



UFRPE

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Paula Larissa Brasileiro de Moraes

**Cultura de Aprendizagem e Desempenho em uma
Empresa Pública Federal**

Recife, 2024

Paula Larissa Brasileiro de Moraes

Cultura de Aprendizagem e Desempenho em uma Empresa Pública Federal

Orientadora: Prof.^a Dra. Ionete C. de Moraes

Coorientadora: Prof.^a Dra. Maria Iraê S. Corrêa

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Recife, 2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Suely Manzi – CRB-4 809

M828c Morais, Paula Larissa Brasileiro de.
Cultura de aprendizagem e desempenho em uma empresa pública federal / Paula Larissa Brasileiro de Morais. – Recife, 2024.
135 f.; il.

Orientador(a): Ionete Cavalcanti de Moraes.
Co-orientador(a): Maria Iraê de Souza Corrêa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Aprendizagem organizacional. 2. Padrão de desempenho. 3. Empresas públicas. 4. Desempenho - Avaliação I. Moraes, Ionete Cavalcanti de, orient. II. Corrêa, Maria Iraê de Souza, coorient. III. Título

CDD 350

Paula Larissa Brasileiro de Moraes

**Cultura de Aprendizagem e Desempenho em uma Empresa
Pública Federal**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 31/10/2024

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes - Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Profa. Dra. Maria Iraê de Souza Corrêa - Coorientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Profa. Dra. Ângela Cristina Rocha de Souza - Examinadora Interna
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas - Examinadora Interna
Universidade Federal de Rondônia (PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza - Examinadora Externa
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

AGRADECIMENTOS

Nesta trajetória de Mestrado, cultivei relações incríveis e me inspirei em pessoas maravilhosas, de forma que me nutri da força que precisava para seguir e concluir. E, com a felicidade de finalizar esta etapa tão importante, não poderia deixar de registrar toda a minha gratidão a todos que me acompanharam nesse processo.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Ionete Cavalcanti de Moraes, e à minha coorientadora, Maria Iraê de Souza Corrêa, que, com atenção, paciência e consideração, me guiaram durante toda a jornada. O apoio constante, suas sugestões e críticas foram essenciais para a construção e conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, Claudia e Paulo, que sempre acreditaram em mim e estiveram ao meu lado, oferecendo amor, força e apoio emocional nos momentos mais desafiadores, toda a minha gratidão. Agradeço aos meus adorados irmãos, Paula Karine e Paulo Gustavo, que me ajudaram com o apoio incondicional de sempre e com os momentos de descontração, ao lado dos meus amados sobrinhos, Gustavo, Bernardo e Maria Eduarda, e queridos cunhados, Marcela e Carlos Eduardo. Agradeço ao meu namorado, Petros, que também esteve ao meu lado, me incentivando nos momentos de dificuldades e celebrando as conquistas, com compreensão e amor.

Aos amigos que conquistei no grupo de pesquisa, Jenifer, Luiz, Mariana e Maikon, agradeço pela constante troca de ideias e pelo acolhimento, que tornaram a nossa união fundamental para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Por fim, agradeço a todos os professores e funcionários do programa PROFIAP, que, de alguma forma, contribuíram para o meu aprendizado e crescimento durante essa trajetória.

RESUMO

No atual contexto de alta competitividade entre as organizações, a cultura de aprendizagem organizacional tem sido considerada um conceito-chave tanto para a academia, quanto para o ambiente organizacional, inclusive na esfera pública. A construção de uma arquitetura de aprendizagem, que funciona nos diversos níveis organizacionais, pode impactar a organização, sobretudo no atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, de acordo com evidências encontradas em diversos estudos, é possível constatar uma relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional. A temática também deve ser considerada na esfera pública, principalmente após os processos de reforma da gestão pública ocorridos nas últimas décadas, responsáveis por dar relevância à eficiência e à melhoria do desempenho de suas instituições. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a Cultura de Aprendizagem da Conab está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários. Para tanto, trata-se de um estudo de caso de caráter qualitativo-quantitativo e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e de aplicação de questionário com os funcionários públicos. Para a investigação das percepções desses funcionários foi utilizada o DLOQ-A, uma versão resumida e validada para o contexto brasileiro do *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), instrumento criado por Marsick e Watkins (2003) para o diagnóstico da Cultura de Aprendizagem em organizações, assim como sua relação com o desempenho organizacional. Os resultados apontaram que muitos elementos de uma Cultura de Aprendizagem estão presentes na empresa. As dimensões relacionadas aos níveis de aprendizagem individual, de equipe e social, demonstraram ser mais presentes na organização, ao passo que as dimensões relativas ao nível organizacional de aprendizagem apresentaram os piores resultados, especialmente a aspectos relativos a sistemas responsáveis pela captura e compartilhamento de aprendizagem e práticas relacionadas à delegação de poder e responsabilidades. A análise estatística da pesquisa, por meio do método de regressão linear múltipla, atestou que nenhuma das dimensões da Cultura de Aprendizagem da empresa influenciou no desempenho financeiro da organização. Por outro lado, as dimensões “Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem” (ELEA) e “Delegação de Poder e Responsabilidade” (DPR) influenciaram o desempenho do conhecimento organizacional. Conclui-se que existe uma Cultura de Aprendizagem na instituição. Entretanto, uma vez que não foi possível atingir uma média 6, pode-se dizer que existem lacunas e aspectos a serem aprimorados para que a empresa venha a ter uma Cultura de Aprendizagem forte. Quanto ao seu impacto no desempenho organizacional, observa-se que muito precisa ser feito, pois apenas duas dimensões impactaram de forma significativa.

Palavras-chave: Cultura de Aprendizagem. Desempenho organizacional. Empresa pública.

ABSTRACT

In the current context of high competitiveness among organizations, organizational learning culture has been considered a key concept both for academia and for the organizational environment, including the public sphere. The construction of a learning architecture, which works at different organizational levels, can impact the organization, especially in achieving organizational objectives. Thus, according to evidence found in several studies, it is possible to verify a relationship between learning culture and organizational performance. This topic must also be considered in the public sphere, especially after the public management reform processes that have taken place in recent decades, responsible for giving relevance to efficiency and improving the performance of institutions. In this sense, this research has the general objective of analyzing how the learning culture of a public company is related to an organizational performance, from the perspective of its employees. To this end, this is a qualitative-quantitative and descriptive case study. Data collection was carried out by document analysis and questionnaires with public servants. To investigate the perceptions of these employees, the DLOQ-A was used, a summarized and validated version for the Brazilian context of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), an instrument created by Marsick and Watkins (2003) for the diagnosis of Learning Culture in organizations, as well as its relationship with organizational performance. The results showed that many elements of a learning culture are present in this company. The dimensions related to individual, team and social learning levels proved to be more present in the firm, meanwhile the dimensions associated to the organizational learning level presented the worst results, especially when it comes to capturing and sharing learning systems and practices related to power and responsibilities delegation. By using the multiple linear regression method, the statistical analysis of the research confirmed that none of the dimensions of the company's Learning Culture influenced the organization's financial performance. On the other hand, the "Provide Strategic Leadership for Learning" and the "Empower People toward a Collective Vision" dimensions had an effect on the organizational knowledge achievement. In conclusion, there is a Learning Culture in the institution, however, since it was not possible to reach an average 6, it can be said that there are gaps and aspects to be improved so that the company can have a strong Learning Culture. Regarding to its impact on organizational performance, it is observed that much needs to be done, as only two dimensions had a significant impact.

Keywords: Learning Culture. Organizational performance. Public company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumo visual do estudo	22
Figura 2: Dimensões da Organização que Aprende de Marsick e Watkins	28
Figura 3: Quadro Teórico da Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aprendizagem nas Organizações: quatro processos por meio de três níveis	24
Quadro 2: Facetas da Aprendizagem Organizacional	25
Quadro 3: Dimensões e definições do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) e níveis de aprendizagem	34
Quadro 4: Estudos sobre Cultura de Aprendizagem e Desempenho	36
Quadro 5: Objetivos e coleta de dados	43
Quadro 6: Variáveis analisadas nas dimensões da Cultura de Aprendizagem	44
Quadro 7: Documentos institucionais analisados	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características Sociodemográficas dos respondentes	52
Tabela 2: Dados sobre tempo de serviço e ocupação de função gratificada de gestão	53
Tabela 3: Médias das dimensões e variáveis da Cultura de Aprendizagem	56
Tabela 4: Modelo de regressão múltipla entre Desempenho Financeiro e Cultura de Aprendizagem	90
Tabela 5: Modelo de regressão múltipla entre Desempenho do Conhecimento Organizacional e Cultura de Aprendizagem	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Média das dimensões da Cultura de Aprendizagem	55
Gráfico 2: Resultados da dimensão “Oportunidades para a aprendizagem contínua” (OAC)	59
Gráfico 3: Resultados das variáveis da dimensão OAC	61
Gráfico 4: Resultados da dimensão “Questionamento e diálogo” (QD)	65
Gráfico 5: Resultados das variáveis da dimensão QD	66
Gráfico 6: Resultados da dimensão “Colaboração e aprendizagem em equipe” (CAE)	68
Gráfico 7: Resultados das variáveis da dimensão CAE	69
Gráfico 8: Resultados da dimensão “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” (SCCA)	71
Gráfico 9: Resultados das variáveis da dimensão SCCA	72
Gráfico 10: Resultados da dimensão “Delegação de poder e responsabilidade” (DPR)	75
Gráfico 11: Resultados das variáveis da dimensão DPR	76
Gráfico 12: Resultados da dimensão “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” (DVSO)	78
Gráfico 13: Resultados das variáveis da dimensão DVSO	79
Gráfico 14: Resultados da dimensão “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” (ELEA)	82
Gráfico 15: Resultados das variáveis da dimensão ELEA	83
Gráfico 16: Média de cada dimensão da Cultura de Aprendizagem (Gestores x Subordinados)	86
Gráfico 17: Médias da dimensão “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” (Gestores x Subordinados)	87
Gráfico 18: Resultados das variáveis da dimensão ELEA (Gestores x Subordinados)	88
Gráfico 19: Correlação DCO e ELEA	94
Gráfico 20: Correlação DCO e DPR	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem
- CAE - Colaboração e aprendizagem em equipe
- CFP - Companhia de Financiamento da Produção
- Cibrazem - Companhia Brasileira de Armazenamento
- Cobal - Companhia Brasileira de Alimentos
- Conab - Companhia Nacional de Abastecimento
- COVID-19 - Corona Virus Disease
- DCO - Desempenho do Conhecimento Organizacional
- DF - Desempenho Financeiro
- DLOQ - *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*
- DLOQ-A - *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* versão simplificada
- DPR - Delegação de poder e responsabilidade
- DVSO - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização
- EFQM - European Foundation for Quality Management
- ELEA - Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem
- Enagro - Escola Nacional de Gestão Agropecuária
- Enap - Escola Nacional de Administração Pública
- Esaf - Escola de Administração Fazendária
- NOC - Norma da Organização
- OAC - Oportunidades para a aprendizagem contínua
- ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONU - Organização das Nações Unidas
- OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
- PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
- PTT - Produto Técnico-Tecnológico
- QD - Questionamento e diálogo
- ROA - Retorno sobre o Ativo
- ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido
- ROI - Retorno sobre o Investimento
- SCCA - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem
- Uniconab - Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	18
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
1.3 Justificativa	19
<i>1.3.1 Justificativa Teórica</i>	<i>19</i>
<i>1.3.2 Justificativa Prática</i>	<i>20</i>
1.4 Estrutura do Estudo	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Cultura e Aprendizagem Organizacional	23
2.2 Cultura de Aprendizagem	27
2.3 Desempenho Organizacional	30
2.4 Dimensões da Organização que Aprende	33
2.5 Estudos sobre Cultura de Aprendizagem e Desempenho	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Estratégia da Pesquisa	40
3.2 Caracterização da Pesquisa	41
3.3 Definição da Amostra	42
3.4 Coleta de Dados	43
3.5 Análise dos Dados	46
3.6 Aspectos Éticos	48
<i>3.6.1 Riscos e Benefícios</i>	<i>49</i>
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 Perfil dos respondentes	51
4.2 Cultura de Aprendizagem na Conab	54
<i>4.2.1 Oportunidades para a aprendizagem contínua (OAC)</i>	<i>59</i>
<i>4.2.2 Questionamento e diálogo (QD)</i>	<i>64</i>
<i>4.2.3 Colaboração e aprendizagem em equipe (CAE)</i>	<i>67</i>
<i>4.2.4 Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (SCCA)</i>	<i>71</i>
<i>4.2.5 Delegação de poder e responsabilidade (DPR)</i>	<i>74</i>
<i>4.2.6 Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (DVSO)</i>	<i>78</i>
<i>4.2.7 Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (ELEA)</i>	<i>81</i>
<i>4.2.8 Cultura de aprendizagem sob a ótica dos funcionários (Gestores x Subordinados)</i>	<i>85</i>
4.3 Relação entre a Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional	89
<i>4.3.1 Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Financeiro</i>	<i>90</i>
<i>4.3.2 Cultura de Aprendizagem e o Desempenho do Conhecimento Organizacional</i>	<i>92</i>
4.4 Produto Técnico-Tecnológico	97

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	112
APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	116

1 INTRODUÇÃO

Considerando o contexto de rápidas e intensas mudanças, é notável que as empresas busquem, cada vez mais, desenvolver sua estrutura, processos e pessoas para que consigam se adaptar e sobreviver a esse ambiente. Para isso, algumas organizações utilizam a aprendizagem como importante ferramenta para a consecução de resultados, a partir do fomento e valorização da aquisição e compartilhamento de conhecimento como elementos integrantes da cultura organizacional.

Nessa perspectiva, construir e solidificar a cultura da organização revela-se primordial para a existência dessas instituições. Em seu trabalho, Schein e Schein (2022, p. 27) afirmam que “a definição de cultura precisa ter um processo mais dinâmico e holístico”. Para tanto, os autores apontam, como questão fundamental à definição de cultura, a aprendizagem compartilhada, desenvolvida por um grupo em relação à sua organização e à forma de lidar com o ambiente interno e externo. Essa aprendizagem permite o cultivo de crenças, valores e comportamentos entre os indivíduos que, com o passar do tempo, torna-se identidade daquele grupo e será repassada aos novos membros. Um dos princípios que podem ser considerados pelas organizações, evidenciado por Fleury e Fleury (1995), enfatiza a necessidade de se desenvolver uma cultura voltada para aprendizagem, na qual a relação entre a organização e o ambiente é permeada por proatividade, por meio de indivíduos com iniciativa, em processo constante de aprendizagem e autodesenvolvimento. Yu e Chen (2015) reforçam esse pensamento ao afirmarem que uma organização que aprende depende de uma cultura voltada à aprendizagem, e que isso começa com o comprometimento individual para aprender. Senge (1994) e Moraes (2013) ressaltam que as organizações que se destacam são aquelas que sabem como promover o comprometimento e a capacidade dos indivíduos de aprender em todos os níveis organizacionais.

Pode-se, assim dizer, que no cenário de alta competitividade entre as organizações, a cultura de aprendizagem organizacional tem sido considerada um conceito-chave tanto para os pesquisadores, como para o estudo da gestão organizacional (Schmitz, 2014). Na mesma direção, Arruda *et al.* (2015) pontuam que tanto a cultura quanto a aprendizagem são questões importantes para o contexto organizacional, haja vista que a primeira oferece suporte necessário ao desenvolvimento da aprendizagem e a segunda permite a constante atualização da organização aos eventos internos e externos. A partir da intersecção desses conceitos de cultura e aprendizagem, concebe-se a ideia de cultura de aprendizagem que, de acordo com Rebelo e Gomes (2017), pode ser definida como uma cultura organizacional direcionada ao

compartilhamento e divulgação de informações, que fomentam e viabilizam a aprendizagem dos indivíduos que fazem parte.

Além disso, de acordo com Watkins (2017), quando há a construção de uma arquitetura de aprendizagem, que funciona nos diversos níveis organizacionais a partir de estratégias formais e informais, a organização é impactada. Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (2004), apontavam a relevância de um sistema de mensuração para além de indicadores financeiros, mas com perspectivas não-financeiras, como o aprendizado e crescimento. Assim, não basta ver se a organização tem uma cultura de aprendizagem, torna-se necessário avaliar as organizações, demonstrando a potencial relação dessa cultura com o seu desempenho organizacional. Essa, também, era a visão defendida por Yang (2003), ao enfatizar que a cultura de aprendizagem tem forte impacto no desempenho de uma organização, uma vez que é capaz de refletir o comportamento da organização em termos de aprendizagem e desenvolvimento. Como ressaltam Schein e Schein (2022, p. 28), diversos trabalhos (Cegarra-Navarro; Jiménez-Jiménez; Garcia-Perez, 2021; Choi, 2020; Khan; Bashir, 2020) indicam que as organizações eficazes são aquelas que mantêm a relação entre o aprendizado eficiente e o bom desempenho organizacional.

Quando se fala em desempenho organizacional, entende-se que está relacionado ao nível de atingimento dos objetivos da organização (Certo; Peter, 2010), que, conforme a literatura, podem ser financeiros e não-financeiros (Kaplan; Norton, 1997; Macedo; Silva, 2005). Seguindo essa linha de pesquisa, Marsick e Watkins (2003) defendem que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência na melhoria do conhecimento organizacional (como, por exemplo, o aumento do número de sugestões implementadas pela empresa em relação a um período anterior) e financeiro (como, por exemplo, a diminuição do tempo de resposta às reclamações dos clientes em relação a um período anterior).

Considerar a temática, no setor público, torna-se pertinente, principalmente após os processos de reforma da gestão pública ocorridos nas últimas décadas. O princípio da eficiência, trazido pela Emenda Constitucional nº 19/1998, reforça a busca por uma gestão fortemente orientada para resultados e melhoria do desempenho do setor público, com foco na profissionalização de seus servidores públicos (Abrucio, 2007). No que concerne a essas reformas administrativas brasileiras, percebem-se esforços para a modernização da administração pública, com a busca pela diferenciação em relação a modelos antes adotados. Assim, Bresser-Pereira (2008) destaca um considerável avanço da reforma gerencial em relação à burocracia, ao considerar a importância de novas formas de controle e responsabilização, a

exemplo da administração por resultados ou objetivos. Ainda, há o reforço de que a administração pública deve ser eficaz e eficiente na prestação de seus serviços.

Na perspectiva da gestão de pessoas, um dos desdobramentos práticos trazido do processo de reforma gerencial, é a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), inicialmente normatizada pelo Decreto nº 5.707/2006 – atualmente, pelo Decreto nº 9.991/2019. Embora direcionada aos órgãos da administração direta, autárquica e funcional, percebem-se seus reflexos nas empresas públicas, em relação ao fomento de uma cultura que planeja o desenvolvimento de seus empregados alinhado aos objetivos organizacionais. Desse modo, busca-se, progressivamente, desenvolver um modelo capaz de tornar a administração pública voltada ao interesse público e eficiente.

Considerando que a administração pública deve ser eficaz e eficiente na prestação de seus serviços, e que evidências empíricas demonstram que a construção da Cultura de Aprendizagem se reflete em comportamentos observáveis que melhoram a eficiência organizacional (Yang, 2003), torna-se relevante o estudo desse tema nessas organizações. Desse modo, optou-se por investigar esse fenômeno em uma empresa pública federal, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), cuja missão é prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de políticas públicas relativas ao abastecimento da população e formação de renda do produtor rural. A opção por essa empresa será mais detalhada na metodologia deste projeto.

Para tanto, utilizou-se a versão simplificada do *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), ferramenta criada por Marsick e Watkins (2003) para o diagnóstico da Cultura de Aprendizagem e desempenho nas organizações, mais especificamente, a versão denominada de DLOQ-A, criada por Yang (2003) e validada para o contexto brasileiro por Menezes, Guimarães, Bido (2011).

1.1 Problema de Pesquisa

A partir das inovações trazidas pelas reformas da administração pública brasileira, ao longo dos anos, as instituições públicas passaram a adotar processos e recursos que objetivam a eficiência e a finalidade pública. Dessa forma, o cultivo de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e a definição de metas e objetivos passaram a fazer parte dessas organizações.

Desenvolver uma cultura de aprendizagem passou a ser considerado um fator-chave no desempenho de uma organização (Schmitz *et al.*, 2014), uma vez que pode promover o conhecimento e a flexibilidade para tornar os processos organizacionais mais eficazes e

eficientes (Arruda *et al.*, 2015). Estudos no setor público, como Nam e Park (2019) e Amaral, Paiva e Lima (2020), vem demonstrando o impacto da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional. Contudo, desafio é saber se a cultura de aprendizagem desenvolvida pela instituição está trazendo os resultados que a organização almeja alcançar. Nesse sentido, Marsick e Watkins (2003), Yang (2003), Amaral, Paiva e Lima (2020), Gonzalez (2021, 2022) enfatizam a necessidade de se diagnosticar o *status* atual da cultura de aprendizagem e explorar ligações entre a aprendizagem organizacional e o desempenho da empresa.

Ao perceber que ter uma cultura voltada à aprendizagem pode impactar no seu desempenho organizacional, muitas organizações do setor público vêm procurando desenvolvê-la, com o intuito de se tornar mais eficiente e eficaz. Na Conab, não foi diferente. É perceptível a criação e o aprimoramento de mecanismos para o desenvolvimento de seus empregados e a busca por eficiência. O portal da Universidade Corporativa (Uniconab), por exemplo, é um Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA, desenvolvido pela Companhia, para gerenciamento de atividades de educação à distância. Nesse *site*, são oferecidos cursos *on-line*, tutoriais e gravação de palestras, promovidos pela própria empresa e pelos parceiros (Escola Nacional de Gestão Agropecuária - Enagro, Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Escola de Administração Fazendária - Esaf etc.), para capacitar o corpo funcional (Conab, 2019). Além disso, a Conab busca firmar acordos com instituições de ensino, que oferecem descontos nas mensalidades e cooperação técnico-acadêmica (Conab, 2022a).

Com o intuito de aumentar o aprendizado e o desenvolvimento interno, a empresa busca investir na Educação Corporativa, cujo objetivo é:

Criar uma cultura de aprendizado, desenvolvimento de competências e adoção de valores alinhados aos objetivos e às metas da organização. Para isso, deve-se desenvolver habilidades sobre as atividades-chave da empresa, integrar os colaboradores com a cultura organizacional, qualificar de forma contínua os funcionários, aumentar a qualidade dos resultados, capacitar os profissionais com práticas e conteúdos necessários para melhorar a competitividade do negócio e, por fim, integrar a organização para que ela atue de maneira sistêmica (Conab, 2020, p. 5).

Para tanto, são desenvolvidos planos de capacitação nos quais são explicitadas as suas diretrizes, os resultados esperados, definição dos treinamentos de caráter obrigatório, bem como as principais conclusões acerca do levantamento das necessidades de treinamento. A última atualização do Plano foi em 2022.

Outra ferramenta relevante ao contexto de desenvolvimento, trata-se da Norma da Organização (NOC) sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação, em que são previstos benefícios aos empregados que estão inseridos em processos relativos à graduação, pós-graduação e língua estrangeira (Conab, 2022b).

Entretanto, como apontam Brito, Oliveira e Castro (2012), muitas instituições públicas ainda possuem aspectos da administração clássica e são compostas por estruturas rígidas que dificultam o compartilhamento e transferências de informações e conhecimento. Destarte, torna-se um desafio significativo fomentar uma cultura voltada à aprendizagem, especialmente às empresas públicas (Cavazotte; Moreno; Turano, 2015).

Desse modo, ainda que diante de ferramentas e normas que buscam estimular os funcionários a aprenderem, não se sabe ao certo se, do ponto de vista dos funcionários, essa cultura de aprendizagem que a organização busca desenvolver tem trazido os retornos desejados para a instituição. Diante desse cenário, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como a cultura de aprendizagem da Conab está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários?

1.2 Objetivos

Nas subseções seguintes, serão apresentados os objetivos geral e específicos que direcionarão a condução desta pesquisa. O objetivo geral refere-se ao propósito do estudo e os específicos correspondem às etapas ou fases do projeto.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem o intuito de analisar como a Cultura de Aprendizagem da Conab está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como a Cultura de Aprendizagem é percebida por funcionários da Conab;
- b) Identificar as dimensões da Cultura de Aprendizagem que influenciam o desempenho financeiro da organização, na visão dos seus funcionários;
- c) Identificar as dimensões da Cultura de Aprendizagem que influenciam o desempenho do conhecimento organizacional, na visão dos seus funcionários;
- d) Elaborar um diagnóstico sobre a Cultura de Aprendizagem e sua relação com o desempenho organizacional (Produto Técnico-Tecnológico - PTT).

1.3 Justificativa

A seguir, serão expostas as justificativas teórica e prática que respaldam a relevância desta pesquisa.

1.3.1 Justificativa Teórica

A utilização da Cultura de Aprendizagem organizacional como objeto de estudo se justifica pelo seu potencial impacto no desempenho das organizações. Para visualizar o panorama dos estudos relacionados à temática, realizou-se um levantamento, considerando o período entre 2013 a 2023, nas bases de periódicos *Redalyc*, *Scopus*, *Spell* e *Web of Science*. A pesquisa dos trabalhos foi articulada por meio de *strings* de busca específica, a partir de uso de operadores lógicos, com base nos títulos dos artigos, cujos resultados serão apresentados na seção 2.5 desta pesquisa.

Desse modo, observa-se que vários estudos vêm se dedicando à temática. Contudo, percebe-se que a temática considerada é significativamente mais presente na literatura internacional (Ashraf; Ishaq; Muhammad, 2021; Choi, 2020; Khan; Bashir, 2020; Tripathi; Kalia, 2022; Udin, 2023; Udin; Dharma; Dananjoyo; Shaikh, 2023), não sendo possível compará-los ao contexto brasileiro, sobretudo à realidade das organizações públicas brasileiras, por apresentarem culturas distintas.

Quanto aos estudos brasileiros, observa-se que a maioria ocorre em empresas privadas (Arruda; Lima; Cabral, Ferraz; Pinto, 2015; Gonzalez, 2022; Silva; Cabral; Santos; Matos Filho, 2013). Cabe ressaltar que as instituições privadas, comumente inseridas em um contexto de acirrada concorrência e constante pressão externa, possuem características, estruturas e culturas diversas daquelas percebidas no cenário público. Como afirmam Pires e Macêdo (2006), geralmente, o desenho das organizações públicas é complexo e composto por diversos níveis hierárquicos, que resulta em uma estrutura rígida e resistente a possíveis mudanças.

Quanto ao estudo em organizações públicas, são poucos os estudos (Cavazotte; Moreno; Turano, 2015; Amaral; Paiva; Lima, 2020), que abordam o tema. Cavazotte, Moreno e Turano (2015) investigaram a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual considerando empresas do setor público e privado da área comercial. Amaral, Paiva e Lima (2020) investigaram a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional junto a empregados de uma empresa pública estadual. Os autores enfatizam a necessidade de mais estudos que relacionem a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no setor público, apontando, assim, uma lacuna de conhecimento.

Isso posto, evidencia-se a escassez de produção nacional, principalmente quando se quer considerar o contexto público. Entende-se assim, que este estudo pode trazer contribuições teóricas importantes, especialmente na esfera pública.

1.3.2 Justificativa Prática

De forma complementar à importância teórica, importa destacar a relevância prática deste estudo. De maneira mais ampla, este trabalho está inserido nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que tratam do “Trabalho decente e crescimento econômico” (objetivo 8) e da “Indústria, inovação e infraestrutura” (objetivo 9), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas - ONU (ONU, 2015), à medida que busca promover atividades e emprego produtivos, que apoiam a criatividade e a inovação, bem como construir infraestruturas resilientes. Estreitando-se o contexto, trata-se de uma considerável ferramenta de sinalização à instituição pesquisada em relação à cultura de aprendizagem que se busca desenvolver. Os resultados deste trabalho podem indicar se e como a cultura de aprendizagem está, de fato, sendo desenvolvida. Ainda, permite a visualização das questões que mais ou menos influenciam no desempenho organizacional. Assim, a partir do diagnóstico, torna-se possível traçar planos e melhorias nos processos mais críticos para os resultados esperados.

Esta pesquisa também pode favorecer os funcionários do setor de recursos humanos, em relação ao fornecimento de apoio aos líderes, por meio de ações facilitadoras ao cultivo da cultura de aprendizagem. Detectando-se as ferramentas fundamentais para o desenvolvimento das dimensões de aprendizagem, torna-se possível prover orientações de como esses gestores podem influenciar a vontade de aprender e, assim, direcioná-la à consecução de objetivos. Além disso, a área também possui papel fundamental na preparação e na estruturação da organização para nutrir essa cultura direcionada à aprendizagem, de forma que se torna relevante quais e como devem ser mantidas ou aprimoradas aquelas dimensões.

Nesse sentido, Yang (2003) defende que aqueles profissionais de desenvolvimento de recursos humanos, que buscam desenvolver e cultivar uma cultura de aprendizagem em sua organização, devem possuir ferramentas e instrumentos que os ajudem a diagnosticar a conjuntura de aprendizagem existente e identificar as etapas estratégicas para construir uma organização que aprende.

Ademais, acredita-se que, a partir desta pesquisa, os empregados podem ter mais consciência dos elementos que fazem parte da cultura que a empresa busca construir e lapidar. Com base na ideia de que quanto mais consolidados os valores compartilhados pelo corpo funcional e o respectivo comprometimento dos empregados, mais fortalecida pode se tornar a

cultura organizacional. Assim, quanto mais sólidos esses valores, maior potencial se tem para direcioná-los aos objetivos desejados.

