagem de gestores.

4.4. Clima Organizacional (ECO) e Cultura de Aprendizagem dos Gestores (DLOQ - A) – Análise Bivariada

A Tabela 5 apresenta as médias das respostas obtidas por departamentos e dimensões da escala de clima organizacional (ECO) e da escala de cultura de aprendizagem (Dloq-A).

ECO	PROAD	PROEN	PROPES	PRODIN	PROEX	DSGP	MÉDIA TOTAL
AC	4,07	3,69	3,96	3,60	3,57	3,74	3,77
RC	2,99	2,56	2,80	2,45	2,27	2,73	2,63
CF	3,94	3,14	3,72	3,68	4,00	3,58	3,68
CP	2,76	2,62	2,67	2,63	3,17	2,64	2,75
CC	3,92	3,71	4,00	3,64	3,86	3,86	3,83
DLOQ - A	PROAD	PROEN	PROPES	PRODIN	PROEX	DSGP	MÉDIA TOTAL
OP	3,97	3,41	4,00	3,50	4,16	3,75	3,80
QD	3,79	3,25	3,86	3,50	3,33	4,08	3,64
CA	3,58	3,41	3,66	3,66	3,16	3,75	3,54
CC	2,71	2,50	3,00	2,33	2,50	2,75	2,63
DR	3,12	2,83	3,33	3,05	3,00	3,50	3,14
DV	3,33	3,33	3,66	3,16	3,00	4,08	3,43
EL	3,74	3,75	3,93	3,22	3,67	4,08	3,73

Tabela 5: Médias das respostas obtidas por departamento e dimensões

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: **PROAD** = Pró Reitoria de Administração; **PRODIN** = Pró Reitoria de Desenvolvimento institucional; **PROEN** = Pró Reitoria de Ensino; **PROEX** = Pró Reitoria de Extensão; **PROPES** = Pró Reitoria de Pesquisa e Inovação; **DSGP** = Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas.

Ao analisar a Tabela 5, na coluna que mensura os resultados obtidos pelo Pró-Reitoria de Administração (PROAD), é possível identificar uma maior concordância das respostas obtidas pelos participantes desse setor no que refere às dimensões AP e RC (Apoio da chefia e da organização e recompensa, respectivamente) da escala de clima organizacional, evidenciando as maiores médias gerais por dimensão/departamento e ultrapassa a média total de todos os departamentos retratados nessa pesquisa.

Infere-se que esse setor, diante as dimensões de clima organizacional, apresenta um clima organizacional positivo, com ênfase no que se refere ao suporte afetivo, operacional e estrutural que a chefia desempenha e no que se refere à recompensa.

Salienta-se que os participantes da pesquisa da PROAD, apresentam relativamente satisfeitos (2,99) com a forma que são recompensados. Em relação à cultura de aprendizagem mensurada pela escala Dloq-A, as médias de frequência ficaram entre os coeficientes de 2,71 a 3,97, deste modo, entende-se que o clima organizacional e a cultura de aprendizagem na PROAD são positivos, apresentando um ambiente propício para a cultura de aprendizagem e o clima organizacional favorável para um bom convívio organizacional.

A Pró Reitoria de Ensino (PROEN) apresentou na escala ECO, a menor média da dimensão CP: “Controle e Pressão” em comparação com os demais departamentos. Desta forma, infere-se que a PROEN apresenta clima organizacional positivo, não havendo controle e pressão em relação ao comportamento e desempenho dos servidores (Martins, 2008).

Quanto à cultura de aprendizagem mensurada pela escala Dloq-A, as médias de frequências obtidas por esse departamento variam entre 2,50 a 3,75, indicando um ambiente setorial relativamente propício para a cultura de aprendizagem.

A Pró Reitoria de Pesquisa (PROPES) destaca-se com maior coeficiente na dimensão CC: “Coesão entre colegas” (4) da escala de clima organizacional (ECO) e também se apresenta com maior média entre os departamentos na dimensão CC: “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” (3) que compõe a escala Dloq-A. Dessa forma, infere-se que a PROPES apresenta um clima organizacional positivo e um ambiente relativamente propício para a cultura de aprendizagem, apresentando o melhor índice de sistemas de tecnologia para compartilhar a aprendizagem. Visto que nenhum outro setor obteve uma média superior ao que se considera propício. Desta forma, constata-se que os servidores da PROPES mensuram a diferença entre o desempenho alcançado e o desempenho esperado e também compartilham o que aprenderam com erros cometidos.

