

Introdução

De acordo com Peter Drucker (1993), o factor decisivo que controla efectivamente a economia mundial não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o *conhecimento*. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento diz respeito à informação contextualizada, à experiência e aos valores que constituem o quadro de referência que permite avaliar e incorporar novas experiências. Estamos na era do conhecimento, mas para que o conhecimento seja um capital valioso ele tem de ser utilizado. Segundo Nonaka (1994), citado por Akbar (2003) o conhecimento é visto como um processo de *crenças pessoais justificadas* na procura da verdade. O conhecimento nas organizações encontra-se embebido nas pessoas, que por sua vez vai estar reflectido nos processos de trabalho e de aprendizagem organizacional. A aquisição e partilha do conhecimento são vistas como uma das capacidades estratégicas que as organizações possuem e a principal fonte de criação de valor (Dixon, 2000; Galbraith, 1990; Teece *et al.* 1997) citados por Cummings e Teng (2006).

Todas as organizações aprendem, mas aprendem de formas diferentes consoante o tipo de gestão adoptada, o tipo de liderança, as práticas e políticas de gestão de recursos humanos adoptadas, a cultura e clima organizacional, e entre outros factores que podem influenciar e afectar a forma das organizações aprenderem.

O conceito de aprendizagem organizacional começou a despertar interesse na comunidade científica, com a publicação do livro *The Fifth Discipline* do autor Peter M. Senge nos anos 90, a seguir à esta publicação surgiram várias investigações, debates e publicações nesta área. Como resultado deste movimento, o estudo da aprendizagem organizacional tornou-se importante para a compreensão e desenvolvimento das organizações, uma vez que, ela reflecte todas as práticas, procedimentos e comportamentos manifestados na organização. A partilha destes conhecimentos vai permitir o desenvolvimento organizacional, vai aumentar a capacidade de adaptação e proactividade face ao meio externo. A aprendizagem organizacional faz com que a organização se desenvolva como um todo, adoptando assim uma perspectiva sistémica de funcionamento. Segundo Mayo (2006), a inovação e a mudança vem da aprendizagem, uma organização precisa de uma cultura que maximiza a aprendizagem. Ainda segundo este autor, as empresas que não aprendem têm uma tendência a repetir os erros, a duplicar os projectos, tendem a manter em segredo as ideias bem sucedidas e perdem tempo a procura de informações que já existe.

A aprendizagem organizacional segundo Garvin, Edmondson e Gino (2008) tem lugar nas organizações onde os colaboradores criam, adquirem e transferem o conhecimento. Portanto, a aprendizagem organizacional depende dos indivíduos que estão inseridos num determinado contexto organizacional, estes constituem os principais actores. Convém salientar que a aprendizagem não depende apenas dos indivíduos, para esta ocorrer a organização deve reunir as condições consideradas necessárias.

Segundo Fernandes (2007), a aprendizagem organizacional ainda constitui um fenómeno complexo uma vez que, assenta num quadro conceptual metafórico que vem de um outro conceito ainda mais complexo que é a aprendizagem individual. Daí a dificuldade na conceptualização da aprendizagem organizacional. Esta autora criou um instrumento de diagnóstico da aprendizagem organizacional, através de um estudo desenvolvido em 13 empresas portuguesas. Esta tese tem como objectivo replicar esse estudo com uma amostra e contexto diferente, alguns aspectos metodológicos serão modificados devido a natureza do estudo, uma vez que se trata de uma tese de mestrado, achamos por bem seleccionar uma amostra mais pequena para o nosso estudo.

Na primeira parte deste trabalho, serão apresentadas várias definições de diferentes autores sobre a aprendizagem individual e organizacional, posteriormente se irá falar das diferentes teorias sobre a aprendizagem organizacional. Será também abordada a tipologia de aprendizagem organizacional de Shirvastava e a abordagem das organizações aprendentes, e por último, ainda dentro do enquadramento teórico sobre a aprendizagem organizacional, se irá apresentar a teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional, e o estudo desenvolvido em Portugal com base nesta teoria, por Fernandes (2007). Após a apresentação do quadro conceptual do estudo, iremos apresentar a metodologia do nosso estudo, os seus resultados e principais conclusões.

1. Revisão de Literatura

1.1.O conceito de Aprendizagem Individual

Antes de entrarmos na definição do conceito de aprendizagem organizacional, será pertinente definir primeiro o conceito de aprendizagem individual, uma vez que a primeira surgiu de um certo modo da segunda. Como Shrivastava (1983, p.8) afirma, a aprendizagem individual serviu de base para o estudo da aprendizagem organizacional. Deste modo, torna-se importante o estudo das principais teorias sobre a aprendizagem individual para o melhor entendimento do conceito de aprendizagem organizacional. Existem duas abordagens principais que suportam a teoria da aprendizagem individual: a abordagem behaviorista e a abordagem cognitivista.

1.1.1. A abordagem behaviorista

John B. Watson, com a publicação do seu artigo intitulado "Psicologia: como os behavioristas a vêem", inaugura, em 1913, o termo que passa a denominar uma das mais expressivas tendências teóricas ainda vigentes: o Behaviorismo. O termo inglês "behavior" significa "comportamento". Ao postular o comportamento como objecto de estudo da Psicologia, Watson estabelece um objecto de estudo observável e mensurável, cujos experimentos poderiam reproduzir diferentes condições e sujeitos. De acordo com a abordagem behaviorista, a aprendizagem individual elabora-se progressivamente ao longo de aprendizagens sucessivas provenientes de associações simples entre estímulos e respostas adquiridas na infância, estas servirão de base aos comportamentos mais complexos que são emitidos durante a vida adulta (Watson, 1924). Estas unidades simples de aprendizagem adquirem-se estritamente pelo modelo pavloviano, isto è, através do condicionamento clássico.

A aprendizagem por condicionamento clássico foi estudada por Ivan Petrovich Pavlov em 1927, segundo esta, a aprendizagem resulta da associação entre estímulos e respostas das quais resulta uma mudança de comportamento (reflexo condicionado – resulta da aprendizagem). Por outro lado, temos a aprendizagem através do condicionamento operante defendido por Thorndike (1898) e mais tarde por Skinner (1938). Segundo estes, os organismos aprendem por tentativa e erro e os comportamentos aprendidos podem ser

reforçados positivamente ou negativamente. Os behavioristas chamam de Lei do Efeito, onde se a resposta comportamental apresentada pelo organismo for recompensada, fortalecer-se-á e se não houver recompensa ou se houver castigo, a resposta enfraquecerá. Dentro do condicionamento operante encontramos o reforço positivo onde o estímulo serve para manter ou fortalecer a resposta, por exemplo, uma mãe em vez de ameaçar o filho com uma punição (se não estudares não te deixo ir à festa), pode reformular a ameaça de castigo de um modo positivo (se estudares, deixo-te ir à festa). O reforço negativo é o estímulo que quando eliminado põe fim a uma situação desagradável. Serve para manter ou fortalecer a resposta. Para Thorndike a recompensa era muito mais eficaz no reforço da aprendizagem do que a punição no enfraquecimento de um comportamento indesejável. Enquanto Skinner via maiores vantagens na aplicação do reforço positivo, uma vez que este, diz ao sujeito o que deve fazer orientando-o assim, para o comportamento desejável.

1.1.2. A abordagem cognitivista

A abordagem cognitivista por outro lado, criticava as teorias behavioristas dizendo que estas eram limitadas, não explicavam como a informação era processada a nível cognitivo durante o processo de aprendizagem. Sendo assim, dentro da abordagem cognitivista encontramos a teoria de aprendizagem social defendida por Bandura (1977). Esta teoria realça a importância da aprendizagem na aquisição de novos comportamentos, logo, no desenvolvimento humano, os indivíduos aprendem novos comportamentos por modelação (através da imitação), ou seja, através da aprendizagem por observação que resulta da interacção e da imitação social.

Segundo Bandura, a modelagem ou aprendizagem por observação ocorre através de 4 fases, sendo as 2 primeiras essenciais: *atenção selectiva* (atenção dada ao modelo); *processo mnésico* (memorização); *avaliação das capacidades e competências* (sou ou não capaz de imitar o modelo); e *reforços* (reflexão sobre as consequências positivas ou negativas da modelagem). Para este investigador as respostas dos indivíduos não são determinadas pelo meio, mas sim pelas competências, motivações e valores destes, a capacidade do indivíduo seleccionar o que aprender e memorizar essa mesma informação.

Um outro grande investigador da aprendizagem individual foi Jean Piaget, este focalizou-se na forma como a aprendizagem é adquirida ao longo do desenvolvimento do indivíduo, isto é, como é o processo cognitivo dos zero aos dezasseis anos de vida. Para Piaget (1958), o

desenvolvimento é fruto de factores biológicos de maturação da experiência do mundo, da inter-relação e transmissão social e a equilibração. A equilibração é um mecanismo interno e auto-regulador, através do qual uma nova aquisição se deve equilibrar com as anteriormente adquiridas. É pela equilibração que o sujeito se adapta ao meio, isto é, que a sua inteligência progride no sentido de um pensamento cada vez mais complexo. Para este autor, o desenvolvimento é uma adaptação ou equilibração sucessiva e progressiva do ser humano ao ambiente que o rodeia (crescimento intelectual desde a infância até à idade adulta). Existem funções invariantes (competências que nos acompanham toda a vida, formas de adaptação humana), em estruturas variáveis (manipulação de um objecto, observação). A sua teoria é chamada de estruturalismo, porque defende a existência de estruturas mentais que se vão desenvolvendo à medida que a criança cresce e interage. É chamada também de interaccionismo e construtivismo, porque acredita que o comportamento do indivíduo e a sua inteligência, resultam de uma construção progressiva do sujeito em interacção com o meio, interacção essa, em que o sujeito tem um papel activo. O desenvolvimento humano é através de estádios, porque o conhecimento vai-se construindo ao longo da vida. Todo o sujeito à medida que se vai construindo tem de passar por certas fases, como: *assimilação*, que é o processo mental que consiste numa incorporação dos dados provenientes do meio na actividade cognitiva; *acomodação*, processo mental que consiste na configuração dos dados obtidos pela assimilação na actividade cognitiva; *adaptação*, processo de equilíbrio entre o organismo e o meio. Resulta da interacção entre a assimilação e a acomodação; *equilibração*, processo interno de regulação entre a assimilação e a acomodação, contudo, todo o equilíbrio induz um novo desequilíbrio. É precisamente este movimento de equilíbrio/desequilíbrio que permite a adaptação.

Pode-se notar que o processo de aprendizagem individual foi profundamente investigado por diversos autores, no entanto, a sua compreensão não é total devido a complexidade da mente humana. A teoria cognitivista da aprendizagem individual foi a que mais inspirou o desenvolvimento do conceito de aprendizagem organizacional. Como Fernandes (2007) refere, "...a aprendizagem organizacional assentou, em grande parte, nos estudos sobre a aprendizagem cognitiva. (...) o entendimento da aprendizagem organizacional está limitado, até se descobrir mais dados sobre a aprendizagem individual" (p.38).

1.2. A Distinção entre a Aprendizagem Individual e Organizacional

Existem algumas diferenças entre o conceito de aprendizagem individual e organizacional. A aprendizagem organizacional não resulta apenas das aprendizagens individuais, resulta da dinâmica criada entre os indivíduos e as organizações (Popper e Lipshitz, 1998). Os primeiros autores a preocuparem-se com a diferença entre os dois conceitos foram Argyris e Schon (1978), estes afirmavam que a aprendizagem individual constituía uma condição necessária mas não suficiente para a aprendizagem organizacional. Por outro lado, Hedberg (1981) considera que a aprendizagem organizacional acontece através dos indivíduos. Ou seja, tanto a aprendizagem individual como a aprendizagem organizacional apresentam um processo comportamental e cognitivo semelhante, para percebermos o processo da aprendizagem organizacional temos que ter conhecer também o processo da aprendizagem individual. Segundo Fernandes (2007), “as organizações não têm cérebros mas têm sistemas cognitivos e memórias. Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem personalidades, hábitos e crenças ao longo da sua vida, também as organizações desenvolvem um conjunto de ideologias e pontos de vista. Os membros da organização entram e saem, os líderes mudam, mas as memórias das organizações preservam alguns comportamentos, normas, mapas mentais e valores ao longo do tempo”(p.6). Ainda segundo esta autora, os hábitos, os símbolos, os mitos, as sagas e os sistemas sociais desempenham um papel comparável àquele que as construções cognitivas desempenham para os indivíduos. Portanto, a aprendizagem organizacional é feita através da conjunção das memórias das organizações que são preservadas ao longo do tempo, memórias estas que se manifestam através dos valores, crenças e comportamentos, que no fundo constituem a cultura organizacional.

Por outro lado, Fiol e Lyles (1985), defendem que a aprendizagem organizacional não constitui apenas o somatório das aprendizagens dos indivíduos, mas também é constituído pelas histórias e normas da organização. Sendo assim, a aprendizagem organizacional resulta das aprendizagens individuais, as organizações aprendem através das experiências e acções dos indivíduos.

1.3. O conceito de Aprendizagem Organizacional

A revisão de literatura em volta da aprendizagem organizacional é vasta, no entanto, existe pouca consensualidade em relação à definição da aprendizagem organizacional. Esta falta de consenso pode dever-se, segundo Santana (2002) citado por Fernandes (2007), ao facto dos investigadores desta matéria provirem de diferentes origens e possuírem diversos campos de interesse. A investigação sobre a aprendizagem organizacional conduziu a diferentes perspectivas teóricas, existindo desta forma abordagens centradas do comportamento e no cognitivismo. Não se irá entrar na discussão sobre as diferentes abordagens teóricas da aprendizagem organizacional uma vez que esta é ampla, autores como Argyris e Schon, 1996; Bontis *et al.* 2002; Crossan *et al.* 1995; Daft e Huber, 1987; Dixon, 1992; Easterby-Smith, 1997; Easterby-Smith e Araujo, 1999; Fiol e Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt e March, 1988; Shrivastava, 1983 (citados por Fernandes, 2007), fizeram estudos sobre a aprendizagem organizacional, consolidando desta forma o conceito na comunidade científica, o que fez com que a aprendizagem organizacional fosse considerada pertinente para a compreensão e desenvolvimento organizacional. Neste âmbito serão apresentadas as principais definições da aprendizagem organizacional sugeridas por diversos autores ao longo do tempo.

DEFINIÇÕES	AUTORES
“A aprendizagem organizacional e o processo de detecção e correcção dos erros.”	Argyris (1977: 116)
“A aprendizagem organizacional refere-se ao processo pelo qual o conhecimento é desenvolvido e partilhado.”	Shrivastava (1981: 15)
“A aprendizagem organizacional e o sistema de acções, actores, símbolos e processos que permitem a uma organização transformar a informação em conhecimento válido que aumenta a capacidade adaptativa a longo prazo.”	Schwandt e Gundlach (1992: 8)
“As organizações aprendem quando codificam nas rotinas novas inferências que resultam das experiências que lhes guiam o comportamento.”	Levitt e March (1988: 320)
“A aprendizagem organizacional é o modo pelo qual a aprendizagem dos indivíduos possibilita a criação de respostas adequadas ao meio.”	Huysman (1999: 61)
“A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização transforma a informação em novo conhecimento de modo a encontrar respostas mais adequadas para o meio.”	Fernandes (2007: 44)

Quadro 1 – Definições de aprendizagem organizacional (adaptado de Fernandes, 2007)

A aprendizagem organizacional tem sido geralmente definida como um processo vital pelo qual as organizações se adaptam no ambiente social, político e económico (Rosenstiel e Koch, 2001). Pode ser também caracterizada como algo que ocorre apenas em situações específicas e únicas, como um estado de desenvolvimento maduro da organização, ou como algo inato dentro das organizações que vai tomando formas diferentes (DiBella e Nevis, 1998). De um certo modo a aprendizagem organizacional é vista como um processo extensivo pelo qual as organizações crescem, mudam, adaptam-se e aumentam a sua viabilidade (Lehr e Rice, 2002).

Por outro lado Tsang (1997), define a aprendizagem organizacional como a aprendizagem que ocorre numa organização e produz uma potencial e real mudança interna e externa. A definição da aprendizagem organizacional tem também em conta os diferentes níveis de aprendizagem. Por exemplo Huber (1991), vê a aprendizagem organizacional como o processamento da informação com o objectivo de aumentar potenciais comportamentos. Probst e Buchel (1997), por outro lado, definem a aprendizagem organizacional como a mudança do conhecimento e valores base da organização que conduz a uma maior capacidade para a acção.