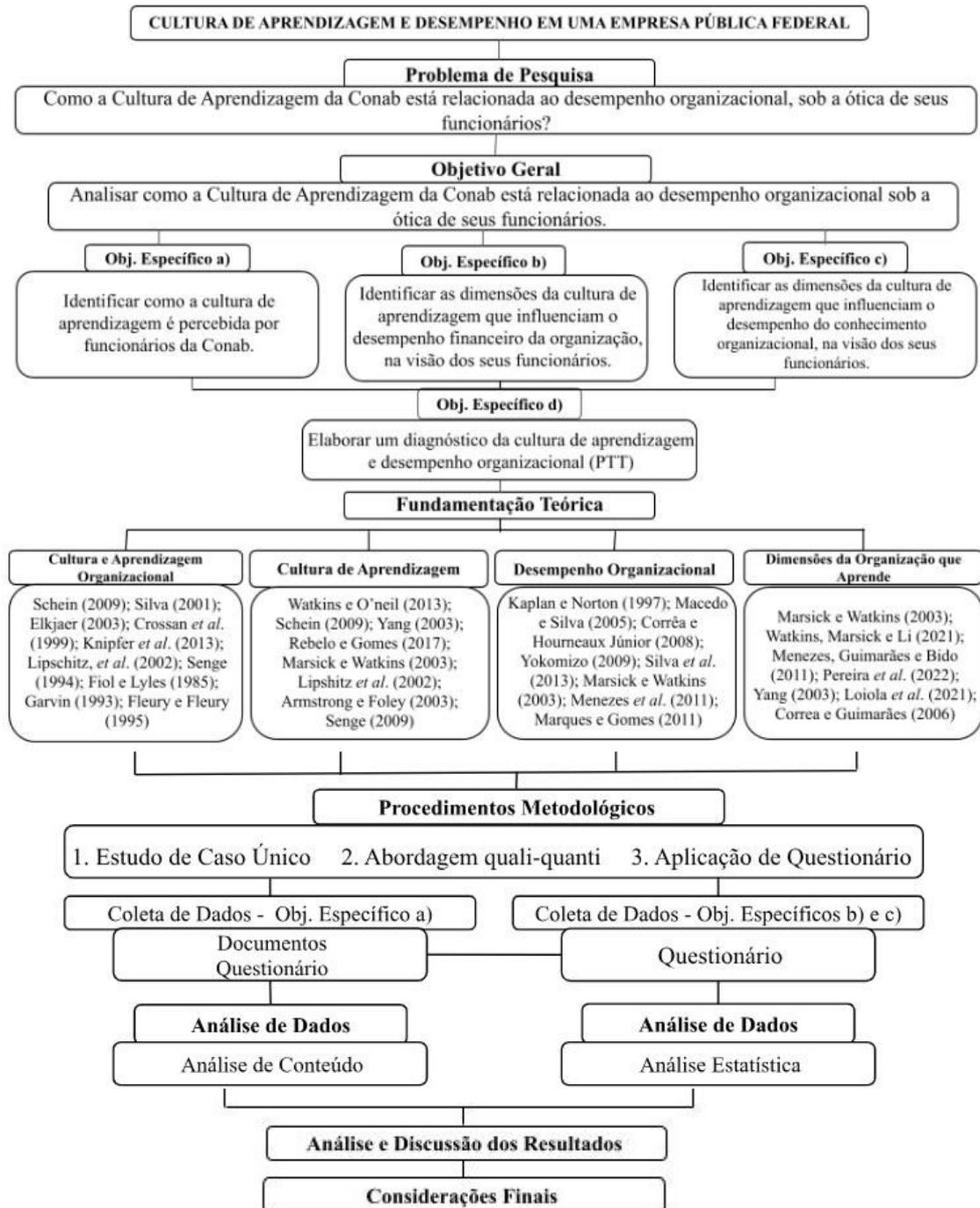
Finalmente, este trabalho pode contribuir para as demais superintendências das empresas públicas, distribuídas pelo país, assim como para outras instituições públicas que buscam informações sobre a cultura de aprendizagem e seu impacto no desempenho organizacional. Dessa forma, há a possibilidade de que se reflita sobre a cultura que vem sendo adotada e o nível de impacto em seu desempenho.

1.4 Estrutura do Estudo

Este projeto está estruturado em cinco capítulos: o primeiro, a introdução, trata-se de breves considerações a respeito da temática, trazendo relevância, problemática, justificativas teóricas e práticas. O segundo refere-se à fundamentação teórica, provendo o embasamento ao estudo e direcionando as análises e observações. O terceiro capítulo, procedimentos metodológicos, compreende a trilha metodológica para realização do estudo. O quarto capítulo, análise e discussão dos resultados, é relativo à apresentação dos resultados e à sua exploração. E, finalmente, o quinto capítulo revela as considerações finais, que expõe os principais achados e reflexões desenvolvidas.

Para melhor compreensão da estrutura desta pesquisa, elaborou-se a figura 1, com o intuito de vislumbrar um resumo, por meio de uma apresentação visual de seu desenvolvimento lógico.

Figura 1: Resumo visual do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Depois de apresentar a figura 1 da pesquisa, a seção seguinte traz o arcabouço teórico necessário para o seu desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para estudar como a cultura de aprendizagem da Conab está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários, torna-se relevante uma breve revisão teórica acerca dos temas que embasam o assunto. Desse modo, as seções seguintes buscam referenciar os principais conceitos sobre Cultura e Aprendizagem Organizacional, Cultura de Aprendizagem, Desempenho Organizacional, Dimensões da Organização que aprende e Estudos sobre Cultura de Aprendizagem e Desempenho.

2.1 Cultura e Aprendizagem Organizacional

No estudo das organizações, alguns autores destacam como as temáticas da cultura e aprendizagem organizacionais são inseparáveis. De acordo com Silva (2001), é na base do conceito de cultura organizacional que o processo de aprendizagem é percebido, seja no momento de desenvolvimento dos valores centrais ou na transmissão aos novos membros da organização. Dessa forma, o autor afirma que a concepção de uma cultura organizacional se torna indissociável da aprendizagem. Nessa mesma direção, Costa e António (2017) destacam que se deve acrescentar à aprendizagem organizacional a temática da cultura.

Isso ocorre em virtude de a aprendizagem ser consequência da participação do indivíduo no processo social. Elkjaer (2003) entende que a aprendizagem é resultado da interação do indivíduo com o ambiente de trabalho e seu comportamento. A autora explica que a mente dos indivíduos e suas ações são consideradas em relação à sua participação no processo social, formadas pela cultura e história da organização. Ainda, conforme a autora, tornar-se uma pessoa conhecida requer sua participação no processo social, o que envolve relacionar-se com outras pessoas, com a cultura e com artefatos historicamente produzidos no mundo do trabalho e social.

Nesse sentido, autores como Crossan, Lane e White (1999) e Bapuji e Crossan (2004) defendem a aprendizagem ocorrendo em diferentes níveis. Crossan, Lane e White (1999) definem que a estrutura da aprendizagem organizacional existe por meio de três níveis – o individual, o de grupo e o organizacional. Essa estrutura, a qual os autores denominam de “4Is da aprendizagem organizacional”, é composta por quatro subprocessos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Esses processos são fundamentais para interligar toda a estrutura de aprendizagem. A intuição e a interpretação estão relacionadas ao nível individual; ao passo que, no nível de grupo, ocorrem a interpretação e integração; e a integração e

institucionalização acontecem no nível organizacional (Ver quadro 1). Em nível de grupo, envolve a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores (incluindo a organização, a equipe e seus integrantes individuais). Conforme Vasconcelos e Mascarenhas (2007), é por meio dessas interações que os indivíduos compartilham informações, vivenciam experiências e aprendem.

Quadro 1: Aprendizagem nas Organizações: quatro processos por meio de três níveis

Nível	Processo	Entrada/saída
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Grupo	Interpretação
Organizacional		Integração
		Institucionalização

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Crossan *et al.* (1999).

Esta integração entre indivíduos e organizações pode resultar na aprendizagem organizacional. Desse modo, pode-se dizer que a aprendizagem organizacional surge por meio de um processo dinâmico e contínuo de interação entre as aprendizagens que ocorrem nos níveis individual e grupal (Kim, 1998). Nessa visão, a aprendizagem se torna organizacional no momento em que o conhecimento deixa de ser individual e passa a ser compartilhado pelos indivíduos na organização.

É nesse sentido que Knipfer *et al.* (2013) explicam que, para compreender a Aprendizagem Organizacional, torna-se necessário compreender os seus aspectos sociocognitivos, ou seja: “precisamos entender como os indivíduos e as equipes aprendem no trabalho, como otimizam sua própria prática de trabalho, como compartilham as lições aprendidas e como seu aprendizado contribui para o desenvolvimento das melhores práticas” (p. 31). Seguindo essa linha de raciocínio, Lipshitz, Popper e Friedman (2002) defendem que é preciso ir além e entender que a aprendizagem é um processo multifacetado, resultando da interdependência de diferentes fatores, como o estrutural, o cultural, o psicológico, o político e o contextual. Dentre esses fatores pode-se destacar o cultural, que traz o questionamento e

responsabilização como aspectos que contribuem para produzir uma Cultura de Aprendizagem (quadro 2).

Quadro 2: Facetas da Aprendizagem Organizacional

FACETAS	CARACTERÍSTICAS
Estrutural	Análise, armazenagem, disseminação e utilização de informações relevantes vindas dos ambientes interno e externo.
Cultural	Transparência, integridade, orientação para questões, questionamento e responsabilização são os aspectos que contribuem para produzir uma Cultura de Aprendizagem
Psicológica	Segurança psicológica em cometer erros e em discutir sobre opiniões e sensações; e comprometimento organizacional em incentivar que as pessoas compartilhem seu conhecimento. Esses fatores favorecem atitudes positivas à aprendizagem organizacional.
Política	Etapas formais e informais exercidas pela gestão para promoção da aprendizagem organizacional: regras, orçamento, procedimentos. Comprometimento em aprender, tolerância ao erro e compromisso com a força de trabalho são políticas importantes para facilitar a aprendizagem organizacional, pois evitam a punição ao erro.
Contextual	Fatores contextuais que influenciam a evolução do aprendizado organizacional: impacto dos erros, incerteza ambiental, estrutura das tarefas, proximidade com a missão central da organização e comprometimento e suporte da liderança.

Fonte: Elaborado a partir de em Lipshitz, Popper e Friedman (2002); Isidro-Filho (2006)

Neste sentido, Senge (1994) afirma que as empresas que se destacam são aquelas que sabem como promover o comprometimento e a capacidade dos indivíduos de aprender em todos os níveis de uma organização. Isso se deve ao fato de que a aprendizagem organizacional faz parte de um processo dinâmico e internível, no qual está relacionada à aprendizagem individual, interdepartamental e em grupo de forma integrada e interdependentes (Antonello; Godoy, 2011).

Cabe ressaltar que grande parte da teoria da aprendizagem individual não caracteriza a aprendizagem organizacional, principalmente ao se considerar as situações únicas e não

repetitivas. A aprendizagem organizacional capacita a instituição a construir uma compreensão e interpretação de si e de seu ambiente, o que resulta em associações e memórias desenvolvidas e compartilhadas pelos indivíduos que fazem parte da organização (Fiol; Lyles, 1985).

Dessa forma, é por meio da aprendizagem organizacional contínua que as instituições desenvolvem competências essenciais, indispensáveis para lidarem com o seu ambiente. Enquanto a aprendizagem organizacional de nível mais elevado fornece suporte para a organização solucionar problemas organizacionais complexos, a aprendizagem de nível mais baixo refere-se tão somente à repetição de comportamentos passados (Fleury; Jr., 2011).

Nesse sentido, Garvin (1993) afirmava que a melhoria sustentável requer um comprometimento com a aprendizagem, pois, sem ela, as organizações apenas repetem práticas antigas e realizam mudanças superficiais e incrementos de curto prazo. Para o autor, a organização que aprende é aquela que possui habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, gerando impacto em seu comportamento, refletindo em novas percepções e conhecimentos. Além disso:

As organizações que aprendem dominam cinco atividades principais: resolver problemas de forma sistemática, experimentar novas abordagens no trabalho, aprender com experiências passadas, aprender com outras empresas e com clientes, e transferir conhecimento, de forma eficiente, por toda a organização (GARVIN, 1993, p. 4).

Algumas outras características necessárias, para o cultivo de uma organização voltada para aprendizagem, também foram apontadas por Fleury e Fleury (1995), como: a busca pela congruência entre os objetivos individuais e organizacionais, a fluidez de comunicação entre pessoas, áreas e níveis, assim como o desenvolvimento de uma visão sistêmica do fenômeno organizacional pelos indivíduos que fazem parte. Seguindo essa mesma linha de pensamento, Senge (1994) estabeleceu um conjunto de cinco práticas, denominando-as de “disciplinas”, como forma de desenvolvimento para se adquirir certas habilidades e competências e estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Percebe-se, portanto, que a ideia da organização que aprende surge com o intuito de identificar as competências que viabilizem a rápida transformação e evolução organizacional. E ainda que permaneça uma temática de difícil estudo, os profissionais buscam, nessas diversas ideias, maneiras de melhorar o desempenho organizacional, fomentando a concepção de criar organizações que aprendem de forma mais eficaz, inclusive entre os estudiosos (Watkins, 2017).

Com o intuito de criar organizações que aprendem, alguns pesquisadores dedicam-se ao desenvolvimento de seu conceito e buscam identificar o que as instituições precisam fazer para, de fato, construí-las. Para isso, Watkins e Marsick (1993) destacam a necessidade de criar estruturas e culturas nas quais a aprendizagem seja contínua, onipresente e incorporada ao contexto do trabalho. Desse modo, a seção seguinte irá tratar da cultura de aprendizagem.

2.2 Cultura de Aprendizagem

De acordo com Watkins e Marsick (1993, p. 81), uma organização que aprende é aquela que:

Incorporou um contínuo processo de aprendizagem dentro de sua estrutura e que possui uma capacidade organizacional aprimorada para mudar ou transformar. A aprendizagem é um processo contínuo, estrategicamente utilizado, integrado e paralelo ao trabalho, que muda as percepções, comportamentos, crenças, modelos mentais ou paradigmas, estratégias, políticas e procedimentos de pessoas e organizações.

Pode-se afirmar, assim, que uma organização que aprende tem a capacidade de aprender e mudar. Para tanto, torna-se necessária a criação de uma cultura de aprendizagem, pois, de acordo com Watkins e O'neil (2013), é considerada um elemento fundamental para impulsionar a inovação, a adaptabilidade e a capacidade de resolução de problemas em uma organização.

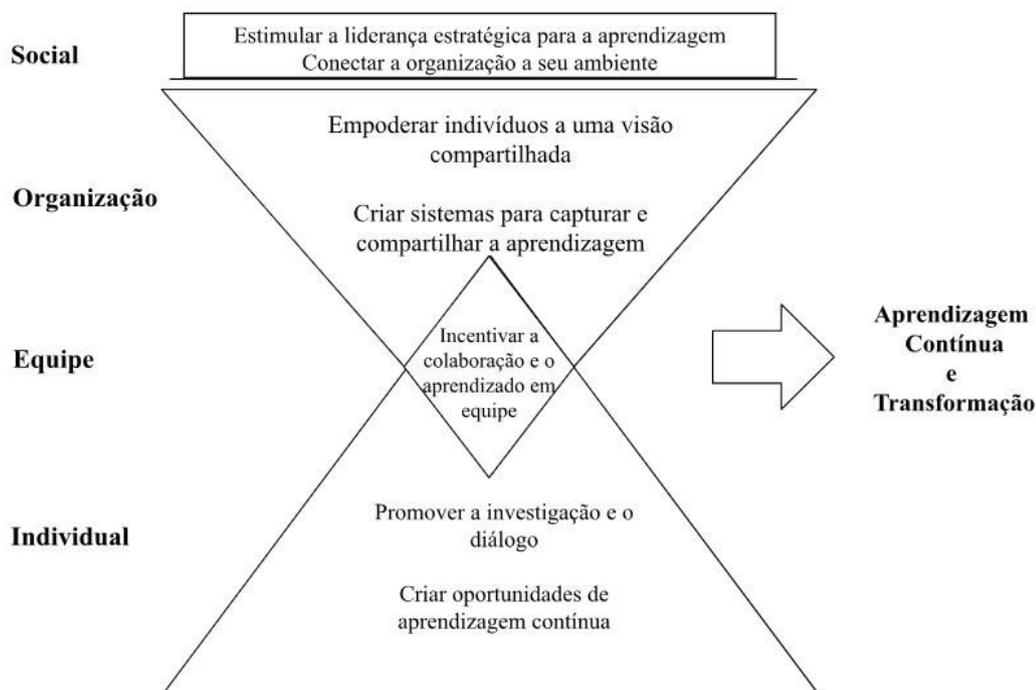
Para Schein (2009), uma cultura de aprendizagem deve partir do pressuposto de que os indivíduos são solucionadores e aprendizes proativos de problemas. Ainda, ressalta a imprescindibilidade de compartilhar a importância de se investir em aprendizagem.

Ainda sobre o conceito de cultura de aprendizagem, Yang (2003) o associa ao reflexo do comportamento organizacional sob a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento. Nessa direção, Rebelo e Gomes (2017, p. 330) a descrevem como “uma cultura organizacional orientada para a promoção e facilitação da aprendizagem dos trabalhadores, seu compartilhamento e divulgação, a fim de contribuir para o desenvolvimento e desempenho”.

Assim, para a construção dessa cultura que transforma, Watkins e O'neil (2013) destacam sete ações imperativas como essenciais: a) criar oportunidades de aprendizagem contínua; b) promover o questionamento e o diálogo; c) incentivar a colaboração e o aprendizado em equipe; d) estabelecer sistemas para capturar e compartilhar aprendizagem; e) empoderar os indivíduos em direção a uma visão compartilhada; f) conectar a organização ao seu ambiente; e g) estimular a liderança estratégica para a aprendizagem. Essas ações consideram a capacidade da organização de aprender e mudar em quatro níveis: individual, equipe, organizacional e social (Watkins; O'neil, 2013). Dessa forma, torna-se possível

averiguar a situação da instituição na construção da cultura de aprendizagem. Assim, a partir dessas perspectivas, foram desenvolvidas as Dimensões da Organização que Aprende, por Marsick e Watkins (2003) e Watkins, Marsick e Li (2021), conforme ilustra a figura 2:

Figura 2: Dimensões da Organização que Aprende de Marsick e Watkins



Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Watkins, Marsick e Li (2021, p. 326)

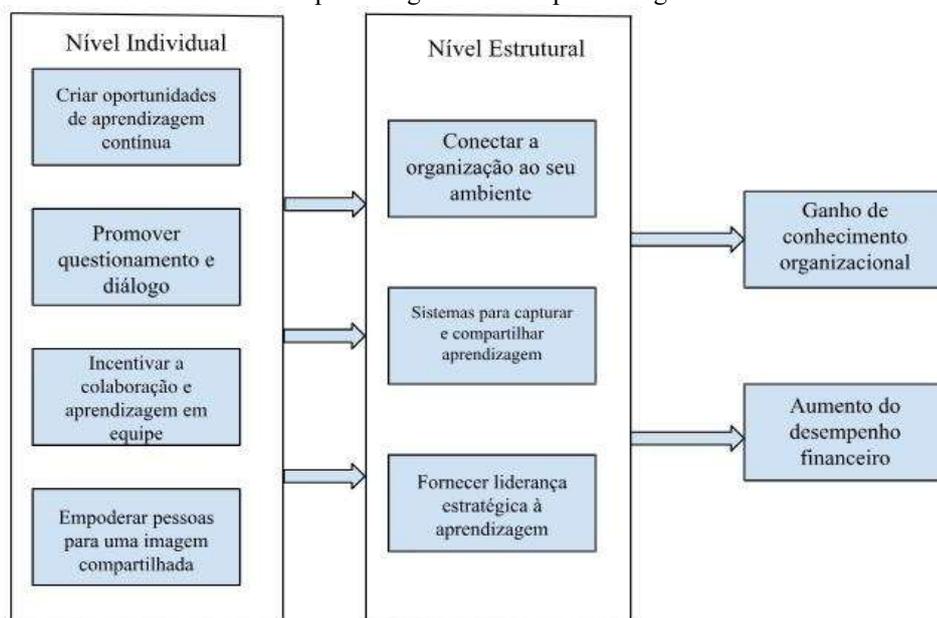
Portanto, segundo Watkins e Marsick (1993) e Watkins, Marsick e Li (2021), para além do aprimoramento das capacidades individuais de aprender, deve-se buscar o cultivo de uma cultura que apoia a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, a partir de uma estrutura que captura seus resultados e os utiliza para realizar mudanças. Assim, para tornar-se uma organização que aprende, é necessário incentivar e apoiar a aprendizagem em todos os quatro níveis (Alipour *et al.*, 2011). Para o aperfeiçoamento desse contexto, Watkins e Marsick (1993) destacam características relevantes como a descentralização das tomadas de decisão e empoderamento dos funcionários, recompensas e estruturas para iniciativa dos funcionários, composição de equipes multifuncionais e o estabelecimento de uma cultura de *feedback* e divulgação.

Considerando a aprendizagem nos diversos níveis, Lipshitz *et al.* (2002) ressaltam que, embora a aprendizagem individual seja principalmente um processo cognitivo que ocorre “na mente das pessoas”, a aprendizagem organizacional é um processo interpessoal complexo, que ocorre por meio de mecanismos de aprendizagem organizacional que garantem que os indivíduos obtenham as informações de que necessitam e que os produtos das suas reflexões

sejam armazenados e disseminados por toda a organização. Ressaltam Marsick e Watkins (2003) que as organizações não podem responsabilizar continuamente os indivíduos pela aprendizagem sem também desenvolver a capacidade da própria organização de apoiar, incentivar e fazer uso dessa aprendizagem. Dessa forma, é necessário investir e recompensar a aprendizagem.

Assim, enquanto os indivíduos começam a mudança em decorrência do próprio aprendizado, as organizações devem criar estruturas facilitadoras para capturar e apoiar o aprendizado como pode ser observado na figura 3. De acordo com Yang (2003), existem variáveis que funcionam como mediadores entre as atividades de aprendizagem no nível individual e os resultados organizacionais, como os sistemas responsáveis pela captura e compartilhamento de aprendizagem, a conexão da organização com seu ambiente e a liderança estratégica. Desse modo, Yang (2003) criou o quadro teórico mostrando como as variáveis/ações que devem ser desenvolvidas a nível individual e grupal podem impactar no desempenho da organização, seja no ganho de conhecimento organizacional e aumento do desempenho financeiro.

Figura 3: Quadro Teórico da Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Yang (2003)

Ao falarem sobre o tema, Armstrong e Foley (2003), destacam que empoderar pessoas para uma visão compartilhada permite o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, pois reflete-se em questões como o compromisso com recursos de aprendizagem, a realização

de atividades de formação, bem como as percepções partilhadas sobre o papel da aprendizagem na obtenção do desempenho da organização por parte dos indivíduos e dos seus supervisores.

Ao olhar a figura 3, vê-se que o papel do líder tem grande importância para o processo de aprendizagem de uma organização. Como aponta Senge (2009), há uma nova visão de liderança, ao se considerar a organização que aprende, na qual os líderes são administradores e professores, responsáveis por construir organizações nas quais os indivíduos ampliam suas capacidades em compreender e melhorar a visão compartilhada do que se pretende alcançar. Além disso, os líderes também precisam perceber e ensinar sobre a aceitação das limitações existentes. Nessa perspectiva, Schein (2009) afirma que a única forma de construir uma cultura de aprendizagem contínua é que os próprios líderes assumam que a aprendizagem é uma responsabilidade compartilhada e que estão inseridos nesse processo como aprendizes.

Para Marsick e Watkins (2003), as organizações muitas vezes esperam que a aprendizagem e a criação de conhecimento aconteçam continuamente para os indivíduos e que compartilhem o que conhecem de forma a promover a aprendizagem em grupos e em toda a organização. Contudo, é necessário o desenvolvimento dos líderes e o seu papel de influenciar as pessoas sobre a necessidade de cultivar aprendizagem estratégica/informal para melhorar o desempenho e alcançar objetivos estratégicos.

Dessa forma, a partir da mensuração das organizações em relação às dimensões da organização que aprende, Marsick e Watkins (2003) detectaram uma correlação entre as dimensões da organização que aprende e o desempenho do conhecimento organizacional e o desempenho financeiro. Assim, a seção seguinte discorre sobre desempenho organizacional, buscando elucidar o leitor o que se entende sobre o assunto, e, em seguida, a seção 2.4 apresenta o modelo desenvolvido pelas autoras sobre cultura de aprendizagem e sua relação com o desempenho organizacional.

2.3 Desempenho Organizacional

Durante muitos anos, os indicadores de desempenho organizacional resumiam-se àqueles de natureza financeira. De acordo com Kaplan e Norton (1997), a partir da Revolução Industrial, no século XIX, com a conseqüente expansão das empresas, desenvolveram-se também inovações financeiras para medição do desempenho financeiro, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), o orçamento operacional e o orçamento de caixa. Entretanto, essa perspectiva em que se considera exclusivamente resultados financeiros passou a ser reconsiderada, pois a busca excessiva por esses resultados, segundo os autores, “pode levar as

empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro” (Kaplan; Norton, 1997, p. 22).

Isso não significa que as medidas financeiras devam ser abandonadas, mas, sim, combinadas a medidas não-financeiras. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 35), “todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro”. Dentro dessa perspectiva, Macedo e Silva (2005) destacam que não há um modelo ou método único de avaliação de performance organizacional, porém as metodologias que consideram tanto a perspectiva financeira quanto as não-financeiras tendem a ser mais relevantes.

No que concerne à definição, Corrêa e Hourneaux Júnior (2008) afirmam que os métodos de avaliação de desempenho organizacional são ferramentas ou técnicas para mensurar e avaliar o desempenho. Entretanto, os autores argumentam que devem refletir as diversas perspectivas da organização, estar relacionados às diretrizes estratégicas, bem como apresentar uma metodologia consagrada pela literatura da Administração. Dessa forma, o processo de mensuração do desempenho organizacional, conforme apontam Macedo e Silva (2005), tem sua importância para o monitoramento da organização e para correção de eventuais erros, devendo, portanto, tornar-se um processo permanente e repetitivo.

Considerando a dimensão financeira, Yokomizo (2009) ressalta que é a perspectiva mais utilizada pelas organizações para mensurar o desempenho, cuja atenção está voltada aos objetivos e metas monetárias. Também destaca que “a dimensão financeira propõe que os indicadores e objetivos utilizados sejam estabelecidos em conjunto com a área financeira considerando principalmente as estratégias de crescimento, sustentação e colheita” (Yokomizo, 2009, p. 30). Ainda nesse aspecto, Silva *et al.* (2013) destacam medidas contábeis como o Retorno sobre o Ativo (ROA), o Retorno sobre o Investimento (ROI) e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).

Foi apoiando-se nessa nova visão de desempenho organizacional, que enfatiza a perspectiva financeira quanto a não-financeira, que Marsick e Watkins (2003) desenvolveram seus estudos, relacionando a cultura de aprendizagem com o desempenho organizacional. Utilizando métricas financeiras tradicionais, como o ROI, a partir da percepção de funcionários, as autoras percebem correlação entre essas dimensões e o desempenho financeiro, especialmente a dimensão relacionada ao estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem.

Em relação às questões de natureza financeira consideradas pelas autoras, Menezes *et al.* (2011, p. 14) afirmam que:

Os itens medem a percepção dos respondentes quanto à melhora, em comparação a um período anterior: do tempo para colocar no mercado os produtos e serviços da organização, do tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos, da produtividade média por empregado, do custo de cada transação comercial, do retorno dos investimentos e da participação da empresa no mercado.

Embora dada a devida importância às métricas financeiras, busca-se agregar outra perspectiva de resultado para análise do progresso organizacional. Dessa forma, por não serem informações suficientes para as necessidades da instituição, a valorização de ativos intangíveis passa a ser considerada pelas organizações, sendo o estudo sobre o capital intelectual e sua mensuração cada vez mais evidenciado (Marques; Gomes, 2011).

Ao versarem sobre o desempenho do conhecimento organizacional, Marsick e Watkins (2003) destacam o conhecimento e o capital intelectual. Para as autoras, o valor do conhecimento de uma organização corresponde ao valor atribuído por um cliente ou potencial comprador, além do valor contábil e, com o intuito de mensurá-lo, apontam indicadores-chave de valor estratégico. Em relação a essas questões de ganho de conhecimento, Menezes *et al.* (2011, p. 14) afirmam que:

Medem a percepção dos respondentes quanto à melhora, em comparação a um período anterior: do número de sugestões implementadas pela empresa, da porcentagem de trabalhadores treinados em relação ao total da força de trabalho, do número de indivíduos que aprendem novas habilidades, da porcentagem dos gastos totais da empresa com tecnologia e processamento de informações e da satisfação do cliente.

Argumenta-se que a aprendizagem deve ser capturada e incorporada em sistemas, práticas e estruturas contínuas para que possa ser compartilhada e usada regularmente para melhorar intencionalmente as mudanças no desempenho do conhecimento organizacional (Marsick; Watkins, 2003).

Portanto, considerando a estrutura teórica do conceito de cultura de aprendizagem, Macedo, Lima e Fischer (2007, p. 35) destacam que os indivíduos da organização e as estruturas criadas pela organização, em conjunto, “são capazes de explicar significativamente variáveis relacionadas à obtenção de conhecimento organizacional (desempenho do capital intelectual) e ao incremento do desempenho financeiro”.

Apresentados os conceitos e visões sobre cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, a seção seguinte busca apresentar a versão simplificada do *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), ferramenta criada por Marsick e Watkins (2003) para o diagnóstico da Cultura de Aprendizagem e desempenho nas organizações, uma

vez que este projeto vai utilizar como ferramenta de pesquisa a versão denominada de DLOQ-A, criada por Yang (2003) e validada para o contexto brasileiro por Menezes, Guimarães, Bido (2011).

2.4 Dimensões da Organização que Aprende

A partir da necessidade de avaliar a organização que aprende bem com seu consequente impacto, Marsick e Watkins (2003) desenvolveram um instrumento denominado de “Dimensões da Organização que Aprende” (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - DLOQ*). De acordo com as autoras, o modelo foi criado, uma vez que as organizações queriam uma maneira de diagnosticar seu status atual e orientar suas mudanças, e estudiosos queriam melhores medidas de aprendizagem para comparar organizações e explorar ligações entre a aprendizagem organizacional e o desempenho da empresa.

O instrumento “foi projetado para ajudar líderes e facilitadores a diagnosticar, projetar, ajustar, implementar e avaliar a cultura e a dinâmica de aprendizagem subjacentes que impulsionam a aprendizagem e inovação em nível individual, de grupo e de organização” (Watkins; Marsick; Li, 2021, p. 325). Ainda, as autoras apontam que o instrumento tem sido usado em diversos países, como Líbano, Índia, Malásia, Tailândia, Rússia, Grécia, Irã, Coreia do Sul, China, Sri Lanka, Austrália, Estônia, EUA, incluindo o Brasil.