Diante da escala de clima organizacional (ECO) e a escala de cultura de aprendizagem (Dloq-A), a Pró – Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) apresenta suas médias fatoriais positivas, entretanto, não se observa um nível elevado em nenhuma das dimensões. Deste modo, infere-se que a PRODIN, apresenta um clima organizacional satisfatório e um ambiente relativamente propício à cultura de aprendizagem.

A Pró- Reitoria de Extensão se destaca pela médias fatorial altas obtidas na dimensão CF: “Conforto Físico” (4), que compõe a escala de clima organizacional e a dimensão OP:

“Oportunidades de aprendizagem contínua” (4,16) que compõe a escala de cultura organizacional.

Observa-se que dimensão CF: “Conforto Físico” discute a satisfação de trabalhar em um ambiente físico que transmite segurança, conforto e a dimensão OP que constata que a aprendizagem é incorporada no ambiente de trabalho, proporcionando oportunidades para o crescimento. Desse modo, analisa-se que a PROEX apresenta um clima organizacional positivo e um ambiente propício para a cultura de aprendizagem. Além disso, confirma a coerência entre o resultado da pesquisa em relação às duas escalas.

Por fim, apesar da Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas (DSGP) não apresentar médias expressivas, apresenta médias positivas que inferem que há um clima organizacional favorável.

Entretanto, diante as sete dimensões que compõe a escala de cultura de aprendizagem Dloq-A; a DSGP se destaca em cinco dessas dimensões, sendo elas: QD, CA, DR, DV e EL, isto é, apresenta maior média em comparação com os demais setores. Desta forma, a DSGP apresenta um ambiente setorial muito propício e adequado para cultura de aprendizagem.

Diante da análise setorial, tal fato chama atenção, em que revela a DSGP, com maior média dentre todas as dimensões da escala Dloq-A em relação à PRODIN, deste modo constata uma divergência quanto ao perfil setorial com o resultado que obtido nessa pesquisa.

A PRODIN é um setor voltado totalmente ao papel estratégico da instituição e a DSGP é um setor voltado para área técnica e sistêmica, infere-se que a DSGP não obtém um perfil voltado aos papéis estratégicos, mas consegue adquirir uma aprendizagem estratégica melhor que o setor que tem por dever conduzir a instituição estrategicamente.

Além de analisar de forma geral, o clima organizacional e a cultura de aprendizagem entre os participantes da pesquisa, especificamente, em cada setor (Tabela1), observou a existência de dois subgrupos com perfil similares: Grupo A com perfil técnico e administrativo (PROAD; PRODIN; e DSGP) e o Grupo B com perfil pedagógico (PROEN; PROPES; e PROEX) que serão analisados a seguir com o objetivo de identificar a relação entre os resultados obtidos em uma escala (ECO) sobre a outra (Dloq-A).

4.4.1. Resultado de Clima Organizacional em relação à Cultura de Aprendizagem dos Gestores

A comparação apresentada na Tabela 6 refere se à análise das respostas obtidas nos questionários aplicados que envolvem a escala de Clima Organizacional – ECO criada por

Martins (2008) e a escala de Cultura de Aprendizagem – Dloq A – versão simplificada (Yang, 2003), sendo separadas por dimensões e departamentos em análise Bivariada.

Observando a Tabela 6 é possível inferir que o Grupo A (com média A), possui melhores resultados nas quatro primeiras dimensões da escala de clima organizacional ECO (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto Físico e Controle e pressão) e apresenta bons resultados também na escala de Cultura de Aprendizagem Organizacional (Questionamento e diálogo; Colaboração e aprendizagem em equipe; Delegação de poder e responsabilidade; Desenvolvimento da visão sistêmica da organização). O Grupo B, apresenta apenas uma dimensão com o resultado relativamente maior que a do Grupo A no que se refere à Escala de Clima Organizacional-ECO (Coesão entre colegas) e apresenta três dimensões da escala de cultura de aprendizagem (Oportunidades para aprendizagem continua; sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; e Estimulo a liderança estratégica para a aprendizagem), que inferem se que o ambiente ocupado pelo Grupo B é propício para a cultura de aprendizagem.