Para além das várias definições do conceito de aprendizagem organizacional, outros autores desenvolveram modelos ou teorias sobre a aprendizagem organizacional, que iremos passar apresentar no próximo ponto deste trabalho.

1.4. As Teorias sobre a Aprendizagem Organizacional

Após a definição dos conceitos de aprendizagem individual e organizacional, seria importante analisar a evolução dos estudos e os modelos mais pertinentes propostos por diversos investigadores como, Cyret e March (1963), Cangelose e Dill (1965), March e Olsen (1975), Argyris e Schon (1978), Fiol e Lyles (1985) e Senge (1990), sobre a aprendizagem organizacional.

1.4.1. A Teoria de Cyert e March

Os primeiros autores a proporem o conceito de aprendizagem organizacional foram Cyret e March em 1963, estes sugeriram um modelo de aprendizagem organizacional que tinha como

principal pressuposto teórico o facto de as organizações serem consideradas sistemas de racionalidade adaptativa que aprendem pela experiência. “Os autores propõem um modelo de aprendizagem onde as organizações respondem as pequenas mudanças através de ajustamentos nos seus programas de acção e nos seus reportórios comportamentais” (Fernandes, 2007) (p.56).

De acordo com o modelo de aprendizagem organizacional sugerido pelos autores, a aprendizagem está directamente ligada a mudança organizacional, uma vez que, quando as organizações aprendem acabam por apresentar comportamentos diferentes resultantes do processo de mudança. A mudança e a aprendizagem podem ocorrer de três maneiras: a *mudança dos objectivos*, que resulta dos objectivos anteriores da organização, da sua experiência e das outras organizações que actuam no mesmo ramo de negócio; a *mudança das regras de atenção*, que resulta da avaliação do desempenho que as organizações fazem e que faz com que elas detectem aspectos importantes para o seu funcionamento. Sendo assim, a mudança das regras de atenção determinam a forma como as organizações percebem o meio ao longo do seu ciclo de vida; a *mudança das regras de solução* ocorre quando a organização verifica que encontrou uma boa regra para solucionar determinado problema e a probabilidade de voltar a usar essa mesma regra aumenta, o contrário também acontece, quando a organização adopta um conjunto de regras desadequadas para solucionar determinado problema, a probabilidade de voltar a usar essas regras é menor. Para estes autores “as soluções que são encontradas para os problemas dependem da aprendizagem que a organização obteve acerca das consequências do feedback que recebeu dos seus comportamentos” (citado por Fernandes 2007).

Estas mudanças de acordo com os autores podem ocorrer de duas formas: primeiro quando as empresas recebem feedback a curto prazo que faz com que elas questionem as suas acções mudando dessa forma as regras internas de decisão. A outra forma de mudança ocorre quando as empresas recebem feedbacks vindos do meio a longo prazo que faz com que elas percepcionem que o seu futuro depende da mudança das regras internas no processo de tomada de decisão. Segundo Cyret e March (1963), os processos de tomada de decisão nas empresas alteram-se a partir das adaptações que as organizações operam ao meio, o que lhes permite desenvolver novos sistemas de informação baseados no feedback obtido do meio.

1.4.2. A Teoria de Cangelose e Dill

Para Cangelose e Dill (1965), a aprendizagem organizacional tem uma relação estreita com a adaptação organizacional. Estes investigadores fizeram um estudo com estudantes do segundo ano de mestrado, neste pretendiam analisar o processo de aprendizagem organizacional em situações que envolviam processos de tomada de decisões a nível organizacional. Neste estudo constatou-se que as aprendizagens dos grupos ocorrem através da criação de novos procedimentos que por sua vez irão incrementar a eficácia das decisões, redefinição das funções das equipas, a introdução de redundâncias que tornam as decisões mais seguras, o entendimento face ao meio e a sensibilidade relativamente aos padrões de informação. Uma outra conclusão importante tirada deste estudo, foi a de que a aprendizagem organizacional ocorria devido a situações de stress, e identificaram três tipos de stress que poderiam desencadear a aprendizagem: *o stress de desconforto* que diz respeito ao tempo, a energia e a capacidade que as organizações despendem para perceberem melhor a complexidade e a incerteza do meio; *o stress de desempenho* que diz respeito ao desfasamento entre os objectivos organizacionais e o desempenho realmente verificado. De acordo com os autores estes dois tipos de stress ocorrem em primeiro lugar a nível individual, passando posteriormente para o nível organizacional. Por último, temos *o stress disjuntivo* que para Cangelose e Dill (1965) tem uma influência directa na aprendizagem organizacional uma vez que intervém no sistema global de aprendizagem. Este tipo de stress surge do conflito entre os diferentes grupos e indivíduos, daí a importância dos conflitos resultantes das expectativas das organizações em relação aos comportamentos e desempenho dos indivíduos. Deste modo, “ quando a adaptação dos indivíduos e dos grupos produz divergências e conflitos ao nível das expectativas que a organização consegue aceitar produzem-se, então, alterações, que levam a aprendizagens de todo o sistema” (Fernandes, 2007, p. 63).

1.4.3. A Teoria de March e Olsen

March e Olsen (1975) propuseram uma análise de aprendizagem organizacional baseada nos princípios da racionalidade limitada (Fernandes, 2007). Os autores declaram que “quando as organizações falham, estas encontram em geral, explicações nos seus procedimentos organizacionais, nas faltas de motivação que atribuem aos seus membros ou nas falhas inexplicáveis que ocorrem há muito tempo na organização, e são estas explicações que inibem a compreensão da realidade organizacional mesmo quando as experiências

organizacionais demonstram claramente que as razões para as falhas não se situam a este nível” (Fernandes, p.66). March e Olsen, defendem que a aprendizagem organizacional pode ocorrer através das experiências adquiridas pelos indivíduos, e através do feedback recebido do meio. Sendo assim, estes investigadores centraram-se no estudo da aprendizagem organizacional através da experiência, uma vez que, a forma como os membros da organização dão sentido as suas experiências e modificam os seus comportamentos podem causar um efeito directo nos acontecimentos organizacionais.

O facto dos membros da organização receberem diferentes informações no dia-a-dia, e algumas destas informações podem ser ambíguas ou complexas, faz com que os indivíduos tenham alguma dificuldade em assimilar e conseqüentemente pode dificultar o processo de aprendizagem organizacional. Deste modo, March e Olsen sugerem uma dicotomia de ciclos de aprendizagem organizacional: *aprendizagens completas e incompletas*. O ciclo de aprendizagem completa resulta de um sistema de estímulo-resposta no qual as acções dos indivíduos conduzem as acções das organizações, que por sua vez levam a respostas do meio. No entanto, às vezes um aspecto ou outro são afectados ou quebrados por forças internas e externas, daí ocorre o ciclo de aprendizagem organizacional incompleto. March e Olsen (1975,1976), consideram que os sistemas de aprendizagem organizacional incompletos aparecem quando as crenças das organizações não estão alinhadas com a realidade, ou quando existe uma grande ambiguidade no entendimento dos acontecimentos organizacionais. Portanto, para ocorrer aprendizagem organizacional a definição dos objectivos organizacionais devem ser claros para todos os membros da organização.

1.4.5. A Teoria de Argyris e Schon

As bases da aprendizagem organizacional estão sustentadas na perspectiva criada por Argyris e Schon. Estes investigadores criaram um modelo de aprendizagem organizacional que partiu de alguns pressupostos da aprendizagem individual. Sendo assim, estes autores propõem que se analise as *teorias de acção* uma vez que estas determinam os comportamentos individuais que por sua vez são accionados pela cognição. Os autores sugerem dois tipos de teorias de acção, a primeira diz respeito as principais características do comportamento, das atitudes e valores dos indivíduos e designa-se por *teoria declarada (espoused theory)*; a segunda teoria diz respeito ao que de facto os indivíduos utilizam, designa-se por *teoria usada (theory-in-use)*. A teoria declarada é o que os indivíduos dizem como se comportariam numa determinada situação, por outro lado, a teoria usada são as acções adoptadas pelos indivíduos

numa determinada situação, e estas podem ser ou não consistentes com a teoria declarada. Segundo Argyris e Schon (1978) citados por Fernandes (2007), “terá sentido considerar que as organizações, também, têm *teorias de acção* que originam o comportamento, têm as *teorias declaradas* que são as explicações que as pessoas dão aos outros sobre o funcionamento da organização, por último, têm as *teorias usadas* que podem ser inferidas através da observação directa do funcionamento da organização (p. 42)”. As teorias de acção encontram-se implícitas nas organizações, no caso das teorias usadas é necessário observar-se o funcionamento da organização, a forma como os trabalhadores desempenham as suas funções. As *teorias usadas* numa organização estão organizadas em formas de *imagens* construídas da *teoria usada*, mas como existe uma dinâmica nas organizações, estas *imagens* tendem a ser incompletas, gerando dessa modo, um grande esforço por parte dos indivíduos para compreenderem a organização e tentarem completar as *imagens* que constroem da mesma. Para completarem estas *imagens*, os indivíduos efectuam uma pesquisa individual sobre a realidade organizacional, assim, as imagens sobre a *teoria usada* são debatidas através de comparações e ajustes com base nos *mapas* que são as descrições que os indivíduos constroem em conjunto e que servem de guia para o conhecimento organizacional. Deste modo, os indivíduos modificam os *mapas* e as *imagens* da organização e por sua vez podem também mudar a *teoria usada*.

No entanto, os autores realçam que nem todas as mudanças conduzem a aprendizagens, e por sua vez existem mudanças que levam a deterioração do conhecimento na organização, por exemplo a saída de um empregado, esta situação é designada por *entropia organizacional*.

A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos actuam sobre as suas *imagens* e *mapas* organizacionais e verificam um desajustamento entre os resultados e as expectativas que desconfirmam a *teoria usada* da organização e então os indivíduos têm de corrigir o erro. Argyris e Schon (1978), defendem que a aprendizagem organizacional é feita através da pesquisa colaborativa dos membros da organização e através deste pesquisa a *teoria usada* é reestruturada. Segundo Argyris (2004), a teoria usada pode ser chamada de Modelo I, este modelo “é composto por valores e variáveis governantes que são:

- 1) Ter um controlo unilateral sobre os outros;
- 2) Lutar para vencer e minimizar as perdas;
- 3) Eliminar os sentimentos negativos;
- 4) Agir racionalmente usando a razão defensiva” (pp. 8-9).

Os indivíduos recorrem ao Modelo I da *teoria usada* quando pretendem se proteger de situações constrangedoras, isto é, procuram minimizar a possibilidade de serem responsabilizados por eventuais erros que possam ocorrer na organização, agindo de acordo com os valores e acções estratégicas consistentes com os valores do Modelo I (Argyris, 2004).

Estes autores propõem um modelo de aprendizagem organizacional que incide nas organizações onde a aprendizagem é limitada, induzindo desta forma o aparecimento de erros. Sendo assim, sugere-se o *ciclo duplo de aprendizagem (double-loop learning)*, que segundo Argyris (2004) “é a verificação e correcção de erros, onde a correcção exige mudanças não apenas nas acções estratégicas, mas também nos valores que regulam a teoria usada” (p. 10). Por outro lado, temos o *ciclo simples de aprendizagem (single-loop learning)* que “é a verificação e correcção de erros que não exigem mudanças de valores que regulam a teoria usada existente, ou seja, o Modelo I e as rotinas defensivas da organização” (p.10). Segundo o investigador para se mudar as rotinas defensivas da organização que inibem a aprendizagem organizacional deve-se usar o ciclo duplo de aprendizagem ou seja o Modelo II cujo os princípios são:

- 1) Produção de informação válida;
- 2) “Informed choice”;
- 3) Monitorização da eficácia na implementação das acções para atingir o grau de efectividade.

1.4.6. A Teoria de Fiol e Lyles

De acordo com Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é feita com base num processo de adaptação da organização. Estas autoras apresentaram um quadro teórico que permite categorizar as organizações de acordo com o tipo de aprendizagem organizacional. Estas investigadoras estabeleceram uma ligação entre o comportamento e a cognição, segundo elas nem todas as mudanças ao nível do comportamento provocam efeitos significativos no desenvolvimento cognitivo dos indivíduos. Para fundamentar estas ligações as autoras apresentaram algumas situações organizacionais que poderão servir de exemplo:

- 1) *Situação A* – ocorrem poucas mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais. Esta é uma situação típica de organizações com um sistema burocrático, onde a estrutura é rígida e a aprendizagem é limitada;
- 2) *Situação B* – existem poucas mudanças na cognição e grandes mudanças no comportamento dos indivíduos. Esta é uma situação típica de organizações que estão sempre em constante mudanças e que aprendem pouco com estas mudanças;
- 3) *Situação C* – notam-se grandes mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais. Esta é uma situação típica de organizações que actuam em ambientes turbulentos e tem de desenvolver grandes aprendizagens;
- 4) *Situação D* – ocorre uma grande mudança ao nível cognitivo e grandes mudanças a nível comportamental. Esta é uma situação típica de organizações que actuam em ambientes moderadamente turbulentos e são receptivos á mudança e aprendizagem.

Segundo as autoras a aprendizagem organizacional ocorre quando se verificam alterações a nível da cognição que, por sua vez, vão se reflectir nas regras e normas da organização.

1.4.7. A Teoria de Senge

Peter Senge introduziu o conceito de organização aprendente, que são organizações que têm uma maior capacidade para aprender do que as outras. A globalização e a transformação para uma nova economia baseada no conhecimento têm feito emergir novos desafios na envolvente das organizações, tais como, novas formas de concorrência. Neste sentido as organizações têm necessidade de aprenderem mais, de modo a fazerem face aos novos desafios. Segundo Senge (1990) citado por Fernandes (2007), “as organizações aprendentes são aquelas onde as pessoas desenvolvem constantemente as suas capacidades, de modo a atingirem os objectivos que estabelecem para si próprias, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se constrói a inspiração colectiva e onde as pessoas estão constantemente a aprender como se aprende em conjunto” (p.83).

Senge propõe um conjunto de cinco disciplinas que servem de base para conceber uma organização aprendente:

1. *Pensamento sistémico* – segundo esta disciplina, determinados acontecimentos que aparentemente podem não estar relacionados, pode ser prenúncios ou consequências de outros acontecimentos;

2. *Domínio pessoal* – de acordo com esta disciplina, a capacidade que as organizações têm para aprenderem não é maior do que a capacidade dos seus membros;
3. *Modelos mentais* – segundo esta disciplina, a forma como as pessoas apreendem a realidade dependem dos seus modelos mentais e são estes modelos que determinam a forma como se percebe a e se interage com a realidade;
4. *Visão partilhada* – as organizações devem criar uma visão partilhada por todos os membros de modo a estabelecer-se uma dinâmica de aprendizagem onde as capacidades são superadas;
5. *Aprendizagem em grupo* – quando a aprendizagem é feita em grupo, os resultados produzidos são excelentes, e o nível de aprendizagem é maior.

Estas cinco disciplinas segundo Senge (1990), ajudam os membros de uma organização a apreenderem a realidade e verem o sistema como um todo. Ajuda-os também a aumentar a sua capacidade de decisão e autonomia.

Para uma organização tornar-se aprendente, deve tentar articular estas cinco disciplinas de modo coerente. Deste modo, Senge deixa de considerar as cinco disciplinas e passa a considerar o *pensamento sistémico* como a quinta disciplina uma vez que esta integra as quatro disciplinas, e passa assim a ser a essência de como as organizações aprendentes apreendem a realidade. “O pensamento sistémico, permitiu compreender as estruturas que estão subjacentes as situações complexas das organizações e discernir as pequenas mudanças que permitem chegar aos princípios conceptuais que estruturam a forma como se aprende de modo global nas organizações.” (Fernandes, 2007) (p.90).

1.5. Tipos de Aprendizagem Organizacional

No que concerne aos modelos de aprendizagem organizacional estudados, podemos encontrar investigadores como Shrivastava (1983), que desenvolveu um modelo que permitia caracterizar diferentes tipos de aprendizagem organizacional, por outro lado, encontramos McGill *et al.* (1992), Mills e Friesen (1992), Garvin (1993, 1995), e Campbell e Cairns (1994) que elaboraram estudos dentro da abordagem das organizações aprendentes. Para além destes investigadores, deparamos com estudos desenvolvidos por Easterby-Smith (1990), Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1996), DiBella e Nevis (1998), DiBella (2001), Richard e Goh (1995), e Hult e Ferrell (1997) sobre facilitadores de aprendizagem organizacional.