Marsick e Watkins (2003) elaboraram uma escala de medida, com o objetivo de mensurar a cultura de aprendizagem organizacional, composta por sete dimensões relacionadas a 43 (quarenta e três) itens. Além disso, acrescentaram duas dimensões relativas ao desempenho organizacional, formadas por 12 (doze) questões (Menezes; Guimarães; Bido, 2011).

Destaca-se que, por meio de uma escala do tipo *Likert*, os itens do instrumento são avaliados sob a ótica dos respondentes em relação às dimensões da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional. No que se refere à cultura de aprendizagem as dimensões são: 1) oportunidades para a aprendizagem contínua, 2) questionamento e diálogo, 3) colaboração e aprendizagem em equipe, 4) sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, 5) delegação de poder e responsabilidade, 6) desenvolvimento da visão sistêmica da organização e 7) estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem. As referentes ao desempenho organizacional são: 1) desempenho financeiro e 2) desempenho do conhecimento organizacional. Essas dimensões e respectivas definições, relacionadas aos níveis de aprendizagem, estão explicitadas no quadro 3.

Quadro 3: Dimensões e definições do *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* e níveis de aprendizagem

Níveis de Aprendizagem	Dimensões relacionadas à cultura de aprendizagem nas organizações	
Individual	1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento contínuo.
	2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
Equipe	3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é modelado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos aprendam e trabalhem juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
Organizacional	4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados ao trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
	5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na tomada de decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
Social	6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização está ligada às suas comunidades.
	7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, defendem e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
Dimensões relacionadas ao desempenho organizacional		
1. Desempenho financeiro		Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2. Desempenho do conhecimento organizacional		Aprimoramento dos produtos e serviços por causa da aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores do capital intelectual).

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marsick e Watkins (2003) e Watkins, Marsick e Li (2021)

De acordo com Pereira, Machado e Oliveira (2022), o DLOQ deve ser utilizado com o intuito de medir a cultura de aprendizagem e identificar a situação na qual a organização está para, assim, identificar possíveis mudanças ou melhorias. Os autores, em estudo com o objetivo de verificar as evidências de validade e adequação ao contexto brasileiro da versão do DLOQ, por meio de sua aplicação em cinco empresas privadas no segmento de Tecnologia da

Informação, confirmaram a validade em relação às sete dimensões da cultura de aprendizagem, contudo não consideraram as dimensões relativas ao desempenho.

Como desdobramento desse instrumento, Yang (2003) elaborou uma versão simplificada, designada de DLOQ-A, formada pelas mesmas dimensões da versão completa, porém com apenas três questões para cada uma, sendo 21 itens para a cultura de aprendizagem e seis para as dimensões de desempenho.

De acordo com Loiola, Assis Neto, Figueiredo e Soares Junior (2021), até o ano de 2018, o DLOQ e o DLOQ-A foram utilizados em 74 artigos em diferentes países, culturas e setores, reunindo evidências de sua validação. No cenário brasileiro, Correa e Guimarães (2006), por meio de pesquisa em uma organização do setor elétrico, validaram a escala com apenas quatro dos fatores da cultura de aprendizagem e dois fatores do desempenho organizacional.

Posteriormente, em novo trabalho com empregados de uma organização do setor elétrico, Menezes, Guimarães e Bido (2011) buscaram a validação do DLOQ, contudo, diante de problemas de validade discriminante, o instrumento não foi validado. Com o intuito de solucionar os entraves encontrados, os autores validaram a versão reduzida, a DLOQ-A, considerada, portanto, uma ferramenta mais robusta do que a versão completa no contexto brasileiro.

Desse modo, esse questionário passou a ser utilizado por pesquisadores brasileiros para o estudo da Cultura de Aprendizagem. Trata-se do caso de Corrêa (2018), no qual a pesquisadora empregou o DLOQ-A, ao analisar a relação do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores em um Instituto de Ensino Tecnológico de Mato Grosso. Assim como Leal, Palácios e Nazareth (2020) e Miranda (2023), que utilizaram a ferramenta para investigar a cultura de aprendizagem e a utilização de tecnologias em Instituições de Ensino Superior.

Diante da relevância que a cultura de aprendizagem tem ganhado nos últimos anos, pesquisadores de várias regiões do mundo dedicam-se à sua análise, bem como à sua relação com o desempenho, por meio do DLOQ ou DLOQ-A, seja utilizando-os integralmente ou parcialmente. A seção seguinte explicita alguns resultados encontrados nesses estudos, considerando tanto a literatura internacional, quanto a nacional.

2.5 Estudos sobre Cultura de Aprendizagem e Desempenho

Em análise à produção científica responsável pelo estudo da relação entre cultura de

aprendizagem e desempenho nas organizações, inclusive na esfera pública, pode-se perceber a notável discrepância do quantitativo entre os trabalhos desenvolvidos no setor privado e público, bem como entre as publicações produzidas fora do país e as nacionais. Ainda, a maioria das pesquisas consideradas indicam uma relação direta e positiva entre a cultura de aprendizagem e o desempenho nas organizações, sendo o estudo cada vez mais realizado nos últimos anos (ver quadro 4).

Quadro 4: Estudos sobre Cultura de Aprendizagem e Desempenho

(continua)

Título	Autores	Periódico	Ano
Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The mediaton-moderation model	Udin, U.	International Journal of Professional Business Review	2023
The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation	Udin, U., Dharma R. D., Dananjoyo, R.; Shaikh, M.	International Journal of Sustainable Development and Planning	2023
Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation	Tripathi, A.; Kalia, P.	Innovation: Organization and Management	2022
How do learning culture and dynamic capability interfere with team performance?	Gonzalez, R.V.D.	Gestão e Produção	2022
Effects of learning culture and teamwork context on team performance mediated by dynamic capability	Gonzalez, R.V.D.	Journal of Knowledge Management	2021
How to improve organizational performance during Coronavirus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation	Ahmad Qadri, U., Ghani, M.B.A., Parveen, T., Khan, M.W.J.; Gillani, S.F.	Knowledge and Process Management	2021
An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector	Cegarra-Navarro, J.-G., Jiménez-Jiménez, D.; Garcia-Perez, A.	IEEE Transactions on Engineering Management	2021
EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector	Ashraf, H.A.; Ishaq, M.I.; Muhammad Khan, M.	Research Journal of Textile and Apparel	2021
The Role of Brand Orientation in Developing a Learning Culture and Achieving Performance Goals in the Third Sector Organizations	Khan, I.; Bashir, T.	International Journal of Public Administration	2020

Fonte: Elaboração própria (2023).

Quadro 4: Estudos sobre Cultura de Aprendizagem e Desempenho

(conclusão)

Título	Autores	Periódico	Ano
Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance	Choi, I.	International Journal of Public Administration	2020
Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em uma empresa pública	Amaral, J. B., Paiva, L. E. B.; Lima T. C. B.	Revista de Carreiras e Pessoas	2020
Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership	Nam, K.-A.; Park, S.	Performance Improvement Quarterly	2019
The effect of organization learning culture, physical work place environment, employee trust, employee satisfaction on employee performance of Thailand pharmaceutical industry	Sangperm, N.; Jermsittiparsert, K.	Systematic Reviews in Pharmacy	2019
Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance	Wahda, W.	Journal of Management Development	2017
Defining and Creating Organizational Knowledge Performance	Watkins, Karen E.	Educar	2017
Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: Uma comparação entre empresas do setor público e privado	Cavazotte F. S. C. N., Moreno, V. A.; Turano L. M.	Revista de Administração Pública	2015
Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em Oscips	Arruda, S. C., Lima, T. C. B., Cabral, A. C. A., Ferraz, S. F. S.; Pinto, F. R.	Revista Pretexto	2015
Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs cearenses	Silva, A., Cabral, A. C. A., Santos, S. M. D.; Matos Filho, J. C.	Revista de Administração FACES Journal	2013

Fonte: Elaboração própria (2023).

O estudo desenvolvido por Udin (2023), em um centro comunitário de saúde na Indonésia, demonstra que a cultura de aprendizagem organizacional está significativamente associada ao desempenho dos funcionários e que é necessário fortalecê-la no ambiente de trabalho, a fim de melhorar o desempenho sustentável. Na mesma direção, Ahmad *et al.* (2021), ao realizarem um estudo com 610 funcionários em empresas no Paquistão, recomendam às empresas que promovam uma cultura de aprendizagem para aprimorar o desempenho organizacional, haja vista que os resultados obtidos demonstraram a importância da cultura de aprendizagem organizacional para promover o desempenho por meio da criação de conhecimento em tempos de crise, como a instaurada pela pandemia da COVID-19. A mesma ideia é defendida em ambientes de alta competição, como o setor bancário da Espanha, contexto do estudo desenvolvido por Cegarra-Navarro, Jiménez-Jiménez e García-Pérez (2021), no qual

os dados mostram que o aprendizado dos funcionários está diretamente relacionado ao desempenho da organização.

Corroborando a concepção de que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem afeta significativamente e positivamente o desempenho da empresa, Ashraf *et al.* (2021) sugerem também, a partir dos resultados obtidos na pesquisa com empresas têxteis do Paquistão, que o modelo de excelência European Foundation for Quality Management (EFQM) aprimora o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, considerando a consequente melhoria do desempenho organizacional. A relação positiva e significativa entre as duas dimensões analisadas também foi ratificada pelo estudo, conduzido por Sangperm e Jernsittiparsert (2019), junto a funcionários da indústria farmacêutica da Tailândia.

Essa relação foi confirmada em trabalhos desenvolvidos no Brasil, como o de Silva *et al.* (2013) que detectou que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional nas emissoras de televisão, sendo essa cultura capaz de explicar cerca de dois terços das variações de desempenho. Ainda no cenário brasileiro, Arruda (2012) e Arruda *et al.* (2015) apontaram influência significativa da cultura de aprendizagem no desempenho de uma instituição do terceiro setor. Nesse sentido, Khan e Bashir (2020), ao estudarem o terceiro setor no Paquistão, recomendam às organizações se concentrarem mais no aprimoramento de suas capacidades e em emprestarem as melhores práticas de gerenciamento do setor comercial, como a cultura de aprendizagem, para atingir metas econômicas e não-econômicas, bem como as sociais de maneira eficiente e eficaz.

Essa forte influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional também foi percebida na esfera pública brasileira, como demonstram Amaral, Paiva e Lima (2020), em um estudo realizado em uma empresa pública estadual, que também detectaram que os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho organizacional são “Colaboração e aprendizagem em equipe” e “Delegação de poder e responsabilidade”. No setor público da Coreia do Sul, Nam e Park (2019), ao realizarem pesquisa entre servidores do setor governamental, descobriram que uma cultura de aprendizagem organizacional influencia diretamente o desempenho do trabalho dos funcionários e que existe uma correlação indireta por meio da liderança transformacional.

Ressalta-se, no entanto, que alguns trabalhos levantados neste mapeamento não estão na mesma direção. Em pesquisa realizada na área pública nos Estados Unidos, Choi (2020) não obteve evidências empíricas da relação direta e positiva entre a cultura de aprendizagem e desempenho, sendo indicado, pelos resultados, que a cultura de aprendizagem organizacional está positiva e indiretamente associada ao desempenho organizacional por meio do

empoderamento dos funcionários. Resultado semelhante encontrado por Gonzalez (2021), em estudo realizado no setor industrial brasileiro, o qual aponta que, embora a cultura de aprendizagem não contribua diretamente para o desempenho das equipes, sua influência nesse desempenho é positiva e indireta, sendo mediada pela capacidade dinâmica.

Buscando outra perspectiva, Cavazotte, Moreno e Turano (2015) investigaram a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual, a partir da comparação entre empresas do setor público e privado brasileiras. Ainda que detectado que a força da aprendizagem contínua na cultura das empresas está positivamente associada a uma maior importância do desempenho formal, por via da percepção de oportunidade de crescimento, os autores observam que funcionários das empresas privadas tendem a indicar uma cultura de aprendizagem contínua mais forte em suas empresas do que os da empresa pública. Assim, fomentar essa cultura tende a ser um desafio considerável, particularmente para empresas públicas brasileiras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o percurso metodológico que foi utilizado para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos neste projeto. Desse modo, foi dividido em seis subseções, a saber: estratégia de pesquisa; caracterização da pesquisa; definição da amostra; coleta de dados; análise dos dados; e aspectos éticos.

3.1 Estratégia da Pesquisa

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único. De acordo com Creswell (2010), é uma estratégia na qual o pesquisador explora em profundidade um evento, um processo ou um ou mais indivíduos, em casos limitados pelo tempo e pela atividade. Pode-se dizer ainda que se trata de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2015). Dessa forma, a estratégia do estudo de caso único é percebida como apropriada para a presente pesquisa, que tem como objetivo a compreensão de um fenômeno em determinada empresa pública sob a perspectiva de seus integrantes.

Como unidade de análise, para responder à pergunta de pesquisa foi escolhida a Conab. Godoy (1995) enfatiza que é importante definir o caso, uma vez que um caso pode ser um indivíduo, um grupo de pessoas, um evento, uma organização. Desse modo, a Conab foi escolhida por se tratar de uma empresa pública de grande relevância ao Governo Federal, ao fornecer informações técnicas e estratégicas para elaboração de políticas relacionadas à agricultura, bem como na execução de programas governamentais.

A Companhia foi criada por meio da Lei n.º 8.029, de 12 de abril de 1990, e está presente em todas as regiões brasileiras, com superintendências nos 26 estados e no Distrito Federal, onde está localizada a sede. Tem como missão “prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de políticas públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural” (Conab, 2022c, p. 1).

O presente estudo foi realizado na Superintendência Regional do Estado de Pernambuco, uma das maiores unidades da Região do Nordeste. A seleção desse campo de estudo justificou-se pelos seguintes fatores: a relevância da empresa na execução de políticas públicas; na busca em promover a qualidade dos serviços prestados à sociedade e na produção do conhecimento; a busca da Instituição em desenvolver e aprimorar uma cultura de

aprendizagem; e a acessibilidade da pesquisadora, haja vista que faz parte do quadro funcional da Companhia desde 2015.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Este estudo pode ser categorizado como aplicado ou empírico, que, conforme afirmam Marconi e Lakatos (2021), caracteriza-se por seu interesse prático, buscando a aplicação dos conhecimentos obtidos, a partir dos resultados encontrados na investigação, à realidade. Neste caso, foi desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), que consiste em um diagnóstico da Cultura de Aprendizagem e desempenho organizacional da empresa investigada.

Em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva que, segundo Creswell (2010), inclui a descrição dos resultados por meio das médias e da variação das pontuações. Ainda, de acordo com Gil (2019, p. 27), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”, sendo a padronização de técnicas para coleta de dados uma das principais características. Nessa perspectiva, tem-se o intuito de descrever a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional, na visão dos funcionários da instituição estudada.

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. Esse tipo de abordagem (quali-quantitativa), de acordo com Gatti (2004), permite potencializar o entendimento sobre o objeto de investigação, haja vista que as pesquisas não são antagônicas, mas complementares. Com base no enfoque atribuído ao problema de pesquisa e nos objetivos específicos estabelecidos, a combinação dos métodos qualitativo e quantitativo possibilita, além de alcançar esses objetivos, contribuir para uma melhor compreensão da realidade observada. Corroborando com essa ideia, Creswell (2010, p. 27) considera que a mistura das duas abordagens “é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada”.

Com relação à pesquisa quantitativa, de acordo com Creswell (2010), é um meio adequado para investigar a relação entre variáveis, que podem ser medidas por determinados instrumentos, e cujos dados numéricos podem ser tratados por procedimentos estatísticos. Desse modo, como o objetivo geral desse projeto é analisar como a Cultura de Aprendizagem da Conab está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários, justifica-se a escolha dessa abordagem.

Em relação à pesquisa qualitativa, Silva (2008, p. 31) afirma que “pode ser associada à coleta e à análise de texto (falado e escrito)”. Ainda, conforme aponta Creswell (2010, p. 26), “o processo de pesquisa envolve os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados”. Considerando o objetivo específico a), que busca identificar como a cultura de aprendizagem é percebida por funcionários da Conab, a abordagem possibilitará uma análise comparativa entre a visão trazida pelos respondentes e os documentos que norteiam o que a organização vem buscando para desenvolver uma cultura de aprendizagem. Diante do exposto, defende-se que a abordagem quali-quantitativa é a mais adequada para responder à questão norteadora deste estudo.

3.3 Definição da Amostra

Na abordagem quantitativa, fez-se necessário delimitar o universo da pesquisa e, posteriormente, selecionar uma amostra. Para Matias-Pereira (2016, p. 94), o universo da pesquisa, ou população, “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. Por amostra, o autor entende que se trata de parte do universo selecionada a partir de uma regra ou plano, podendo ser probabilística ou não probabilística.

Nesta pesquisa, a população corresponde aos empregados lotados na Superintendência Regional de Pernambuco da Conab, excluindo-se aqueles que estão cedidos a diversos órgãos, totalizando 163 funcionários. A amostra foi do tipo não probabilística que, segundo Creswell (2010, p. 180), é uma amostra “em que os respondentes são escolhidos baseados em sua conveniência e disponibilidade”.

Dessa forma, foram selecionados os critérios de acessibilidade e tipicidade. No primeiro critério, há a seleção dos elementos devido à disponibilidade para participar do estudo, ao acesso que o pesquisador tem, considerando que podem representar o universo. Quanto ao segundo critério, procura-se um subgrupo que seja típico em relação à população, buscando os elementos considerados representativos do universo (Marconi; Lakatos, 2021).

Vale ressaltar, que os respondentes foram esclarecidos sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, e concordaram em participar voluntariamente, por meio do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que explicitou os objetivos da pesquisa, os riscos e os benefícios para os voluntários.

Desse modo, de uma população de 163 (cento e sessenta e três) funcionários aptos para responderem a pesquisa, obteve-se como resultado 82 respondentes, representando respectivamente 50,3% da população.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário, e análise de documentos, de acordo com os objetivos específicos, como pode ser observado no quadro 5.

Quadro 5: Objetivos e coleta de dados

Objetivos específicos	Coleta de Dados
a) Identificar como a cultura de aprendizagem é percebida por empregados da Conab	Pesquisa documental Questionário
b) Identificar as dimensões da cultura de aprendizagem que influenciam o desempenho financeiro da organização, na visão dos seus funcionários	Questionário
c) Identificar as dimensões da cultura de aprendizagem que influenciam o desempenho do conhecimento organizacional, na visão dos seus funcionários	Questionário

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nos resultados obtidos com os objetivos específicos (a, b e c), foi elaborado um diagnóstico da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional da Conab, que consistiu no Produto Técnico-Tecnológico (PTT), referente ao objetivo específico “d”.

Para a coleta de dados quantitativos, foi utilizada o DLOQ-A, instrumento que corresponde a uma versão resumida do *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - DLOQ* (Marsick; Watkins, 2003), validada por Yang (2003). Como enfatizado na fundamentação teórica, no Brasil, a versão original não apresentou validade discriminante, de forma que Menezes, Guimarães e Bido (2011) validaram a versão resumida, o DLOQ-A. Este instrumento apresentou validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e validade de critério no contexto brasileiro. Portanto, trata-se de um instrumento adequado, o que justifica a sua escolha para este estudo. Caracteriza-se por ser um questionário estruturado com perguntas objetivas, seguindo a escala *Likert* com seis opções de respostas, variando de 1 (quase nunca) até 6 (quase sempre).

O questionário foi dividido em duas partes (ver Apêndice A). A primeira parte foi formada por questões sociodemográficas e profissionais/ocupacionais, que buscaram traçar o perfil dos respondentes (idade, gênero, titulação, setor de lotação, tempo na instituição e função). A segunda parte foi composta por sete dimensões da cultura de aprendizagem e duas

referentes ao desempenho organizacional, sendo cada uma relacionada a três variáveis (Ver quadro 6), que foram avaliadas pelos respondentes por meio de uma escala do tipo *Likert*.

Quadro 6: Variáveis analisadas nas dimensões da Cultura de Aprendizagem

(continua)

Dimensões da Cultura de Aprendizagem	Variáveis
Oportunidades para a aprendizagem contínua	Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender
	A empresa libera o funcionário para aprender
	As pessoas são recompensadas quando aprendem
Questionamento e diálogo	As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras
	Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam
	As pessoas desenvolvem confiança nos outros
Colaboração e aprendizagem em equipe	Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades
	As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados
	As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado
	A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários
	A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento
Delegação de poder e responsabilidade	A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas
	A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho
	A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global
	A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas
	As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com o DLOQ-A (2023).

Quadro 6: Variáveis analisadas nas dimensões da Cultura de Aprendizagem

(conclusão)

Dimensões da Cultura de Aprendizagem	Variáveis
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os gerentes orientam e treinam seus subordinados
	Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem
	Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa
Dimensões do Desempenho Organizacional	Variáveis
Desempenho financeiro	A produtividade média por empregado é maior que no ano passado
	O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços é menor que no ano passado
	O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado
Desempenho do conhecimento organizacional	A satisfação do cliente é maior que no ano passado
	O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado
	Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com o DLOQ-A (2023).

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com o objetivo de confirmar a consistência do instrumento de coleta de dados. Desse modo, foi solicitado aos respondentes expressarem suas avaliações no que diz respeito à clareza das questões.

O questionário foi disponibilizado *online*, na plataforma *Google Forms*, e compartilhado por meio do aplicativo de mensagens *Whatsapp* em grupos com servidores da organização, por meio do *e-mail* institucional, além de presencialmente por meio da visita da pesquisadora em diversos setores. O questionário esteve disponível para ser respondido de 15/02/2024 a 06/04/2024.

Além desta etapa de pesquisa quantitativa, para alcançar o objetivo específico a), foram selecionados e analisados documentos da Instituição que podem ajudar a identificar quais as ferramentas disponibilizadas pela organização estão relacionadas à Cultura de Aprendizagem e como influenciam o desempenho. Dessa forma, por meio da investigação documental, buscou-se detectar quais conceitos e ideias são compatíveis, ou não, com a teoria estudada. O quadro 7 relaciona os documentos analisados, e seus respectivos objetivos, para esta etapa.

Quadro 7: Documentos institucionais analisados

Documento	Objetivo
Regimento Interno	Determinar a estrutura organizacional e estabelecer as competências das unidades organizacionais
Norma de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	Estabelecer, conceituar e regulamentar os princípios básicos relativos ao planejamento, execução, avaliação e controle das atividades de TD&E
Mapa estratégico 2022-2026	Traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais
Plano de Cargos e Salários	Criar regras de movimentação salarial e mecanismos para atrair, manter e desenvolver profissionais com as competências críticas para a empresa
Regulamento de Pessoal	Disciplinar, para os empregados e detentores de cargo em comissão de livre provimento, as relações trabalhistas no âmbito da Conab, quanto aos direitos, deveres e obrigações
Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos	Estabelecer os conceitos, objetivos, diretrizes e princípios a serem observados e seguidos pelos Administradores, Conselheiros, Gestores, empregados e demais pessoas, físicas ou jurídicas, que se relacionam com a Companhia

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A seção seguinte revela os procedimentos adotados para a análise dos dados coletados.

3.5 Análise dos Dados

A análise dos dados envolveu duas etapas: análise de conteúdo e análise estatística. Os dados secundários coletados a partir dos documentos selecionados foram analisados com base na Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016, p. 44), que a define como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A técnica da análise de conteúdo que foi aplicada a esta pesquisa é a denominada análise temática que, de acordo com Braun e Clarke (2012, p. 57), é “um método para identificar, organizar e oferecer informações sistemáticas sobre padrões de significado (temas) em um conjunto de dados [...], que permite ao pesquisador ver e dar sentido aos significados e experiências coletivos ou compartilhados”.

Com base nas diferentes etapas da análise de conteúdo, abordada por Bardin (2016), a análise seguiu o seguinte roteiro: 1) pré-análise, na qual foram selecionados os documentos, de acordo com o objetivo estabelecido, e foi realizada a leitura “flutuante” do material,

delimitando as partes significativas a serem analisadas; 2) exploração do material, fase em que foram destacados os recortes que responderam ao objetivo proposto na pesquisa; e por fim, 3) tratamento dos resultados obtidos, momento em que foram realizadas inferências e interpretações do material considerado, bem como sua relação com o referencial teórico e com resultado das respostas do questionário.

Com relação aos dados quantitativos, as respostas recebidas foram compiladas e armazenadas em um banco de dados no formato de planilha do programa *Microsoft Excel*. A partir da tabulação desses dados, foi realizada análise de estatística descritiva para caracterizar o perfil da amostra, além de cálculos de médias e porcentagem relativas às dimensões da Cultura de Aprendizagem, com o intuito de atender aos objetivos estabelecidos.

A análise estatística realizada neste estudo foi baseada em uma variedade de métodos estatísticos, incluindo medidas descritivas e regressão linear. As medidas descritivas, como média, frequência absoluta e percentuais, foram utilizadas para descrever as características das variáveis e fornecer informações resumidas sobre os dados coletados. Foram geradas as somas dos itens de cada fator gerando o escore de cada um. Posteriormente, para investigar a relação entre as dimensões da Cultura de Aprendizagem com o Desempenho Organizacional, foi aplicada a regressão linear múltipla, a partir da análise dos itens da escala *Likert*, por meio do *software* de análise R (versão 4.3.2) (R Core Team, 2023).

A regressão linear múltipla, com e sem moderação, foi aplicada para avaliar a relação entre as dimensões da Cultura de Aprendizagem com o Desempenho Organizacional (Hoffmann, 2021). De acordo com o autor é uma técnica estatística usada para modelar a relação entre uma variável dependente, a ser prevista ou explicada, e múltiplas variáveis independentes.

Nesse contexto, a estatística *t* e os coeficientes beta (β) foram usados para avaliar a significância e a direção do impacto das variáveis independentes sobre a variável dependente. Um valor *t* significativo indica que a variável independente tem um efeito significativo na variável dependente. O intervalo de confiança, para os coeficientes beta (β), indica a faixa de valores em que o verdadeiro valor do coeficiente pode estar com um certo nível de confiança. Geralmente, usa-se um intervalo de confiança de 95% (James *et al.*, 2023).

A estatística *F* foi usada para testar a significância global do modelo de regressão. Valores de *F* significativos indicam que, pelo menos, uma das variáveis independentes está relacionada de forma significativa com a variável dependente. O R^2 mediu a proporção da variabilidade da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes no modelo. Quanto mais próximo de 1 o R^2 , melhor o modelo se ajusta aos dados. O R^2 ajustado leva em

consideração o número de variáveis independentes no modelo, ajustando o R^2 para penalizar modelos com muitas variáveis irrelevantes (James *et al.*, 2023).

Trata-se, portanto, de uma técnica útil para comparar modelos com diferentes números de variáveis. Além disso, um efeito moderador ocorre quando o impacto de uma variável independente na variável dependente varia dependendo do nível de outra variável independente. Isso pode ser investigado por meio de interações no modelo de regressão, como no exemplo mencionado anteriormente, com a comparação das variáveis considerando a questão da ocupação de função de gestão gratificada.

Ademais, no intuito de esmiuçar as relações significativas encontradas, utilizou-se a correlação de Spearman, em que se mede a associação entre duas variáveis, usando postos em vez de valores originais. Considera-se o método ideal para dados não paramétricos ou monotônicos, variando de -1 a 1, indicando força e direção da relação. Ou seja, valores próximos a 1 ou -1 significam forte correlação positiva ou negativa, respectivamente (Alsaqr, 2021). De acordo com o autor, a classificação da correlação de Spearman baseia-se na magnitude do coeficiente: 0 a menos de 0,4 indica uma correlação fraca, de 0,4 a menos de 0,7 é moderada, enquanto 0,7 ou mais é considerada forte.

Isso posto, reforça-se que, no presente estudo, todas as análises estatísticas foram realizadas utilizando o ambiente de programação R, com versão 4.3.2 (R Core Team, 2023) e o nível de significância adotado foi de 5% (Kafadar, 2021). Para apresentação dos resultados e respectivas análises, além dos textos explicativos, foram utilizados gráficos e tabelas para facilitar a compreensão do leitor. Ademais, elaborou-se também um relatório técnico do diagnóstico situacional da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional da Conab sob a ótica de seus funcionários, de acordo com os dados obtidos pela pesquisa.

3.6 Aspectos Éticos

Por se tratar de uma pesquisa desenvolvida no programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP no âmbito da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), o projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos desta Instituição (CEP/UFRPE), por meio da Plataforma Brasil, subordinado às diretrizes do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 76554323.4.0000.9547.

3.6.1 Riscos e Benefícios

Esta seção dedica-se aos esclarecimentos necessários relativos aos riscos e benefícios para os participantes voluntários desta pesquisa. Considera-se, como risco da pesquisa, a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer pesquisa. Nesse sentido, consideram-se, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante o preenchimento do questionário, ambos com graduação em nível baixo.

A fim de minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, o instrumento de coleta de dados apresentou um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa foram utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, garantidos o anonimato e o sigilo das informações, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Embora exista no formulário uma seção de caracterização do perfil do respondente, as questões contidas foram abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal dos respondentes.

Quanto ao cansaço durante o preenchimento do questionário, tem-se que todas as questões apresentadas (32) foram numeradas, indicando o progresso do respondente ao longo do questionário, que possui tempo de preenchimento estimado em 4 minutos. Ademais, as questões e alternativas de escolha apresentaram estrutura similar ao longo do questionário, variando apenas em relação ao objeto de análise, o que proporcionou celeridade ao longo das respostas, mitigando o risco relacionado ao cansaço.

Além desses, existem os riscos característicos ao ambiente virtual e meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que havia limitações da pesquisadora em assegurar a total confidencialidade, de forma que se consideraram, como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços.

Para minimizá-los, o convite e o contato com os respondentes foi realizado de forma a não permitir a identificação dos convidados, tampouco a visualização de seus dados, visto que foram enviados *e-mails* individuais e, quando necessário, o questionário também foi enviado via grupos de *Whatsapp* e/ou redes sociais. No entanto, o respondente necessitou acessar o *link online* do questionário na Plataforma *Google Forms*, de modo a não permitir sua identificação. Além disso, as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não foram acessadas pela pesquisadora, os endereços de *e-mail* dos participantes não foram salvos e as

informações coletadas foram armazenadas em computador próprio da pesquisadora, que possui ferramentas de proteção como antivírus e *firewall*.