ECO	Média A	Média B	Total
AC	3,80	3,74	3,77
RC	2,72	2,54	2,63
CF	3,73	3,62	3,68
CP	2,68	2,82	2,75
CC	3,81	3,86	3,83
DLOQ - A	Média A	Média B	Total
OP	3,74	3,86	3,80
QD	3,79	3,48	3,64
CA	3,66	3,41	3,54
CC	2,60	2,67	2,63
DR	3,22	3,05	3,14
DV	3,52	3,33	3,43
EL	3,68	3,78	3,73

Tabela 6 – Comparação entre as médias das respostas

Fonte: Elaborado pela autora

O presente estudo confirma que há relação das definições constitutivas das duas escalas, conforme apresentado na Figura 3. Dessa forma, é possível afirmar que Grupo A, na escala de clima organizacional apresenta a dimensão AP: “Apoio da chefia e da organização”, que possui uma média fatorial positiva, por conseguinte, afirma que essa dimensão se relaciona com as dimensões referentes à Dloq-A, sendo elas: QD: “Questionamento e diálogo; CA: ”Colaboração e aprendizagem em equipe”; DV: “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização”; EL: “Estimulo a liderança estratégica para aprendizagem”, a partir dessa

observação levantada pela correlação das definições constitutivas; infere-se que as médias que envolvem essas dimensões apresentam uma congruência entre si, entretanto, com exceção da dimensão EL.

Contudo, a dimensão AP, resultada pelo Grupo B, apresenta uma média fatorial menor que o Grupo A e a dimensão EL, de forma inversa. Deste modo, infere-se que mesmo a dimensão EL apresentando uma relação constitutiva com a dimensão AP, o ambiente interno é influenciado por diversas variáveis que podem determinar o perfil do Grupo, apresentando assim um maior estímulo à liderança, para que o servidor possa obter mais liberdade e autonomia dentro da organização e assim revelando um apoio da chefia e da organização mais restrito.

Como apresenta na Figura 3, a dimensão CC: “Coesão entre colegas” apresenta constitutiva com a dimensão OP: “Oportunidades para aprendizagem contínua”. Ao analisar os dados, observa-se que o Grupo B apresenta maior média nessas duas dimensões em comparação com o Grupo A, o que confirma a relação entre elas. Para obter para obter oportunidades de aprendizagem contínua; a coesão entre colegas é fundamental, pois vínculo que se desenvolve no ambiente de trabalho é que facilita a obtenção de aprendizagem contínua, seja ela por experiências ou não.

Entretanto, no que se refere à relação das dimensões CC (ECO) e CA (Dloq-A), observa-se que as dimensões possuem um elo de definições constitutivas, mas os resultados obtidos pela pesquisa apresentaram uma divergência, no sentido da não obtenção da maior média nessa dimensão. Desta forma, analisa-se que a média obtida pelo Grupo B na dimensão CA, foi menor que o Grupo A, mas isso não infere que essa dimensão não há um desenvolvimento e colaboração em equipe nesse conjunto de setores (Grupo B), e sim que o Grupo A obtém um melhor desempenho na aprendizagem em equipe.

A dimensão CP: “Controle e pressão” que faz parte da composição da escala de clima organizacional e a dimensão DR: “Delegação de poder e responsabilidade” que compõe a escala de cultura de aprendizagem, como se observa na Tabela 6, têm relação constitutivas entre si, como descreve a Figura 3. O Grupo A apresenta em sua dimensão CP uma média fatorial baixa na dimensão CP, o que entende-se que o Grupo A possui um clima organizacional bom não havendo um excesso de controle e pressão entre os servidores.

Além disso, o Grupo A apresenta uma média fatorial alta na dimensão DR, ou seja, a relação obtida nas definições constitutivas é confirmada através dessa análise que constata que, quando o ambiente de trabalho não apresenta um controle excessivo e de pressão obtém-se um índice de delegação de poder e responsabilidade.