Iremos também apresentar uma nova abordagem sobre a aprendizagem organizacional desenvolvido por Garvin, Edmondson, e Gino (2008). Por último, iremos apresentar um estudo desenvolvido por Fernandes (2007) que tinha como objectivo a construção de uma teoria que permitiria caracterizar o modo como a aprendizagem ocorre nas organizações.

1.6. A Tipologia da Aprendizagem Organizacional de Shrivastava

Shrivastava (1983) apresentou um modelo de aprendizagem organizacional que tinha como principal objectivo classificar os diferentes tipos de aprendizagem organizacional. A tipologia de aprendizagem organizacional construída pelo autor era constituída por duas dimensões: *perspectiva individual-organizacional* e *perspectiva concebida evolutiva*. A primeira dimensão diz respeito a dependência que a aprendizagem organizacional tem com o individuo ou quando a própria organização incentiva a participação dos membros da organização. A segunda dimensão, diz respeito ao facto da aprendizagem organizacional ser concebida pelos gestores de topo (baseia-se no individuo), ou ao facto desta aprendizagem resultar de um processo de evolução das normas socioculturais, das práticas históricas e das tradições de gestão (baseia-se nas rotinas organizacionais). Com base nestas duas dimensões Shrivastava (1983) sugere seis tipos de aprendizagem organizacional:

1. Instituição de uma pessoa;
2. Sistema de aprendizagem mitológica;
3. Cultura de procura de informação;
4. Sistema de aprendizagem participativo;
5. Sistema de gestão formal;
6. Sistema de aprendizagem burocrático.

O primeiro tipo de aprendizagem organizacional (*instituição de uma pessoa*) diz respeito a organizações onde apenas uma única pessoa, geralmente o coordenador, constitui a chave do conhecimento e domina todos os aspectos relacionados com os negócios da empresa. Este actua como uma espécie de filtro que controla o fluxo da informação que vem e vai para as pessoas cruciais na empresa. O segundo tipo de aprendizagem (*sistema de aprendizagem mitológica*), a organização alcança a aprendizagem através da troca de histórias e actividades acerca dos actores organizacionais. Estas histórias são perpetuadas ao longo do tempo transformando-se em mitos organizacionais, estes servirão de base para o desenvolvimento das normas socioculturais que determinarão os canais de comunicação, mas também poderão limitar a partilha de conhecimento na organização. O terceiro tipo de aprendizagem diz

respeito a *cultura de procura de informação*, a aprendizagem é feita com base na constante procura de informação relevante para o desempenho das tarefas, e esta procura é facilitada pela própria organização uma vez que ela cria mecanismos de fácil acesso entre as diferentes áreas funcionais. O quarto tipo de aprendizagem (*sistema de aprendizagem participativo*), caracteriza-se pela formação de grupos de trabalho e *comités ad hoc* responsáveis por resolver problemas relacionados com a gestão e estratégia da organização. Estes comités e grupos são constituídos por indivíduos que possuem conhecimento e capacidade para tomar decisões. *Sistema de gestão formal* é o quinto tipo de aprendizagem, consiste na implementação de sistemas formais de gestão com o intuito de planear, processar e controlar a informação. Por último, temos o sexto tipo de aprendizagem (*sistema de aprendizagem burocrática*), que diz respeito a um conjunto de sistemas elaborados de procedimentos e regulamentos que controla o fluxo de informação entre os membros da organização. Estes procedimentos e regulamentos irão definir que tipo de informação vai para cada indivíduo e qual o seu conteúdo.

O estudo de Shirvastava foi crucial para o entendimento dos diferentes tipos de aprendizagem organizacional, no entanto existem algumas limitações nas tipologias de aprendizagem sugeridas por este autor. De acordo com Fernandes (2007), o autor foi limitativo ao utilizar apenas duas dimensões para caracterizar a aprendizagem organizacional salientando a semelhança entre as duas dimensões. Outra limitação diz respeito ao facto das caracterizações feitas nos seis tipos de aprendizagem irem além das definições feitas em relação às duas dimensões abrangendo assim outros domínios de estudo como, sistemas de comunicação organizacionais ou processos de comunicação. Uma outra questão está relacionada com a ausência da metodologia usada para se identificar os seis tipos de aprendizagem.

1.7. A Abordagem das Organizações Aprendentes

Segundo Fernandes (2007), existem quatro estudos que descrevem ao pormenor as organizações aprendentes, estes foram realizados por McGill *et al.* (1992), Mills e Friesen (1992), Garvin (1993, 1995), e Campbell e Cairns (1994).

1.7.1. Estudo de McGill

McGill *et al.* (1992) desenvolveram um estudo onde pretendiam perceber melhor as organizações aprendentes. Estes consideram que a principal característica das organizações

aprendentes consiste na forma como estes gerem as suas experiências, desta forma as organizações aprendentes procuram implementar novas formas de trabalho e obter *feedbacks* sobre a sua *performance* para atingirem uma constante melhoria. Estes investigadores identificaram cinco práticas de gestão que consideraram típicas das organizações aprendentes: a primeira é a *abertura* e caracteriza-se no facto dos gestores de uma organização estarem verdadeiramente abertos a um grande conjunto de perspectivas com o intuito de identificarem novas possibilidades e escolhas. A abertura pode assumir duas formas, a *necessidade de controlar* (refere-se ao abandono da necessidade dos gestores em controlar a organização) e a *humildade cultural-funcional* (os gestores devem ter em conta a diversidade dos valores e experiências dos membros da organização). A segunda prática diz respeito ao *pensamento sistémico*, os gestores das organizações aprendentes percebem-nas como uma rede em que todas as partes se relacionam, e sendo assim, existe uma necessidade de se dar atenção aos fluxos de informação, de poder e de confiança que reflectem a forma como os equilíbrios organizacionais são conseguidos.

A terceira prática de gestão das organizações aprendentes é a *criatividade*, McGill et al (1992) consideram que para se alcançar a criatividade deve-se ter em conta dois aspectos: o *desejo de correr riscos* (onde a apresentação de novas soluções é estimulada e as falhas são vistas como oportunidade para se aprender), e a *flexibilidade pessoal* (está relacionada com as políticas de remuneração, a mobilidade entre as divisões e funções, o desenvolvimento pessoal e uma cultura de clã). A quarta prática de gestão proposta é a *eficácia pessoal*, que consiste na capacidade que os gestores possuem para influenciarem significativamente a realidade das organizações. A eficácia pessoal traduz-se em dois aspectos: *a autoconsciência* (os gestores têm uma visão clara que os conduz na tomada de decisões que vão contribuir para a aprendizagem organizacional, e têm uma necessidade de receberem feedback acerca das suas decisões) e *a atitude pro-activa para resolver problemas* (verifica-se quando os gestores acreditam que podem alcançar bons resultados para o desempenho organizacional através da aprendizagem da organização). Finalmente, os autores referem a *empatia* como a quinta prática de gestão das organizações aprendentes. Esta refere-se à procura dos gestores em melhorar as relações profissionais entre os membros da organização, e a responsabilidade dos gestores resolverem relações difíceis através do desenvolvimento das suas competências relacionadas com a empatia. McGill et al (1992) citados por Fernandes (2007), referem que “construir organizações aprendentes exige líderes que desenvolvam os trabalhadores, que vejam as organizações como sistemas, que consigam desenvolver a sua própria consciência

peçoal, que aprendam a experimentar novas soluções e que, em grupo, identifiquem os problemas” (p.158).

1.7.2. Estudo de Mills e Friesen

Outros autores que desenvolveram uma investigação para caracterizar as organizações aprendentes foram Mills e Friesen (1992). Estes apresentam três características típicas das organizações aprendentes, sendo a primeira *o compromisso com o conhecimento* que se caracteriza por incentivar a aprendizagem interna, de acordo com os autores as organizações aprendentes tendem a “sistematizar o que aprenderam, de modo a codificar e tornar essa informação acessível para os seus membros, tendem a incorporar esse conhecimento nas práticas e nos procedimentos e tendem a divulgar as práticas para que outras pessoas fora da empresa possam avaliar a exactidão e o valor das mesmas” (p.159). A segunda característica identificada é o *mecanismo de renovação*, onde as organizações aprendentes têm a capacidade de se renovarem através de um método sistemático de identificação de necessidades existentes. Estas organizações conseguem inverter, renovar e revitalizar os seus sistemas organizacionais. A última característica refere-se a *abertura*, as organizações aprendentes têm uma grande abertura no que concerne ao ambiente externo, o que possibilita a percepção de pequenas alterações no ambiente permitindo desse modo tirar uma vantagem do mesmo.

1.7.3. Estudo de Garvin

Seguindo a mesma linha de pensamento que os anteriores investigadores, Garvin (1993, 1995) considerou que as organizações aprendentes apresentam uma maior criatividade em relação à maioria das organizações. Portanto, segundo este autor, citado por Fernandes (2007), “as organizações aprendentes são aquelas que têm capacidade para criarem, adquirirem e transferirem o conhecimento e, desta forma, modificarem o seu comportamento de modo a reflectirem as novas ideias” (p.162). Este propõe cinco actividades típicas das organizações aprendentes, a primeira refere-se a *resolução de problemas*, que se reflecte quando as organizações investigam profundamente as causas dos problemas existentes. Os princípios básicos da *resolução de problemas* são:

- “Confiar no método científico em vez de tentar adivinhar as causas para diagnosticar os problemas;
- suportar as decisões nos dados em vez de pressuposições;

- usar instrumentos de estatística simples, tais como histogramas, correlações, diagramas de causa e efeito, para organizar os dados e tomar decisões” (Garvin,1993: 81), citado por Fernandes (2007).

A *experimentação* é a segunda actividade das organizações aprendentes sugerida por Garvin, esta consiste na necessidade da organização testar sistematicamente os conhecimentos recentemente adquiridos. Este autor salientou que a experimentação pode ocorrer através de duas formas: 1) *programas ongoing*, que se caracteriza pela experimentação contínua de diferentes métodos de produção, estes são implementados através de programas de formação interna e externa adequados as necessidades específicas das pessoas; 2) *projectos de demonstração*, consiste na introdução de mudanças num determinado local com o intuito de se desenvolverem determinadas capacidade organizacionais. A terceira actividade das organizações aprendentes e a *aprendizagem a partir da experiência*, que segundo Garvin (1993,1995), citado por Fernandes (2007) ocorre quando “as organizações analisam e avaliam sistematicamente os seus sucessos e insucessos de modo a reterem essas experiências para que sejam facilmente acedidas pelos seus membros” (p.164). A quarta característica é a *aprendizagem a partir de outros*, esta pode ser feita através da análise das melhores práticas organizacionais aplicadas por outras empresas (*benchmarking*), esta análise vai culminar na elaboração de recomendações e implementação de novos procedimentos. Os clientes constituem também um factor chave na aprendizagem, uma vez que estes podem fornecer informações sobre os produtos e serviços em comparação com a concorrência. Finalmente como última actividade proposta por Garvin (1993, 1995), encontramos a *transferência do conhecimento*, que se caracteriza pela difusão rápida e eficaz do conhecimento na organização. Para ocorrer a aprendizagem organizacional o conhecimento deve ser partilhado entre todos os membros da organização para ela aprender com um todo.

1.7.4. Estudo de Campbell e Cairns

Outros cinco comportamentos típicos das organizações aprendentes foram identificados por Campbell e Cairns em 1994. Segundo estes investigadores a melhor forma para se identificar uma organização aprendente é através da aplicação das escalas ancoradas nos comportamentos (BARS), uma vez que este é “um método que permite ir do conceito abstracto de organização aprendente para a realidade empresarial, dado que são instrumentos quantitativos e práticos que permitem avaliar se uma organização e ou não aprendente” (p. 167) citado por Fernandes (2007). De acordo com estes o primeiro comportamento típico das

organizações aprendentes diz respeito a *gestão da informação*, uma vez que estas procuram gerir a informação através do ajustamento constante da nova informação que vai sendo captada. O segundo comportamento refere-se ao *estilo de comunicação*, sendo que as organizações aprendentes apresentam um estilo de comunicação mais aberto fazendo com que as pessoas sintam uma maior confiança para exporem as suas ideias. O terceiro comportamento das organizações aprendentes diz respeito a *gestão das mudanças*, nestas organizações a mudança ocorre de uma forma gradual, não se implementam mudanças drásticas. Os *erros e experiência* constituem o quarto comportamento das organizações aprendentes, estas procuram aprender analisando os seus erros tirarem melhor partido dos mesmos. O último comportamento das organizações aprendentes proposto por Campbell e Cairns (1994), é a *remuneração e recompensas*, onde as organizações procuram adequar a recompensa ao desempenho individual dos membros da organização.

1.8. Os Facilitadores da Aprendizagem Organizacional

No que diz respeito as tipologias facilitadoras da aprendizagem organizacional, deparamos com estudos desenvolvidos por Easterby-Smith (1990), Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1996), DiBella e Nevis (1998), DiBella (2001), Hult e Ferrell (1997) e Richard e Goh (1995). Estes investigadores pretendiam identificar os principais factores que facilitam a aprendizagem organizacional.

1.8.1. Os três factores facilitadores da aprendizagem organizacional

Em primeiro lugar iremos apresentar os três factores facilitadores da aprendizagem organizacional identificados num estudo desenvolvido por Easterby-Smith em 1990, o primeiro factor facilitador diz respeito ao facto da organização *aprender sobre a aprendizagem organizacional*. Esta ocorre quando os membros da organização, em grupo, procuram reflectir sobre a aquisição de uma nova competência ou sobre a forma como determinado problema organizacional foi resolvido, após essa reflexão as principais aprendizagens individuais passam para o nível da aprendizagem organizacional.

Um segundo factor facilitador da aprendizagem organizacional é a *promoção da experimentação*, o autor afirma que a implementação da experimentação na organização é um bocado complexa, e não pode ser simplesmente imposta. Esta deve passar por uma definição de uma estratégia global da organização, neste sentido o autor sugere que a organização deve

apostar em quatro aspectos importantes para se implementar a experimentação, citado por Fernandes:

- “*Nas pessoas*, dado que quando as organizações têm uma grande homogeneidade entre os seus membros reduz-se a possibilidade de surgirem novas ideias e novos pontos de vista;
- *Nas estruturas*, uma vez que é aconselhável que estas sejam mais flexíveis, de modo a que as pessoas se adaptem mais rapidamente as mudanças e aprendizagens de novos papéis;
- *Nos sistemas de recompensas*, dado que a organização deve estabelecer recompensas quando as pessoas tentam soluções inovadoras e evitar as represálias quando as pessoas não são bem sucedidas;
- *Nos sistemas de informação*, uma vez que a maioria dos sistemas estão preparados para ignorarem pequenas variações que não estejam de acordo com o design básico, pelo que se perde muita informação” (p. 171).

O terceiro factor proposto diz respeito a *consciência regulada*, que defende que as organizações devem prestar mais atenção na informação interna e externa para se poder tomar as melhores decisões, o autor ainda refere que a informação recolhida no exterior deve ser de boa qualidade.