Como benefícios aos voluntários, esta pesquisa busca: contribuir para a literatura emergente no campo da cultura de aprendizagem e desempenho, complementando as pesquisas realizadas no cenário brasileiro e no setor público ao buscar trazer a temática sob a ótica de funcionários públicos; contribuir para melhorar a compreensão da Conab quanto à relação entre a cultura de aprendizagem e desempenho, identificando as dimensões da cultura de aprendizagem que influenciam o desempenho financeiro e o desempenho do conhecimento organizacional, na visão dos seus funcionários; e disponibilizar um diagnóstico da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional para orientar a empresa pública quanto ao *status* atual em relação a tais dimensões.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados encontrados. Para tanto, consideram-se os documentos institucionais levantados, as respostas obtidas por meio do questionário. O capítulo está subdividido em seções relacionadas ao perfil dos respondentes, à Cultura de Aprendizagem na Conab na ótica de seus funcionários, e à análise da relação entre a Cultura de Aprendizagem, o desempenho financeiro e o desempenho do conhecimento organizacional.

A partir da análise desses resultados, foi elaborado o Produto Técnico-Tecnológico da presente dissertação (Apêndice B), com o diagnóstico da cultura de aprendizagem e desempenho organizacional, sob a ótica dos funcionários da Conab.

4.1 Perfil dos respondentes

Para vislumbrar o perfil dos respondentes, apresenta-se a tabela 1, que revela as características sociodemográficas dos 82 respondentes. Em relação à faixa etária, observa-se que 61% dos respondentes possuem 60 anos ou mais, representando mais da metade da amostra. Tem-se, em seguida, a faixa etária entre 30 e 39 anos, que apresenta um percentual de 20,7%. As faixas etárias entre 40 e 49 anos e entre 50 e 59 anos possuem participação semelhante, sendo de 9,8% e 6,1%, respectivamente. A menor participação registrada é a faixa etária dos que possuem menos de 30 anos, com 2,4%.

No que se refere ao gênero, percebe-se que há a predominância do gênero masculino, perfazendo uma participação de 58,5% dos participantes, enquanto tem-se o percentual de 40,2% de mulheres. Registra-se que apenas 1,2% dos respondentes preferem não informar com qual gênero se identificam e que não houve registro de respostas relativas a outro gênero.

Quanto à escolaridade, pode-se notar que um percentual significativo de 43,9% é composto por participantes que possuem o ensino médio como maior escolaridade. Em seguida, tem-se que 28% dos respondentes possuem graduação e 22% possuem a especialização como maior escolaridade. Percebe-se um percentual pequeno em relação àqueles participantes que possuem mestrado, sendo de 6,1%, enquanto é inexistente a participação de respondentes com ensino fundamental, doutorado ou pós-doutorado.

Tabela 1: Características Sociodemográficas dos respondentes

Dados		Frequência absoluta	Porcentagem
Idade	Menos de 30 anos	2	2,4%
	Entre 30 e 39 anos	17	20,7%
	Entre 40 e 49 anos	8	9,8%
	Entre 50 e 59 anos	5	6,1%
	60 anos ou mais	50	61%
Gênero	Masculino	48	58,5%
	Feminino	33	40,2%
	Outro	0	0
	Prefiro não informar	1	1,2%
Escolaridade	Ensino fundamental	0	0
	Ensino médio	36	43,9%
	Graduação	23	28%
	Especialização	18	22%
	Mestrado	5	6,1%
	Doutorado	0	0
	Pós-doutorado	0	0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Os demais dados relacionados ao perfil dos participantes estão listados na tabela 2 e são referentes ao tempo de serviço na instituição, bem como se ocupam alguma função gratificada de gestão. Nota-se que quase metade dos respondentes trabalham na empresa há mais de 26 anos, perfazendo um percentual de 47,6%. Em seguida, tem-se uma distribuição relativamente equilibrada entre aqueles que possuem tempo de trabalho de 15 e 20 anos, entre 9 e 14 e entre 3 e 8 anos, sendo de 19,5%, 13,4% e 12,2%, respectivamente. Já os menores índices de participação são relativos aos que trabalham há menos de 3 anos, com 4,9%, e aos que têm tempo de serviço entre 21 e 26 anos, com 2,4%.

Em relação a esse quesito, cabe destacar que a Conab é uma empresa pública, criada pela Lei n.º 8.029, de 1990, resultante da fusão de outras três empresas públicas, a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) e a Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem). Dessa forma, atualmente, a empresa é composta por muitos funcionários que faziam parte dessas empresas fusionadas e possuem, portanto, muito tempo de serviço, o que demonstra que os respondentes possuem um bom

conhecimento da organização. A grande parte dos participantes das demais categorias é relativa àqueles admitidos por concursos públicos realizados após o ano de 2004.

Quanto à ocupação de função gratificada de gestão, 78% dos respondentes não ocupam qualquer função de gestão, enquanto 22% dos participantes ocupam alguma função gratificada. No caso da unidade da empresa pesquisada, o Regimento Interno (Conab, s.d.) prevê as funções gratificadas, que são atribuídas ao exercício de funções como encarregados de setor, gerentes de área e de unidade armazenadora, procurador regional e superintendente regional. Foi possível constatar a participação de todos os gestores da Superintendência na pesquisa.

Tabela 2: Dados sobre tempo de serviço e ocupação de função gratificada de gestão

Dados		Frequência absoluta	Porcentagem
Tempo de serviço	Menos de 03 anos	4	4,9%
	Entre 3 e 8 anos	10	12,2%
	Entre 9 e 14 anos	11	13,4%
	Entre 15 e 20 anos	16	19,5%
	Entre 21 e 26 anos	2	2,4%
	Acima de 26 anos	39	47,6%
Ocupação de função gratificada de gestão	Sim	18	22%
	Não	64	78%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

A partir dos resultados apresentados, percebe-se que quase 70% dos respondentes possuem, pelo menos, 15 anos de tempo de serviço, ou seja, possuem considerável conhecimento e experiência na empresa. Destaca-se também a participação massiva dos gestores na pesquisa, de forma a viabilizar possíveis análises entre grupos de funcionários.

Em síntese, tem-se que a maioria dos respondentes é formada por pessoas do gênero masculino, com idade de 60 anos ou mais, que possuem o nível médio como maior escolaridade, bem como atuam na instituição há mais de 26 anos e que não ocupam função gratificada de gestão. Após o delineamento do perfil dos participantes, a seção seguinte abordará a Cultura de Aprendizagem da empresa investigada.

4.2 Cultura de Aprendizagem na Conab

Analisa-se, nesta seção, como os funcionários percebem a Cultura de Aprendizagem na empresa, por meio das avaliações das dimensões estudadas, identificando as melhores avaliadas e aquelas que necessitam de atenção. Com esse intuito, explicita-se a investigação de como os elementos de uma cultura de aprendizagem estão presentes na empresa, com base na análise dos documentos institucionais vigentes e dos questionários aplicados. Para uma melhor compreensão do leitor, primeiro será apresentado uma visão geral da Cultura de Aprendizagem da instituição por meio das médias de cada dimensão, e em seguida detalha-se cada variável.

Como explicado na seção dos procedimentos metodológicos, as respostas de todas as perguntas do questionário foram avaliadas com base na utilização de uma escala *Likert* de seis pontos, variando do primeiro ponto como “quase nunca” ao sexto ponto como “quase sempre”. Para efeitos de cálculos estatísticos da média aritmética ponderada, as opções entre os pontos extremos receberam a sequência lógica numérica, ou seja, “2”, “3”, “4” e “5”, para identificar os potenciais pontos de gradação das variáveis. Nesse sentido, a média ponderada mínima possível é 1 e a máxima é 6. Assim, para esta pesquisa, considerou-se que a variável melhor avaliada na empresa é aquela que obteve a média mais perto de 6.

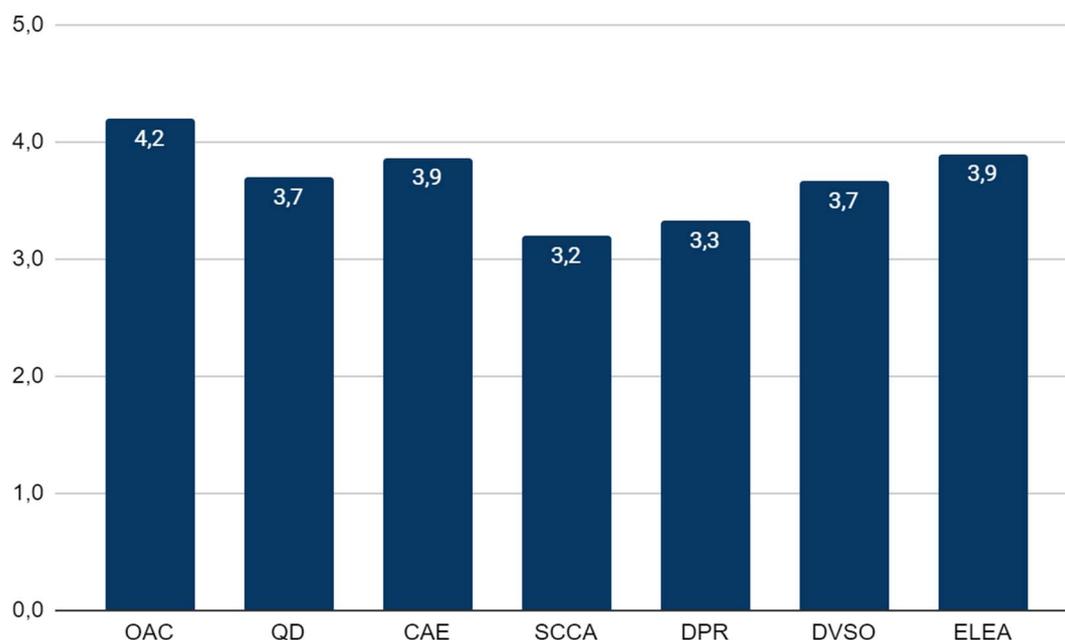
O gráfico 1 explicita os resultados de cada dimensão para melhor visualizá-los. Cabe ressaltar que, com o intuito de facilitar a visualização das dimensões, explicam-se as respectivas siglas utilizadas: “Oportunidades para a aprendizagem contínua” - OAC; “Questionamento e diálogo” - QD; “Colaboração e aprendizagem em equipe” - CAE; “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” - SCCA; “Delegação de poder e responsabilidade” - DPR; “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” - DVSO; e “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” - ELEA.

Como pode ser observado no gráfico 1, é possível apresentar uma visão geral da Cultura de Aprendizagem da instituição. Ao somar as médias de cada dimensão (OAC, QD, CAE, SCCA, DPR, DVSO e ELEA) e fazer uma média geral, obteve-se 3,7, o que é considerado um valor significativo, mostrando que existe uma Cultura de Aprendizagem na instituição. Entretanto, uma vez que não foi possível atingir uma média 6, pode-se dizer que existem lacunas e aspectos a serem aprimorados para que a empresa venha a ter uma Cultura de Aprendizagem forte, cuja análise apresenta-se nas seções seguintes.

Estes resultados corroboram muitos estudos desenvolvidos em organizações públicas, como os de Nam e Park (2019), Choi (2020), Amaral, Paiva e Lima (2020) e Miranda (2023), que demonstram a existência de uma Cultura de Aprendizagem nessas organizações, mas que

muito ainda precisa ser feito para que essa cultura possa atingir seu ponto máximo em termos de uma cultura de aprendizagem forte, trazendo, cada vez mais, benefícios para a organização. Para que se tenha uma cultura de aprendizagem forte, é preciso, como destacam Watkins e Marsick (1993), criar estruturas e culturas nas quais a aprendizagem seja contínua, onipresente e incorporada ao contexto do trabalho. Essa aprendizagem precisa ocorrer em diferentes níveis organizacionais, como ressaltam Antonello e Godoy (2011). Como dizem os autores, é um processo dinâmico, que envolve a aprendizagem individual, interdepartamental e em grupo de forma integrada e interdependente. Desse modo, a aprendizagem no nível da organização acontece e capacita a instituição a construir uma compreensão e interpretação de si e de seu ambiente, o que resulta em associações e memórias desenvolvidas e compartilhadas pelos indivíduos que fazem parte da organização (Fiol; Lyles, 1985). Nesse sentido, Garvin (1993) afirma que a melhoria sustentável requer um comprometimento com a aprendizagem, pois, sem ela, as organizações apenas repetem práticas antigas e realizam mudanças superficiais e incrementos de curto prazo.

Gráfico 1: Média de cada dimensão da Cultura de Aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Para que o leitor possa compreender melhor como se encontra a cultura de aprendizagem da instituição na ótica dos respondentes, optou-se por esmiuçar esses resultados. Desse modo, a tabela 3 apresenta as médias aritméticas de cada uma das dimensões e de suas variáveis.

Tabela 3: Médias das dimensões e variáveis da Cultura de Aprendizagem

DIMENSÕES E VARIÁVEIS		MÉDIA
OAC	Oportunidades para a aprendizagem contínua	4,2
OAC1	Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	4,2
OAC2	A empresa libera o funcionário para aprender.	5,0
OAC3	As pessoas são recompensadas quando aprendem.	3,4
QD	Questionamento e diálogo	3,7
QD1	As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.	3,7
QD2	Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	3,7
QD3	As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	3,7
CAE	Colaboração e aprendizagem em equipe	3,9
CAE1	Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	4,1
CAE2	As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	3,8
CAE3	As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	3,7
SCCA	Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	3,2
SCCA1	A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	3,3
SCCA2	A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	3,1
SCCA3	A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	3,2
DPR	Delegação de poder e responsabilidade	3,3
DPR1	A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	3,2
DPR2	A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	3,6
DPR3	A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.	3,2
DVSO	Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	3,7
DVSO1	A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	3,4
DVSO2	A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	3,9
DVSO3	As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	3,7
ELEA	Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	3,9
ELEA1	Os gestores orientam e treinam seus subordinados.	3,7
ELEA2	Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	3,9
ELEA3	Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	4,1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Por meio da análise primária da tabela 3, pode-se perceber que a dimensão melhor avaliada foi “Oportunidades para a aprendizagem contínua”, OAC, com destaque para a variável OAC2, “A organização libera o funcionário para aprender”, com a média 5, e a variável OAC1, “Na organização, as pessoas se ajudam a aprender”, com a média 4,2. Dessa forma, depreende-se que há apoio da instituição em relação a permitir que os empregados sejam liberados para aprender. Além disso, detecta-se um ambiente favorável ao aprendizado, por meio da cooperação e do compartilhamento de informações entre os empregados, à medida que há ajuda entre si para aprender. Esses achados vão ao encontro dos estudos realizados em organizações públicas, como os de Corrêa (2018), Amaral, Paiva e Lima (2020), Loiola, Assis Neto, Figueiredo e Soares Junior (2021) e Miranda (2023), que a identificaram como a dimensão que obteve a maior média. Assim como estão de acordo com o estudo de Leal, Palácios e Nazareth (2020), ao realizarem uma pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior privada. Embora de natureza jurídica diferente, optou-se por considerar comparações com estudos realizados em empresas de esfera diversa, com o intuito de vislumbrar pontos de divergências e semelhanças. Na organização privada, os processos podem se apresentar de maneira muito mais simples e dinâmica, com objetivos mais claros e menos controle externo, quando comparados àqueles no setor público (Pires; Macêdo, 2006). Isso posto, ao longo da análise dos resultados essas comparações serão realizadas. Desse modo, entende-se que os resultados desse estudo podem diferir dos apresentados por organizações privadas.

Em contraposição, a dimensão que obteve a menor média e, portanto, considerado o aspecto menos presente na empresa foi “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, SCCA, com a média de 3,2, consideravelmente abaixo da média geral. Destaca-se que as variáveis pertencentes à dimensão (SCCA1, SCCA2 e SCCA3) obtiveram pontuações semelhantes, não havendo discrepância significativa em suas avaliações. Dessa forma, o uso de sistemas de medição de desempenho, a disponibilização de aprendizado com erros a todos os empregados e a medição de resultados de tempo e investimento para treinamento são aspectos que ensejam atenção e oportunidades de melhorias. Esses resultados estão de acordo com aqueles encontrados por Corrêa (2018), Loiola, Assis Neto, Figueiredo e Soares Junior (2021) e Miranda (2023). Por outro lado, divergem dos encontrados por Leal, Palácios e Nazareth (2020), que constatarem a dimensão “Questionamento e Diálogo” como a de menor média em uma instituição de ensino superior privada, e por Amaral, Paiva e Lima (2020), que detectaram a menor média atribuída à dimensão “Delegação, Poder e Responsabilidade” em uma empresa pública.

Outro ponto que merece destaque é a análise da relação entre as dimensões e os níveis de aprendizagem (individual, equipe, organizacional e social). Fica perceptível que a dimensão que obteve o melhor resultado corresponde ao nível individual de aprendizagem (OAC). Esse achado reforça o que afirmam Marsick e Watkins (2003) quando defendem que, comumente, as instituições promovem oportunidades de aprendizagem contínua para indivíduos, haja vista que uma aprendizagem considerável nesse nível é necessária para que a organização obtenha uma nova capacidade. Crossan, Lane e White (1999) e Bapuji e Crossan (2004) defendem que a aprendizagem individual, baseada em novas ideias, é compartilhada entre os diferentes grupos para depois ser incorporada aos procedimentos, processos e à estrutura da organização. É por meio dessas interações que os indivíduos compartilham informações, vivenciam experiências e aprendem (Vasconcelos; Mascarenhas, 2007). Pode-se, assim dizer, que existe um bom posicionamento da instituição em relação às oportunidades de aprendizagem contínua e crescimento de seus funcionários.

Observa-se que as dimensões (QD - 3,7), (CAE - 3,9), (ELEA - 3,9) e (DVSO - 3,7) tiveram resultados bem próximos. Considerando que esses resultados foram, no mínimo, compatíveis com a média geral encontrada, pode-se avaliar que as dimensões dos níveis individual, de equipe e social são mais presentes na instituição, na ótica dos respondentes. Por outro lado, as dimensões relativas ao nível organizacional de aprendizagem (SCCA - 3,2) e (DPR- 3,3) apresentaram resultados aquém da média geral, indicando que são aspectos menos percebidos na empresa. Esse achado corrobora as evidências encontradas por Corrêa (2018) e Miranda (2023), em seus estudos em organizações públicas. Os autores também identificaram que as dimensões relacionadas aos aspectos organizacionais, notadamente aos sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, tiveram os piores resultados.

Ao falar sobre esse tema, Lipshitz *et al.* (2002) são enfáticos ao dizer que embora a aprendizagem individual seja principalmente um processo cognitivo que ocorre “na mente das pessoas”, a aprendizagem organizacional é um processo interpessoal complexo, portanto, sua percepção pode ser menos clara. Nesse sentido, os autores destacam a importância de as organizações disponibilizarem mecanismos de aprendizagem que garantam que os indivíduos obtenham as informações de que necessitam e que os produtos das suas reflexões sejam armazenados e disseminados por toda a organização, só assim poderá ocorrer a aprendizagem organizacional. Para Yang (2003), alguns mediadores entre as atividades de aprendizagem no nível individual e os resultados organizacionais são os sistemas responsáveis pela captura e compartilhamento de aprendizagem, a conexão da organização com seu ambiente e a liderança estratégica.

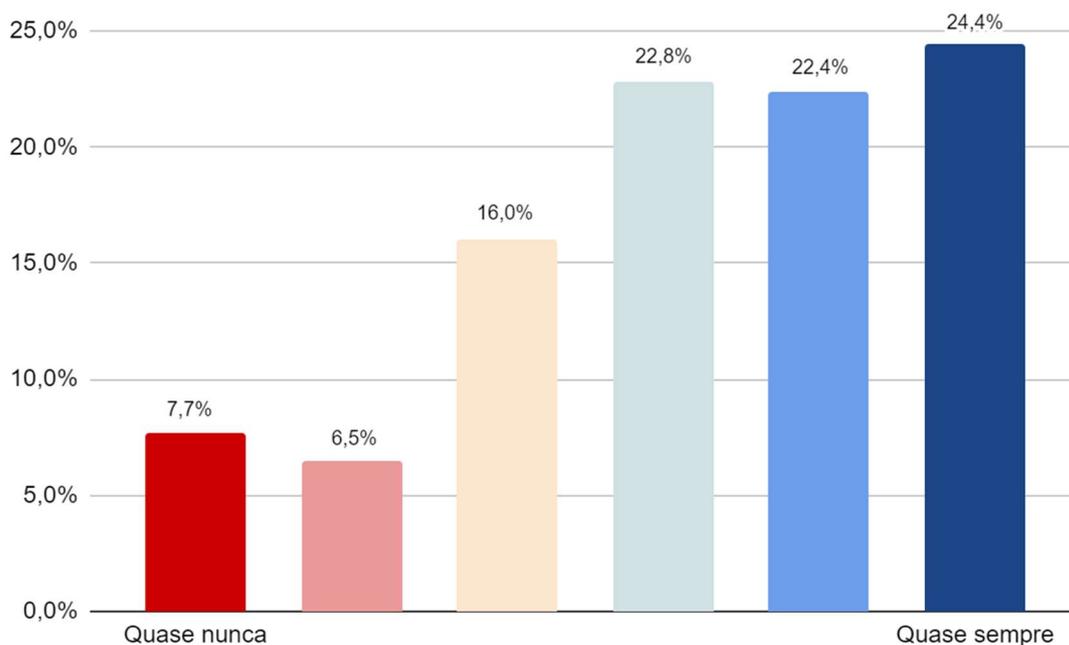
Desse modo, entende-se que a empresa investigada, por apresentar bons resultados nas dimensões que estão relacionadas aos níveis individual, grupal e social, não necessariamente, melhora a capacidade geral de aprendizagem da organização. Para tanto, é fundamental que a empresa seja receptiva aos esforços dos seus funcionários e coloque em prática mecanismos apropriados para permitir, apoiar e capturar a aprendizagem (Marsick; Watkins, 2003).

Na seção seguinte, as dimensões são analisadas de forma detalhada, com base nos resultados de cada uma e de suas respectivas variáveis. Essa investigação também compreende a análise percentual de cada uma das opções de respostas, sendo consideradas como negativas as respostas de 1 (quase nunca) a 3 e como positivas as respostas de 4 a 6 (quase sempre).

4.2.1 Oportunidades para a aprendizagem contínua (OAC)

A primeira dimensão avaliada refere-se ao posicionamento da instituição em relação às oportunidades de aprendizagem contínua e crescimento de seus funcionários e como a aprendizagem é incorporada ao trabalho. Essa dimensão é composta por três variáveis: “Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender” (OAC1); “A empresa libera o funcionário para aprender” (OAC2); e “As pessoas são recompensadas quando aprendem” (OAC3). Ao analisar os resultados globais desta dimensão, com base nas três afirmações, tem-se a situação apresentada no gráfico 2.

Gráfico 2: Resultados da dimensão “Oportunidades para a aprendizagem contínua” (OAC)

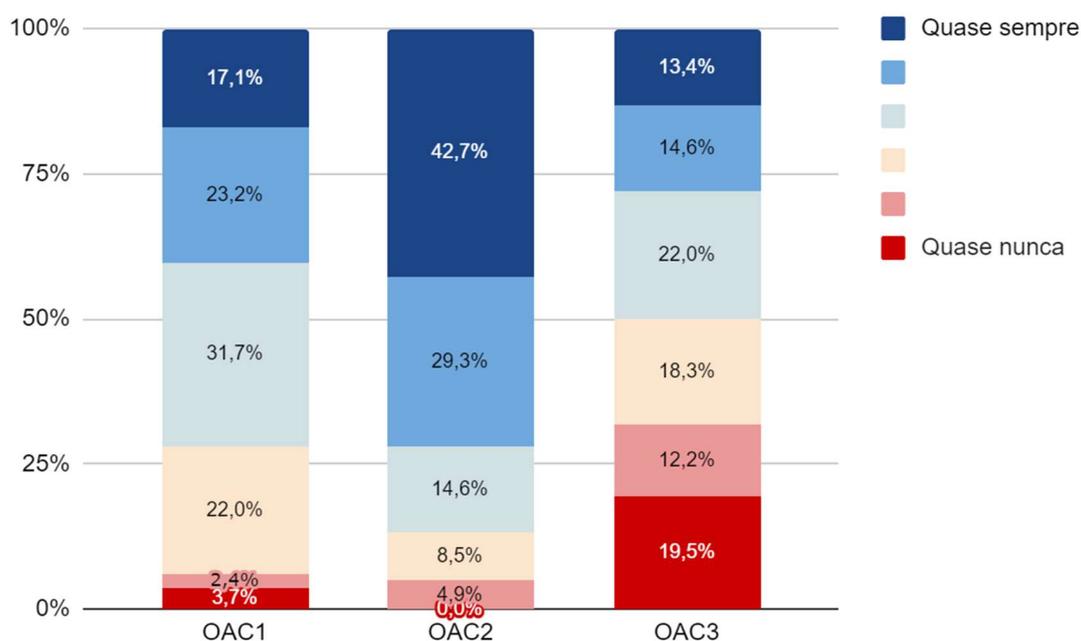


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Reforça-se que a dimensão AOC foi a que recebeu a média (4,2) mais alta na avaliação, o que denota que esse aspecto pode ser considerado o mais perceptível e presente na empresa, sob a ótica dos respondentes. Ao serem somadas as respostas positivas (22,8%, 22,4% e 24,4%), obtém-se um percentual relevante de 69,6%, ou seja, entende-se que os funcionários da instituição consideram satisfatórias as oportunidades de aprendizagem contínua proporcionadas pela instituição. Acredita-se que as ferramentas disponibilizadas, como o ambiente virtual de aprendizagem (Uniconab), as parcerias com instituições de ensino, bem como normativos específicos, direcionados a atividades de treinamento, desenvolvimento e educação, ensejam o entendimento dos empregados de que há a busca por aprendizagem contínua pela instituição. Esse achado vai ao encontro dos resultados obtidos por Silva *et al.* (2013), que identificaram o maior percentual de respostas positivas (83%) para esta dimensão em pesquisa realizada com emissoras de TV cearenses. Arruda (2012) também identificou esta dimensão com um percentual positivo bastante representativo (91%), contudo esta não foi a dimensão mais relevante de seu estudo, realizado em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Vale salientar que, o autor destaca que esse tipo de organização do terceiro setor possui características singulares, que as diferenciam das instituições dos demais setores: trata-se de uma pessoa jurídica de direito privado, sem finalidade lucrativa, que possui atuação pública em parceria com o Estado, contudo não está sujeita ao controle estatal como ocorre com a administração pública, tem uma estrutura básica não-governamental e pode utilizar mão-de-obra voluntária.

Para realizar a análise isolada de cada uma das variáveis da dimensão OAC, o gráfico 3 revela os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas na percepção dos respondentes.

Gráfico 3: Resultados das variáveis da dimensão OAC



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Por meio da análise do gráfico 3, embora registrada uma média positiva em relação à dimensão, nota-se que foram registradas percepções diversas entre as variáveis. Em relação à variável OAC1, “Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender”, houve o registro de respostas positivas no percentual de 72%, culminando na média de 4,2 (ver tabela 3) para a variável. Dessa forma, pode-se dizer que, na visão dos respondentes, há um ambiente de colaboração entre os funcionários da empresa, no qual existe ajuda mútua e constante para aprender. Esse ambiente colaborativo é considerado um cenário favorável para o desenvolvimento da aprendizagem informal, que, de acordo com Marsick e Watkins (2003), é uma aprendizagem valiosa e potencialmente transformadora. De acordo com as autoras, acontece informalmente no trabalho por meio de conversas, nas quais as pessoas aprendem com a sua experiência e influenciam a aprendizagem dos demais em direção aos resultados desejados. Ao observar os estudos de Lipshitz, Popper e Friedman (2002), pode-se dizer que se relaciona com a faceta psicológica da aprendizagem organizacional, no que diz respeito ao comprometimento organizacional em incentivar as pessoas a compartilharem seu conhecimento, o que favorece a aprendizagem.

Vale destacar que, nos estudos de Amaral, Paiva e Lima (2020) e Leal, Palácios e Nazareth (2020), esta variável também foi identificada como uma das médias mais representativas dentro da dimensão. No estudo Miranda (2023), emergiu como a mais representativa na dimensão.

Como destaque positivo da dimensão, tem-se a variável OAC2, “A organização libera o funcionário para aprender”, cuja média de 5 foi a mais alta entre as variáveis (ver tabela 3). Vê-se um alto percentual de respostas positivas, de 86,6%, inclusive não houve registros de respostas “quase nunca” para esta variável. Corrêa (2018) e Amaral Paiva e Lima (2020) também detectaram a maior média da dimensão para esta variável. Nos estudos de Leal, Palácios e Nazareth (2020) e Miranda (2023), apesar de não ter sido a variável mais representativa da dimensão, mostrou-se positiva.

Assim, tem-se a situação de que os respondentes percebem o suporte e o apoio da empresa, no que diz respeito à liberação de suas atividades laborais para que se dediquem à busca pelo aprendizado. Essa constatação está condizente ao que estabelece a Norma de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (Conab, 2022b), na qual a instituição permite a participação dos empregados em atividades de capacitação de curta duração, de carga horária inferior a 360 horas, voltadas para a atualização do conhecimento, habilidade e/ou atitude do participante, e que, preferencialmente, devem ocorrer dentro da jornada de trabalho, devendo o empregado ser liberado de suas atribuições, no período e horário em que estiver em treinamento. Além disso, estabelece a liberação das atividades do trabalho, de forma parcial ou integral, aos empregados participantes de programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, bem como possibilita a redução da jornada de trabalho diária àqueles que não possuem nível superior e prestam a primeira graduação.

Como ponto de atenção da dimensão, registra-se a variável OAC3, “As pessoas são recompensadas quando aprendem”, que obteve o equilíbrio de 50% de respostas consideradas negativas e positivas, resultando em uma média de 3,4, notadamente mais baixa que as demais variáveis da dimensão. Diante de semelhante distribuição entre respostas negativas e positivas, buscou-se identificar o grupo que respondeu de forma negativa e o que respondeu de forma positiva. No entanto, o levantamento dos perfis daqueles que atribuíram avaliações negativas e dos demais que atribuíram avaliações positivas indicou conformidade com o perfil geral dos respondentes, ou seja, as respostas negativas e positivas não estão associadas a nenhum perfil específico de respondente. Os estudos de Amaral Paiva e Lima (2020), Leal, Palácios e Nazareth (2020) e Miranda (2023) também evidenciaram a menor média da dimensão para esta variável, sendo considerada a menos representativa.