A dimensão RC: “Recompensa” não apresentou relação constitutiva direta com a dimensão da Dloq-A visto que se optou, nesse estudo, pela versão simplificada da escala. Contudo, ao obter melhores resultados quanto a essa dimensão pode se afirmar que o Grupo A possui mais um fator favorável para criação de uma cultura de aprendizagem.

A dimensão CF: “Conforto Físico” não apresenta relação com nenhuma dimensão da escala de cultura de aprendizagem, mas colabora de forma indireta para propiciar um ambiente de aprendizagem na organização, isto é, o conforto físico colabora para a obtenção de um clima organizacional bom e, consequentemente, um clima organizacional positivo torna o ambiente propício para a cultura de aprendizagem.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo analisar a relação entre clima organizacional e a cultura de aprendizagem de gestores de uma instituição de ensino tecnológico. Utilizando uma metodologia quantitativa, foram aplicados 37 questionários com gestores organizacionais ocupantes de cargos de confiança, compreendidos nos níveis hierárquicos de segunda a quinta instância (Pró-Reitores a Coordenadores). A partir de então, diferentes análises foram construídas procurando responder os objetivos propostos.

Em relação às escalas abordadas nesse estudo (ECO e Dloq-A), identificou-se uma convergência entre as dimensões de clima organizacional e cultura de aprendizagem em sua abordagem constitutiva.

Foram identificadas relações constitutivas entre as dimensões AC: “Apoio da chefia e da organização” apresentou convergência constitutiva com 4 dimensões da Escala de Cultura de Aprendizagem (QD, CA, DV e EL), no entanto, ao analisar os dados obtidos com a pesquisa foi validada apenas as relações de 3 dimensões, ou seja, a dimensão EL em análise de dados não obteve uma validade confirmada baseada nos dados obtidos por gestores. Na segunda relação apresentada à dimensão CC: “Coesão entre colegas” apresenta relações com as dimensões OP: “Oportunidades de aprendizagem contínua” e CA: “Colaboração e aprendizagem em equipe”, contudo, houve uma divergência no resultado obtido pela dimensão CA, desta forma apenas se confirma a validade dessa relação entre CC e OP. E por fim, a terceira relação obtida entre os construtos de Clima Organizacional e a Cultura de Aprendizagem dos Gestores é a dimensão CP: “Controle e Pressão” com a dimensão de DR: “Delegação de Poder e Responsabilidade”, tais dimensões foram confirmadas suas validades de relações, tanto no que se infere a relações constitutivas quanto nos dados obtidos pela pesquisa.

Pode-se inferir que, na visão dos gestores o clima organizacional na instituição de ensino tecnológico é avaliado positivamente, no entanto, a instituição apresenta pontos críticos que podem ser melhorados para a obtenção de um clima organizacional melhor. Desta forma, sugere-se para instituição observar e investigar o motivo que faz que os servidores não se sintam satisfeitos com as recompensas que recebem ou a forma de que são recompensados, para que a partir daí possam obter soluções nessa dimensão.

Os gestores revelaram que a cultura de aprendizagem na instituição é caracterizada por um ambiente propício e adequado. No entanto, apresentam também pontos críticos no que se refere a sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (CC). A instituição apresenta um déficit nessa dimensão, mas que, em geral, não compromete o ambiente orientado e propício a aprendizagem dos gestores.

A relação de clima organizacional e a cultura de aprendizagem de gestores é confirmada através dos resultados obtidos e comparados das escalas ECO e Dloq-A, de forma conceitual e estatística.

Esse estudo acrescenta que o clima organizacional tem relação com a cultura de aprendizagem de gestores. Segundo Martins *et al.* (2004) o clima organizacional é a manifestação da própria cultura. Pode-se, portanto, concluir que se faz necessária uma atenção especial ao clima organizacional, que na situação estudada, apresenta relações de influências na construção de um ambiente propício e adequado para aprendizagem.

Sugere-se para a instituição uma atenção nas dimensões RC: “Recompensa” e CC: “Sistemas para capturar aprendizagem”, que compõe as escalas ECO e Dloq-A, respectivamente, pois apresentaram menores índices de concordância e frequência.