1.8.2. Os dez factores facilitadores da aprendizagem organizacional

Para além do trabalho elaborado por Easterby-Smith (1990), encontramos estudos sobre facilitadores da aprendizagem organizacional desenvolvidos por Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1996), DiBella e Nevis (1998), DiBella (2001). Estes autores identificaram dez factores facilitadores da aprendizagem organizacional, segundo os mesmos, quanto mais factores existirem maior a capacidade de aprendizagem organizacional. O primeiro factor facilitador da aprendizagem organizacional definido por Nevis *et al.* (1995), foi o factor *imperativo de análise* que estipula a necessidade da organização analisar o seu meio externo. Ou seja, para que ocorra a aprendizagem organizacional as organizações têm de estudar o meio envolvente de modo a compreenderem melhor os problemas e a implementarem uma estratégia adequada ao meio e que permita a aprendizagem. Outro factor apresentado diz respeito aos *desfasamentos no desempenho*, que se caracteriza pela forma como os membros de uma organização enfrentam as diferenças entre os resultados esperados e os obtidos. Os

autores afirmam que as organizações com elevado sucesso tendem a receber quase sempre um feedback positivo e isto pode constituir um factor inibidor da aprendizagem organizacional, uma vez que não procuram novas formas de produção. O terceiro factor facilitador da aprendizagem organizacional refere-se à *preocupação com as medidas*, onde as organizações devem procurar medir o desempenho organizacional, tanto interno como externo, permitindo assim a obtenção de feedbacks que por sua vez vão contribuir para a melhoria dos resultados pretendidos. O quarto factor diz respeito a *preocupação com a experimentação*, de acordo com Nevis *et al.* (1995), as organizações devem permitir a experimentação de novos métodos de trabalho, para isso devem estar preparados para lidar com os erros que eventualmente possam surgir. Isto é, incentivando a criação de novas ideias e não penalizando os membros pelos maus resultados consequentes da experimentação. O quinto factor facilitador da aprendizagem organizacional é o *clima de abertura*, que se prende ao facto das organizações criarem um clima que permite a interacção informal entre os seus membros, isto é, através das conversas informais ocorre uma troca de experiências que vão facilitar a aprendizagem organizacional. O sexto factor refere-se a *educação contínua*, que estipula que as organizações devem investir na formação contínua dos seus trabalhadores, uma vez que é através da aprendizagem individual que ocorre a aprendizagem organizacional, e ao mesmo tempo deve ser inculcada nos membros da organização uma atitude favorável a aprendizagem contínua. A *variedade operacional* constitui o sétimo factor facilitador da aprendizagem organizacional, esta diz respeito a capacidade da organização desenvolver um leque diferenciado de formas procedimentais no alcance dos seus objectivos, ou seja, a organização define diferentes estratégias, políticas, e processos de modo a adaptarem-se a qualquer tipo de problema. Desta forma os membros da organização estão preparados para confrontarem qualquer tipo de confronto uma vez que possuem um maior leque de opções para encararem qualquer situação. Segundo DiBella e Nevis (1998), citados por Fernandes (2007), “existem várias possibilidades para se atingir os objectivos, mas quando os indivíduos trabalham com flexibilidade descobrem outras formas de atingir os objectivos, o que leva a novas aprendizagens” (p. 176).

Como oitavo factor facilitador da aprendizagem organizacional encontramos os *múltiplos defensores*, que se caracteriza pelo facto das organizações possuírem vários defensores de uma ideia possibilitando assim a aprendizagem organizacional, por exemplo, se numa organização existe um grande número de pessoas que defende a participação de todos nos processos de tomada de decisão, isto vai contribuir para o desenvolvimento de um sistema de

aprendizagem organizacional eficaz. O nono factor facilitador é a *liderança envolvida*, que sugere a presença de um líder competente que envolva os membros da organização no alcance de novas aprendizagens organizacionais. Finalmente, encontramos o décimo factor facilitador da aprendizagem organizacional, que se refere a *perspectiva sistémica*, nesta as organizações analisam os seus problemas através de uma perspectiva interna, segundo Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1996), DiBella e Nevis (1998), DiBella (2001), é importante analisar-se a interdependência entre as variáveis organizacionais. Para DiBella e Nevis (1998), estes dez factores são cruciais para determinar a eficácia e eficiência do sistema de aprendizagem organizacional.

1.8.3. As cinco dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional

Um outro conjunto de factores facilitadores da aprendizagem organizacional, foi desenvolvido por Richards e Goh (1995) que designaram as cinco dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional. Sendo assim, a primeira dimensão diz respeito à *clareza da missão e dos objectivos*, que refere-se ao grau do conhecimento que os membros da organização têm em relação à missão da organização e como vão alcançá-la. No que diz respeito à segunda dimensão denominada *liderança e facilitação*, esta refere-se à capacidade dos gestores criarem um clima de abertura e desafio na organização. A *experimentação e recompensas* constitui a terceira dimensão, esta diz respeito à capacidade da organização incentivar e apoiar a experimentação e a forma como o resultado desta experimentação está ligada as recompensas. A quarta dimensão da capacidade de aprendizagem organizacional designa-se por *transferência do conhecimento*, que se refere aos sistemas que a organização tem que possibilitam à interacção entre os membros da organização. A quinta dimensão diz respeito às *equipas de trabalho e resolução de problemas*, e pretende saber até que ponto a organização recorre e estimula o trabalho em equipa.

1.8.4. Os quatro orientadores da capacidade de aprendizagem organizacional

Por último, encontramos quatro orientadores da capacidade de aprendizagem organizacional propostos por Hult e Ferrell (1997), estes identificaram quatro orientadores que sintetizam os vários significados da operacionalização do conceito de aprendizagem organizacional. O primeiro orientador sugerido foi designado por *orientação para a equipa*, que consiste na partilha de informação entre os membros da organização, esta partilha vai permitir um maior desenvolvimento da aprendizagem organizacional. O segundo orientador da capacidade de aprendizagem organizacional é a *orientação sistémica*, que pode ser descrito como a forma

que a organização percebe a influência dos inputs e outputs no funcionamento, desempenho e satisfação em relação à organização como um todo. O terceiro orientador diz respeito à *orientação de aprendizagem*, que se preocupa com a aprendizagem organizacional a curto, médio e longo prazo. Os autores defendem que para ocorrer a aprendizagem organizacional deve-se ter em conta o valor que a organização dá a aprendizagem, é que um dos principais problemas das organizações prende-se com a não implementação de novas ideias, devido aos modelos mentais das pessoas (Fernandes, 2007). O quarto e último orientador proposto por Hult e Ferrell (1997) é a *orientação para a memória*, que consiste na forma como a organização comunica e distribui o conhecimento, os autores afirmam que quando os indivíduos desempenham repetidamente as mesmas tarefas acabam por desenvolver um conhecimento sobre as mesmas e a desempenhá-las mais eficazmente.

1.9. Os Três Blocos Construtores da Aprendizagem Organizacional

Para além dos estudos desenvolvidos pelos autores anteriormente mencionados, encontramos um estudo desenvolvido recentemente por Garvin, Edmondson e Gino (2008) publicado na revista *Harvard Business Review*. Estes autores apresentam um instrumento compreensível e concreto para aceder a aprendizagem nas organizações, este instrumento permite a empresa comparar-se aos scores de benchmark de outras empresas; permite fazer avaliações entre as diferentes áreas da organização; permite olhar profundamente nas unidades individuais; e por último, permite uma visão ampla de como a empresa aprende e como esta se adapta as estratégias e processos.

De acordo com estes investigadores existem três blocos construtores da aprendizagem organizacional, o primeiro bloco consiste num *ambiente de trabalho que incentiva a aprendizagem*, o segundo bloco refere-se a um *conjunto concreto de processos e práticas de aprendizagem*, e o terceiro bloco diz respeito ao *comportamento de liderança que reforça a aprendizagem*.

No que se refere ao primeiro bloco, um *ambiente de trabalho que incentiva a aprendizagem*, este apresenta quatro características distintas: *segurança psicológica*, que estipula que para aprenderem, os trabalhadores não podem ter medo de discordar com os seus colegas ou superiores. Eles devem sentir-se confortáveis para expressarem as suas opiniões acerca do trabalho; *apreciação das diferenças*, defende que a aprendizagem ocorre quando as pessoas se dão conta que têm ideias opostas. O reconhecimento do valor da competição saudável e

diferentes pontos de vista, aumenta a energia e a motivação dos trabalhadores; *abertura a novas ideias*, segunda esta a aprendizagem não ocorre simplesmente durante a correção dos erros e resolução de problemas, mas sim na procura de novas abordagens. Os colaboradores devem ser incentivados a correr riscos e a explorar o desconhecido; a quarta característica é o *tempo para reflexão*, segundo o qual, quando as pessoas estão muito sobrecarregadas de trabalho e muito stressadas, a sua capacidade para pensar de uma forma analítica e criativa fica comprometida. Estas tornam-se menos capazes de diagnosticar problemas e de aprenderem através das suas experiências.

Relativamente ao segundo bloco, *conjunto concreto de processos e práticas de aprendizagem*, defende que a aprendizagem nas organizações surge através de uma série de etapas concretas e através de actividades amplamente difundidas. O processo de aprendizagem envolve a criação, recolha, interpretação e disseminação da informação. Este processo ocorre através da experimentação para desenvolver e testar novos produtos e serviços; da competência para garantir a competitividade, os clientes e as novas tendências tecnológicas; de uma análise e interpretação disciplinada para identificar e resolver problemas; do treino e a formação para desenvolver os antigos e novos empregados; e finalmente, para um maior impacto, o conhecimento deve ser partilhado de uma forma sistemática e claramente definida. Por último, o terceiro bloco construtor da aprendizagem organizacional, *comportamento de liderança que reforça a aprendizagem*, estipula que a aprendizagem organizacional é fortemente influenciada pelo comportamento dos líderes, quando estes questionam e ouvem activamente os seus subordinados, estes sentem-se encorajados para aprender.

Segundo os autores, estes três blocos construtores da aprendizagem organizacional fortalecem-se entre si, e podem se sobrepor numa certa altura.

1.10. A Teoria Caracterizadora da Aprendizagem Organizacional

Um outro modelo sobre a aprendizagem organizacional foi desenvolvido por Fernandes em 2007, esta autora criou uma teoria que designou por teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional. Esta foi desenvolvida a partir da análise das tipologias de aprendizagem organizacional sugeridas por Shrivastava (1983), das abordagens das organizações aprendentes desenvolvidas por McGill *et al.* (1992), Mills e Friesen (1992), Garvin (1993,

1995), e Campbell e Cairns (1994), e a análise das teorias sobre os factores facilitadores de aprendizagem organizacional proposto por Easterby-Smith (1990), Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1996), DiBella e Nevis (1998), DiBella (2001), Richard e Goh (1995), e Hult e Ferrell (1997).

A teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional sugerida por Fernandes (2007) é constituída por dois níveis de análise:

- 1) “um primeiro nível que constituirá a ideia geral que descreve as formas como a aprendizagem ocorre nas organizações, que designaremos por *dimensão*;
- 2) um segundo nível, que incluirá aspectos mais práticos relacionados com a dimensão e que ajudarão a clarificá-la, os quais apelidaremos de *subdimensões* (p.186)”.

A investigadora afirma que a *dimensão* diz respeito as diferentes formas que conduzem a organização á aprendizagem, por outro lado, as *subdimensões* ajudam a perceber melhor a forma como as organizações aprendem. Sendo assim, foram definidos sete dimensões:

1. *A perspectiva organizacional* – caracteriza-se pela estimulação que a organização dá aos indivíduos ao envolvê-los e a participarem activamente na evolução da organização, que por sua vez leva a uma aprendizagem organizacional. Segundo a autora, a aprendizagem organizacional irá resultar do funcionamento diário da organização. Nesta perspectiva foram definidas quatro subdimensões, a primeira subdimensão refere-se á *abertura da organização*, que se caracteriza pelo facto da organização criar um clima de abertura, onde os indivíduos são incentivados a apresentarem novas ideias, e a comunicação é feita de um modo informal permitindo assim uma maior compreensão da realidade organizacional, o que vai possibilitar a aprendizagem organizacional. A segunda subdimensão definida por Fernandes (2007), designa-se por *preocupação com os conflitos*, esta refere-se a competência do gestor na resolução de conflitos. Estes preocupam-se em melhorar o ambiente trabalho livrando-o de quaisquer conflitos, de acordo com a autora, as vezes essa resolução de conflitos passa pela melhoria das competências profissionais dos indivíduos de modo a abrir-lhes novos horizontes. A terceira subdimensão diz respeito ao *projecto de empresa*, que se focaliza no envolvimento que o indivíduo tem em relação a organização, uma vez que, quando os membros da organização tomam-na como um projecto seu tornam-se mais empenhados aumentando assim, a participação efectiva na realidade da organização. Por último, encontramos a subdimensão *trabalho de*

equipa, que se caracteriza pela criação de um clima de grupo, através do incentivo da partilha de informação e experiências.



Figura 1. Dimensão *perspectiva organizacional* e suas subdimensões (Fernandes, 2007)

2. A *perspectiva sistémica* – caracteriza-se pelo facto das organizações relacionarem entre si os problemas, os resultados e os acontecimentos de uma forma integrada no todo da organização. Ou seja, os indivíduos têm uma visão global da organização, deste modo compreendem profundamente a dinâmica organizacional. Fernandes (2007), sugere três subdimensões para esta perspectiva, a primeira subdimensão diz respeito ao *meio externo*, que se caracteriza pela análise do meio ambiente com o objectivo de se identificar os problemas e as oportunidades presentes. A segunda subdimensão é *acontecimentos passados*, que se manifestam através da análise dos acontecimentos internos donde são extraídas as experiências que vão permitir a aquisição de um novo saber. Como terceira subdimensão encontramos a *aprendizagens sobre aprendizagens*, que segundo Fernandes, “está presente quando os membros de uma organização efectuam uma análise pormenorizada dos

acontecimentos organizacionais, de modo a chegarem a um consenso sobre o significado que decorre das suas aprendizagens organizacionais” (p. 191). A autora afirma que esta subdimensão está relacionada com a subdimensão *acontecimentos passados*, uma vez que esta implica uma análise mais específica dos acontecimentos passados da organização e permite perceber o que funciona bem ou mal na empresa.

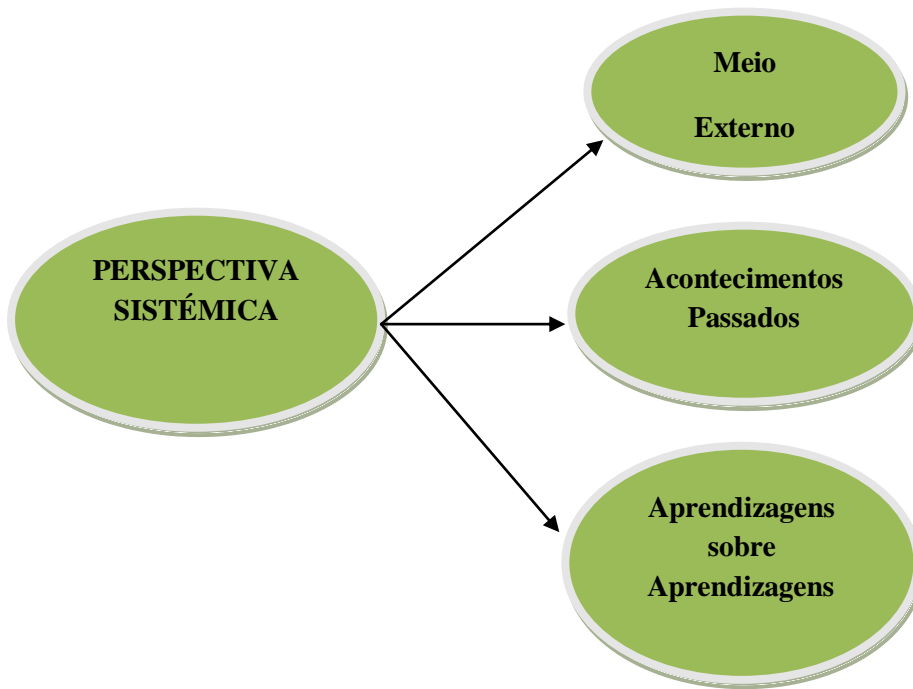


Figura 2. Dimensão *perspectiva sistémica* e suas subdimensões (Fernandes, 2007)

3. *Gestão dos problemas e erros* – diz respeito a capacidade da organização gerir os seus problemas e erros e a partir destes criar uma oportunidade de adquirir novas aprendizagens. Nesta perspectiva foram definidas quatro subdimensões, a primeira refere-se por *partilha dos problemas e erros*, que se caracteriza pelo contacto estabelecido pelos indivíduos no que diz respeito aos problemas e erros dos outros. Ou seja, os indivíduos aprendem através da partilha dos problemas e análise dos erros cometidos por outros indivíduos. A segunda subdimensão designa-se por *obtenção de feedback*, que ocorre quando a organização procura feedback de modo a melhorar o seu desempenho e também adquirir novas aprendizagens. A terceira subdimensão, *construção de medidas*, está relacionada com a subdimensão *obtenção de feedback*, ou seja, “para uma organização obter feedback sobre o seu desempenho terá de construir medidas internas e externas de modo a encontrar formas para avaliar o seu

desempenho” (p. 193). Portanto, é importante que as organizações construam medidas internas e externas, porque através delas irão ter noção sobre o desempenho actual da organização. A última subdimensão, *retenção de ensinamentos*, verifica-se quando a organização retira ensinamentos uns dos outros que se encontram guardados na memória da organização, e estes ensinamentos podem ser acedidos sempre que necessário a qualquer momento pelos membros da organização.