Diante dos resultados, pode-se inferir que metade dos respondentes não acreditam que sejam frequentemente recompensados quando realizam atividades de aprendizagem, apesar de a instituição estabelecer duas formas de recompensas em seus documentos (Plano de Cargos e

Salários de 2009 e Regulamento de Pessoal). Trata-se, então, de um aspecto que enseja análise e possíveis proposições de melhoria por parte da empresa.

Ao analisar o Plano de Cargos e Salários de 2009 (Conab, 2012), é possível identificar, na empresa, as circunstâncias de progressão salarial de acordo com seus normativos vigentes. A instituição estabelece a formação como um critério de reconhecimento àqueles que se desenvolveram, com ou sem incentivo da Companhia. Para tanto, há a normatização de que aqueles que ocupam o cargo de “auxiliar” ou “assistente” e possuem ensino superior sequencial, superior tecnólogo ou graduação, e os empregados que ocupam o cargo de “analista” e possuem pós-graduação *lato sensu*, concluídos e reconhecidos pelo Ministério da Educação – MEC, avançam 1 (uma) referência salarial, o que corresponderia a um aumento salarial de, aproximadamente, 4,5% e, quando no caso de pós-graduação *stricto sensu*, avançam 2 (duas) referências salariais, não cumulativa à progressão retromencionada. Ou seja, independentemente da quantidade de cursos superiores, especializações ou pós-graduações, os empregados avançam, no máximo, duas referências salariais em relação a atividades de aprendizagem.

Dessa forma, acredita-se que os empregados possivelmente considerem a recompensa, por atividades de aprendizagem, de baixo retorno financeiro, ocorrendo em casos pontuais e custosos, cronologicamente e/ou financeiramente. Isso pode ser considerado um desestímulo pelos empregados na busca pelo conhecimento, e, assim, comprometer a iniciativa da empresa em estabelecer e fomentar um processo de aprendizagem contínua. Os resultados encontrados, nesse cenário, vão de encontro àquele defendido por Marsick e Watkins (2003), no qual investir e recompensar a aprendizagem é considerado um bom negócio e a organização deve utilizar mecanismos apropriados para permitir, apoiar e recompensar o uso do que é aprendido.

Ademais, na empresa investigada, existe o reconhecimento por mérito, previsto em seu Regulamento de Pessoal (Conab, 2024), em decorrência de avaliação de desempenho anual dos empregados, podendo gerar um avanço salarial aos funcionários mais bem avaliados. Entretanto, é importante destacar que, no Regulamento da instituição, esse avanço está condicionado à disponibilidade orçamentária.

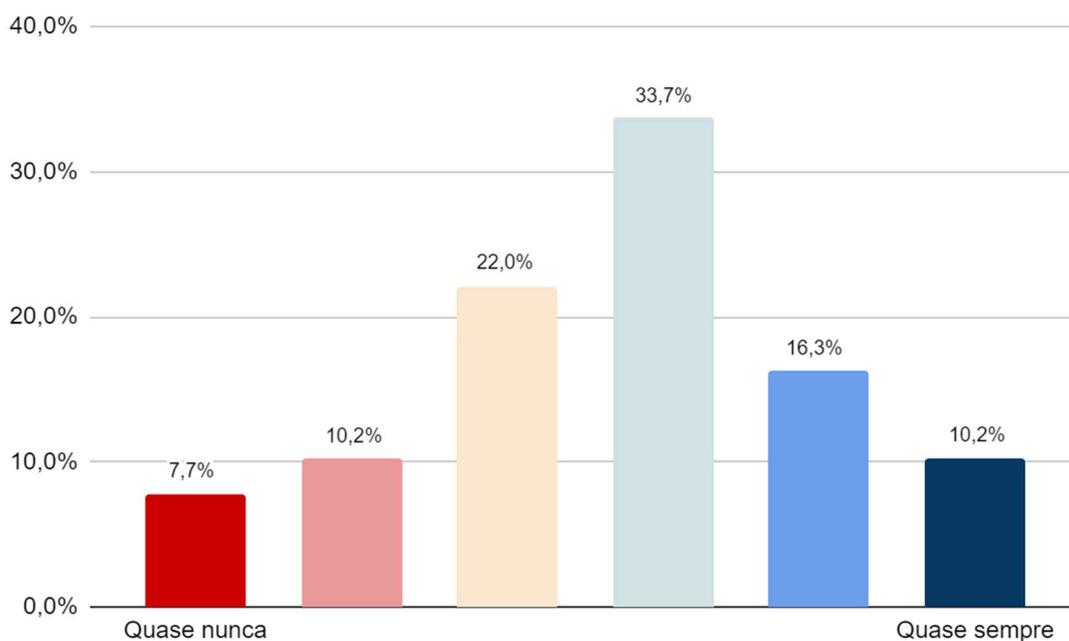
Dessa forma, percebe-se que, embora existam essas formas de recompensas estabelecidas em seus documentos, o resultado desta variável indica que a instituição precisa buscar acrescentar mais dispositivos ou ampliar as recompensas relativas às atividades de aprendizagem, para que seus empregados, de fato, percebam que os esforços despendidos, na busca pelo conhecimento e desenvolvimento de competências, estejam sendo reconhecidos.

Outro ponto que merece destaque quando se fala em recompensas, para além das recompensas monetárias, cabe destacar aquelas de carácter não financeiro, como a designação para funções de chefia, elogios formais, investimento no ambiente de trabalho etc., especialmente ao se considerar a esfera pública. De acordo com Corrêa (2018), os servidores precisam reconhecer que as formas de recompensa no setor público diferem, na maioria das vezes, daquelas existentes nas empresas privadas, sendo a ocupação do cargo de confiança uma dessas formas de reconhecimento. Na instituição, estabelecem-se incentivos funcionais com o intuito de premiar o empregado pela apresentação de ideias ou trabalhos que favoreçam o aperfeiçoamento das atividades, aumento da produtividade e redução de custos operacionais por meio de elogio por escrito, concessão de Diploma de Honra ao Mérito e condecoração (Conab, 2024). Entretanto, pode-se inferir, diante dos resultados encontrados, que essas formas de recompensas precisam ser melhor trabalhadas pela empresa, para que seu corpo de funcionários a percebam de forma mais positiva.

4.2.2 *Questionamento e diálogo (QD)*

A segunda dimensão avaliada também está relacionada ao nível individual de aprendizagem e refere-se à cultura que apoia o questionamento e *feedback*, bem como a capacidade e habilidade das pessoas em ouvir, dialogar e desenvolver confiança nos demais. Fazem parte desta dimensão as seguintes variáveis: “As pessoas dão *feedback* aberto e honesto umas às outras” (QD1); “Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam” (QD2); e “As pessoas desenvolvem confiança nos outros” (QD3). Ao analisar os resultados globais desta dimensão, com base nas três afirmações, tem-se a situação vislumbrada no gráfico 4.

Gráfico 4: Resultados da dimensão “Questionamento e diálogo” (QD)



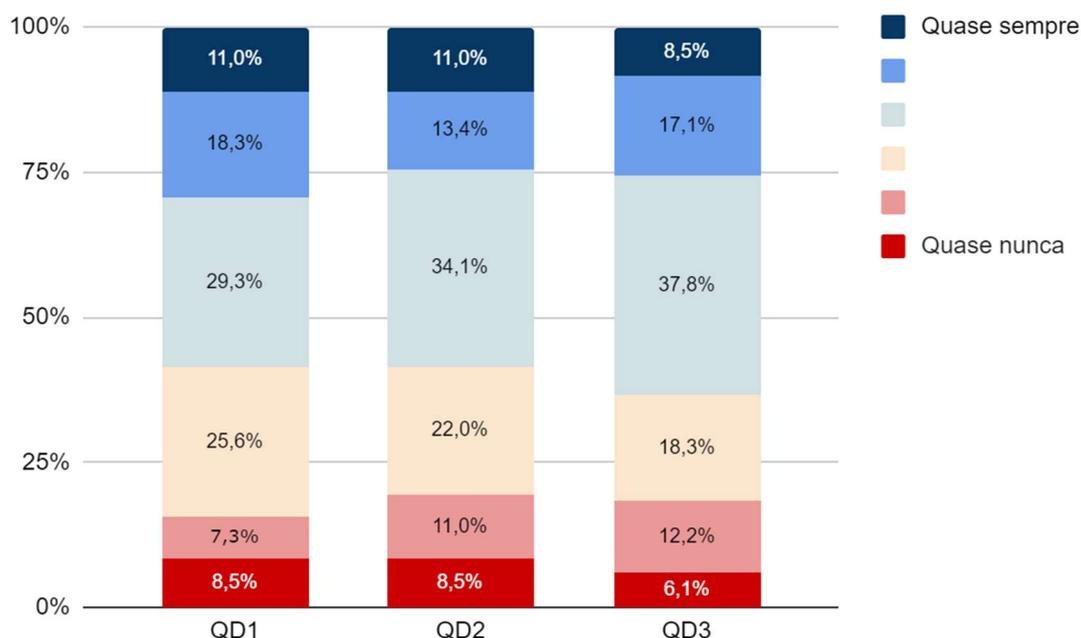
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Ao analisar a dimensão QD, pode-se inferir um percentual de respostas positivas de aproximadamente 60%, resultando na média geral de 3,7. A média encontrada está consoante à apontada por Loiola, Assis Neto, Figueiredo e Soares Junior (2021), em seus estudos em instituições públicas, no valor de 3,8. Os estudos de Silva *et al.* (2013), Arruda (2012) e Arruda *et al.* (2015) obtiveram um percentual de respostas positivas de 74% e 86,7%, respectivamente, e, ainda que consideráveis, também não foram os percentuais mais representativos entre as dimensões. Contudo, vale lembrar que os estudos desses autores não foram realizados em organizações públicas.

Ao analisar com mais cuidado, tanto os pontos positivos quanto os negativos, observa-se que 55,7% das respostas estão nos pontos mais centrais da escala, o que pode-se inferir que esse aspecto precisa ser melhor desenvolvido e evidenciado na instituição. O resultado parece condizente com o achado de Miranda (2023), que identificou que grande parte dos respondentes (44,4%) consideraram que esse aspecto ocorre de forma ocasional. Os estudos de Arruda (2012) e Leal, Palácios e Nazareth (2020), que foram desenvolvidos em organizações de outra natureza, apresentaram resultados piores, no que se refere a esta dimensão, demonstrando que os entrevistados enxergam com menos frequência o questionamento e o *feedback* na organização, bem como a capacidade e habilidade das pessoas em ouvir, dialogar e desenvolver confiança nos demais colegas.

Para realizar a análise isolada de cada uma das variáveis da dimensão QD, o gráfico 5 revela os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas na percepção dos respondentes.

Gráfico 5: Resultados das variáveis da dimensão QD



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Em relação à variável QD1, “As pessoas dão *feedback* aberto e honesto umas às outras”, observa-se que houve o registro de respostas positivas no percentual de, aproximadamente, 59%. Contudo, é necessário atentar para o percentual de 41,4% que não enxergam essa variável de forma positiva dentro da empresa. Desenvolver uma cultura de *feedback* e divulgação é muito relevante para a aprendizagem (Watkins; Marsick, 1993), de forma que aprimorar a prática de comunicação entre os indivíduos deve ser considerado pela instituição.

De maneira semelhante, a variável QD2, “Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam”, também obteve o percentual de, aproximadamente, 59% de respostas positivas. Dessa forma, com a média de 3,7, pode-se dizer que a maioria dos respondentes identificam, com alguma frequência, a empresa como um ambiente favorável para expressarem suas opiniões livremente, entretanto, a empresa ainda precisa estimular seus funcionários a desenvolverem esse comportamento. Isso fica mais evidente, ao se constatar que 42% dos participantes percebem que esse atributo não ocorre na frequência considerada positiva.

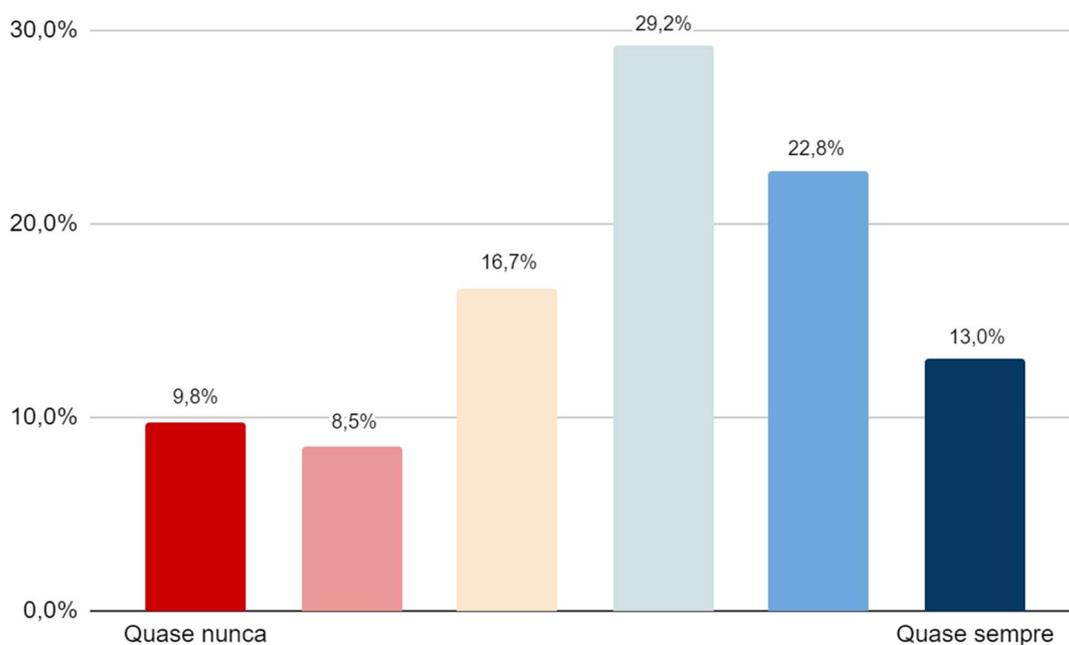
A terceira variável da dimensão, QD3, “As pessoas desenvolvem confiança nos outros”, foi avaliada com a média de 3,7, mas com um percentual de 63,4%, maior em relação às demais variáveis da dimensão QD, de respostas consideradas positivas referentes à frequência que esse aspecto é percebido pelos respondentes. Estudos sobre o tema, em organizações do terceiro setor, como o de Arruda (2012), e públicas, como os de Amaral, Paiva e Lima (2020) e Miranda (2023), constataram uma visão positiva dos respondentes quanto à presença dessa variável nas empresas.

Dessa forma, de maneira geral, pode-se inferir que a instituição parece estar no caminho para a promoção de uma cultura de *feedback* aberto e honesto, na qual ideias e opiniões podem ser compartilhadas livremente, por meio de uma relação de confiabilidade entre os empregados, que contribui para o cultivo de uma cultura de aprendizagem. Contudo, percebe-se que esses aspectos devem ser amplamente disseminados, a fim de expandir a percepção positiva a todo corpo funcional. É nesse sentido que Fleury e Fleury (1995) destacam que a fluidez de comunicação entre pessoas, áreas e níveis é uma das características necessárias para o cultivo de uma organização voltada para a aprendizagem. Em adição, Arruda *et al.* (2015) salientam a necessidade de difundir a prática do diálogo e do questionamento por meio de programas de integração e interação entre os funcionários, para estimular seu envolvimento com as causas institucionais e, assim, atingir os objetivos da organização.

4.2.3 Colaboração e aprendizagem em equipe (CAE)

A terceira dimensão analisada, relacionada ao nível de equipe da aprendizagem, diz respeito à colaboração entre os grupos, em como trabalham e aprendem juntos, e como a cultura valoriza e recompensa essa cooperação. As três variáveis que compõem a dimensão são as seguintes: “Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades” (CAE1); “As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados” (CAE2); e “As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações” (CAE3). A partir da análise dos resultados globais desta dimensão, baseada nas três afirmações, tem-se a situação apresentada no gráfico 6.

Gráfico 6: Resultados da dimensão “Colaboração e aprendizagem em equipe” (CAE)



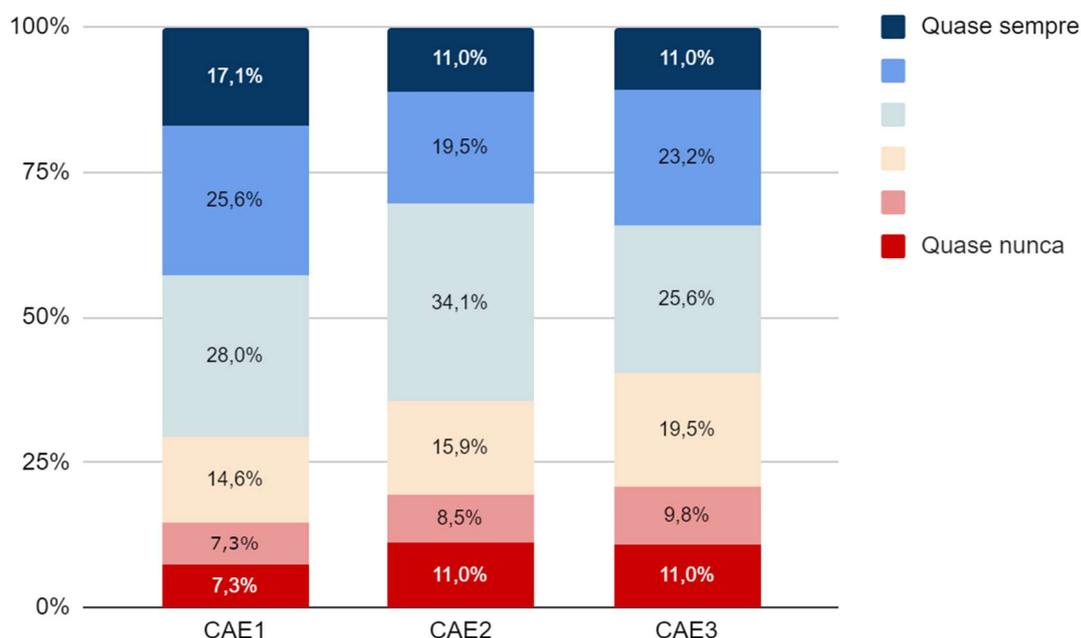
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Cabe reforçar que a dimensão CAE recebeu a média geral de 3,9, sendo a segunda média mais próxima do ponto máximo de avaliação entre as dimensões, o que denota que esse aspecto pode ser considerado perceptível e frequente na empresa, sob a ótica de seus respondentes. A média foi composta por respostas positivas no percentual de 65%, sendo a dimensão com o segundo maior índice. Entende-se, assim, que os funcionários da instituição consideram que há colaboração entre os grupos e equipes na empresa. Marsick e Watkins (2003) e Watkins, Marsick e Li (2021) enfatizam a importância de se estimular o aprendizado em equipe. De acordo com as autoras, esse é um passo importante para se ter uma aprendizagem contínua na empresa. Por sua vez, Rebelo e Gomes (2017) complementam dizendo que para existir uma cultura de aprendizagem é preciso que a organização tenha uma cultura orientada para a promoção e facilitação da aprendizagem dos trabalhadores, seu compartilhamento e divulgação.

Vale salientar que, considerando outros estudos, esse resultado corrobora aquele realizado por Arruda (2012), no qual esta dimensão também obteve o segundo maior índice de respostas positivas entre as sete dimensões e o de Amaral, Paiva e Lima (2020), que foi a dimensão mais bem avaliada. Esse achado, no entanto, difere do resultado encontrado por Miranda (2023), ao indicar que grande parte das respostas indicaram uma ocorrência ocasional para esta dimensão, cujo índice de percepção negativa foi superior à positiva.

Para realizar a investigação particular de cada uma das variáveis da dimensão CAE, o gráfico 7 demonstra os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas na percepção dos respondentes.

Gráfico 7: Resultados das variáveis da dimensão CAE



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Nota-se que, entre as afirmações da dimensão CAE, a variável CAE1, “Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades”, recebeu a maior pontuação, com uma média de 4,1. Em relação ao percentual de respostas positivas, houve o registro relevante de, aproximadamente, 71%. Isso demonstra que a maioria dos respondentes constatam, que possuem autonomia para deliberar sobre metas e objetivos pertinentes à equipe da qual fazem parte, de acordo com as suas necessidades. Como destaca Gonzalez (2022), o trabalho em equipe permite que a empresa se beneficie da sinergia por meio do aprendizado e da troca de conhecimento entre os membros da equipe. Para tanto, constata Corrêa (2018) que, para a instituição fomentar o desenvolvimento das equipes de trabalho, é imprescindível a construção de um clima de aprendizagem e a aprendizagem constante. Estudos como o de Amaral, Paiva e Lima (2020), Leal, Palácios e Nazareth (2020) e Miranda (2023), também evidenciaram essa variável como positiva na percepção dos respondentes em seus estudos.

As demais variáveis da dimensão obtiveram avaliações e distribuição de respostas muito próximas. A variável CAE2, “As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados”, obteve o percentual de aproximadamente de 65% de respostas positivas. Dessa forma, com a média de 3,8, pode-se dizer que a maioria dos respondentes identificam, com relativa frequência, que há algum controle sobre a atuação das equipes, fundamentado nos resultados percebidos e discutidos. Em seus estudos em uma instituição de ensino superior, Amaral, Paiva e Lima (2020), identificaram essa variável como a mais representativa da dimensão, o que, segundo os autores, demonstra que existe colaboração e aprendizagem em equipe quando existe uma avaliação com base em resultados.

Esses resultados apontam para uma interação das equipes na instituição, mas muito ainda precisa ser feito para melhorar a conduta dessas equipes com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados. Isso é um ponto importante para se compreender os aspectos sociocognitivos relativos à aprendizagem, conforme afirma Knipfer *et al.* (2013). Para os autores, a partir do contexto em que as equipes discutem livremente e avaliam suas atividades de acordo com os resultados, torna-se possível entender como essas pessoas e grupos aprendem no ambiente de trabalho, como compartilham lições aprendidas e, assim, desenvolvem as melhores práticas para a equipe.

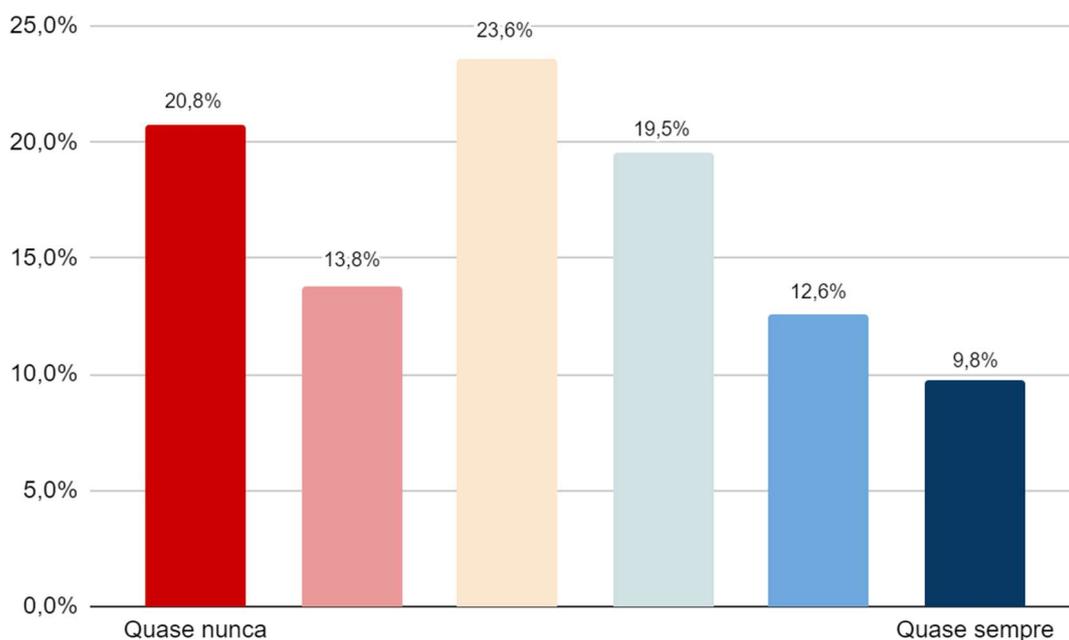
A última variável da dimensão, “As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações”, CAE3, foi avaliada com a média de 3,7, muito próxima da avaliação da variável anterior, e com 60% de respostas positivas. Contudo, cabe apontar que, entre as variáveis da dimensão, foi aquela com maior registro de respostas negativas, no percentual de, aproximadamente, 40%. Novamente, buscou-se identificar o grupo que respondeu de forma negativa e o que respondeu de forma positiva. No entanto, as respostas negativas e positivas não estão associadas a nenhum perfil específico de respondente. Depreende-se, então, que, entre as afirmativas da referida dimensão, trata-se do aspecto percebido como menos frequente na instituição. Assim, pode-se dizer que há uma parcela de respondentes que, em algum momento, não percebe que as decisões institucionais levam em consideração as sugestões levantadas e elaboradas pelas equipes. Essa situação pode acarretar na frustração dos empregados, ao entenderem que o conhecimento que possuem não é apreciado pela empresa, prejudicando as práticas de comunicação e o reconhecimento de seus esforços e, conseqüentemente, desfavorecendo o desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem forte. Esse cenário também foi encontrado nos trabalhos de Amaral, Paiva e Lima (2020), Leal, Palácios e Nazareth (2020) e Miranda (2023), nos quais a variável recebeu a menor média de avaliação.

Pode-se afirmar que, de maneira geral, a instituição parece estar no caminho de fomentar um cenário favorável à atuação e ao trabalho em equipe, em que há certa liberdade para estabelecer suas metas. Entretanto, deve atentar-se para os outros aspectos, principalmente em relação a fazer com que os seus funcionários percebam que a empresa seguirá suas recomendações.

4.2.4 Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (SCCA)

A quarta dimensão investigada diz respeito ao compartilhamento da aprendizagem por meio de sistemas tecnológicos integrados e mantidos pela instituição. Esta dimensão está relacionada ao nível organizacional de aprendizagem e é composta por três variáveis: “A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado” (SCCA1); “A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários” (SCCA2); e “A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento” (SCCA3). Ao analisar os resultados globais desta dimensão, com base nas três afirmações, tem-se a situação vislumbrada no gráfico 8.

Gráfico 8: Resultados da dimensão “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” (SCCA)

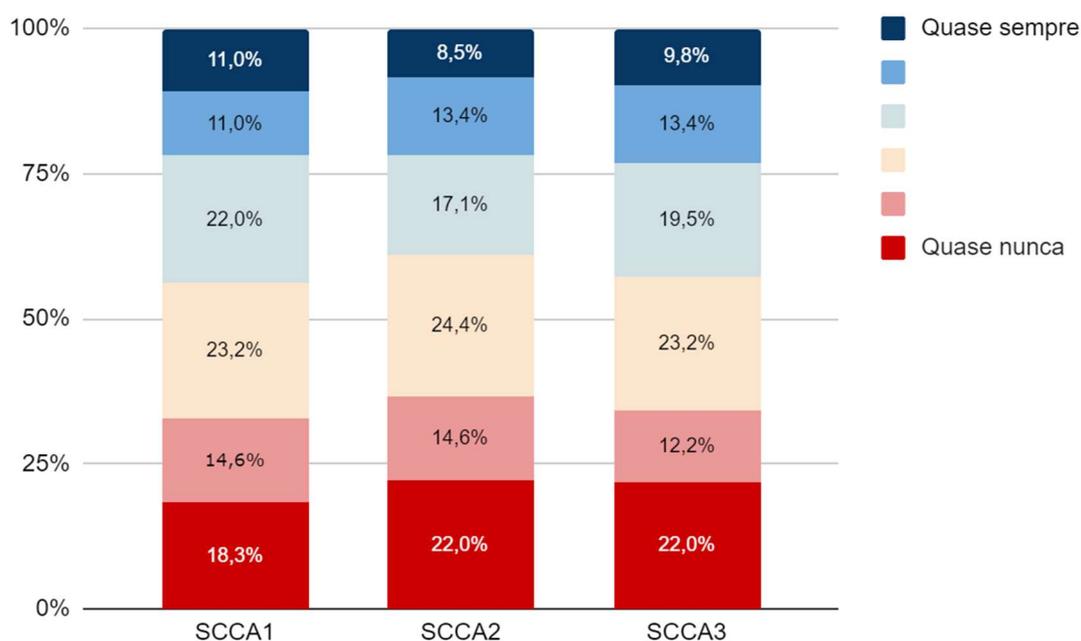


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Reforça-se que a dimensão SCCA foi a que recebeu a média mais baixa na avaliação, o que denota que esse aspecto pode ser considerado o menos perceptível e frequente na empresa, sob a ótica dos respondentes. A média de 3,2 sinaliza a atenção e o cuidado que devem ser despendidos pela empresa para proposição de melhorias e aprimoramento dessa situação. Esse resultado também foi encontrado nos estudos de Corrêa (2018), Loiola, Assis Neto, Figueiredo e Soares Junior (2021) e Miranda (2023), os quais apontaram que esse aspecto corresponde à maior deficiência das respectivas instituições investigadas, com base nas menores médias de avaliação das dimensões. Foram registradas respostas negativas no percentual relevante de 58,4%, ou seja, entende-se que a maioria dos respondentes não percebem como frequente a existência de aparato tecnológico para o compartilhamento da aprendizagem.

Para realizar a análise isolada de cada uma das variáveis da dimensão, o gráfico 9 revela os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas na percepção dos participantes da pesquisa.