Desta forma, os pontos críticos obtidos nos resultados podem ser solucionados no conhecimento mais profundo e observatório dos servidores para que os mesmos possam reconhecer que em um ambiente público as formas de recompensas diferem na maioria das vezes dos ambientes privados, isto é, os gestores possam identificar a ocupação do cargo de confiança como uma forma de reconhecimento do trabalho qualificado e produtivo que realiza. Já que no que se infere ao ponto crítico da dimensão CC, pode-se obter como solução uma pesquisa interna que possam identificar o melhor sistema para compartilhar a aprendizagem que compreende as características culturais da instituição e em seguida obtê-lo com o objetivo de a aprendizagem compartilhada integrar ao ambiente de trabalho, assim colaborando para ambiente propício a aprendizagem.

Podem se definir como questões limitadoras do artigo a falta colaboração de um pequeno número de gestores e o trâmite burocrático para se aplicar o questionário na

instituição. Sugere-se para futuros estudos uma melhor dinâmica para se abordar os respondentes bem como a importância do estudo.

Além de analisar se há influência que o clima organizacional na cultura de aprendizagem dos gestores propõe-se um estudo para explorar os impactos que a influência do clima organizacional causa na cultura de aprendizagem de gestores.

Referências

Álvarez, G. G. (1992). El constructo “clima organizacional”: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellin, Colombia, 11(1-2), 25-50.

Antonello, C. S. (2005, maio- agosto). Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista Alcance*, Itajaí-SC, 12(2), 183-209.

Bergamini, C.W. & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Bido, D. de S., Godoy, A. S., Araujo, B. F. V. B. de, & Louback, J. S. (2010). Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 68-95.

Bouty, I. & Gomez, M. (2010). *Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing*. *Management Learning*, 41(5), 545-559.

Burgoyne, J. & Reynolds, M. (1997). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, pp. 1-16.

Creswell, J. (2003). *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, 2nd E.

Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araújo, L. (2001). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. Atlas. São Paulo.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Egan, T. M., Yang, B. & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.

Evans, J. R. & Mathur, A. (2005). *The value of online survey*. Internet Research.

Fiol, M. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, New York, 10(4), 803-813.

Frinston, K. J., Holmes, A. P., Worsley, K. J., Poline, J. B., Frith, C. & Frackowiak, R. S. J. (1995). *Statistical parametric maps in functional imaging: A general linear approach*. Human Brain Mapping, pp 189–210.

Gil, A. C. (1991) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas.

Glisson, C. et al. (2008). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of Mental Health Services: Implications for Research and Practice. *Administration mental health*, New York, 35, 98–113.

Hair, J. F. Jr. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Illeris, K. (2013). *Teorias contemporâneas da aprendizagem*. Porto Alegre: Penso.

Joo, B.B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leadermember exchange quality and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.

Luz, R. (1995). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Luz, J. P. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Marsick, V. & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

Martins, M. C. F. (2008). *Clima organizacional*. In: Siqueira, Mirlene Maria Matias et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. São Paulo: Artmed Editora S.A., pp 29-40.

Merriam, S. B., Caffarella, R. S. & Baumgartner, L. M. (2007). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Miller, D. A. (1996). A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Strategic Management Journal*, 22(3), 484-505.

Moraes, L., Silva, M. & Cunha, C. (2004, 18 jul-dez). A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. *RAE-Eletrônica*, 3(2), art. 18.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, p. 82.

Onça, S. S., Bido, D. S. & Carvalho, A. S. C. (2015). *Clima para a aprendizagem grupal*.

Payne, R. L. & Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n. 18.

Rebelo, T. M. M. S. D. (2006). *Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: Condicionantes e Consequentes*. Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning*, 29(2), 183-200.

Schein, E. H. (1995). *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning*. Trabalho apresentado na: Inaugural Assembly of Chief Executive and Employers, Singapore.

Sepin. *Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação. Estatísticas municipais*. Disponível em: Acesso em: 19 de Março 2017.

Shaw, R. & Perkins, D. (1994). *Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos*. In: Nadler, Davi et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Editora Bookman.

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (3a ed.). Florianópolis: UFSC.

Templeton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management of Information Systems*, 19(2), 175-218.

Toro, F. A. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cicel.

Tracey, J. Bruce et al. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.

Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.