Figura 3. Dimensão *gestão dos problemas e erros* e suas subdimensões (Fernandes, 2007)

4. *Gestão da experimentação* – refere-se á capacidade que as organizações têm para experimentar novas formas de produção ou oferta de serviços, estas procuram incentivar os seus trabalhadores a experimentarem novos procedimentos e instrumentos de trabalho. Nesta dimensão foram sugeridas três subdimensões, nomeadamente, a subdimensão *programas ongoing*, a subdimensão *projectos de demonstração* e a subdimensão *estimular novas soluções*. Quanto a primeira subdimensão, esta caracteriza-se pela experimentação de novas matérias-primas e diferentes formas de trabalho. Por outro lado, a segunda subdimensão consiste na introdução de pequenas mudanças em determinados locais de trabalho, que por sua vez vão ajudar no desenvolvimento organizacional. Estas mudanças são introduzidas em forma de projectos que conforme o resultado podem ou não ser estendidos por

toda a organização. Por último a terceira subdimensão, defende o incentivo á experimentação dentro da organização, através da implementação de políticas remuneratórias que incentivam os trabalhadores a assumirem o risco.

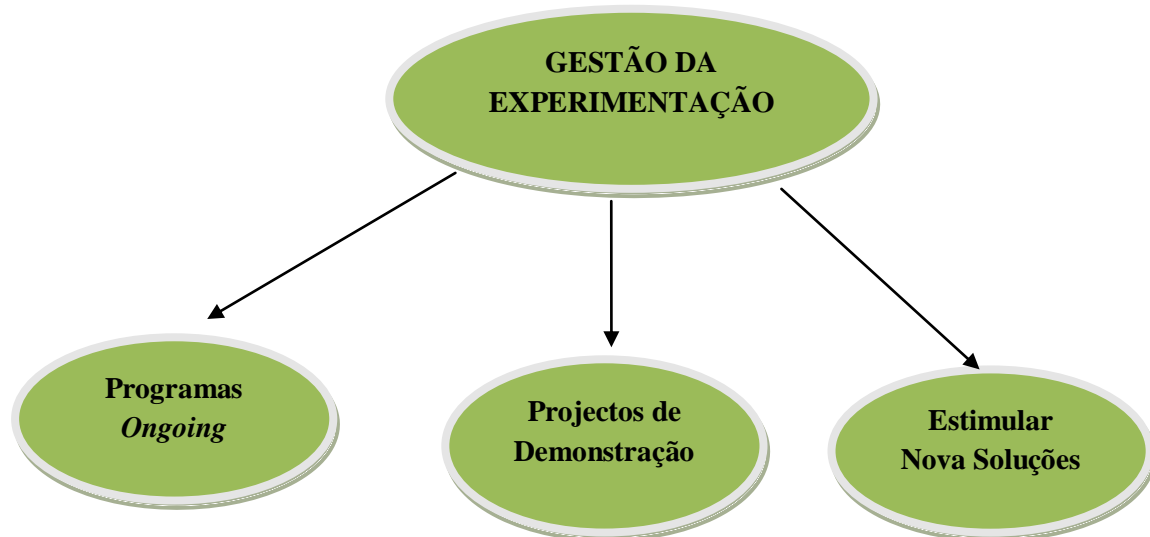


Figura 4. Dimensão *gestão da experimentação* e suas subdimensões (Fernandes, 2007)

5. *Gestão da mudança* – esta dimensão diz respeito á necessidade das organizações fazerem contínuos ajustamentos cada vez que a informação vai sendo apreendida pelas mesmas. As organizações precisam se ajustar a mudança imposta pelo meio envolvente. Nesta dimensão foram identificadas quatro subdimensões, sendo a primeira designada *sistematização da informação*, onde as organizações procuram adquirir, codificar e sistematizar novas informações, ou seja, procuram sistematizar a informação para torná-la mais acessível a todos os membros da organização. A segunda subdimensão, *partilha de informação*, se caracteriza pela necessidade da organização partilhar a informação com os seus colaboradores de modo que o conhecimento chegue a todos. A terceira subdimensão, *incorporação da informação*, consiste na incorporação do novo conhecimento nos procedimentos e rotinas dos membros da organização, e este novo conhecimento será absorvido pela organização durante o exercício das funções do dia-a-dia. Por último, a quarta subdimensão, *liderança envolvida*, está ligada a gestão da mudança propriamente dita, ou seja, para

ocorrer uma mudança nas organizações é necessário o envolvimento dos gestores ou líderes para evitarem a resistência á mudança por parte dos trabalhadores.

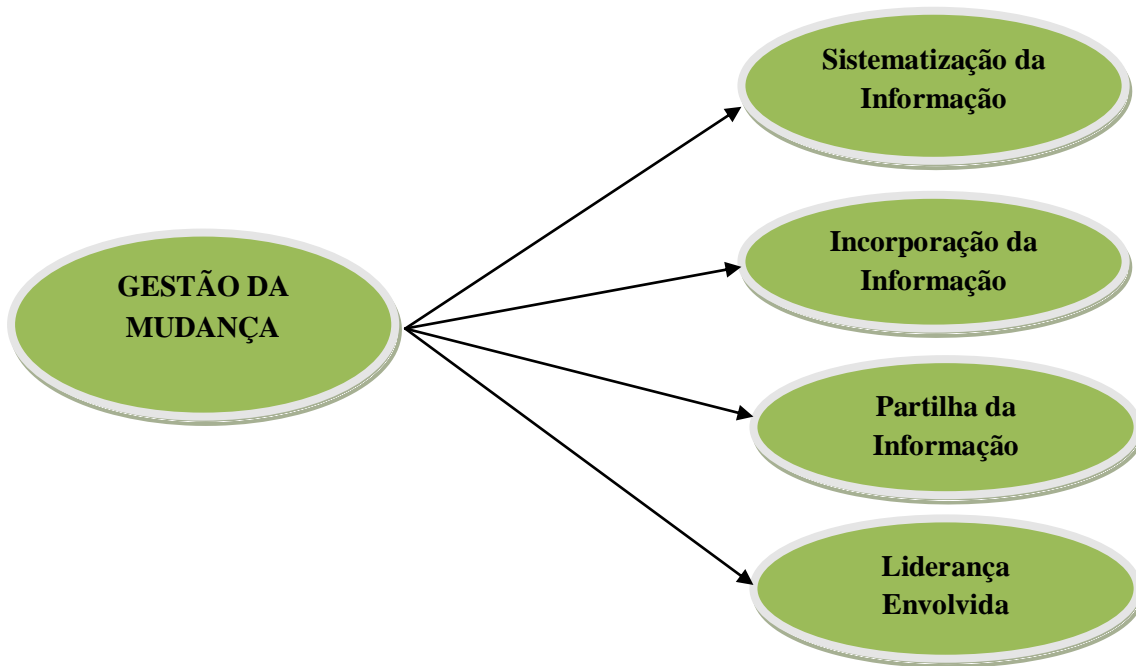


Figura 5. Dimensão *gestão da mudança* e suas subdimensões, (Fernandes, 2007)

6. *Gestão de recursos humanos* – esta dimensão diz respeito á todas as actividades levadas a cabo pelas organizações, com o intuito de desenvolver e aumentar a aprendizagem organizacional. Esta é constituída por três subdimensões, sendo a primeira a *formação*, que se caracteriza pela preocupação da organização em desenvolver programas de formação fomentando a aprendizagem contínua dos seus membros. A segunda subdimensão, *selecção e recrutamento*, reflecte a preocupação das organizações na selecção de colaboradores com diferentes backgrounds dos que já existem na organização, de modo a terem recursos humanos com competências diversificadas. A terceira e última subdimensão, *remuneração*, diz respeito ao facto das organizações implementarem um sistema remunerativo baseado no desempenho do indivíduo, este sistema valoriza os indivíduos através de atribuições de prémios.



Figura 6. Dimensão *gestão de recursos humanos* e suas subdimensões, Fernandes (2007)

7. *Variedade operacional* – de acordo com Nevis *et al.* (1995), citados por Fernandes (2007), se verifica quando “ uma organização desenvolve uma pluralidade de estratégias, de políticas, de processos e de estruturas que lhe permitem ter uma maior capacidade de adaptação quando surgem problemas imprevistos” (p. 201).

Estas são as sete dimensões apresentadas por Fernandes (2007), que constituem a teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional. As dimensões apresentadas constituem uma descrição do modo como as organizações aprendem, e as suas subdimensões constituem a praticabilidade ou operacionalização das sete dimensões. A autora realizou um estudo com o intuito de aperfeiçoar a teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional, ou seja, para adequá-la à realidade das empresas portuguesas. Para tal, foram entrevistados 12 gestores de topo responsáveis por processos de alianças estratégicas resultantes da fusão de duas empresas, portanto seis empresas estavam em estudo. A entrevista consistia na opinião dos gestores sobre a aprendizagem organizacional tendo em conta as sete dimensões e as suas subdimensões. A autora verificou que a teoria proposta era adequada para caracterizar a aprendizagem organizacional em Portugal, e desta análise resultou a exclusão de uma dimensão (*variedade operacional*), passando assim para seis dimensões. E das 21 subdimensões foram eliminadas três (*preocupação com os conflitos, os projectos de demonstração e a remuneração*). Portanto, as seis dimensões constituem factores essenciais

para ocorrer a aprendizagem organizacional, segundo a autora “para as organizações conseguirem ter processos de aprendizagem que as tornem mais competitivas, é preciso que a *gestão dos problemas e erros, gestão da experimentação, gestão da mudança e gestão dos recursos humanos* se tornem práticas efectivas das empresas e, para tal, são a *perspectiva organizacional e perspectiva sistémica* que dão significado a estas quatro áreas de gestão, de modo a serem integradas e participadas por todos os membros da organização” (p. 258).

Com base na operacionalização da teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional feita no primeiro estudo, a autora elaborou um segundo estudo com o objectivo de identificar os diferentes tipos de aprendizagem organizacional em 13 empresas de diferentes sectores (*Tribunal, Empresa Gráfica, Empresa de Publicidade, Empresa de Produtos em Serie, Hospital, Escola, Empresa de Serviços Administrativos, Empresa de Software, Empresa de Componentes, Empresa de Comunicações, Empresa de Recursos Humanos, Empresa de Retalho e Empresa de Painéis Solares*), através da aplicação de um questionário. Deste modo, foi construído um questionário com base nas dimensões e subdimensões da aprendizagem organizacional. Este questionário é constituído por 58 itens e foi validado através de uma análise aprofundada dos itens por peritos que efectuaram uma análise interjuízes, foi efectuado igualmente um pré-teste a uma amostra de 46 pessoas. A validade foi também verificada através de uma análise factorial, que tinha como objectivo verificar se o construto da aprendizagem organizacional estava bem representado, os 58 itens apresentaram um índice de Cronbach de 0.97.

No início do estudo partiu-se do pressuposto de que, consoante a área de actividade de cada organização, se identificaria diferentes tipos de aprendizagem organizacional. Mas ao contrário do esperado, verificou-se que as áreas de actividade não influenciaram o processo de aprendizagem das 13 empresas, ou seja, as empresas apresentaram diferentes formas de aprendizagem organizacional independentemente da área de actividade. Comprovando deste modo a capacidade discriminatória do questionário no que diz respeito a aprendizagem organizacional.

Com base na análise dos resultados da aplicação do questionário em diferentes empresas portuguesas, a autora identificou algumas tipologias de aprendizagem organizacional, a primeira é a *aprendizagem organizacional fragmentada*, onde a aprendizagem ocorre de uma forma individualizada e só em casos pontuais ocorrem aprendizagens organizacionais,

segundo Fernandes (2007), nestas organizações é comum encontrarmos as seguintes práticas organizacionais:

1. “As chefias dinamizam pouco as suas equipas de trabalho e, desta forma, os seus membros não participam muito na vida das organizações, preocupando-se mais em especializar-se na sua função e abstrair-se do funcionamento da organização;
2. As chefias quase não visualizam as relações estreitas entre os acontecimentos e raramente os entendem no conjunto da organização;
3. O topo raramente encara os problemas e os erros como oportunidades para aprender e, como tal, as restantes pessoas tendem a esconder os erros e os problemas que vão surgindo;
4. Não se gerem as equipas de modo a que estas experimentem novos processos para realizar os produtos e/ou serviços;
5. Quase não existe nenhuma preocupação em adequar as mudanças á informação que vai sendo apreendida;
6. Quase não se levam a cabo actividades no domínio dos recursos humanos para criar um bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas” (p. 321-322).

Um outro tipo de aprendizagem organizacional identificada, designa-se por *aprendizagem organizacional hierarquizada*, nas organizações com este tipo de aprendizagem existe um envolvimento da gestão na transformação das aprendizagens individuais em aprendizagens organizacionais. As práticas organizacionais mais comuns são:

1. “As chefias dinamizam as suas equipas de trabalho de modo a que os seus membros participem, e, assim, não se preocupem apenas em especializarem-se individualmente, esquecendo-se das necessidades das organizações;
2. As chefias analisam alguns acontecimentos de forma particular, procurando entender as suas causas e efeitos, e depois integram-nos no todo da organização;
3. O topo gere uma parte dos problemas e erros como oportunidades para aprender e, por vezes, essa atitude é partilhada pelas restantes pessoas;
4. As chefias gerem as suas equipas de modo a que estas possam experimentar ocasionalmente novos processos para melhorar os produtos e/ou serviços;
5. As áreas efectuam algumas mudanças que estão adequadas á informação que vai sendo apreendida, pois o topo destas organizações tenta mudar gradualmente em vez de implementar mudanças drásticas;

6. A organização desenvolve actividades no sentido de se criar um bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas” (p. 322-323).

Por último encontramos a *aprendizagem organizacional em rede*, onde praticamente todas aprendizagens individuais resultam em aprendizagens organizacionais. Esta ocorre da seguinte forma:

1. “ Todos os membros da organização participam e se envolvem nas suas equipas e na vida da organização, sucedendo que a especialização das funções resulta das necessidades organizacionais sentidas pelos seus membros;
2. As pessoas visualizam as relações estreitas entre os acontecimentos de modo a entende-los no conjunto da empresa. Especificamente, analisam-se as causas e efeitos dos acontecimentos e depois integram-se no todo da organização, construindo uma visão global da realidade;
3. O topo incentiva as pessoas a encararem os seus problemas e os erros como oportunidades para aprenderem e essa atitude é partilhada pelas pessoas. De facto, os membros encaram os problemas e erros como momentos onde as pessoas se confrontam com o desconhecido e exercitam a imaginação para encontrar soluções;
4. As chefias estimulam os seus colaboradores a experimentarem novas formas de efectuar o produtos e/ou serviço, o que passa por dar as pessoas algum tempo para estimular a sua curiosidade pelos processos de trabalho;
5. O topo tenta que as mudanças ocorram de modo progressivo para que as diferentes áreas se adaptem a nova informação e, desta forma, não necessitem de implementar mudanças radicais que têm, geralmente, grandes custos associados;
6. São levadas a cabo muitas práticas no domínio dos recursos humanos no sentido de desenvolver verdadeiramente os seus membros” (p. 323-324).

Segundo Fernandes (2007), estas três tipologias de aprendizagem organizacional apresentadas necessitam de mais investigações empíricas de modo a serem sustentadas e validadas. Deste modo, achamos interessante elaborar um estudo com o objectivo de identificar tipologias de aprendizagem organizacional numa empresa moçambicana, através da aplicação do questionário desenvolvido pela investigadora. Esta investigação consiste numa extensão do estudo efectuado por Fernandes (2007), os métodos utilizados serão os mesmos, mudando apenas o contexto e o número de empresas. Especificamente o estudo será

feito num país diferente, em Moçambique, e o questionário será aplicado a apenas uma empresa por questões ligadas ao tempo disponível para aplicar os questionários.

2. Estudo Empírico: Tipologia de Aprendizagem Organizacional em Moçambique

2.1. Contextualização da empresa em estudo

A empresa que se pretende estudar actua na área do Ensino Superior Privado em Moçambique. O Ensino Superior em Moçambique data desde o ano de 1962, quando pelo decreto 44.530 de 21 de Agosto foram criados os Estudos Gerais Universitários de Moçambique (EGUM), como resposta às críticas dos movimentos nacionalistas das colónias portuguesas. Pelo decreto-lei 43799 de Dezembro de 1968 do Conselho de Ministros, foi criada a Universidade de Lourenço Marques. Como resultado das profundas transformações político-sociais decorrentes da ascensão do País à Independência, a Universidade de Lourenço Marques (ULM) foi transformada na Universidade Eduardo Mondlane (UEM), com uma população estudantil inicial de cerca de 2.400 estudantes nos diferentes cursos universitários então leccionados.