Gráfico 9: Resultados das variáveis da dimensão SCCA



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Verifica-se que a avaliação das variáveis manteve-se relativamente semelhante entre si, não havendo considerável discrepância, inclusive em relação à média geral da dimensão. Quanto à variável SCCA1, “A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado”, houve o registro de respostas negativas no percentual de

aproximadamente 56%, culminando na média de 3,3 para a variável. Então pode-se inferir que, na empresa pesquisada, a maioria dos respondentes não percebem a frequente utilização de um aparato tecnológico capaz de mensurar o desempenho real e o planejado. Embora existam mecanismos relativos ao desempenho na instituição, como a Avaliação de Desempenho Individual e os Indicadores de Desempenho, de acordo com o Mapa Estratégico 2022-2026 (Conab, 2022c), é necessário que a instituição aprimore e divulgue suas ferramentas existentes, a fim de que o corpo funcional as reconheça como valiosas peças para o desenvolvimento do desempenho organizacional.

Os resultados divergem do achado de Amaral, Paiva e Lima (2020), no qual esta variável recebeu uma das médias mais positivas. Contudo, é importante frisar que um dos possíveis motivos dessa divergência é que os autores investigaram uma empresa que esteve presente no *ranking* das Melhores Empresas para se Trabalhar da Revista Você S/A, em 2015, sendo considerada a 3ª melhor empresa pública do Brasil. Desse modo, essa instituição pode possuir tecnologias e práticas de excelência que permitiram o desenvolvimento desse aspecto.

Em relação à variável SCCA2, “A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários”, houve o registro da média mais baixa, em todo o estudo, sendo a média de 3,1. Nota-se o registro de respostas negativas no percentual significativo de 61%, indicando que a maior parte dos respondentes percebe que a instituição não disponibiliza, com a frequência esperada, o aprendizado com base nos erros cometidos.

Apesar dos resultados encontrados, existe, nos documentos institucionais, a consideração a erros, em sua Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos (Conab, 2022d). Esse documento estabelece que devem ser adotados, em seus processos e atividades, os controles preventivos para evitar a ocorrência de erros e os controles detectivos de erros e falhas, durante ou após sua ocorrência. Contudo, no normativo, não se verificam minúcias em relação ao que se procede após o erro, principalmente em relação às lições aprendidas em decorrência de falhas e sua divulgação ao corpo funcional. Dessa forma, com o intuito de minimizar a percepção negativa desse aspecto, acredita-se que a instituição pode incrementar, à sua eventual política de erros, a criação de documentos relativos à aprendizagem após a ocorrência de erros e, assim, disponibilizá-los aos seus empregados.

Pode-se dizer, que esse aspecto está relacionado à faceta política da aprendizagem organizacional, presente nos estudos de Lipshitz, Popper e Friedman (2002), na qual uma das políticas consideradas importantes e facilitadoras da aprendizagem é a tolerância ao erro, em que se evita a punição em decorrência de equívocos. Ainda, cabe destacar que aprender com experiências passadas é uma das características principais das organizações que aprendem, de

acordo com Garvin (1993). Vale salientar que os resultados encontrados corroboram os estudos de Amaral, Paiva e Lima (2020) e Miranda (2023), inclusive sendo a variável de média mais baixa entre as 21 variáveis da Cultura de Aprendizagem analisadas pelos autores.

A última variável da dimensão, “A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento”, SCCA3, foi avaliada com a média de 3,2, com um percentual de respostas negativas de 57,4%. Ou seja, de forma semelhante às demais variáveis desta dimensão, obteve respostas preponderantemente negativas, indicando que uma parcela dos respondentes não constata o impacto que as capacitações acarretam para a instituição, em decorrência da insuficiência de monitoramento dessas atividades. Assim, sendo considerado um fator pouco percebido na instituição, torna-se necessário desenvolver esse aspecto, que está diretamente relacionado à aprendizagem formal.

Apesar dos respondentes não perceberem que a instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento, observa-se que, a Norma de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (Conab, 2022b), determina que o departamento de pessoal deve compor processo administrativo com documentação comprobatória do evento. Para isso, existe um formulário cujo nome é “Registro de Atividade de Treinamento” (Conab, 2022b), que possui a discriminação de informações sobre o treinamento, como, por exemplo, a quantidade de participantes, lotação e respectivas despesas. Além disso, estabelece que, após trinta dias da conclusão do treinamento, o funcionário participante e o instrutor devem apresentar o formulário de “Avaliação de reação de treinamento” (Conab, 2022b) ao departamento de pessoal, bem como o formulário de “Avaliação de resultado de treinamento e pós-graduação” (Conab, 2022b), com parecer da chefia imediata, noventa dias após o término do treinamento.

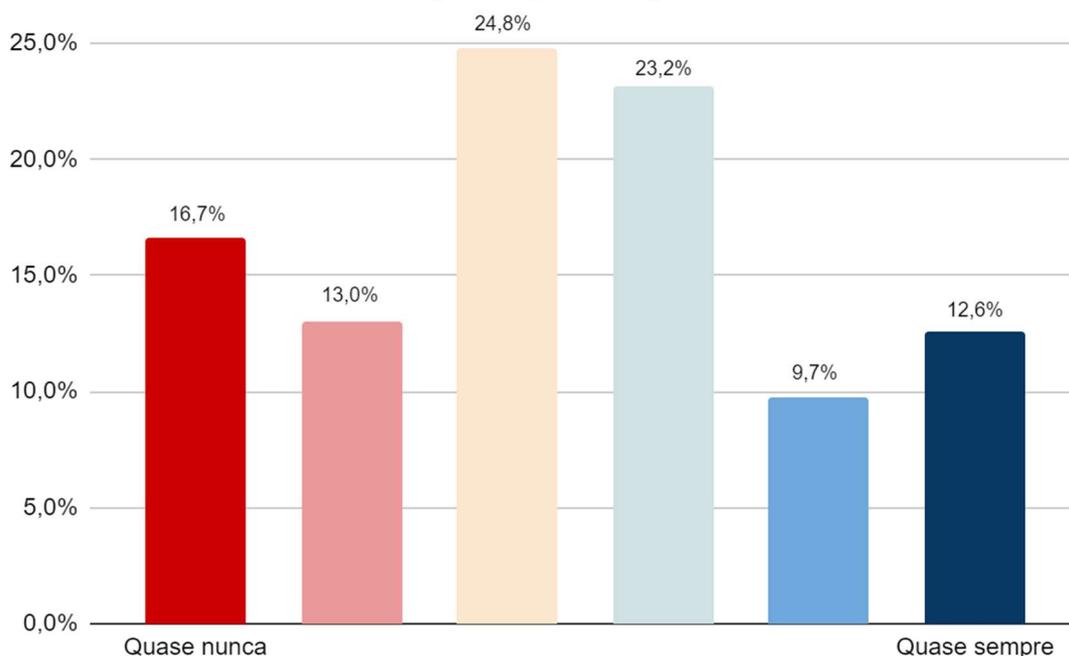
Constata-se que, embora estabeleçam-se documentos de controle relativos a ocorrências de aprendizagem, esse aspecto não é identificado como positivo na instituição pela maioria dos respondentes. Então acredita-se que, ainda que haja o controle de tempo e investimento em treinamentos, essas medições ficam retidas no departamento de pessoal, não sendo compartilhadas com os empregados da empresa. Essas informações de controle são fundamentais, especialmente para os gestores da empresa no que diz respeito ao acompanhamento das atividades de aprendizagem realizadas ou necessárias aos subordinados.

4.2.5 Delegação de poder e responsabilidade (DPR)

A quinta dimensão analisada, também relacionada ao nível organizacional da aprendizagem, refere-se à existência de uma visão partilhada entre os membros da organização,

em que as pessoas são incentivadas a assumirem responsabilidades, participando inclusive nas deliberações institucionais. As três variáveis que compõem a dimensão são as seguintes: “A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas” (DPR1); “A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho” (DPR2); e “A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados” (DPR3). A partir da investigação dos resultados globais desta dimensão, com base nas três afirmações, tem-se a situação vislumbrada no gráfico 10.

Gráfico 10: Resultados da dimensão “Delegação de poder e responsabilidade” (DPR)

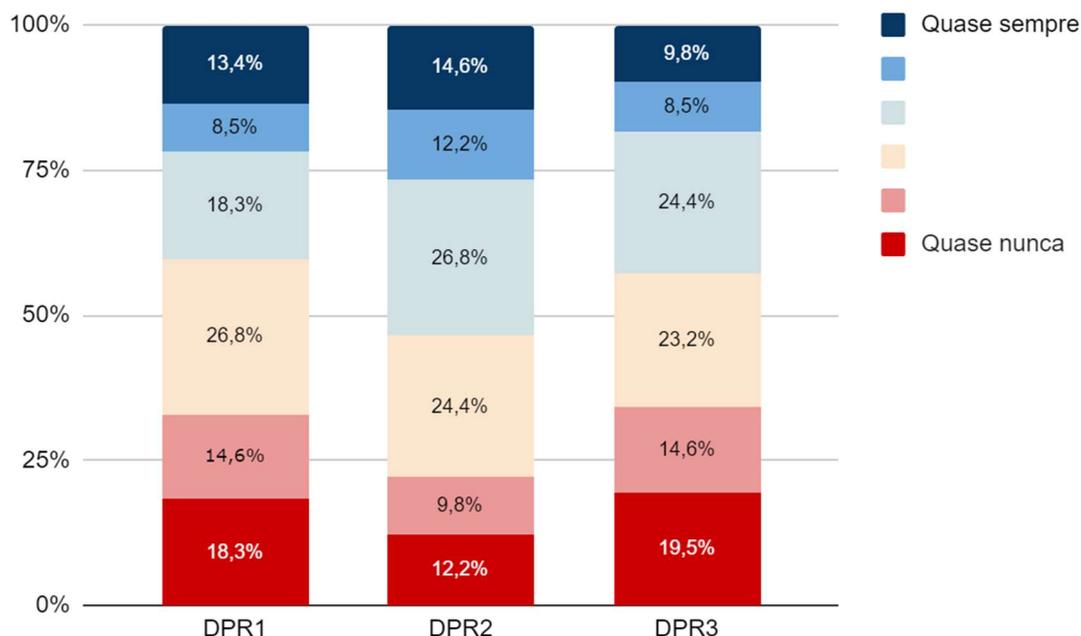


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Cabe destacar que a dimensão DPR foi a que recebeu a segunda média mais baixa na avaliação. Isso denota que, assim como a dimensão anterior, esse aspecto pode ser considerado menos perceptível e frequente na empresa investigada, na visão de seus empregados. A média de 3,3 demonstra um ponto de alerta que a empresa necessita considerar. Foram registradas respostas negativas no percentual de 54,5%, e, mesmo considerando as respostas positivas, mais da metade destas respostas apontou para o ponto central da escala *Likert*. Dessa forma, depreende-se que a maioria dos funcionários da instituição pouco percebe a distribuição de responsabilidades e a própria participação em implementar e estabelecer uma visão coletiva na instituição. Estudos em organizações públicas como os de Corrêa (2018), Amaral, Paiva e Lima (2020) e Miranda (2023) também apontaram esta dimensão com média baixa.

Para o estudo isolado de cada uma das variáveis da dimensão DPR, o gráfico 11 apresenta os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas sob a ótica dos respondentes.

Gráfico 11: Resultados das variáveis da dimensão DPR



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Por meio da análise do gráfico 11, percebe-se que, embora registrada uma média mais baixa da dimensão, nota-se que foram registradas percepções diferentes entre as variáveis. Em relação à variável DPR1, “A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas”, houve o registro de respostas negativas no percentual de aproximadamente 60%, culminando na média de 3,2, sendo a variável que teve a avaliação mais baixa dentro da dimensão.

Entende-se que boa parte dos respondentes não percebem frequentemente que são reconhecidos pelas suas ações no ambiente de trabalho. Cabe considerar que Fleury e Fleury (1995) e Yu e Chen (2015) enfatizavam a necessidade de se desenvolver uma cultura voltada para a aprendizagem, na qual a relação entre a organização e o ambiente é permeada por proatividade, por meio de indivíduos com iniciativa. Esse entendimento é consoante às considerações de Watkins e Marsick (1993), ao destacarem características relevantes como a descentralização das tomadas de decisão, empoderamento dos funcionários e estruturas que permitam a iniciativa dos funcionários. Ao constatar, por meio da análise dos dados, que boa parte dos respondentes acham que não são reconhecidos por suas iniciativas, acredita-se que os funcionários não percebem o desenvolvimento, pela instituição, de ações que os empoderem

para terem iniciativas no desenvolvimento de suas atividades. Como consequência, de acordo com Miranda (2023), pode-se gerar o acomodamento desses indivíduos, à medida que não se percebe o reconhecimento pelo esforço na busca pela mudança. Dessa forma, pode-se inferir que a percepção preponderantemente negativa desse aspecto pode gerar a passividade por parte dos funcionários, haja vista que não se percebe o reconhecimento pelos esforços empreendidos. Esses resultados vão de encontro ao estudo de Leal, Palácios e Nazareth (2020), em uma universidade privada, no qual esta variável recebeu a média mais alta dentro da dimensão, sendo a segunda média mais alta considerando as 21 variáveis.

Ao fazer uma análise comparativa desse aspecto com a dimensão OAC3, “As pessoas são recompensadas quando aprendem”, pode-se dizer que estes resultados se complementam, no que diz respeito ao entendimento de falta de recompensa pela instituição em situações de aprendizagem. O conceito de reconhecimento abordado nesta variável, contudo, mostra-se relacionado àquelas recompensas de caráter não-financeiro, mas que também são importantes para os funcionários. Reforça-se, portanto, que os aspectos relacionados a recompensas e reconhecimento dos empregados sejam analisados pela política institucional da organização, com possíveis proposições de melhoria.

No que diz respeito à afirmação DPR2, “A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho”, houve o registro da média mais alta em relação às demais variáveis da dimensão, sendo a média de 3,6. Nota-se o registro preponderante de respostas positivas no percentual de aproximadamente 54%, indicando que a maior parte dos respondentes, em algum nível, percebe que a instituição provê autonomia em relação aos materiais necessários às atividades laborais. Entretanto, há um percentual considerável, de aproximadamente 46%, que não percebem essa autonomia. Essa percepção demonstra que a instituição ainda exerce algum controle sobre os recursos que seus funcionários precisam para desenvolver suas atividades laborais. Esse tipo de controle, conforme afirma Miranda (2023), pode afetar a autonomia dos servidores de uma instituição pública.

A terceira variável da dimensão, DPR3, “A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados”, igualmente à DPR1, foi avaliada com a média de 3,2, mas com um percentual de aproximadamente 57% de respostas consideradas negativas referentes à frequência que esse aspecto é percebido pelos respondentes. De acordo com Garvin (1993), programas bem-sucedidos no ambiente de trabalho exigem um sistema de incentivos que favoreça a assunção de riscos, tendo em vista que os empregados devem sentir que os benefícios da experimentação excedem os custos em executá-los; caso contrário, não participam. Neste

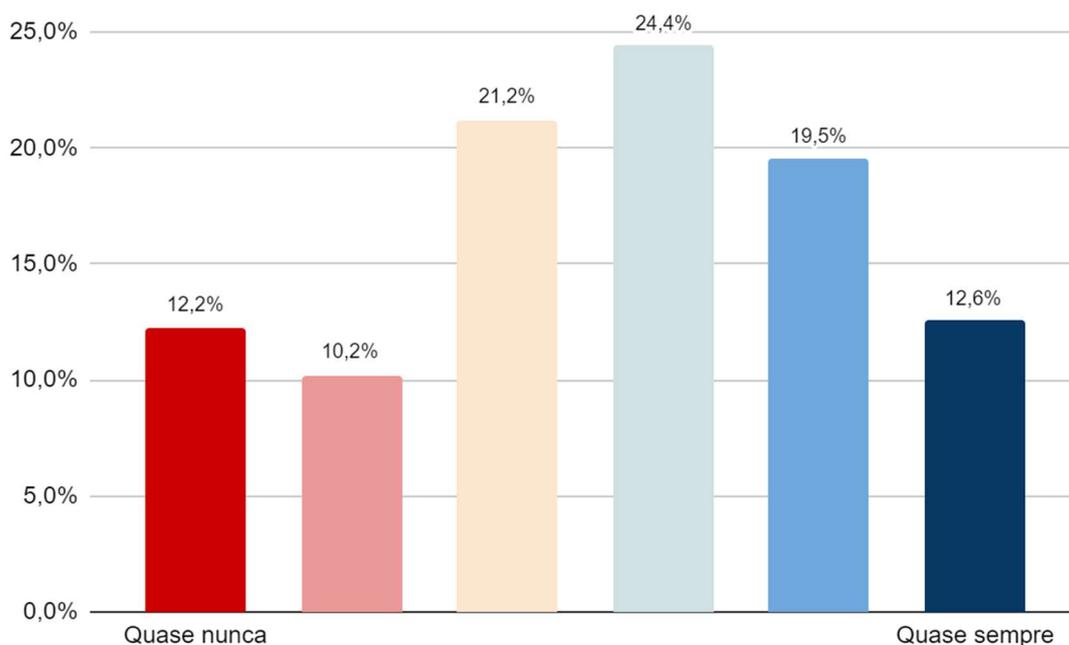
sentido, Miranda (2023) destaca que esse fato pode levar os funcionários a não se sentirem à vontade para desenvolver ações inovadoras que tragam melhorias para a instituição. Portanto, compreende-se que essa falta de apoio pode acarretar em um ambiente pouco propício para o desenvolvimento de ações que possam trazer benefícios para a instituição.

Vale salientar que estes resultados corroboram os estudos de Amaral, Paiva e Lima (2020), Leal, Palácios e Nazareth (2020) e Miranda (2023), que também detectaram que os respondentes não se sentem apoiados pela organização a assumir riscos calculados.

4.2.6 Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (DVSO)

A sexta dimensão investigada diz respeito a como a organização incentiva as pessoas a expandirem a visão para além da sua própria perspectiva e como a organização atua com o ambiente externo. Esta dimensão está relacionada ao nível social de aprendizagem e é composta por três variáveis: “A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global” (DVSO1); “A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas” (DVSO2); e “As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas” (DVSO3). Ao analisar os resultados globais desta dimensão, com base nas três afirmações, tem-se a situação apresentada no gráfico 12.

Gráfico 12: Resultados da dimensão “Desenvolvimento da visão sistêmica da organização” (DVSO)

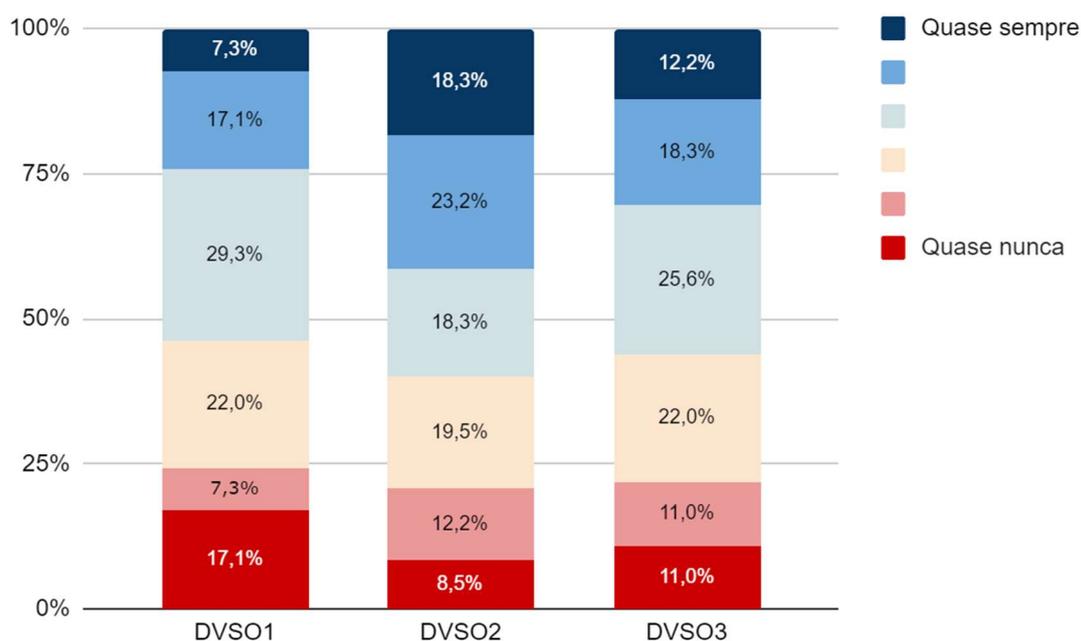


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Nota-se que a dimensão DVSO - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização apontou uma tendência de respostas positivas, de aproximadamente 57%, indicando que os respondentes identificam a existência desse aspecto na instituição. O que se buscou observar foi a compreensão, por parte dos respondentes, da existência de uma cultura de aprendizagem que estimule seus funcionários a extrapolar os limites de atuação de suas atividades rotineiras e tenham em mente o propósito da organização. Na pesquisa realizada por Arruda (2012), esta dimensão obteve o maior índice de respostas positivas entre as sete dimensões (94,3%), e também apresentou um percentual positivo significativo de 78% nos estudos de Silva *et al.* (2013). Cabe lembrar, no entanto, que esses estudos foram realizados em uma organização do terceiro setor e em emissoras de televisão, respectivamente.

Para realizar a análise isolada de cada uma das variáveis da dimensão DVSO, o gráfico 13 revela os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas na ótica dos empregados.

Gráfico 13: Resultados das variáveis da dimensão DVSO



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Por meio da análise do gráfico 13, percebe-se que foram registradas percepções diversas entre as variáveis. Em relação à variável DVSO1, “A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global”, houve o registro da média mais baixa da dimensão, sendo a média de 3,4. Esse resultado está consoante ao encontrado por Amaral, Paiva e Lima (2020), que também registraram esta variável com a média mais baixa dentro da dimensão em uma empresa pública

estadual. Destaca-se, também, um relativo equilíbrio entre os percentuais de respostas positivas e negativas, aproximadamente 54% e 46%, respectivamente. Dessa forma, pode-se inferir que esse aspecto, embora percebido com alguma frequência pela maioria dos empregados, enseja atenção em virtude do considerável percentual daqueles que pouco o percebem. Estes resultados corroboram os estudos de Miranda (2023), em uma IFES, ao identificar que os técnicos administrativos se sentem inclinados a pensar suas rotinas de trabalho de forma isolada, o que diminuiria a probabilidade de que o aprendizado seja construído visando à melhoria da organização como um todo. A autora ainda enfatiza que este parece ser uma problemática recorrente nas instituições públicas.

Em relação à empresa encorajar seus funcionários a pensar com uma perspectiva global, destaca-se o pressuposto defendido por Senge (1994), que estabelece o pensamento sistêmico como a quinta disciplina, responsável por integrar as demais, necessária às organizações para aquisição de habilidades e competências em busca de inovação. É por meio desse pensamento sistêmico que os indivíduos conseguem identificar inter-relações existentes, enxergando além da perspectiva pessoal e deixam de se considerar como separados do ambiente, mas como integrantes desse ambiente. Nesse sentido, compreende-se a necessidade de a instituição estimular seus funcionários a pensarem de forma global, ou seja, promover o pensamento sistêmico entre seus empregados. Para Marsick e Watkins (2003), essa busca por um aprendizado coletivo e interdependente, visando a totalidade, é importante para se disseminar uma cultura de aprendizagem nas empresas.

No que diz respeito à afirmação DVSO2, “A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas”, houve o registro da média mais alta em relação às demais variáveis da dimensão, sendo a média de 3,9. No estudo de Amaral, Paiva e Lima (2020) esta variável foi considerada a mais representativa dentro da dimensão,

Ademais, observa-se o registro preponderante de respostas positivas no percentual de aproximadamente 60%, indicando que a maior parte dos respondentes, constata que a instituição está ligada às suas comunidades. Em seu Mapa Estratégico 2022-2026 (Conab, 2022c), a instituição estabelece, como objetivos, importantes resultados à sociedade, como: consolidar-se em núcleo de inteligência agropecuária; ampliar e aperfeiçoar o desenvolvimento de políticas públicas; e, ainda, fortalecer as ações de abastecimento e regulação de mercado. Apesar de a empresa elencar esses objetivos em um documento institucional, percebe-se que 40% dos respondentes não percebem essa conexão.

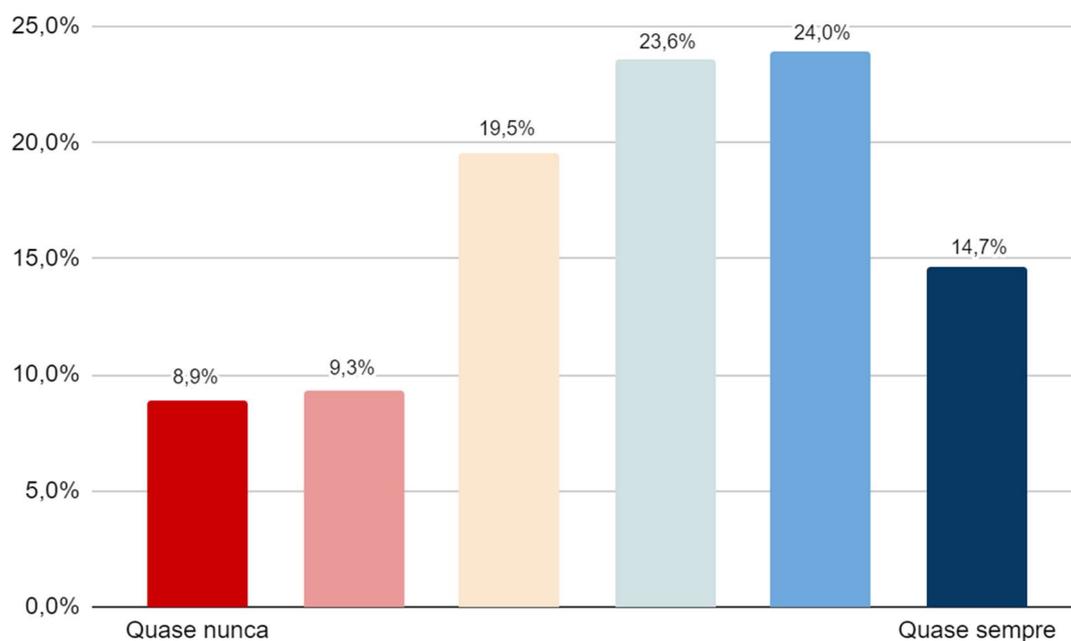
A última variável da dimensão, “As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas”, DVSO3, foi avaliada com a média de

3,7. Aponta-se que foi registrado o percentual de, aproximadamente, 56% de respostas positivas para esse aspecto. O predomínio dessas respostas indica que os empregados identificam, com alguma frequência, que são incentivados a captar informações de outras unidades da instituição para ajustar as práticas do trabalho. Por outro lado, observa-se que o percentual de 44% de respostas negativas precisa ser considerado, pois indica a insuficiência de integração das unidades organizacionais em momentos importantes para a instituição. Assim, como apontado por Miranda (2023, p.78), em seu estudo em uma IFES, “mantém-se presente a percepção de ‘feudos’ de conhecimento, ou seja, cada servidor e/ou setor detém informações específicas que não são compartilhadas com os demais”.

4.2.7 Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (ELEA)

Finalmente, a sétima dimensão avaliada também está relacionada ao nível social de aprendizagem e refere-se ao papel dos líderes na promoção e direcionamento da aprendizagem na organização, considerando o incentivo e apoio desses indivíduos no processo contínuo de aprendizagem, bem como na garantia de que essas ações estejam alinhadas com as diretrizes institucionais. As três variáveis que compõem a dimensão são as seguintes: “Os gestores orientam e treinam seus subordinados” (ELEA1); “Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem” (ELEA2); e “Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa” (ELEA3). A partir da análise dos resultados globais desta dimensão, baseada nas três afirmações, tem-se a situação apresentada no gráfico 14.

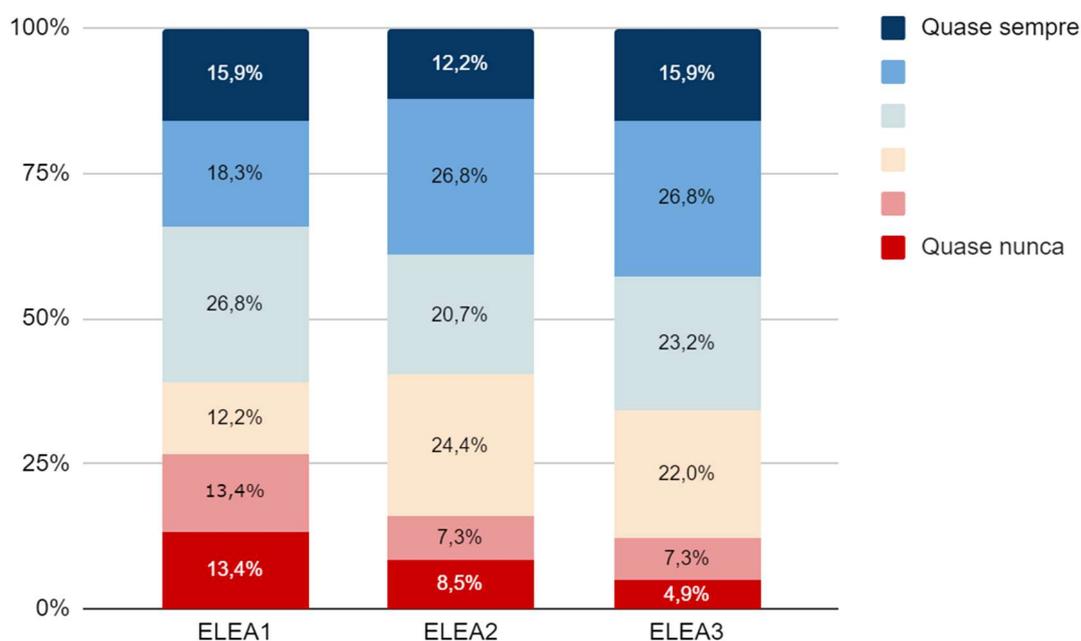
Gráfico 14: Resultados da dimensão “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” (ELEA)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Cabe destacar que a dimensão ELEA, assim como a dimensão CAE, também recebeu a média geral de 3,9, sendo a segunda média mais próxima do ponto máximo de avaliação entre as dimensões, o que evidencia que esse aspecto pode ser considerado perceptível e frequente na empresa, sob a ótica dos respondentes. Houve o registro de respostas positivas no percentual de, aproximadamente, 62%, ou seja, entende-se que os respondentes consideram que há, em algum nível, suporte dos gestores em relação às ações de aprendizagem na instituição. Para realizar a análise isolada de cada uma das variáveis da dimensão, o gráfico 15 aponta os percentuais recebidos para cada ponto, revelando possíveis tendências positivas e negativas.