A introdução da economia de mercado em 1987 coloca novos actores no cenário socioeconómico e cultural, designadamente o sector privado e a sociedade civil. É neste quadro que se cria o espaço legal que permite a intervenção do sector privado no Ensino Superior, através da Lei nº 1/93, de 24 de Junho - Lei do Ensino Superior - que regula o Ensino Superior Público e Privado, iniciando-se deste modo o processo de criação das primeiras Instituições Privadas do Ensino Superior em Moçambique, designadamente, a Universidade Católica de Moçambique (UCM) pelo Decreto 43/95, o Instituto Superior Politécnico e Universitário (ISPU) pelo Decreto 44/95, cujas actividades se iniciaram em Agosto de 1996. Em 1997 entra em funcionamento o Instituto Superior de Ciências e Tecnologia de Moçambique (ISCTEM), criado pelo Decreto 46/96. Hoje, em Moçambique o número de Instituições de Ensino Superior é de 23 de entre Públicas (11) e Privadas (12). O número de estudantes do Ensino Superior ascende hoje 28.000, com cerca de 1.389 docentes a tempo inteiro em todas Instituições de Ensino Superior¹. A empresa em estudo foi criada em 1995, tornando-se assim, uma das primeiras instituições de ensino superior privado em Moçambique. Esta empresa, devido ao aumento da concorrência operou

¹ Extraído do Portal do Governo de Moçambique.

algumas mudanças ao nível estrutural de modo a assegurar o seu posicionamento (Sousa, 2006). Neste momento a empresa possui cerca de 200 trabalhadores, que estão distribuídos pelas diversas unidades integrantes. O alto nível de competitividade que se apresenta no mercado, e o maior número de oferta dos serviços nesta área, torna necessário a criação de novas estratégias para fazer face à dinâmica do mercado. E uma dessas estratégias é apostar nas competências chave dos recursos humanos e incentivar a aprendizagem organizacional. Assim, apresenta-se como um grande desafio às grandes empresas moçambicanas à apostar em políticas de desenvolvimento pessoal e organizacional, focalizando-se na forma como os seus colaboradores aprendem, como as pessoas participam na vida da empresa, como são geridos os problemas e erros, como são geridas as mudanças, a forma como a empresa analisa as suas experiências, e desenvolver a capacidade de identificar os seus pontos fortes e fracos.

2.2. Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo será a mesma do segundo estudo elaborado por Fernandes (2007) em algumas empresas portuguesas. Irá consistir na aplicação de um questionário numa empresa moçambicana. Nesta parte do trabalho iremos falar da amostra escolhida para o estudo, do instrumento utilizado e o procedimento do estudo.

2.3. A amostra

A escolha da amostra para este estudo foi feita tendo em conta alguns aspectos considerados pertinentes pela autora do questionário. O primeiro aspecto considerado foi a escolha de uma organização que fosse gerida por moçambicanos, de modo a irmos de encontro ao objectivo do estudo, que é identificar tipologias de aprendizagem organizacional numa empresa moçambicana, uma vez que, pressupõe-se que esta empresa é gerida seguindo princípios da gestão moçambicana. Um segundo aspecto a ter em conta, diz respeito à competitividade da empresa no mercado, a empresa em estudo encontra-se numa fase de crescimento e possui um elevado prestígio na área onde actua. A amostra foi escolhida por conveniência, segundo Hill e Hill (2008), neste tipo de amostra não se pode extrapolar com confiança para o universo, uma vez que pode não ser razoavelmente representativa. Como o objectivo deste estudo não é extrapolar para o universo, apenas pretende-se diagnosticar tipologias de aprendizagem organizacional numa empresa.

Segundo Fernandes (2007), a organização deve possuir mais de 40 trabalhadores, na medida que o questionário desenvolvido pressupõe três níveis hierárquicos. Por outro lado, Hill e Hill (2008) afirmam que, dependendo do objectivo e natureza da investigação e dos recursos disponíveis, o estudo poderá implicar normalmente um universo com dimensão entre 100 e 500 casos.

2.4. Instrumentos

O instrumento utilizado neste estudo foi um questionário (ver Anexo 3), este questionário baseia-se nas dimensões e subdimensões da teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional. Neste estudo pretende-se medir as seguintes dimensões: *gestão dos problemas e erros, gestão da experimentação, gestão da mudança, gestão dos recursos humano, a perspectiva organizacional e a perspectiva sistémica*. E respectivas subdimensões: *abertura da empresa, projecto de empresa, trabalho de equipa, análise dos acontecimentos, meio externo, partilha de feedback, construção de medidas, retenção de ensinamentos, preocupação com os clientes, estimular novas soluções, tratamento de informação, liderança envolvida, formação, selecção e recrutamento*.

Este questionário é constituído por 58 itens e foi validado através de uma análise aprofundada dos itens por peritos que efectuaram uma análise interjuízes, foi efectuado igualmente um pré-teste a uma amostra de 46 pessoas. A validade foi também verificada através de uma análise factorial, que tinha como objectivo verificar se o construto da aprendizagem organizacional estava bem representado, os 58 itens apresentaram um índice de Cronbach de 0.97. O questionário apresenta uma escala que vai 1 a 6, onde:

1. *Nunca*
2. *Raramente*
3. *Poucas vezes*
4. *Com frequência*
5. *Muitas vezes*
6. *Sempre*

2.5. Procedimento

Antes de se aplicar o questionário, foi efectuado um estudo preliminar que consistiu em mostrar primeiro o questionário a uma pessoa que conheça bem o tipo de pessoas que fazem parte da nova amostra. Esta análise tinha como objectivo pedir a opinião sobre a relevância das perguntas do questionário (Hill e Hill, 2008). O questionário no geral mostrou-se compreensível aos olhos da nova amostra, apesar de alguns inquiridos terem encontrado alguma dificuldade em responder alguns itens do questionário. Esta dificuldade deveu-se ao facto de alguns trabalhadores não terem acesso a toda a informação da empresa e nem conhecimento geral sobre o seu funcionamento, tornando-se assim, difícil saber o que responder em algumas questões. Para se caracterizar de forma precisa as tipologias de aprendizagem organizacional, o questionário foi preenchido por um máximo de trabalhadores possível dentro da organização, para o resultado reflectir as percepções que os membros da organização têm em relação as formas de aprendizagem organizacional.

Os questionários foram entregues ao Director dos Recursos Humanos da empresa, que se responsabilizou pela distribuição dos mesmos pelos diferentes departamentos. O preenchimento do questionário foi feito individualmente, alguns foram por mim orientados, mas devido a dimensão da empresa não foi possível acompanhar pessoalmente todos os respondentes. Neste sentido, foram distribuídos 150 questionários consoante a disponibilidade dos trabalhadores, e no final de um período de sensivelmente um mês, foram devolvidos apenas 70 questionários. A análise dos resultados será feita com base nestes 70 questionários. Segundo Hill (2008), quando se trata de uma investigação académica é aconselhável e mais simples trabalhar com um universo pequeno.

Com base na análise das respostas referentes aos dados dos respondentes, vai se apresentar tabelas e gráficos de frequências referentes ao sexo, idade, escolaridade, posição hierárquica, e área funcional dos inquiridos.

2.6. Caracterização da Amostra

Conforme a análise do Gráfico 1, verifica-se que a maioria dos inquiridos é do sexo feminino, especificamente, 56,52%.

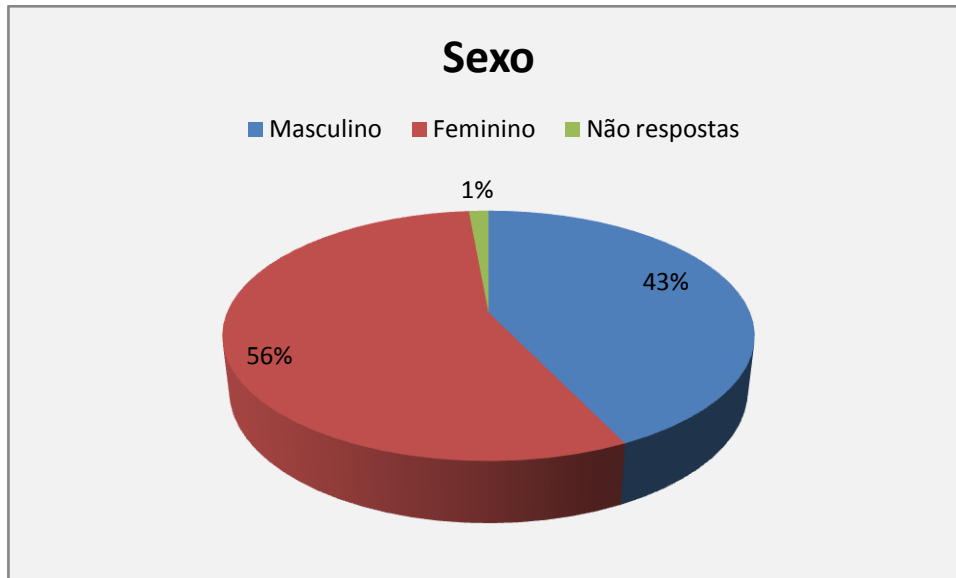


Gráfico 1 - Frequências para a variável Sexo

No que diz respeito a *idade* dos inquiridos, verifica-se que a média das idades é de 33 anos, sendo a idade mínima dos inquiridos 18 anos e a máxima 63 anos, conforme ilustra o Quadro 17 (ver Anexo 2).

Relativamente ao nível de escolaridade dos inquiridos, observa-se que a maioria dos inquiridos possui licenciatura (32,9%) e bacharelato (25,7%), conforme o Quadro 2.

Escolaridade	Total	Percentagem
6º Ano	3	4,3
9º Ano	5	7,1
12º Ano	12	17,1
Bacharelato	18	25,7
Licenciatura	23	32,9
Pós-graduação	9	12,9

Quadro 2. Frequências para a variável Escolaridade

Relativamente a antiguidade que os respondentes têm na empresa, nota-se uma média de cinco anos, sendo o mínimo de tempo de trabalho na empresa 1 ano e o máximo 14 anos, de acordo com o Quadro 18 (ver Anexo 2).

No que diz respeito à distribuição dos níveis hierárquicos dentro da empresa em análise, verifica-se que a maioria dos inquiridos distribui-se pela área operacional com cerca de 49,21%. Na área intermédia encontram-se 44,4% dos inquiridos e apenas 6,3% corresponde aos cargos de chefia, o que mostra que estamos perante uma empresa com bastantes níveis hierárquicos, de acordo com o Gráfico 2 abaixo ilustrado.

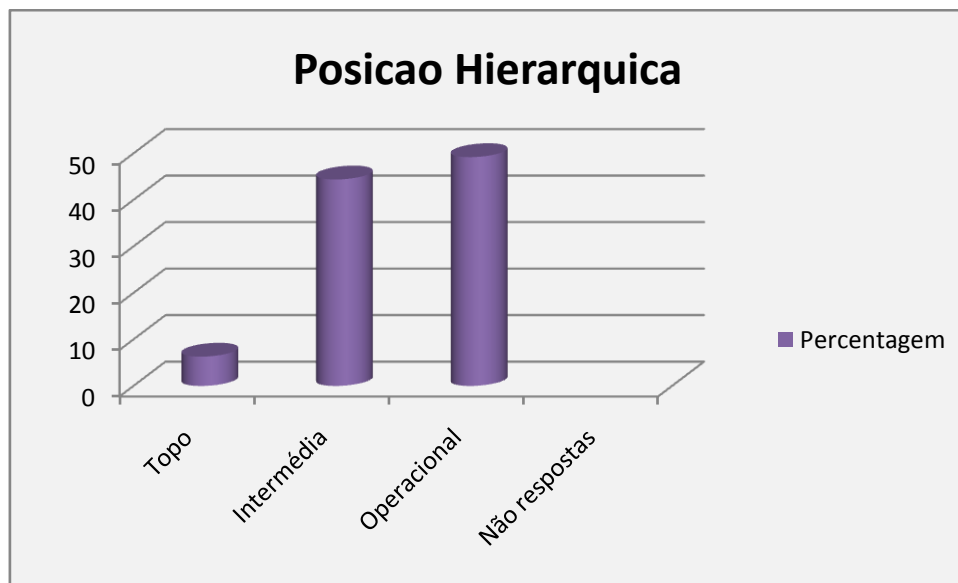


Gráfico 2 - Frequências para a variável Posição Hierárquica

Relativamente a área funcional correspondente a cada inquirido, verifica-se que a maioria destes desempenha funções administrativas que corresponde a cerca de 57,14% do total dos inquiridos.

Área Funcional	Total	Percentagem
Direcção	8	12,7
Financeira	6	9,5
Produção e bens/serviços	8	12,7
Administrativa	36	57,14
Outros	5	7,9
Não respostas	7	

Quadro 3. Frequências para a variável Área Funcional

Com base na análise das tabelas de frequências, pode-se afirmar que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, a amostra é qualificada, hierarquicamente encontra-se concentrada na base e nos níveis intermédios da estrutura, e desempenham na sua maioria funções ligadas a área administrativa. A amostra é adequada para o estudo, uma vez que, esta è relativamente diversificada.

2.7. Resultados

Após a caracterização da nossa amostra, iremos partir para a análise das respostas seguindo o modelo teórico do estudo. Para se fazer a análise dos resultados efectuamos tabelas descritivas com as médias e desvios-padrão para as subdimensões: *abertura da empresa, projecto de empresa, trabalho de equipa, análise dos acontecimentos, meio externo, partilha de feedback, construção de medidas, retenção de ensinamentos, preocupação com os clientes, estimular novas soluções, tratamento de informação, liderança envolvida, formação, selecção e recrutamento*. E para as dimensões: *perspectiva organizacional, perspectiva sistémica, gestão dos problemas e erros, gestão da experimentação, gestão da mudança e gestão de recursos humanos*. Em primeiro lugar iremos analisar as médias e desvios-padrão da cada uma das subdimensões, e, posteriormente, as médias e desvios-padrão de cada dimensão.

A Perspectiva Organizacional

De acordo com o Quadro 4, pode-se verificar que, no que diz respeito a subdimensão *abertura da empresa*, os trabalhadores participam pouco na vida da empresa, estes expõem as suas opiniões, sugestões e críticas poucas vezes (média igual a 2,87). Analisando a subdimensão *projecto de empresa*, encontramos uma média ligeiramente mais elevada (3,14), isto significa que a empresa incentiva pouco a participação activa dos trabalhadores, estes não estão completamente envolvidos no projecto da empresa. A subdimensão *trabalho de equipa* apresenta uma média igual a 3,24, o que mostra que as pessoas na empresa debatem com pouca frequência sobre as suas experiências, e a totalidade dos inquiridos afirmam que os trabalhadores trabalham de modo individualista (ver tabela em Anexo 1). No que diz respeito a dimensão *perspectiva organizacional* (Quadro 4.1.), encontramos uma média de 3,10 o que significa que a empresa em estudo dá pouco estímulo aos indivíduos no envolvimento e participação activa na evolução da organização, que por sua vez leva a uma fraca aprendizagem organizacional.

Subdimensões	N	Média	Desvio-padrão
Abertura da empresa	64	2,87	1,09
Projecto de empresa	65	3,14	0,94
Trabalho de equipa	64	3,24	0,72

Quadro 4. Médias e desvios-padrão para as subdimensões da Perspectiva Organizacional

Dimensão	N	Média	Desvio-padrão
Perspectiva Organizacional	57	3,10	0,71

Quadro 4.1. Média e desvios-padrão para a dimensão Perspectiva Organizacional

A Perspectiva Sistémica

No que diz respeito a subdimensão *análise dos acontecimentos* pode-se verificar que a empresa demonstra alguma preocupação em conseguir entender as suas experiências, a média das respostas è de 3,16. A empresa em análise realiza algumas vezes reuniões com as chefias para debaterem assuntos relativos as pequenas aprendizagens. Relativamente a subdimensão

meio externo, verifica-se que as chefias se preocupam pouco em analisar o comportamento dos clientes e em identificar os problemas e as oportunidades presentes no meio envolvente (média igual a 2,93). Ver Quadro 5.