Gráfico 15: Resultados das variáveis da dimensão ELEA



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Por meio da análise do gráfico 15, nota-se que a variável ELEA1, “Os gestores orientam e treinam seus subordinados”, alcançou a média de 3,7. Cabe destacar que esta variável obteve a menor média dentro da dimensão, assim como nos estudos de Amaral, Paiva e Lima (2020) e Leal, Palácios e Nazareth (2020). Houve o registro de respostas consideradas positivas no percentual relevante de 61%. Isso significa que a maioria dos respondentes identificam, com alguma frequência, que os gestores provêm o devido suporte à aprendizagem na instituição, inclusive atuando como sujeitos ativos nas atividades de capacitação. Esse cenário parece caminhar à visão de liderança, mencionada por Senge (1994), na qual os líderes devem atuar não só como gestores, mas também como professores que contribuem na construção de uma visão compartilhada.

De maneira semelhante, a variável ELEA2, “Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem”, obteve o percentual de, aproximadamente, 60% de respostas positivas. Com base na média de 3,9, pode-se considerar que a maioria dos respondentes reconhece que existe a busca pela aprendizagem contínua por parte dos líderes da empresa. No estudo de Leal, Palácios e Nazareth (2020), esta variável obteve a média mais alta dentro da dimensão e foi a mais representativa na pesquisa de Amaral, Paiva e Lima (2020). Trata-se de um aspecto importante para a instituição, considerando que, de acordo com Marsick e Watkins

(2003), é necessário que os gestores exerçam o seu papel de influenciar os demais empregados no cultivo da aprendizagem em direção aos objetivos estabelecidos.

A terceira variável, “Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa”, ELEA3, recebeu a maior pontuação, com uma média de 4,1, considerando as três afirmações da dimensão. Esse resultado mostrou-se compatível com o achado de Miranda (2023), que também encontrou a média mais alta dentro da dimensão, em uma universidade pública. Houve o registro de respostas consideradas positivas no percentual significativo de, aproximadamente, 66%. Isso significa que a maioria dos respondentes constatam, frequentemente, que os líderes da empresa asseguram que as ações sejam consistentes com os princípios institucionais.

Embora as variáveis desta dimensão tenham obtido médias igual ou maiores à média geral, o que indica uma situação razoável de avaliação, torna-se pertinente registrar os percentuais de respostas negativas (39% e 40%), principalmente relativos aos dois primeiros aspectos, devido à relevância que a representação de um líder possui na instituição. Conforme afirma Schein (2009), a única forma de construir uma cultura de aprendizagem contínua é a partir do envolvimento dos gestores, ao reconhecerem que a aprendizagem é uma responsabilidade compartilhada.

Depois de analisar cada uma das dimensões da cultura de aprendizagem na Conab, sob a ótica de seus funcionários, observa-se que muitos elementos de uma Cultura de Aprendizagem estão presentes na empresa. Desse modo, conclui-se que existe uma Cultura de Aprendizagem na instituição. Entretanto, uma vez que não foi possível atingir uma média 6, pode-se dizer que existem lacunas e aspectos a serem aprimorados para que a empresa venha a ter uma Cultura de Aprendizagem forte.

Entende-se que uma estrutura burocrática e complexa de uma empresa pública, com processos menos flexíveis, pode inibir práticas de inovação e transformação; os recursos limitados muitas vezes restringem o investimento em boas atividades de aprendizagem, inclusive em tecnologias modernas para o seu incremento; os incentivos para o desenvolvimento pessoal podem ser considerados insuficientes para estimular o aprendizado contínuo; assim como, a carência de comprometimento dos gestores no suporte e na promoção da aprendizagem contínua pode comprometer a construção dessa cultura. Cavazotte, Moreno e Turano (2015), por exemplo, ao estudarem a cultura de aprendizagem contínua a partir da comparação entre empresas do setor público e privado brasileiras observaram que funcionários das empresas privadas tendem a indicar uma cultura de aprendizagem contínua mais forte em

suas empresas do que os da empresa pública. Assim, fomentar essa cultura tende a ser um desafio considerável, particularmente para empresas públicas brasileiras.

Ademais, no caso da instituição analisada, tem-se a questão relativa à sua criação, resultado da fusão de três empresas existentes na década de 80 (CFP, Cobal e Cibrazem). A CFP foi fundada em 1943 e tinha como objetivo traçar os planos financeiros relativos à produção de interesse à defesa econômica e militar do país. A Cobal foi criada em 1962, e tinha como competência realizar transações de gêneros alimentícios necessários às atividades agropecuárias e ao atendimento dos programas de assistência alimentar dos órgãos federais. Finalmente, a Cibrazem, também instituída em 1962, tinha como finalidade armazenar produtos agropecuários e da pesca (Conab, 2017). Assim, originou-se um cenário com pessoas oriundas de culturas organizacionais possivelmente diferentes. Cultivar a Cultura de Aprendizagem, nesse caso, demanda uma mudança de mentalidade, que pode não ocorrer por uma resistência significativa a essa mudança. Muitos empregados podem estar habituados a procedimentos e processos tradicionais e, possivelmente, não percebem a necessidade ou o valor de adotar novas práticas de aprendizagem. Ficou evidente, ao analisar cada uma das dimensões da Cultura de Aprendizagem e suas variáveis, que existem pontos que ensejam melhorias.

Dessa forma, com o intuito de aprimorar a cultura que a instituição busca cultivar, são necessárias algumas estratégias para superar as barreiras encontradas. Portanto, entende-se como necessário implementar práticas como: pleitear por orçamentos adequados para desenvolvimento de sistemas integrados que permitam a captura e o compartilhamento do aprendizado; desenvolver gestores que promovam a Cultura de Aprendizagem, fomentando uma mentalidade de crescimento; promover a autonomia dos empregados nas suas funções e incrementar sistemas de reconhecimento e recompensa que valorizam o aprendizado.

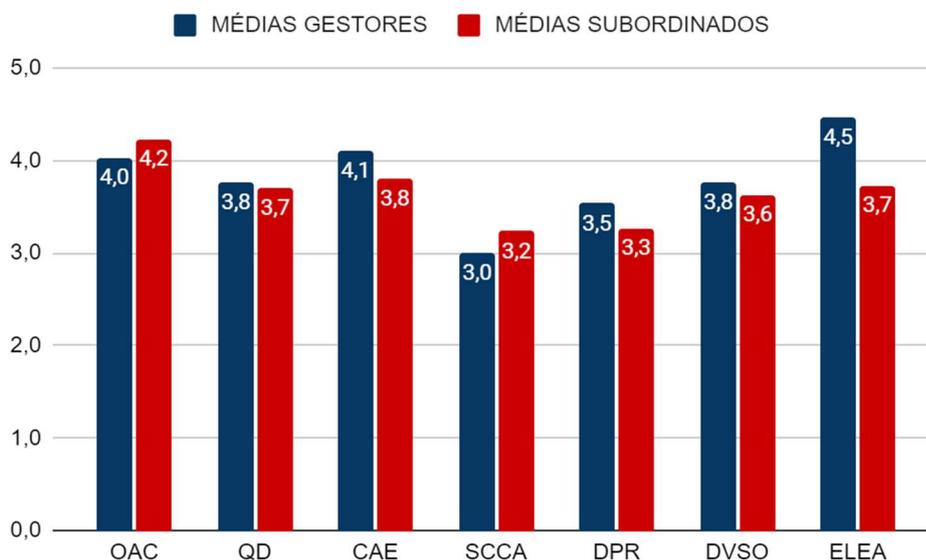
Após análise das sete dimensões da Cultura de Aprendizagem na Conab, considerou-se a possibilidade de investigar eventuais divergências de percepção entre dois grupos de funcionários: gestores e subordinados, abordada na seção seguinte.

4.2.8 Cultura de aprendizagem sob a ótica dos funcionários (Gestores x Subordinados)

Por se tratar de uma empresa pública, a instituição possui, em seu organograma, o estabelecimento de funções gratificadas de gestão, conforme mencionado no subitem 6.1. Como foi registrada a participação na pesquisa de todos aqueles empregados que ocupam função gratificada de gestão, buscou-se investigar possíveis diferenças entre a visão dos gestores e a de seus subordinados com relação às dimensões analisadas. O gráfico 16 apresenta

as médias de cada dimensão da Cultura de Aprendizagem, considerando a visão dos gestores e dos demais empregados.

Gráfico 16: Média de cada dimensão da Cultura de Aprendizagem (Gestores x Subordinados)

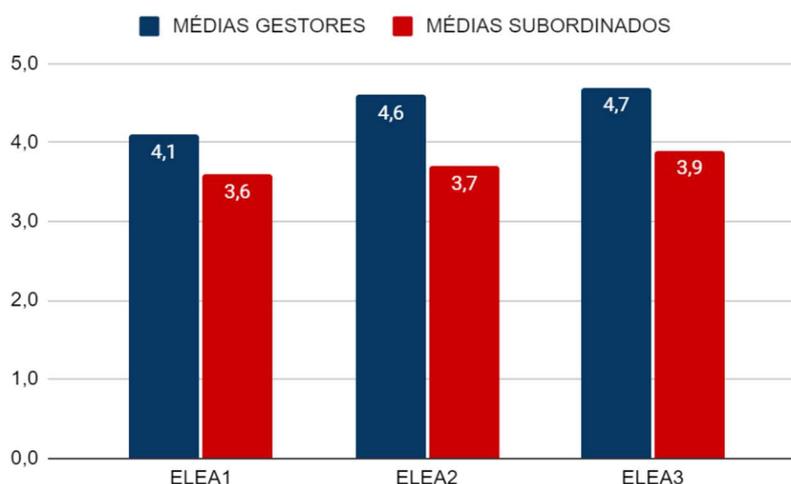


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

A partir da análise do gráfico 16, percebe-se que a visão dos gestores comparada a dos demais funcionários, a respeito de cada dimensão, manteve-se similar em quase todas as dimensões. A dimensão em que foi registrada a menor diferença de média foi a dimensão “Questionamento e diálogo”, com apenas 0,1 de disparidade. As demais dimensões, em sua maioria, seguiram esse padrão com uma pequena divergência variando entre 0,2 e 0,3. O que demonstra não existir visões muito divergentes entre aqueles que exercem um cargo de gestão e os demais funcionários que responderam à pesquisa, no que concerne à situação da Cultura de Aprendizagem existente na empresa. Dessa forma, infere-se que tanto os gestores quanto os respectivos subordinados apreciam os aspectos investigados de maneira semelhante, com exceção da dimensão “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”, ELEA, que apresentou uma divergência considerada relevante de 0,8 na média de avaliação entre os grupos de gestores e demais respondentes, sendo as médias de 4,5 e 3,7, respectivamente.

Com o intuito de explorar essa diferença, o gráfico 17 revela as médias, considerando os dois grupos, de cada uma das três variáveis componentes da dimensão.

Gráfico 17: Médias da dimensão “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem” (Gestores x Subordinados)

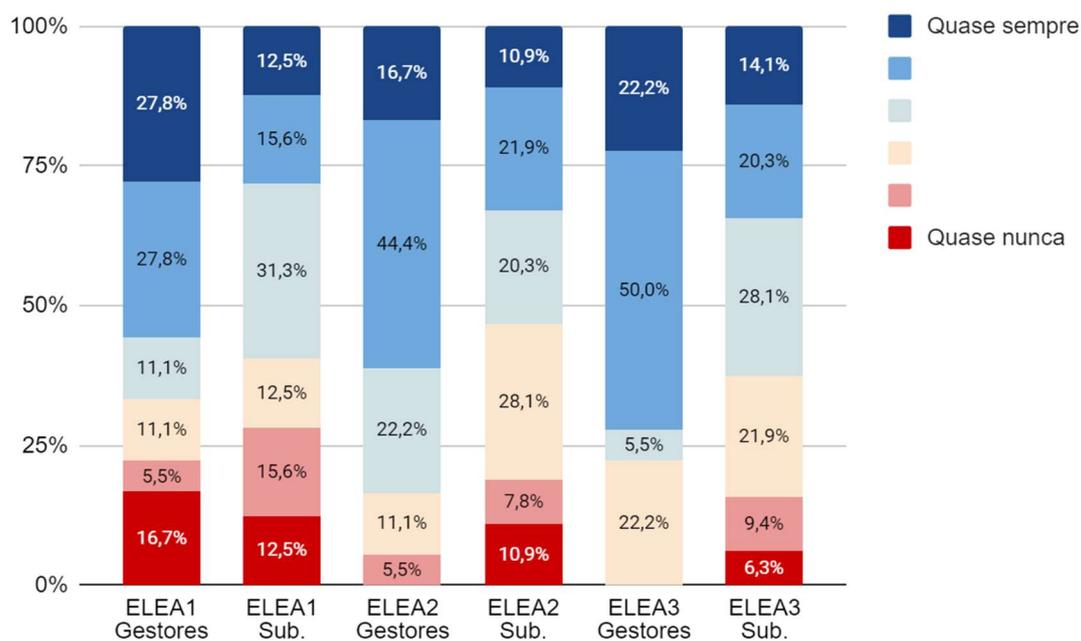


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

No que diz respeito à variável EEA1, “Os gestores orientam e treinam seus subordinados”, registrou-se a menor divergência entre as três afirmações da dimensão, sendo a diferença de 0,5, considerando a média de 4,1 relativa ao grupo dos gestores e a média de 3,6 referente ao grupo dos subordinados. As outras variáveis componentes da dimensão “Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem” (EAA2) e “Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa” (EAA3) obtiveram diferenças mais significativas, sendo de 0,9 e 0,8, respectivamente.

Para realizar a análise isolada de cada uma das variáveis da dimensão EEA dos grupos, o gráfico 18 aponta os percentuais recebidos para cada ponto, indicando possíveis tendências positivas e negativas na ótica dos gestores e subordinados.

Gráfico 18: Resultados das variáveis da dimensão ELEA (Gestores x Subordinados)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Em análise ao gráfico 18, percebe-se que os gestores atribuíram avaliações positivas à variável ELEA1, “Os gestores orientam e treinam seus subordinados”, no percentual de 66,7%, dos quais 55,6% atribuíram os pontos “5” ou “6”, indicando que muito frequentemente, se percebem atuando como instrutores de seus subordinados. Em relação à avaliação dos subordinados ao mesmo item, nota-se que o índice de respostas positivas foi menor, de 59,4%, e que mais da metade desse percentual correspondeu ao ponto “4” de avaliação, apontando uma menor frequência em relação à avaliação dos gestores. Observa-se uma divergência de avaliação dos respondentes, sinalizando a necessidade de uma ação comunicacional que identifique as bases desta discrepância, pela instituição.

Quanto às demais variáveis, verificam-se discrepâncias mais significativas. A variável “Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem”, ELEA2, recebeu respostas positivas no percentual de 83,3% por parte dos gestores, com destaque para o registro nulo em relação ao ponto “1” de avaliação. No que diz respeito à avaliação dos subordinados ao mesmo item, observa-se que o índice de respostas positivas foi menor, de 53,1%. Dessa forma, há uma diferença na visão dos grupos considerados, indicando que os gestores acreditam em seu envolvimento constante na busca pelo aprimoramento. Contudo, pode-se afirmar que esse cenário não é integralmente corroborado por seus subordinados, o que enseja atenção nesse aspecto.

Finalmente, no que concerne à variável ELEA3, “Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa”, os gestores concederam avaliações positivas no percentual de 77,7%, dos quais 72,2% atribuíram os pontos “5” ou “6”, e ainda não houve qualquer registro para os pontos “1” e “2” de avaliação. Os subordinados, entretanto, avaliaram positivamente o item no percentual de 62,5%, tendo recebido o percentual considerável de 15,6% os pontos “1” e “2” da escala. Assim, percebe-se uma divergência significativa em relação à frequência com que esse aspecto ocorre na instituição.

Diante das concepções díspares dos grupos analisados, sobretudo aquelas relativas à dimensão ELEA, cabe ressaltar as observações realizadas por Marsick e Watkins (2003), no sentido de que os profissionais desenvolvedores de recursos humanos podem instruir os líderes a influenciarem proativamente a direção, o ritmo e a importância da aprendizagem no local de trabalho. Esse importante papel do líder foi destacado no estudo de Nam e Park (2019), quando afirmam que os líderes transformacionais podem desempenhar um papel significativo na melhoria do desempenho dos funcionários dentro das organizações, ao reconhecerem e gerenciarem as competências dos subordinados, bem como a transferência de conhecimento.

Ainda, de acordo com Udín (2023), os líderes e gestores de RH podem facilitar e cultivar a aprendizagem contínua em todos os níveis da organização, por meio de uma boa comunicação com os empregados, capaz de influenciar o desejo do indivíduo de aprender e desenvolver-se para alcançar os objetivos esperados.

Em continuação à análise dos resultados da pesquisa, as seções seguintes analisam a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, na visão dos seus funcionários.

4.3 Relação entre a Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional

Conforme exposto na seção 3.5, a regressão linear múltipla, com e sem moderação, foi aplicada para avaliar a relação entre as dimensões da Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional. A regressão linear múltipla é uma técnica estatística usada para modelar a relação entre uma variável dependente, a ser prevista ou explicada, e múltiplas variáveis independentes.

No caso desta pesquisa, a variável dependente é o Desempenho Organizacional, que foi subdividido em dois modelos de regressão: (1) direcionado ao desempenho financeiro; e (2) desempenho do conhecimento organizacional, enquanto que as variáveis independentes são as dimensões da Cultura de Aprendizagem. As seções seguintes tratam, portanto, da relação da

Cultura de Aprendizagem com o desempenho financeiro e o desempenho do conhecimento organizacional.

4.3.1 Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Financeiro

Com o objetivo de verificar os fatores da Cultura de Aprendizagem que mais influenciam o desempenho financeiro na instituição, na visão dos respondentes, foi realizado um ajuste de um modelo linear para prever Desempenho Financeiro (DF) com as dimensões (OAC, QD, CAE, SCCA, DPR, DVSO e ELEA). Em análise à influência das dimensões da Cultura de Aprendizagem no desempenho financeiro, obteve-se um coeficiente de ajustamento (R^2) de 0,50 e um R^2 ajustado de 0,46, contudo nenhuma das dimensões da Cultura de Aprendizagem se demonstrou significativa em relação a DF. A tabela 4 apresenta o modelo de regressão entre o Desempenho Financeiro e as dimensões da Cultura de Aprendizagem.

Tabela 4: Modelo de regressão múltipla entre Desempenho Financeiro e Cultura de Aprendizagem

Desempenho Financeiro		
Dimensões	B (IC 95%) ¹	Valor p
OAC	0,00 (-0,24-0,24)	0,998
QD	0,00 (-0,33-0,34)	0,979
CAE	0,12 (-0,15-0,38)	0,380
SCCA	0,12 (-0,12-0,37)	0,330
DPR	0,15 (-0,15-0,46)	0,316
DVSO	0,11 (-0,20-0,42)	0,470
ELEA	0,11 (-0,14-0,37)	0,381

¹IC = Intervalo de Confiança

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Como pode ser observado na tabela 4, a partir dos dados obtidos, não se pôde observar evidências de diferenças significativas (valor $p > 0,05$), pôde-se verificar, portanto, que o modelo não aponta uma relação entre a Cultura de Aprendizagem com o desempenho financeiro. Ou seja, nenhuma das dimensões da CA demonstrou impactar diretamente nesse resultado organizacional.

Um dos possíveis motivos, desse resultado, pode ser o fato de a empresa não deixar evidente, para seus funcionários, o quanto a aprendizagem pode impactar em melhorias necessárias nas operações, no atendimento aos clientes e nos serviços e como elas se relacionam com um melhor desempenho financeiro da instituição. Conforme Armstrong e Foley (2003), empoderar pessoas para uma visão compartilhada permite o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, que irá refletir em questões como as percepções partilhadas sobre o papel da

aprendizagem na obtenção do desempenho da organização por parte dos indivíduos e dos seus supervisores.

Outro possível motivo, pode ser a ainda, uma falta de divulgação ou discussão por parte da instituição, junto a seus funcionários, sobre o sistema de gestão e indicadores de desempenho da instituição. Ao analisar o Mapa Estratégico 2022-2026 da instituição (Conab, 2022c), observa-se que este apresenta indicadores de desempenho que são estabelecidos e que podem ser acompanhados em seção específica em seu sítio eletrônico. Contudo, são indicadores muito vagos e não trazem de forma clara como a aprendizagem dos servidores podem impactar nas atividades desenvolvidas pela empresa. Kaplan e Norton (1997, p. 35) destacam a importância desse aspecto, nas organizações, ao afirmarem que “todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro da instituição”, e vincular essas melhorias a aprendizagem dos servidores. Complementando, Menezes *et al.* (2011, p. 14) destacam a importância de se conseguir medir a percepção dos funcionários quanto às atividades executadas. Ou seja, conseguem perceber que o tempo de colocar no mercado os produtos e serviços da organização melhorou, ou que o tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos está menor, por exemplo.

Embora o desempenho financeiro considerado nesta pesquisa trate de variáveis sobre produtividade e eficiência na prestação dos serviços, e não ao aspecto monetário propriamente dito, acredita-se que os respondentes podem não perceber a potencial vinculação de resultado financeiro à empresa pública. Julga-se, ainda que ocorridos diversos processos de reforma da gestão pública nas últimas décadas (Bresser-Pereira, 2008), o entendimento relativo à produtividade e à eficiência ainda não conseguem ser amplamente considerados pelos funcionários da instituição. Não se pode esquecer, como explicam Pires e Macêdo (2006), que as organizações públicas possuem características burocráticas, centralizadoras e, muitas vezes, contrárias às mudanças, com barreiras às forças inovadoras que buscam introduzir uma cultura de flexibilidade e gestão empreendedora, por meio de atuação eficiente no trabalho.

É importante lembrar que a Conab advém de um processo de constituição complexo, resultado da fusão de três empresas, ocorrido na década de 90. Embora fossem três empresas públicas federais instituídas por leis, cada uma possuía suas particularidades. Dessa forma, diante de um corpo funcional submetido anteriormente a culturas organizacionais diversas e com significativo tempo de serviço, promover a cultura da mudança e sensibilizar acerca da Cultura da Aprendizagem e sua potencial relação com o desempenho financeiro, ainda que não-

monetário, pode ser considerado um grande desafio. Além de possível resistência a mudanças culturais, a Cultura de Aprendizagem pode levar um tempo considerável para refletir em melhorias financeiras. Ainda, há a possibilidade de que a Cultura de Aprendizagem que a instituição busca construir não esteja devidamente alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais. Se não há integração entre a cultura e a missão, tampouco a sua tradução em metas organizacionais, pode-se dificultar o comprometimento dos empregados para consecução de resultados positivos.

O achado desta pesquisa foi de encontro às descobertas apontadas por Silva *et al.* (2013) e Arruda *et al.* (2015), que detectaram dimensões que influenciaram o desempenho financeiro, na esfera privada e no terceiro setor, respectivamente. Partindo para a esfera pública, Amaral, Paiva e Lima (2020) também constataram dimensões que influenciaram o desempenho financeiro, em uma empresa pública (“DPR”, “DVSO” e “SCCA”).

4.3.2 Cultura de Aprendizagem e o Desempenho do Conhecimento Organizacional

Com o intuito de investigar os fatores da Cultura de Aprendizagem que mais influenciam o desempenho do conhecimento organizacional na instituição, na visão de seus funcionários, foi realizado um ajuste de um modelo linear para prever Desempenho do Conhecimento Organizacional (DCO) com as dimensões (OAC, QD, CAE, SCCA, DPR, DVSO e ELEA). Em análise à influência das dimensões da Cultura de Aprendizagem no desempenho do conhecimento organizacional, obteve-se um coeficiente de ajustamento (R^2) de 0,74 e um R^2 ajustado de 0,71, com uma estatística F de 29,88, sinalizando que o modelo explica uma proporção estatisticamente significativa e substancial da variância, no qual algumas dimensões da Cultura de Aprendizagem demonstraram relação significativa com DCO.

A tabela 5 apresenta o modelo de regressão entre o Desempenho do Conhecimento Organizacional e as dimensões da Cultura de Aprendizagem.

Tabela 5: Modelo de regressão múltipla entre Desempenho do Conhecimento Organizacional e Cultura de Aprendizagem

(continua)		
Desempenho do Conhecimento Organizacional		
Dimensões	B (IC 95%)¹	Valor p
OAC	-0,04 (-0,23-0,15)	0,682

¹IC = Intervalo de Confiança

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Tabela 5: Modelo de regressão múltipla entre Desempenho do Conhecimento Organizacional e Cultura de Aprendizagem

(conclusão)		
Desempenho do Conhecimento Organizacional		
Dimensões	B (IC 95%)¹	Valor p
QD	0,05 (-0,22-0,31)	0,736
CAE	0,18 (-0,04-0,39)	0,107
SCCA	0,18 (-0,01-0,38)	0,069
DPR	0,25 (0,01-0,50)	0,044
DVSO	-0,13 (-0,37-0,12)	0,312
ELEA	0,31 (0,11-0,52)	0,003

¹IC = Intervalo de Confiança

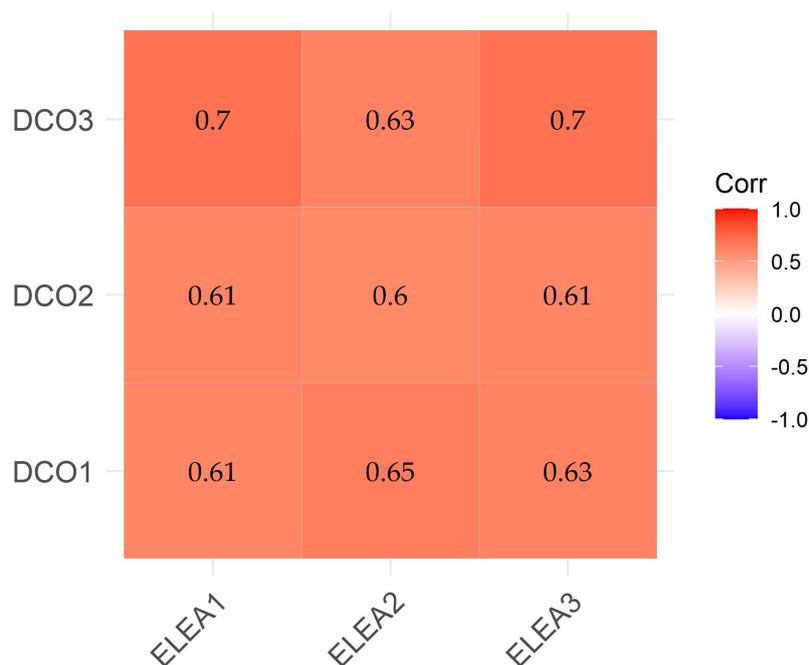
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Ao analisar os dados, observa-se que a dimensão que apresentou maior impacto foi a que está relacionada à “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”, com valor p de 0,003 e B de 0,31. Isso significa que o efeito de ELEA é estatisticamente significativo e positivo a DCO (beta = 0,31, IC 95% [0,11;0,52], $t(74) = 2,05$, $p = 0,003$).

É válido ressaltar que a dimensão ELEA obteve média de 3,9, e que um percentual de respondentes igual ou maior que 60% percebem que os gestores orientam e treinam seus subordinados, procuram constantemente oportunidades de aprendizagem e garantem que as ações organizacionais sejam consistentes com os valores da empresa. Dessa forma, pode-se dizer que o papel dos líderes em fomentar e guiar a aprendizagem na organização, incentivando e apoiando seus subordinados em um processo contínuo de aprendizagem, que esteja alinhado com as diretrizes institucionais têm um impacto no desempenho do conhecimento organizacional na instituição.

Apuradas as relações estatisticamente significativas e positivas entre a dimensão ELEA com o DCO, foi realizada a investigação da relação das variáveis, por meio da correlação de Spearman. Considerando o contexto em que se constatou a relação positiva entre as dimensões, quanto mais próximo de 1 o valor encontrado, mais forte se considerou a correlação. O gráfico 19 apresenta a correlação.

Gráfico 19: Correlação DCO e ELEA



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Em análise ao gráfico 19, entende-se que a variável ELEA1 apresentou correlações moderadas com DCO1 (0,6145; $p < 0,001$) e DCO2 (0,6114; $p < 0,001$), e uma correlação forte com DCO3 (0,7026; $p < 0,001$), indicando uma associação positiva significativa, especialmente com DCO3. A variável ELEA2 também mostrou correlações moderadas com DCO1 (0,6481; $p < 0,001$), DCO2 (0,6030; $p < 0,001$) e DCO3 (0,6319; $p < 0,001$), sugerindo uma relação consistente entre essas variáveis. Por sua vez, a variável ELEA3 apontou correlações moderadas com DCO1 (0,6295; $p < 0,001$), DCO2 (0,6143; $p < 0,001$), e DCO3 (0,6970; $p < 0,001$), indicando que DCO3 tende a ter uma associação ligeiramente mais forte com todas as variáveis ELEA. Depreende-se, portanto, que a dimensão relacionada ao nível social de aprendizagem, relativa ao papel dos líderes na promoção e direcionamento da aprendizagem contínua na organização cujas ações estejam alinhadas com as diretrizes institucionais, impactou fortemente o número de funcionários que aprendem novas habilidades na organização.