Relativamente a *perspectiva sistémica*, que se preocupa em analisar o modo como a empresa utiliza as suas experiências, pode-se constatar que a médias das respostas e igual a 2,95. O que significa que os trabalhadores têm uma fraca visão global da organização, deste modo compreendem superficialmente a dinâmica organizacional (ver Quadro 5.1).

Subdimensões	N	Média	Desvio-padrão
Análise dos acontecimentos	65	3,16	1,09
Meio externo	65	2,93	1,15

Quadro 5. Média e desvios-padrão para as subdimensões da Perspectiva Sistémica

Dimensão	N	Média	Desvio-padrão
Perspectiva Sistémica	63	2,95	0,93

Quadro 5.1. Média e desvios-padrão para a dimensão Perspectiva Sistémica

Gestão dos problemas e erros

Começaremos por analisar as suas subdimensões, *partilha de feedback*, *construção de medidas*, e *retenção de ensinamentos*, para, posteriormente, analisarmos em pormenor a própria dimensão. No que diz respeito a subdimensão *partilha de feedback*, nota-se que a direcção e as chefias da empresa não transmitem muito a ideia de que é necessário obter feedback sobre a organização e os clientes. Os trabalhadores obtêm pouco feedback das chefias de modo a melhorarem o seu desempenho e também a adquirir novas aprendizagens (média igual 2,98). A subdimensão *construção de medidas*, apresenta uma média de respostas de 3,05 o que significa que nesta empresa existe uma pequena preocupação em encontrar-se indicadores e objectivos para aferir a realidade da organização e do mercado. Por último, temos a subdimensão *retenção de ensinamentos* com uma média de 3,04, que mostra que os

problemas e os erros que vão surgindo são pouco aproveitados para a aprendizagem, porque a partilha destes acontecimentos é pouco incentivada pelas chefias (ver Quadro 6).

No que diz respeito à *gestão dos problemas e erros*, esta apresenta uma média de 3,02. Através desta pode-se afirmar que, a empresa em análise gere pouco os problemas e os erros com que se vai deparando. Ou seja, os indivíduos praticamente não aprendem através da partilha dos problemas e análise dos erros cometidos por outros indivíduos (ver Quadro 6.1).

Subdimensões	N	Média	Desvio-padrão
Partilha de feedback	56	2,98	0,98
Construção de medidas	65	3,05	1,31
Retenção de ensinamentos	63	3,04	1,33

Quadro 6. Média e desvios-padrão para as subdimensões da Gestão dos Problemas e Erros

Dimensão	N	Média	Desvio-padrão
Gestão dos Problemas e Erros	50	3,02	0,99

Quadro 6.1. Média e desvios-padrão para a dimensão Gestão dos Problemas e Erros

Gestão da experimentação

Relativamente a subdimensão *preocupação com os clientes* encontramos a média mais baixa de todas as subdimensões (2,76), o que significa que as chefias não incentivam muito os trabalhadores a colocarem-se na “pele” do cliente, o que faz com que não haja uma melhoria dos serviços. A subdimensão *estimular novas soluções* apresenta uma média de respostas de 3,19, que significa que existe uma pequena preocupação em estimular as pessoas a correrem riscos na procura de novas soluções (ver Quadro 7).

Relativamente à *gestão da experimentação*, a média das respostas è de 2,88 a mais baixa de todas a dimensões. O que significa que os trabalhadores são pouco incentivados a experimentarem novos processos e formas de trabalho (ver Quadro 7.1).

Subdimensões	N	Média	Desvio-padrão
Preocupação com os clientes	60	2,76	0,94
Estimular novas soluções	67	3,19	1,21

Quadro 7. Média e desvios-padrão para as subdimensões da Gestão da Experimentação

Dimensão	N	Média	Desvio-padrão
Gestão da Experimentação	60	2,88	0,94

Quadro 7.1. Média e desvios-padrão para a dimensão Gestão da Experimentação

Gestão da mudança

Para caracterizarmos esta dimensão vamos analisar em primeiro lugar as duas subdimensões que a compõem, *tratamento de informação* e *liderança envolvida*, depois iremos analisar especificamente a dimensão. A subdimensão *tratamento de informação* apresenta uma média de resposta igual a 3,07, o que mostra que a incorporação do novo conhecimentos nos procedimentos e rotinas dos membros da organização è fraca, e este novo conhecimento não é totalmente absorvido pela organização durante o exercício das funções do dia-a-dia. No que diz respeito a subdimensão *liderança envolvida*, a média de respostas é de 3,75, que reflecte um envolvimento moderado da direcção no processo de mudança que leva os trabalhadores a aceitarem facilmente este processo (ver Quadro 8).

Em relação à *gestão da mudança*, nota-se que a empresa em estudo estimula moderadamente as pessoas a tratarem e a partilhar novas informações e existe uma preocupação das áreas em

efectuarem mudanças que estejam adequadas a informação que vai sendo apreendida, a média das respostas è de 3,29 (ver Quadro 8.1).

Subdimensões	N	Média	Desvio-padrão
Tratamento de informação	67	3,07	1,05
Liderança envolvida	69	3,75	1,26

Quadro 8. Média e desvios-padrão para as subdimensões da Gestão da Mudança

Dimensão	N	Média	Desvio-padrão
Gestão da Mudança	67	3,29	1,07

Quadro 8.1. Média e desvios-padrão para a dimensão Gestão da Mudança

Gestão de recursos humanos

No que diz respeito a subdimensão *formação*, encontramos uma média de respostas igual a 2,88. O que significa que a ideia de que a aprendizagem é um processo contínuo, é moderadamente incentivado pelo topo, ou seja, os trabalhadores têm a noção de que a formação é para toda a vida. A subdimensão *selecção e recrutamento*, apresenta uma média igual a 3,95 a mais alta de todas a subdimensões. O que nos permite concluir que esta empresa procura contratar pessoas com diferentes visões acerca da realidade (ver Quadro 9).

Relativamente as *práticas de recursos humanos* adoptadas com o intuito de aumentar e desenvolver a aprendizagem organizacional na empresa, pode-se constatar que esta empresa preocupa-se em desenvolver actividades no domínio dos recursos humanos com o objectivo de criar um bom ambiente de trabalho e motivar os trabalhadores. Por outro lado, a direcção procura frequentemente admitir na empresa pessoas inovadoras com perspectivas diferentes, assim acrescenta novas competências na empresa (ver Quadro 9.1).

Subdimensões	N	Média	Desvio-padrão
Formação	58	2,88	1,01
Seleccção e recrutamento	61	3,95	1,13

Quadro 9. Média e desvios-padrão para as subdimensões da dimensão Gestão de Recursos Humanos

Dimensão	N	Média	Desvio-padrão
Gestão de Recursos Humanos	55	3,22	0,93

Quadro 9.1. Média e desvios-padrão para a dimensão Gestão de Recursos Humanos

Aprendizagem Organizacional

Relativamente a aprendizagem organizacional propriamente dita, efectuou-se uma análise das respostas aos 58 itens que constituem o questionário de modo a identificar-se a forma como a empresa aprende, encontrou-se uma média de 3,09 (ver Quadro 10). Tal situação demonstra que na empresa em estudo a aprendizagem organizacional tende a ocorrer poucas vezes, isto é, as aprendizagens tendem a ser maioritariamente, ao nível individual, sendo assim, as aprendizagens colectivas são pouco incentivadas pela direcção e pelas chefias.

Segundo Pestana e Gageiro (2008), quando as não respostas atingem 20% dos dados ou um valor superior, deverão ser analisadas com cuidado, pois se não tiverem um comportamento aleatório poderão enviesar os resultados do questionário, podendo caracterizar o segmento da população que não respondeu. No caso da análise da aprendizagem organizacional, verificaram-se 39 não respostas, ou seja 55,7% do total da amostra (ver quadro 19 no Anexo 2). Estes *missings* são justificados pelo desconhecimento por parte dos inquiridos sobre algumas questões presentes no questionário, uma vez que nem todos têm acesso a informação referente ao funcionamento de algumas áreas da empresa.

Variável	N	Média	Desvio-padrão
Aprendizagem Organizacional	31	3,09	0,85

Quadro 10. Caracterização da Aprendizagem Organizacional

3. Conclusão

De acordo com a análise das médias das respostas dos inquiridos nas subdimensões e dimensões, bem como da aprendizagem organizacional propriamente dita, pode-se afirmar que o tipo de aprendizagem identificada na empresa em estudo é a *aprendizagem organizacional fragmentada*, onde a aprendizagem ocorre de uma forma individualizada e só em casos pontuais ocorrem aprendizagens organizacionais. Segundo Fernandes (2007), nestas organizações é comum encontrarmos algumas práticas organizacionais, que foram igualmente identificadas na empresa em estudo, nomeadamente: as chefias dinamizam pouco as suas equipas de trabalho e, desta forma, os seus membros não participam muito na vida das organizações, preocupando-se mais em especializar-se na sua função e abstrair-se do funcionamento da organização; as chefias quase não visualizam as relações estreitas entre os acontecimentos e raramente os entendem no conjunto da organização; o topo raramente encara os problemas e os erros como oportunidades para aprender e, como tal, as restantes pessoas tendem a esconder os erros e os problemas que vão surgindo; não se gerem as equipas de modo a que estas experimentem novos processos para realizar os serviços; quase não existe nenhuma preocupação em adequar as mudanças á informação que vai sendo apreendida; quase não se levam a cabo actividades no domínio dos recursos humanos para criar um bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas. O resultado encontrado neste estudo vai de encontro com os resultados verificados no estudo de Fernandes (2007), onde se verificou que a maioria das organizações com aprendizagens individuais pertencia a áreas de actividade dos serviços públicos (Escola, Tribunal e Hospital).

Apesar de termos identificado estas práticas na empresa em estudo, existem outras que não são totalmente características da aprendizagem organizacional fragmentada. Por exemplo, a preocupação da empresa em envolver a direcção, as chefias e as respectivas equipas no processo de mudança é notavelmente considerado positivo pelos inquiridos, e a preocupação na selecção de colaboradores com diferentes *backgrounds* dos que já existem na organização, de modo a terem recursos humanos com competências diversificadas. Sendo assim, nota-se um certo empenho da empresa em tentar mudar algumas das suas políticas de gestão de recursos humanos, pode-se até afirmar que esta caminha de uma aprendizagem fragmentada para uma aprendizagem hierarquizada.

A aprendizagem organizacional tem-se pautado por uma forte ênfase na reflexão teórica, neste estudo dada a sua natureza empírica, denota uma certa importância uma vez que

constitui uma contribuição para o enriquecimento desta temática. Para além da praticabilidade do estudo, este constitui de uma certa forma uma fonte de sustentabilidade e validação do instrumento caracterizador da aprendizagem organizacional desenvolvido por Fernandes (2007).

Uma outra contribuição que este estudo traz, diz respeito a empresa propriamente dita, esta investigação permite a empresa olhar e reflectir sobre todas as suas unidades, permite ter uma visão ampla de como a empresa aprende, permite identificar os seus pontos fortes e fracos no que concerne a difusão da informação e partilha de conhecimentos.

A partilha de informação e conhecimento é importante porque vai permitir o desenvolvimento organizacional, que por sua vez, pode aumentar a capacidade de adaptação e proactividade em relação ao meio externo. Conforme se verificou nos resultados, as chefias preocupam-se pouco em analisar o comportamento dos seus clientes e em identificar os problemas e as oportunidades do meio externo.

Apesar de a empresa ter grande prestígio e sucesso na área onde actua o seu processo de aprendizagem ocorre de uma forma individual, os trabalhadores vão adquirindo novas aprendizagens de acordo com os seus interesses pessoais, que podem ou não se transformarem em aprendizagens organizacionais. Segundo, Nevis *et al.* (1995) as organizações com elevado sucesso tendem a receber quase sempre um feedback positivo e isto pode constituir um factor inibidor da aprendizagem organizacional, uma vez que não procuram novas formas de produção. No estudo verificou-se que os trabalhadores da empresa não partilham os problemas, nem analisam os erros cometidos pelos colegas, e são pouco incentivados a experimentarem novos processos e formas de trabalho.

Portanto, a empresa deve tentar criar um ambiente de trabalho que maximize as aprendizagens organizacionais de modo a melhorar o seu funcionamento através do desenvolvimento de um pensamento sistémico que se vai reflectir nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos da empresa.

Ela necessita de dar mais atenção aos fluxos de informação e de poder que reflectem a forma como o equilíbrio organizacional è conseguido, assim, dessa forma os colaboradores da empresa poderão ter uma visão global da organização mais consistente e poderão compreender profundamente a dinâmica organizacional.

Ao longo deste estudo, encontramos algumas limitações, especificamente no que se relaciona ao preenchimento do questionário. Na análise da média global das respostas dos inquiridos verificou-se um total de 39 casos considerados não respostas (*missings*), isto é, a maioria dos inquiridos não respondeu a todos os itens do questionário. Parte-se do princípio que esta dificuldade deveu-se ao facto de alguns trabalhadores não terem acesso a toda a informação da empresa e nem conhecimento geral sobre o seu funcionamento, tornando-se assim, difícil saber o que responder em algumas questões.

Seria interessante para investigações futuras, efectuar-se um estudo longitudinal na empresa em análise, com o objectivo de se verificar se a introdução de novas práticas de gestão alteraram o tipo de aprendizagem organizacional identificada nesta organização.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (2004). *Reasons and Rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford University Press.
- Argyris, C., e Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Akbar, H. (2003). Knowledge levels and their transformation: Towards the integration of knowledge creation and individual learning. *Journal of Management Studies* 40. Blackwell Publishing Ltd.
- Campbell, T. e Cairns, H. (1994). “Developing and Measuring the Learning Organization: From Buzz Words to Behaviours”. *Industrial and Commercial Training*, 26 (7), 10-15 pp.
- Cangelose, V. e Dill, W. (1965). “Organizational Learning: Observations Toward a Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 10, 175-203 pp.
- Cyert, R. e March, J. (1963). *Behavioral Theory of a Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cyert, R. e March, J. (1992). *Behavioral Theory of a Firm*. (Second Edition). Cambridge, MA: Blackwell.
- Cummings, J. L. e Teng, B. (2006). The Keys to Successful Knowledge-Sharing. *Journal of General Management*, Vol. 3 No.4, 1-18.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). *Working knowledge – How organizations manage what they know*; Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Now*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fernandes, A., (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: teorias e estudos*. Livros Horizonte, Lisboa.

Fiol, C. e Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, pp.803-813.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C. e Gino, F. (2008). Is yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, pp.109-116

Garvin, D. (1993). “Building a Learning Organization”. *Harvard Business Review*, Jul.-Ago., pp. 78-91.

Gleitman, H., Fridlund, A. J. e Reisberg, D. (2003). Psicologia. 6ª Edição, Fundacao Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Hedberg, B. (1981). How Organizational Learn and Unlearn. In P. Nystrom e W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (vol.1). Oxford: Oxford University Press, pp. 3-27.

Hill, Andrew e Hill, M. Manuela. (2008). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature. *Organizational Science*, 2 (1), 88-115.

Lehr, J. K. e Rice, R. E. (2002). Organizational Measures as a Form of Knowledge Management: A Multitheoretic, Communication-Based Exploration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12): 1060-1073.

Mayo, A. (2006). The Human Value of the Enterprise – Valuing people as assets- Monitoring, Measuring, Managing. Nicholas Brealey International. London.

March, J. e Olsen, J. (1975). “The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity”. *European Journal of Political Research*, 3, pp. 147-171.

McGill, M., Slocum, J. e Lei, D. (1992). “Management Practices in Learning Organization”. *Organizational Dynamics*, 21 (1), pp. 5-17.

Mills, D. e Friesen, B. (1992). “The Learning Organization”. *European Management Journal*, 10 (2), pp. 146-156.

Nevis, E., DiBella, A., e Gould, J. (1995). “Understanding Organizational as Learning Systems”. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-85.

Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.

Pestana, M.H e Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS. 5ª Edição*, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

Popper, M. e Lipshitz, R. (1998). Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Culture Approach to Organizational Learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), pp. 161-179.

Probst, G. e Buchel, B. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. Londres: Prentice Hall.

Richards, G. e Goh, S. (1995). "Implementing Organizational Learning: Toward a Systematic Approach", *Optimum*, 26 (2), pp. 25-31.

Rosenstiel, L., e Koch, S. (2001). "Change in Socioeconomic Values as a trigger of Organizational Learning" In *Organization Learning and Knowledge*. Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., e Nonaka, I. Eds., 198-220. Oxford University Press.

Santana, S. (2002). *Aprendizagem Organizacional: Enquadramento e Modelo*. Trabalho do V Simpósio sobre o Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia, Braga.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. New York: Doubleday.

Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), pp. 7-28.

Sitóe, R. M. (2006). *Relação entre Cultura e Aprendizagem Organizacional: Um estudo exploratório numa empresa moçambicana*. Tese de Mestrado em Estudos Africanos, Desenvolvimento Social e Económico em África, ISCTE.

Sousa, H.A.C. (2006). *O Papel da Comunicação Interna nos Processos de Mudança Organizacional Estudo de caso IPS e ISPU*. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ISPU.

Tsang, E. (1997). Organizational Learning and Learning Organizational: A Dichotomy between Descriptive and Perspective Research. *Human Relations*, 50 (1), pp.73-89.

ANEXOS

Anexo 1

Quadros com as médias e desvios-padrão de todos os itens

Item	N	Media	Desvio-padrão
1. Os trab expõem as suas opiniões	70	2,96	1,30
2. Os trab fazem suas críticas	69	2,86	1,22
3. Os trab dão sugestões	67	2,82	1,23
4. Os trab debatem suas experiências	66	2,79	1,33
5. Os trab vestem a camisola da empresa	68	3,03	1,14
6. Há um grande empenho dos trab nos projectos	69	3,29	1,05
7. Os trab se envolvem nos projectos de trab	68	3,13	1,07
8. Os trab se reúnem para debater o trab	69	2,97	1,22
9. O trab de equipa e uma forma comum de trabalhar	68	3,46	1,33
10. Criam climas de grupo	68	3,03	1,29
11. Se desenvolve um espírito de equipa	68	3,16	1,27
12. Os trab trabalham de modo individualista	70	3,60	1,44

Quadro 11 – Dimensão Perspectiva Organizacional

Item	N	Media	Desvio-padrão
13. A empresa faz uma análise cuidada do meio envolvente	66	3,06	1,34
14. As chefias se apercebem dos problemas...	68	3,31	1,38
15. As chefias se apercebem das oport que vão surgindo no meio	67	3,15	1,06
16. Os trab se reúnem para reflectir...	69	2,41	1,01
17. São feitas reuniões de equipa c toda empresa para analisa	68	3,03	1,31
18. São realizados encontros c toda emp	68	2,68	1,23
19. As chefias se reúnem para debater aprend	68	3,38	1,29
20. São realizados estudos e seminários	68	2,60	1,13
21. São realizadas reuniões gerais	67	2,82	1,25

Quadro 12 - Dimensão Perspectiva Sistémica

Item	N	Média	Desvio-padrão
22. E transmitida a ideia de que é necessário partilhar os problem	69	3,14	1,35
23. As chefias incentivam os seus trab a partilhar os problem	69	2,91	1,32
24. Os erros são partilhados entre colegas	70	2,71	1,16
25. Os trab contactam c os probl dos colegas	67	2,90	1,24
26. As chefias incentivam a partilha dos erros	69	2,62	1,29
27. As chefias se preocupam em saber a opinião dos clientes	67	3,04	1,58
28. As chefias dão as suas opiniões sobre o desempenho	69	3,06	1,29
29. As chefias se preocupam em saber a opinião dos accionistas	59	3,22	1,46
30. Cada área constrói critérios para aval o desempenho	66	2,76	1,45
31. Cada área def objectivos para aval o seu funcionamento	66	3,24	1,44
32. Cada área constrói indicadores	68	3,15	1,47
33. Os ensinamentos da empresa são retidos em doc internos	67	3,21	1,59
34. Os ensinamentos da emp são retidos em redes informáticas	65	2,89	1,47

Quadro 13 - Gestão dos Problemas e Erros

Item	N	Média	Desvio-padrão
35. As chefias criam planos para as suas equipas	69	3,04	1,49
36. Os trab são envolvidos nos planos	69	2,94	1,53
37. Os trab têm tempo para se envolverem	67	2,69	1,42
38. Os planos para melhorar o prod/ser	63	2,38	1,28
39. As chefias incentivam os trab a colocarem-se na pele do cliente	67	3,18	1,52
40. Os trab se colocam na pele do cliente	65	2,75	1,27
41. A direcção incentiva os trab e encontrar novas soluções	67	3,30	1,33
42. As equipas de trab são incentivadas	68	3,40	1,31
43. Os riscos associados a novas soluções são discutidos em equipa	69	2,93	1,33

Quadro 14 - Dimensão Gestão da Experimentação

Item	N	Média	Desvio-padrão
44. Cada área org nova info sobre as técnicas de trab, tecn, clientes	70	2,79	1,16
45. Cada área obtém nova info sobre as tec	69	2,84	1,22
46. As chefias têm mecanismos para partilhar a infor	68	3,37	1,40
47. As equipas de trab se reúnem para debater a nova info	69	3,04	1,26
48. A direcção faz reuniões gerais	69	3,51	1,43
49. As equipas de trab se reúnem para escolher a nova infor	69	2,93	1,40
50. As chefias se envolvem nos processos de mudança	69	3,86	1,33
51. A direcção se envolve nos processos de mudança	69	3,96	1,39
52. As chefias dinamizam as equipas para os processos de mudança	69	3,45	1,42

Quadro 15 - Dimensão Gestão da Mudança

Item	N	Média	Desvio-padrão
53. Os trabalhadores vão a acções de formação	63	2,75	1,16
54. As chefias têm dinheiro para despende na formação	63	2,68	1,43
55. A direcção divulga a ideia de que a aprendiz dos indiv n termina	65	3,34	1,56
56. A empresa não manda os seus trab a acções de formação	62	2,84	1,35
57. São admitidas pessoas c diferentes perspectivas	62	4,05	1,17
58. Na selecção as chefias estão interessadas em pessoas que tenham perfect inovadoras	65	3,82	1,56

Quadro 16 - Dimensão Gestão de Recursos Humanos

Anexo 2

Quadro 17 - Frequências para a Idade

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	1	1,4	1,5	1,5
	21	1	1,4	1,5	3,0
	22	1	1,4	1,5	4,5
	23	3	4,3	4,5	9,0
	24	2	2,9	3,0	11,9
	25	6	8,6	9,0	20,9
	26	2	2,9	3,0	23,9
	27	7	10,0	10,4	34,3
	28	1	1,4	1,5	35,8
	29	2	2,9	3,0	38,8
	30	5	7,1	7,5	46,3
	31	3	4,3	4,5	50,7
	32	5	7,1	7,5	58,2
	33	2	2,9	3,0	61,2
	34	1	1,4	1,5	62,7
	35	1	1,4	1,5	64,2
	36	2	2,9	3,0	67,2
	37	3	4,3	4,5	71,6
	38	1	1,4	1,5	73,1
	39	1	1,4	1,5	74,6
	40	3	4,3	4,5	79,1
	41	2	2,9	3,0	82,1
	42	1	1,4	1,5	83,6
	43	1	1,4	1,5	85,1
	44	2	2,9	3,0	88,1
	45	1	1,4	1,5	89,6
	46	1	1,4	1,5	91,0

	49	2	2,9	3,0	94,0
	50	1	1,4	1,5	95,5
	53	1	1,4	1,5	97,0
	54	1	1,4	1,5	98,5
	63	1	1,4	1,5	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Missing	-1	3	4,3		
	Total	70	100,0		

Quadro 18 - Frequências para a Antiguidade

		Antiguidade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	1,4	1,5	1,5
	1	9	12,9	13,2	14,7
	2	5	7,1	7,4	22,1
	3	9	12,9	13,2	35,3
	4	8	11,4	11,8	47,1
	5	5	7,1	7,4	54,4
	6	10	14,3	14,7	69,1
	7	5	7,1	7,4	76,5
	8	8	11,4	11,8	88,2
	9	2	2,9	2,9	91,2
	10	2	2,9	2,9	94,1
	11	2	2,9	2,9	97,1
	12	1	1,4	1,5	98,5
	14	1	1,4	1,5	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Missing	-1	2	2,9		
	Total	70	100,0		

Quadro 19 – Percentagem dos Missings para a Aprendizagem Organizacional

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes ^a	
				Count	Percent	Low	High
AprendOrganizacional	31	3,0950	,85924	39	55,7	0	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

Anexo 3

INVESTIGAÇÃO SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O presente questionário insere-se numa investigação para a obtenção do grau de mestrado que é realizada por uma estudante do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) em Lisboa, e que tem por objectivo compreender o processo de aprendizagem organizacional nas organizações moçambicanas.

A sua resposta irá dar um importante contributo para que haja um maior conhecimento da vida das organizações.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas apenas se pretende que faça uma **caracterização o mais exacta possível da vida da sua empresa**.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e, por favor, não escreva o seu nome no questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Kàtia Martins

As perguntas que se seguem pretendem caracterizar a empresa onde trabalha e não apenas o departamento ou secção onde desempenha as suas funções. Deste modo, pedimos-lhe que quando responder **PENSE NA SUA EMPRESA COMO UM TODO**.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Este questionário está dividido em seis partes e para cada uma apresenta-se, no início, um resumo da ideia principal que será desenvolvida nas perguntas seguintes. Pretendemos que face a cada pergunta nos dê a sua opinião relativamente à **frequência com** que ocorre determinada situação na sua empresa. Exemplo:

Na empresa em que trabalha **COM QUE FREQUÊNCIA...**

...os trabalhadores expõem as suas opiniões

Nunca 1	Raramente 2	Por vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6

Por exemplo:

Se considera que na empresa em que trabalha **os trabalhadores expõem SEMPRE as suas opiniões**, assinale com um X a resposta **SEMPRE**.

PENSE COM QUE FREQUÊNCIA AS AFIRMAÇÕES QUE SE SEGUEM OCORREM NA SUA EMPRESA COMO UM TODO.

Este primeiro conjunto de perguntas que se segue pretende caracterizar o **modo como as pessoas participam na vida da empresa**.

COM QUE FREQUÊNCIA...	Nunca 1	Raramente 2	Poucas vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
1. ...os trabalhadores expõem as suas opiniões						
2. ...os trabalhadores fazem as suas críticas						
3. ...os trabalhadores dão as suas sugestões						
4. ...os trabalhadores debatem as suas experiências						
5.os trabalhadores "vestem a camisola da empresa"						
6. ...há um grande empenho dos trabalhadores nos projectos que realizam						
7. ...os trabalhadores se envolvem nos projectos de trabalho						
8. ...os trabalhadores se reúnem para debater o trabalho que estão a realizar						
9. ...o trabalho de equipa é uma forma comum de trabalhar						
10. ...se criam climas de grupo						
11. ... se desenvolve um espírito de equipa						
12. ...os trabalhadores trabalham de modo individualista						

Este segundo conjunto de perguntas que se segue pretende caracterizar o **modo como a empresa analisa as suas experiências.**

COM QUE FREQUÊNCIA...	Nunca 1	Raramente 2	Poucas vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
13. ...a empresa faz uma análise cuidada do meio envolvente						
14. ...as chefias se apercebem dos problemas que vão surgindo no meio envolvente						
15. ...as chefias se apercebem das oportunidades que vão surgindo no meio envolvente						
16. ...os trabalhadores se reúnem para reflectir acerca do que acontece na empresa						
17. ...são feitas reuniões de equipa para analisar o que ocorreu na empresa						
18. ...são realizados encontros com toda a empresa para analisar as suas experiências						
19. ...as chefias se reúnem para debater as aprendizagens da empresa						
20. ...são realizados estudos e seminários para a empresa tirar ensinamentos sobre as suas aprendizagens						
21. ...são realizadas reuniões gerais para se reflectir acerca das aprendizagens da empresa						

Este terceiro conjunto de perguntas que se segue pretende caracterizar o **modo como a empresa gere os problemas e os erros com que se vai deparando.**

COM QUE FREQUÊNCIA...	Nunca 1	Raramente 2	Poucas vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
22. ...é transmitida a ideia de que é necessário partilhar os problemas						
23. ...as chefias incentivam os seus trabalhadores a partilhar os problemas						
24. ...os erros são partilhados entre os colegas						
25. ...os trabalhadores contactam com os problemas dos outros colegas						
26. ...as chefias incentivam a partilha dos erros dentro das equipas						
27. ...as chefias se preocupam em saber a opinião dos clientes sobre o desempenho da empresa						
28. ...as chefias dão as suas opiniões sobre o desempenho dos trabalhadores						
29. ...as chefias se preocupam em saber a opinião dos accionistas acerca da empresa						
30. ...cada área constrói critérios para avaliar o seu desempenho						
31. ...cada área define objectivos para avaliar o seu funcionamento						
32. ...cada área constrói indicadores para compreender melhor o seu funcionamento						
33. ...os ensinamentos da empresa são retidos nos documentos internos						
34. ...os ensinamentos da empresa são retidos nas						

Este quarto conjunto de perguntas que se segue pretende caracterizar a **atenção que é dada pela empresa à experimentação de novos processos para realizar o produto e/ou serviço.**

COM QUE FREQUÊNCIA...	Nunca 1	Raramente 2	Poucas vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
35. ...as chefias criam planos para as suas equipas experimentarem novas formas de melhorar o produto e/ou serviço						
36. ...os trabalhadores são envolvidos nos planos de experimentação para melhorar o produto e/ou serviço						
37. ...os trabalhadores têm tempo para se envolverem nos planos para melhorar o produto e/ou serviço						
38. ...os planos para melhorar o produto e/ou serviço são encarados como uma perda de tempo						
39. ...as chefias incentivam os trabalhadores a colocarem-se na "pele" do cliente						
40. ...os trabalhadores se colocam na "pele" do cliente						
41. ...a direcção incentiva os trabalhadores a encontrarem novas soluções						
42. ...as equipas de trabalho são incentivadas a encontrarem novas soluções						
43. ...os riscos associados às novas soluções são discutidos nas equipas de trabalho						

Este quinto conjunto de perguntas que se segue pretende caracterizar o **modo como a empresa gere as mudanças que vão ocorrendo.**

COM QUE FREQUÊNCIA...	Nunca 1	Raramente 2	Poucas vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
44. ...cada área organiza nova informação sobre as técnicas de trabalho, tecnologias, clientes, etc.						
45. ...cada área obtém nova informação sobre as técnicas de trabalho, tecnologias, clientes, etc.						
46. ...as chefias têm mecanismos específicos para partilhar a nova informação						
47. ...as equipas de trabalho se reúnem para debater a nova informação						
48. ...a direcção faz reuniões gerais para partilhar a nova informação						
49. ...as equipas de trabalho se reúnem para escolher a nova informação que deve ser integrada nos processos de trabalho						
50. ...as chefias se envolvem nos processos de mudança						
51. ...a direcção se envolve nos processos de mudança						
52. ...as chefias dinamizam as equipas para os processos de mudança						

Este último conjunto de perguntas que se segue pretende caracterizar **algumas das práticas que a empresa leva a cabo no domínio dos recursos humanos.**

COM QUE FREQUÊNCIA...	Nunca 1	Raramente 2	Poucas vezes 3	Com frequência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
53. ...os trabalhadores vão a acções de formação						
54. ...as chefias têm dinheiro para despende na formação dos seus trabalhadores						
55. ...a direcção divulga a ideia de que a aprendizagem dos indivíduos é algo que nunca termina						
56. ...a empresa não manda os seus trabalhadores a acções de formação						
57. ...são admitidas pessoas com diferentes perspectivas						
58. ...na selecção as chefias estão interessadas em pessoas que tenham perspectivas inovadoras sobre os processos de trabalho						

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Pedimos-lhe agora informações específicas acerca de si próprio(a). Estas informações são fundamentais para a análise dos dados. Mais uma vez as informações são confidenciais só tendo acesso a equipa de trabalho desta investigação.

Idade: ____ anos

Sexo: _____

Escolaridade:

- ____ 4ª classe
- ____ 6ª classe
- ____ 9ª classe
- ____ 12ª classe
- ____ bacharelato
- ____ licenciatura
- ____ pós-graduação

Posição hierárquica:

- ____ Topo
- ____ Intermédia
- ____ Operacional

Há quanto tempo trabalha: ____ anos

Há quanto tempo trabalha nesta empresa: ____ anos

Area Funcional:

- ____ Direcção
- ____ Financeira
- ____ Produção bens/serviços
- ____ Comercial
- ____ Administrativa

outras, quais _____