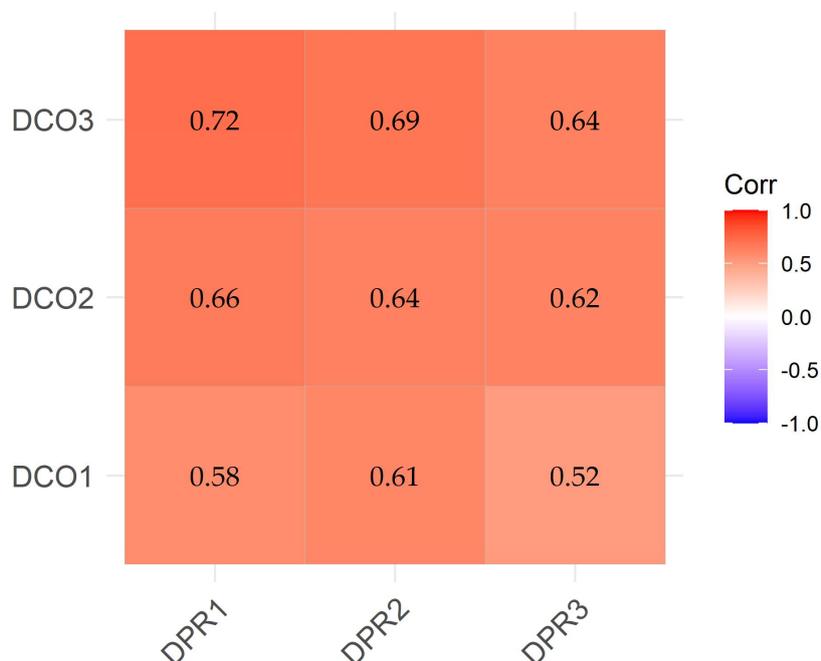
Ademais, a dimensão relacionada à “Delegação de poder e responsabilidade” também mostrou influência no desempenho do conhecimento organizacional, com valor p de 0,044 e B de 0,25, sinalizando que DPR é estatisticamente significativa e positiva a DCO (beta = 0,25, IC

95% [0,01;0,50], $t(74) = 2,05$, $p = 0,044$). Infere-se, portanto, que esse aspecto exerce impacto no desempenho do conhecimento organizacional na instituição, na visão de seus funcionários. Trata-se da dimensão relativa à existência de uma visão partilhada entre os membros da organização, em que as pessoas são incentivadas a assumirem responsabilidades, participando inclusive nas deliberações institucionais.

Destaca-se que a dimensão “DPR” não recebeu uma avaliação muito alta, tendo em vista que atingiu a média de 3,3, sendo um dos piores resultados entre as dimensões da Cultura de Aprendizagem. Acredita-se que a “Delegação de Poder e Responsabilidade”, especialmente a capacidade da empresa de apoiar as pessoas que assumem riscos calculados e o reconhecimento de suas iniciativas pela empresa são, ainda que considerados como aspectos pouco presentes na instituição, imprescindíveis para aprimorar os serviços por meio da aprendizagem.

Realizou-se, também, a investigação da relação entre a variável DCO com DPR, por meio da correlação de Spearman, como observado no gráfico 20.

Gráfico 20: Correlação DCO e DPR



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024)

Observa-se que a variável DPR1 apresentou correlações moderadas com DCO1 (0,5834; $p < 0,001$) e DCO2 (0,6609; $p < 0,001$) e uma correlação forte com DCO3 (0,7199; $p < 0,001$), indicando uma associação positiva crescente. A variável DPR2 mostrou correlações moderadas com DCO1 (0,6138; $p < 0,001$), DCO2 (0,6397; $p < 0,001$) e DCO3 (0,6896; $p < 0,001$), sugerindo uma relação consistente e significativa. Por fim, DPR3 apontou correlações moderadas com DCO1 (0,5207; $p < 0,001$), DCO2 (0,6215; $p < 0,001$) e DCO3 (0,6411; $p < 0,001$), indicando que DCO3 tende a ter uma associação ligeiramente mais forte com todas as variáveis DPR. Percebe-se, então, que a variável da dimensão relacionada ao nível organizacional de aprendizagem, relativa à atuação ativa dos indivíduos na qual assumem responsabilidades a partir da autonomia atribuída e recompensada pela instituição, impactou fortemente o número de funcionários que aprendem novas habilidades na organização.

Portanto, com base nos dados obtidos, pôde-se verificar que o modelo aponta uma relação entre a Cultura de Aprendizagem com o desempenho do conhecimento organizacional, e as dimensões “ELEA” e “DPR” demonstraram impactar diretamente nesse resultado organizacional. De modo geral, percebe-se que os respondentes da instituição atribuíram grande relevância aos aspectos relacionados ao nível organizacional (DPR) e social (ELEA) de aprendizagem para o ganho do conhecimento organizacional.

Ao comparar os resultados encontrados com o estudo de Amaral, Paiva e Lima (2020), observou-se que os autores também apontaram que as dimensões “ELEA” e “DPR” apresentaram influência positiva na dimensão do desempenho do conhecimento organizacional. Os autores destacaram a importância de o líder compreender a complexidade do ambiente ao qual está conectado, considerando o papel da liderança na influência do desempenho do conhecimento organizacional. Esse achado foi parcialmente de acordo com os encontrados por Silva *et al.* (2013), quando afirmaram que “DPR” foi uma das dimensões que apresentaram maior capacidade explicativa do desempenho do conhecimento organizacional em empresas de TV cearenses. No estudo de Arruda *et al.* (2015), “ELEA” foi apontada como uma das dimensões da cultura de aprendizagem que mais influenciaram o desempenho do conhecimento em uma instituição do terceiro setor. Estes autores indicaram que a liderança exerce papel fundamental na promoção do conhecimento organizacional na instituição, pois é responsável por alinhar a equipe com as estratégias de negócio e mitigar problemas de comunicação entre os subordinados.

Com base na análise dos dados obtidos, pode-se dizer que a Cultura de Aprendizagem da Conab está parcialmente relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários. Isso deve-se ao fato de que os empregados percebem a existência da Cultura de

Aprendizagem na instituição, ainda que com lacunas a serem sanadas ou aprimoradas, bem como identificam dimensões que influenciam o desempenho do conhecimento organizacional. Contudo, não identificam influência das dimensões da Cultura de Aprendizagem no desempenho financeiro.

Embora existam trabalhos que não obtiveram evidências da relação direta e positiva entre a Cultura de Aprendizagem e desempenho, tanto no setor público, quanto no setor privado (Choi, 2020; Gonzalez, 2021), vários estudos internacionais apontaram uma relação significativa entre a Cultura de Aprendizagem e o desempenho (Nam e Park, 2019; Sangperm e Jermstiparsert, 2019; Khan e Bashir 2020; Ahmad *et al.*, 2021; Ashraf *et al.* (2021); Cegarra-Navarro, Jiménez-Jiménez e García-Pérez , 2021; Udin, 2023). Essa relação também foi confirmada em trabalhos brasileiros (Silva *et al.*, 2013; Cavazotte, Moreno e Turano, 2015), inclusive na esfera pública (Cavazotte, Moreno e Turano, 2015; Amaral, Paiva e Lima, 2020) e no terceiro setor (Arruda, 2012; Arruda *et al.*, 2015).

Portanto, este estudo parece corroborar com Marsick e Watkins (2003), à medida que detectou alguma relação da Cultura de Aprendizagem com o desempenho organizacional na instituição pública analisada. Contudo, cabe ressaltar que aparenta também estar consoante à ideia apontada por Cavazotte, Moreno e Turano (2015), quando detectaram o impacto positivo da cultura de aprendizagem contínua das empresas, privada e pública, no desempenho: fomentar essa cultura tende a ser um desafio considerável, particularmente para empresas públicas brasileiras. Como resultado da análise dos dados deste estudo, foi criado um Produto Técnico-Tecnológico (Apêndice B), que será apresentado na seção seguinte.

4.4 Produto Técnico-Tecnológico (PTT)

O Produto Técnico-tecnológico (PTT), intitulado “Cultura de Aprendizagem e Desempenho na Conab: diagnóstico a partir da percepção dos seus funcionários”, foi desenvolvido como contribuição prática desta pesquisa. Esse PTT tem como objetivo apresentar, à instituição, a situação atual da Cultura de Aprendizagem e sua relação com o desempenho organizacional. Considerando que foram detectados lacunas e aspectos a serem aprimorados, o diagnóstico busca contribuir para a evolução da organização, no que diz respeito ao cultivo de uma Cultura de Aprendizagem forte, com potencial para impactar o desempenho institucional. Assim, para a instituição analisada, torna-se uma ferramenta que possibilita traçar estratégias a partir do diagnóstico construído e recomendações apontadas.

O diagnóstico está estruturado nas seguintes seções: apresentação, objetivos, instituição, diagnóstico e recomendações. Ademais, será disponibilizado no site do Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFRPE (<https://www.profiap.ufrpe.br/pt-br/produtos-tecnicos-tecnologicos>).

Neste capítulo foram apresentados os resultados encontrados a partir da investigação de documentos e dos dados coletados pela pesquisa, buscando analisar como a Cultura de Aprendizagem da Conab está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários. No próximo capítulo, são apresentadas as considerações finais, bem como sugestões para trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a Cultura de Aprendizagem de uma empresa pública federal e como está relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica de seus funcionários. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na Companhia Nacional de Abastecimento, representada por sua Superintendência Regional de Pernambuco, por meio de análise documental e resultados obtidos pela aplicação do questionário DLOQ-A junto a seus funcionários.

O estudo obteve como respondentes, em sua maioria, pessoas do gênero masculino, com idade de 60 anos ou mais, com o nível médio como maior escolaridade, com mais de 26 anos de tempo de serviço e não ocupantes de função gratificada de gestão. Em relação à situação da Cultura de Aprendizagem na instituição, com base na análise das sete dimensões do DLOQ-A, os resultados mostraram que os respondentes atribuíram uma média de 3,7, considerando a escala de 1 a 6. Os resultados apontaram que muitos elementos de uma Cultura de Aprendizagem estão presentes na empresa. As dimensões relacionadas aos níveis de aprendizagem individual, de equipe e social, demonstraram ser mais presentes na organização, ao passo que as dimensões relativas ao nível organizacional de aprendizagem apresentaram os piores resultados.

Embora não se tenham parâmetros específicos estabelecidos como positivo ou negativo, entende-se que esse achado aponta para uma conjuntura razoável no que diz respeito ao desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem na instituição, apresentando, contudo, aspectos que carecem de atenção e melhorias. A dimensão melhor avaliada foi “Oportunidades para a aprendizagem contínua”, OAC, com a média de 4,2. Em contrapartida, a dimensão “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, SCCA, apresentou a avaliação mais baixa, com a média de 3,2. Considerando as variáveis relativas às sete dimensões, aquela que alcançou melhor avaliação foi “A organização libera o funcionário para aprender” (OAC2), com média de 5,0 e 86,6% de respostas positivas, indicando que os respondentes percebem o suporte e o apoio da empresa, no que diz respeito à liberação de suas tarefas laborais para atividades de aprendizagem. Em contraposição, as respostas para a variável “A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários” (SCCA2) obteve a pior avaliação entre todas, com 61% de respostas negativas e média de 3,1.

Cabe destacar que as dimensões relacionadas aos níveis de aprendizagem individual, de equipe e social obtiveram médias melhores do que as dimensões relativas ao nível organizacional de aprendizagem. Esses resultados apontam que a empresa, embora tenha

apresentado bons resultados nas dimensões que estão relacionadas aos níveis individual, grupal e social, para melhorar a capacidade geral de aprendizagem da organização, deve buscar desenvolver sistemas responsáveis pela captura e compartilhamento de aprendizagem, assim como aprimorar as práticas relacionadas à delegação de poder e responsabilidades. Conclui-se que existe uma Cultura de Aprendizagem na instituição. Entretanto, uma vez que não foi possível atingir uma média 6, pode-se dizer que existem lacunas e aspectos a serem aprimorados para que a empresa venha a ter uma Cultura de Aprendizagem forte.

É notável que, nos documentos institucionais, a empresa busca o cultivo de uma cultura voltada à aprendizagem por meio de dispositivos que estabelecem critérios para participação em atividades de aprendizagem e respectivas recompensas, como a Norma da Organização (NOC) sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Plano de Cargos e Salários e o Regulamento de Pessoal. Contudo, percebeu-se que os aspectos relacionados a reconhecimento e recompensas às pessoas não foram considerados perceptíveis pelos respondentes.

Dessa forma, é necessário que a instituição busque a atualização de normativos, com o intuito de que seus empregados percebam que os esforços despendidos, na busca pelo conhecimento e desenvolvimento de competências, estejam sendo reconhecidos. De maneira semelhante, alguns mecanismos, como a Avaliação de Desempenho Individual e os Indicadores de Desempenho, devem ser aprimorados, a fim de que o corpo funcional as reconheça como valiosas ferramentas para o desenvolvimento do desempenho organizacional.

Considerando a verificação da influência da Cultura de Aprendizagem no desempenho organizacional, com base na análise estatística da pesquisa, por meio do método de regressão linear múltipla, constatou-se que nenhuma das dimensões da Cultura de Aprendizagem demonstrou relação significativa com o desempenho financeiro. Ao passo que, em relação ao desempenho do conhecimento organizacional, o modelo de regressão explicou uma proporção estatisticamente significativa e substancial de variância, no qual as dimensões “Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem” (ELEA) e “Delegação de Poder e Responsabilidade” (DPR) demonstraram impactar diretamente nesse resultado organizacional. Pode-se dizer, portanto, que a Cultura de Aprendizagem da Conab está apenas parcialmente relacionada ao desempenho organizacional, sob a ótica dos respondentes. Observa-se que muito precisa ser feito, pois apenas duas dimensões impactaram de forma significativa.

Finalmente, este estudo traz contribuições acadêmicas à medida que explora a temática da Cultura de Aprendizagem e sua relação com o desempenho organizacional no contexto público brasileiro, suprimindo uma lacuna de conhecimento anteriormente detectada. Ademais, como contribuição prática desta pesquisa, foi desenvolvido um Produto Técnico-tecnológico

(PTT), intitulado “Cultura de Aprendizagem e Desempenho na Conab: Diagnóstico a partir da percepção dos seus funcionários”. O diagnóstico está estruturado nas seguintes seções: apresentação, objetivos, instituição, diagnóstico e recomendações. Este PTT será disponibilizado no site do Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFRPE (<https://www.profiap.ufrpe.br/pt-br/produtos-tecnicos-tecnologicos>). Assim, para a instituição analisada, destaca-se que diversas estratégias podem ser traçadas a partir do diagnóstico construído.

Entretanto, reconhecem-se algumas limitações desta pesquisa, como aquelas inerentes ao método do estudo de caso, que impede a generalização, considerando que foi realizada em apenas uma das superintendências da instituição, bem como as subjetividades envolvidas nas percepções dos respondentes. Dessa forma, trabalhos futuros podem ampliar o campo, expandindo para outras superintendências da instituição ou, ainda, para outras empresas públicas federais, a fim de possibilitar a comparação de resultados na esfera pública. Ademais, espera-se que as próximas pesquisas abordem as dimensões e variáveis do desempenho organizacional de forma mais detalhada, permitindo, assim, uma análise comparativa com os dados encontrados, bem como considerem as percepções de diferentes grupos, suprimindo ainda mais a lacuna até então existente e fortalecendo os estudos sobre a Cultura de Aprendizagem e seu impacto no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 67–86, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 nov. 2023.

AHMAD QADRI, U.; GHANI, M. B. A.; PARVEEN, T.; LODHI, F. A. K.; KHAN, M. W. J.; GILLANI, S. F. How to improve organizational performance during Coronavirus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation. **Knowl Process Manag**, v. 28, n. 2, p. 105-206, 2021. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1663>. Acesso em: 15 maio 2023.

ALIPOUR, F.; IDRIS, K.; ISMAIL, I.; ULI, J. A.; KARIMI, R. Learning organization and organizational performance: Mediation role of intrapreneurship. **European Journal of Social Sciences**, v. 21, n. 4, p. 547-555, 2011. Disponível em:

https://www.academia.edu/1475706/Learning_Organization_and_Organizational_Performance_Mediation_Role_of_Intrapreneurship. Acesso em: 27 nov. 2023.

ALSAQR, A. M. Remarks on the use of pearson's and spearman's correlation coefficients in assessing relationships in ophthalmic data. **African Vision and Eye Health**, vol. 80, no. 1, p. 10, 2021. Disponível em: <https://avehjournal.org/index.php/aveh/article/view/612>. Acesso em: 13 maio 2024.

AMARAL, J. B.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em uma Empresa Pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, p. 352-374, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59475/cultura-de-aprendizagem-e-desempenho-organizacional-em-uma-empresa-publica>. Acesso em: 15 maio 2023.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788577808724. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808724/>. Acesso em: 22 maio 2023.

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2, p. 74-82, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470910462085/full/html>. Acesso em: 13 maio 2024.

ARRUDA, S. C. **Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)**. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/61985>. Acesso em: 15 maio 2023.

ARRUDA, S. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C. A.; FERRAZ, S. F. S.; PINTO, F. R. Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em Oscips. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36864/cultura-de-aprendizagem-e-desempenho-organizacional-em-oscips->. Acesso em: 15 maio 2023.

ASHRAF, H. A.; ISHAQ, M. I.; MUHAMMAD KHAN, M. EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector. **Research Journal of Textile and Apparel**, v. 25, n. 4, p. 431-443, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rjta-01-2021-0004/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

BAPUJI, H; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v.35, n.4, p. 397-417, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507604048270>. Acesso em: 27 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fev. de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, n. 40, seção 1, p. 3-4, 24 de fev. de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 21 ago. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In COOPER, H (Org.), **APA handbook of research methods in psychology**, v. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington, DC: APA books; 2012. Acesso em: <https://psycnet.apa.org/record/2011-23864-004> Acesso em: 27 nov. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/yGxNGHd7GvFptzTPbD4fzDD/>. Acesso em: 21 ago. 2023.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. DE.; CASTRO, A. B. C. DE. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1341–1366, set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/gjDCBY7KF46DwGzLxbWxX3G/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 ago. 2023.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JR., V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37924/cultura-de-aprendizagem-continua--atitudes-e-desempenho-no-trabalho--uma-comparacao-entre-empresas-do-setor-publico-e-privado>. Acesso em: 15 maio 2023.

CEGARRA-NAVARRO, J.-G.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; GARCÍA-PÉREZ, A. An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 2, p. 408-417, 2021. Disponível em: <https://ieeexplore->

ieee-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8732483&tag=1. Acesso em: 15 maio 2023.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHOI, I. Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. **International Journal of Public Administration**, v. 4, n. 8, p. 724-735, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2019.1645690>. Acesso em: 15 maio 2023.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Plano de Cargos e Salários**. 2012. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/empregados/pccs>. Acesso em 1º jun. 2024.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **A Conab**. 2017. Disponível em: [https://www.conab.gov.br/institucional#:~:text=A%20Companhia%20foi%20criada%20por%20meio%20da,e%20a%20Companhia%20Brasileira%20de%20Armazenamento%20\(Cibraze m\)](https://www.conab.gov.br/institucional#:~:text=A%20Companhia%20foi%20criada%20por%20meio%20da,e%20a%20Companhia%20Brasileira%20de%20Armazenamento%20(Cibraze m)). Acesso em 03 ago. 2024.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas>. Acesso em 11 maio 2023.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Plano de Capacitação 2020/2021**. 2020. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas>. Acesso em 11 maio 2023.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Conheça as parcerias firmadas pela Gecap e capacite-se em 2022**. 2022a. Disponível em: <https://intranet.conab.gov.br/ultimas-noticias/3411-parcerias-firmadas-pela-gecap.html>. Acesso em 03 maio 2023.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Norma da Organização da Conab (NOC) Treinamento, desenvolvimento e educação**. 2022b. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/normas-da-organizacao#administra%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 03 maio 2023.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Mapa estratégico Conab 2022-2026**. 2022c. Disponível em: https://www.conab.gov.br/images/arquivos/gestao_estrategica/Mapa-Estrategico-Longo-Prazo-2022-2026.pdf. Acesso em 21 nov. 2023.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos**. 2022d. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas/item/18263-politica-de-gestao-de-riscos-conformidade-e-controles-internos-10-007>. Acesso em 03 jun. 2024.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Regulamento de Pessoal**. 2024. Disponível em:

https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/10000_sistema_institucional/10.106_Regulamento_de_Pessoal_11_6_2024_4_versao.pdf. Acesso em 1º jun. 2024.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - Conab. **Regimento Interno**. S.D. Disponível em:

https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/10000_sistema_institucional/10.104_RI_24_8_23_47_versao_1.pdf. Acesso em 13 maio 2024.

CORRÊA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações. Validação de escala de medida e análise de suas relações. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 30, Salvador. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: Anpad, 2006. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorb-2150.pdf. Acesso em: 21 ago. 2023.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 19, n. 48, p. 50–64, set. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/VzcVPPzgdsXXPpJQwc6q4xN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 ago. 2023.

CORRÊA, M. G. M. A Influência do Clima Organizacional na Cultura de Aprendizagem de Gestores Públicos. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, p. 181-213, 2018. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/5485>. Acesso em: 04 jul. 2024.

COSTA, Renato Lopes da; ANTÔNIO, Nelson dos S. **Aprendizagem organizacional: ferramenta no processo de mudança**. Coimbra: Grupo Almedina (Portugal), 2017. E-book. ISBN 9789896942601. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942601/>. Acesso em: 08 out. 2023.

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

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259140?origin=crossref>. Acesso em: 18 set. 2023.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 22 maio 2023.

ELKJAER, B. Social learning theory. Learning participation in social process. In: **EASTERBY-SMITH, M; LYLES M. A.** (Orgs) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell Publishing, 2003. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Social+learning+theory.+Learning+participation+in+social+processes.&btnG=. Acesso em: 18 set. 2023.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803–813, 1985. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a531aab1dda36d79841b90bccd06cf29eac19343>. Acesso em: 22 maio 2023.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, p. 14-20, 1995. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/fleury_-_os_desafios_da_aprendizagem_e_inovacao_organizacional.pdf. Acesso em: 08 out. 2023.

FLEURY, M. T. L.; JR., M. M. O. **Gestão estratégica do conhecimento - Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522468300. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468300/>. Acesso em: 08 out. 2023.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522108534. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108534/>. Acesso em: 22 maio 2023.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, Jul./Ago, 1993. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8053586/mod_resource/content/1/Building_a_Learning_Organization.pdf. Acesso em: 08 out. 2023.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 1, p. 11–30, jan. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/XBpXkMkBSsbBCrCLWjzyWyB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 05 out. 2023.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfvVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt>. Acesso em: 05 out. 2023.

GONZALEZ, R.V. D. Effects of learning culture and teamwork context on team performance mediated by dynamic capability. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 8, p. 2000-2021, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05-2020-0385/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

GONZALEZ, R. V. D. How do learning culture and dynamic capability interfere with team performance? **Gestão & Produção**, v. 29, p. e134, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/XbrMYDyZCRqM3k56BkyyHbs/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

HOFFMANN, J. P. **Linear regression models: Applications in r**. [S. l.]: Chapman; Hall/CRC, 2021.

JAMES, G.; WITTEN, D.; HASTIE, T.; TIBSHIRANI, R. **Linear regression**. In: An introduction to statistical learning: With applications in python. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 69-134. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-38747-0_3. Acesso em: 03 maio 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KHAN, I.; BASHIR, T. The Role of Brand Orientation in Developing a Learning Culture and Achieving Performance Goals in the Third Sector Organizations. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 9, p. 804-817, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2020.1749849>. Acesso em: 15 maio 2023.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e Cultura de Aprendizagem em organizações: análise de suas relações com a liderança em uma organização financeira**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4843/1/2006_Antonio%20Isidro-Filho.pdf. Acesso em: 06 nov. 2023.

KAFADAR, Karen. Statistical significance, P-values, and replicability. **The Annals of Applied Statistics**, v. 15, n. 3, p. 1081-1083, 2021. Disponível em: https://critical-inference.com/wp-content/uploads/2021/07/Kafadar_2021.pdf. Acesso em: 03 maio 2024.

KIM, D. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 506 - 521, 1998. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.9.4.506?journalCode=orsc>. Acesso em: 21 ago. 2023.

KNIPFER, K.; KUMP, B.; WESSEL, D.; CRESS, U. Reflection as a catalyst for organizational learning. **Studies in continuing education**, v. 35, n. 1, p. 30-48, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0158037X.2012.683780>. Acesso em 2 abr. 2023.

LEAL, E. S. P.; PALÁCIOS, F. A. C.; NAZARETH, P. H. M. Cultura de Aprendizagem Organizacional e Adoção de Novas Tecnologias Educacionais em uma Instituição de Ensino Superior em Castanhal - Pará, Brasil. **Navus**, v. 10, 2020. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1281>. Acesso em: 03 maio 2024.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; FRIEDMAN, V. J. A multifacet model of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n. 1, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886302381005>. Acesso em: 06 nov. 2023.

LOIOLA, E.; ASSIS NETO, E.; FIGUEIREDO, P.; SOARES JUNIOR, J. S. **Diagnosing learning structures and learning capacities in a Public University from Northeastern Brazil**. SciELO Preprints, 2021. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.2517. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/2517>. Acesso em: 16 nov. 2023.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. Análise de desempenho organizacional: propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de Performance Empresarial. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 211-232, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748619005>. Acesso em: 18 set. 2023.

MACEDO, R. B.; LIMA, S. M. V.; FISCHER, H. C. R. Validação de instrumento para diagnóstico de Cultura de Aprendizagem em organizações. Validação de instrumento para diagnóstico de Cultura de Aprendizagem em organizações. **rPOT**, v. 7, n. 2, 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v7n2/v7n2a03.pdf> Acesso em: 10 nov. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422303005002002?journalCode=adha>. Acesso em: 03 maio 2023.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, art. 95, p. 4-29, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/npVPN7vG8y3Cv7B34x5KBvN/>. Acesso em: 03 maio 2023.

MIRANDA, T. B. **Cultura de Aprendizagem e Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS): Estudo de caso em uma universidade federal**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, p. 108, 2023. Disponível em: http://www.profiap.ufrpe.br/sites/profiap.ufrpe.br/files/documentos/dissertao_-_tatiana_bottentuit_de_miranda_-_com_ficha_catalografica.pdf. Acesso em: 04 jul. 2024.

MORAES, I. C. de. Aprendizagem de gestores sobre suas práxis de estratégia: um estudo qualitativo em uma organização produtora de álcool do Estado de Pernambuco. 2013. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11036>. Acesso em: 03 maio 2024.

NAM, K.-A.; PARK, S. Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. **Performance Improvement Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 137-158, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.21292>. Acesso em: 15 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 04 jul. 2024.

PEREIRA, G. U.; MACHADO, W. L.; OLIVEIRA, M. Z. Questionário dimensões da organização que aprende (DLOQ): validação para o contexto. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 1858-1866, 2022. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v22n1/v22n1a08.pdf>. Acesso em: 03 maio 2023.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 maio 2023.

R CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing**. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2023. Disponível em: <https://www.R-project.org/>. Acesso em: 03 maio 2024.

REBELO, T.; GOMES, A.D. Is organizational learning culture a good bet? An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 30, n. 3, p. 328-343, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/arla-10-2015-0275/full/html>. Acesso em: 03 maio 2023.

SANGPERM, N.; JERMSITTIPARSERT, K. The effect of organization learning culture, physical workplace environment, employee trust, employee satisfaction on employee performance of Thailand pharmaceutical industry. **Systematic Reviews in Pharmacy**, v. 10, n. 2, p. 303-312, 2019. Disponível em: <https://www.sysrevpharm.org/articles/the-effect-of-organization-learning-culture-physical-work-place-environment-employee-trust-employee-satisfaction-on-empl.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 13 maio 2023.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 13 maio 2023.

SCHMITZ, S.; REBELO, T.; GRACIA, F. J.; TOMÁS, I. Learning culture and knowledge management processes: to what extent are they effectively related? **Journal of Work and Organizational Psychology**. v 30, n. 3, p. 113-121, 2014. Disponível em: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2014.11.003>. Acesso em: 05 out. 2023.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Nova York: Doubleday, 1994.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Convergencia. Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 26, 2001. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/105/10502603.pdf>. Acesso em: 03 maio 2023.

SILVA, A. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. 2. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, A.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; MATOS FILHO, J. C. Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs cearenses. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 4, p. 30-48, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29936/cultura-de-aprendizagem-e-desempenho-nas-tvs-cearenses>. Acesso em: 15 maio 2023.

TRIPATHI, A.; KALIA, P. **Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies**: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation: Organization and Management*, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14479338.2022.2116640?src=getfr>. Acesso em: 15 maio 2023.

UDIN, U. Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: the Mediation-Moderation Model. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo (SP), v. 8, n. 3, p. e01229, 2023. Disponível em: <https://www.openaccessojs.com/JBReview/article/view/1229/474>. Acesso em: 15 maio 2023.

UDIN, U.; DHARMA, R. D.; DANANJOYO, R.; SHAIKH, M. The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. **International Journal of Sustainable Development and Planning**, v. 18, n. 1, p. 237-246, 2023. Disponível em: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.180125>. Acesso em: 15 maio 2023.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. SP: Thomson Learning, 2007.

WAHDA, W. Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 7, p. 846-858, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmd-11-2016-0252/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Sculpting the learning organization: Consulting using action technologies. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 58, p. 81-90, 1993. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ace.36719935813>. Acesso em: 21 ago. 2023.

WATKINS, K. E.; O'NEIL, J. The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 2, p. 133-147, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422313475854>. Acesso em: 21 ago. 2023.

WATKINS, K. E. Defining and Creating Organizational Knowledge Performance. **EDUCAR**, v. 53, n. 1, p. 211-226, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342149105011>. Acesso em: 15 maio 2023.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J.; LI, B. Lessons learned from dimensions of a learning organization questionnaire studies: introduction to the special issue1. **The Learning Organization**, v. 28, n. 4, p. 325-336, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tlo-05-2021-267/full/html>. Acesso em: 21 ago. 2023.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422303005002003>. Acesso em: 03 maio 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16122009-153626/pt-br.php>. Acesso em: 21 ago. 2023.

YU, T.; CHEN, C. The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. **LIBRI**, v. 65, n. 1, p. 1-14, 2015. Disponível em: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/libri-2014-1032/html>. Acesso em: 03 maio 2024.

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO

PARTE I PERFIL DOS RESPONDENTES

1) Qual a sua idade?

Menos de 30 anos Entre 30 e 39 anos Entre 40 e 49 anos
Entre 50 e 59 anos 60 anos ou mais

2) Com qual gênero você se identifica?

Masculino Feminino Outro Prefiro não informar

3) Qual a sua maior escolaridade?

Ensino fundamental Ensino médio Graduação Especialização
Mestrado Doutorado Pós-doutorado

4) Há quanto tempo você trabalha na Conab?

Menos de 3 anos Entre 3 e 8 anos Entre de 9 e 14 anos
Entre 15 e 20 anos Entre 21 e 26 anos Acima de 26 anos

5) Você ocupa alguma função de gestão gratificada (Ex. encarregado de setor, gerente de área etc.)?

Sim Não

APÊNDICE B
PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO