

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALORES E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

**Samuel Ferreira de Mello**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**Valores e aprendizagem organizacionais: um estudo em uma  
organização não governamental**

**por**

**Samuel Ferreira de Mello**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Administração**

**Orientadora: Profa Dra. Vania de Fátima Barros Estivaleta**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Ciências Sociais e Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**Valores e aprendizagem organizacionais: um estudo em uma  
organização não governamental**

elaborada por

**Samuel Ferreira de Mello**

como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr<sup>a</sup>**  
**(Presidente/Orientadora)**

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**

**Carmem Lúcia Colomé Beck, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer todas as pessoas do meu convívio que acreditaram e contribuíram, mesmo que indiretamente, para a conclusão deste curso. Durante ele tive diversos momentos que foram inesquecíveis. Muita diversão, aprendizado, inquietações e também tristezas. Porém todos esses momentos me possibilitaram ver as coisas de maneira diferente, aprender, e com certeza, amadurecer.

Agradeço a Deus, que sempre me deu forças para continuar, mesmo que em momentos muito difíceis.

Agradeço aos meus pais, minha vó, e meus irmãos que sempre foram muito presentes em toda minha vida, me impulsionando a buscar sempre ser uma pessoa melhor, mais evoluída. Em especial a minha mãe, que foi e sempre será meu maior exemplo de vida, superação e amor, e que infelizmente partiu durante esta minha caminhada. Mas agradeço por toda dedicação e carinho que recebi durante toda minha vida.

Agradeço a minha namorada, Andrieli, que sempre esteve ao meu lado, fazendo correções e me apoiando, dividindo esse período com muito amor e companheirismo. Saiba que você é essencial para minha vida.

Agradeço imensamente à grande ajuda e compreensão da minha orientadora prof. Vania Estivalet, que sempre foi paciente e me deu todo o apoio e ajuda e contribuições necessárias para que esse trabalho fosse concluído;

Agradeço aos meus professores do curso de Mestrado em Administração, que dividiram seus conhecimentos durante o curso, em especial para o professor Breno Pereira e professora Lucia Madruga pelas considerações feitas à minha dissertação.

Agradeço aos meus colegas de curso e aos meus amigos e amigas mais próximos, aqueles que me deram estímulo para chegar aqui, que se mantiveram presentes mesmo nas ausências.

A vocês, muito obrigado!

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **VALORES E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

AUTOR: SAMUEL FERREIRA DE MELLO  
ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de junho de 2012.

A elaboração deste trabalho teve como objetivo a compreensão entre dois construtos da área da Administração, os valores organizacionais e a aprendizagem organizacional, sob a ótica dos membros de uma organização não-governamental na cidade de Santa Maria. Portanto, foram realizadas entrevistas de caráter predominantemente descritivo, utilizando o método quantitativo para levantamento e análise dos dados. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi dividido em três partes. A primeira etapa objetivou levantar o perfil da população, a segunda parte, buscou-se identificar os valores organizacionais percebidos na organização, baseado em Oliveira e Tamayo (2004). A terceira foi desenvolvida a partir de estudos de Goh e Richards (1997) e Angelim e Guimarães (2003) a fim de verificar como se dá o processo de aprendizagem organizacional na organização estudada. Para análise dos dados, foram realizados testes na população da organização composta por 78 membros integrantes. Assim, foi realizada a correlação entre os construtos, além de apontar as médias e desvios-padrão obtidos nos fatores dos mesmos. A relevância desse estudo se dá devido ambos os conceitos abordados serem agentes ativos no processo de mudança, capazes de realçar a capacidade da equipe, estabelecer uma visão compartilhada, clarificar objetivos comuns, assegurar o processo contínuo do aprendizado. Os principais resultados encontrados foram que os membros da organização estudada priorizam valores de Autonomia e Realização, mostrando que os desafios e possibilidades de agir criativamente, assim como a competência e o sucesso são valores organizacionais fortemente presentes na organização. Quanto ao fator aprendizagem organizacional, os fatores Clareza e propósito na missão foram mais considerados pelos membros, demonstrando que a organização deixa claro, facilitando que os seus integrantes entendam os possíveis caminhos necessários para atingir os objetivos. A pesquisa ainda demonstra que existe uma correlação moderada entre o valor de autonomia e a dimensão de aprendizagem Experimental e ainda correlação moderada entre os fatores Preocupação com a coletividade, com Transferência do conhecimento.

**Palavras-chave:** Valores Organizacionais; Aprendizagem Organizacional; Organização não governamental.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ORGANIZATIONAL VALUES AND LEARNING: A STUDY IN A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION**

AUTOR: SAMUEL FERREIRA DE MELLO  
ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de junho de 2012.

This work has aimed the understanding between two constructs in Business area, organizational values and organizational learning, in the light of the members of a Non Governmental Organization in the city of Santa Maria. So, descriptive interviews were held, using the quantitative method to gather and analyze the data. The instrument to collect the data was divided in three parts. The first one aimed to understand the population profile; the second searched to identify the noticed organizational values, based on Oliveira and Tamayo (2004); and the third part sought to verify how is the learning process in the organization based on Goh and Richards (1997) and Angelim and Guimarães (2003). To analyze the data were realized tests in the organization population composed by 78 members. The correlation between de constructs was carried out, as well as the mean and the standard deviation. The study relevance stands on both concepts being active agents in the changing process, they are able to highlight the teams' abilities, to set a shared vision, to clarify common objectives and to ensure the continuous learning process. The main results were the members in this organization prioritize the Autonomy and Fulfillment values, evidencing that challenges and possibility to be creative as well as competence and success are organizational values strongly present in the organization. In relation to learning, the dimensions Clarity of Mission and Purpose were considered at the top by the members, showing that the organization puts out clearly its mission, in which may facilitate to the members understand the possible ways to achieve the objectives. Finally, this research reveals a moderate correlation between the value Autonomy and the learning dimension Experimentation, and also between the value Concern for the Collective and the learning dimension Knowledge Transfer.

**KEYWORDS:** Organizational Values; Organizational Learning; non-governmental organization.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do trabalho.....	22
FIGURA 2 – Estrutura de valores humanos.....	26
FIGURA 3 – Ciclo de aprendizagem elaborado por David Kolb.....	37
FIGURA 4 – Aprendizagem de ciclo simples, duplo e dêuteroaprendizagem.....	46
FIGURA 5 – Valores organizacionais e a aprendizagem organizacional.....	54
FIGURA 6 – Design da Pesquisa.....	58
FIGURA 7 – Hierarquia dos valores organizacionais.....	74

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipos motivacionais.....	25
QUADRO 2 – Valores organizacionais.....	31
QUADRO 3 – Definição e confiabilidade dos tipos motivacionais.....	34
QUADRO 4 – Fatores facilitadores e obstáculos à aprendizagem dos indivíduos na organização.....	40
QUADRO 5 – As cinco dimensões favoráveis a Aprendizagem Organizacional.....	47
QUADRO 6 – Construto, dimensões e questões utilizadas .....	54
QUADRO 7 – Matriz de correlação entre a média geral e os componentes dos valores organizacionais e a média geral e as dimensões dos fatores potencializadores da aprendizagem organizacional .....	82



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Idade dos entrevistados.....	61
TABELA 2 – Gênero dos entrevistados.....	62
TABELA 3 – Estado civil e escolaridade.....	62
TABELA 4 – Tempo de inserção na organização não governamental.....	64
TABELA 5 – Análise do fator Autonomia.....	65
TABELA 6 – Análise do fator Bem-Estar.....	66
TABELA 7 – Análise do fator Realização .....	67
TABELA 8 – Análise do fator Domínio .....	68
TABELA 9 – Análise do fator Prestígio.....	69
TABELA 10 – Análise do fator Conformidade .....	70
TABELA 11 – Análise do fator Tradição .....	71
TABELA 12 – Análise do fator Preocupação com a coletividade .....	72
TABELA 13 – Análise do fator clareza e propósito da missão .....	76
TABELA 14 – Análise do fator Empowerment e comprometimento da Liderança.....	77
TABELA 15 – Análise do fator Experimentação .....	78
TABELA 16 – Análise do fator transferência do conhecimento.....	79
TABELA 17 – Análise do fator Times de trabalho e resolução de problemas em grupo.....	80

## SUMÁRIO

<b>1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Problema e problemática de pesquisa .....	13
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Estrutura do trabalho .....	21
<b>2. CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>23</b>
2.1 Apresentando a teoria de valores.....	23
2.1.2 Valores organizacionais .....	27
2.1.3 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO .....	33
2.2 Apresentando teorias sobre aprendizagem individual.....	35
2.2.2 Aprendizagem organizacional.....	39
2.2.3 Apresentação do modelo de Goh & Richards e validação Angelim e Guimarães (2003).....	46
2.3 As Organizações Não Governamentais (ONG).....	48
<b>3. CAPÍTULO III - METODO</b> .....	<b>51</b>
3.1 Método de realização do estudo.....	51
3.2 Tipo e estratégia da pesquisa.....	52
3.3 Modelos conceituais do estudo e coleta de dados.....	53
3.4 Local de estudo.....	56
3.5 Estratégias de Análise de Dados.....	57
3.6 Limitações do método.....	57
3.7 Design da pesquisa.....	58
<b>4. CAPÍTULO IV - RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
4.1 Descrição do caso.....	59
4.2 Hierarquia dos Valores Organizacionais.....	64
4.2.1 Percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais .....	64
4.2.2 Análise da hierarquia dos Valores Organizacionais.....	73
4.3 As cinco dimensões favoráveis a aprendizagem Organizacional .....	76
4.4 Compreendendo as relações entre os construtos valores e aprendizagem organizacional .....	80
<b>5. CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário em que as organizações, de forma geral, estão inseridas é caracterizado por diversas alterações, podendo ser estas, de caráter político, econômico, tecnológico e social, o que influencia as decisões, as estratégias, as ações e o comportamento organizacionais, além ainda, de influenciar o papel dos profissionais de Administração. Dessa forma, essa sociedade complexa, cerceada de transformações ocorridas, principalmente durante as últimas décadas, acarretou muitas mudanças na vida das pessoas, como também nas organizações (SANTOS, 2004). Assim, essas diversas transformações que vem ocorrendo, de acordo com Naisbitt (1999) trouxeram como consequência um acirramento da concorrência e competição, mais riscos e oportunidades para todos e têm forçado empresas a fazer melhorias significativas não apenas para competir e prosperar, mas, simplesmente, para sobreviver.

Portanto o ambiente de negócios em rápida transformação faz com que gestores e pesquisadores procurem novas formas de desenvolver organizações capazes de adaptação contínua e, mais importante, capazes de antecipar a necessidade de mudança (GOH e RICHARDS 1998).

Assim, dentre todas essas transformações que perpassam tanto a sociedade quanto as organizações, existe um desafio para estas, que é sobreviver em um ambiente em constantes mutações, tendo que lidar com essas novas conjunturas, adaptando-se a elas de forma contínua e ainda buscando resultados.

Nonaka e Takeuchi (1997) elucidam essas transformações demonstrando que a sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais em uma sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade da informação, tendo assim, a informação como elemento central para criar

conhecimentos e atender às necessidades individuais e organizacionais (CASTELLS, 1999).

Dessa forma, em um mercado onde a competitividade entre as organizações é cada vez maior, torna-se importante desenvolver formas para trabalhar com o conhecimento organizacional, fazendo com que este seja mais uma ferramenta de competição e aperfeiçoamento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Da mesma maneira, Senge (1990) destaca que as organizações para se manter neste ambiente competitivo, deverão descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização para facilitar a intermediação de mudanças nas empresas e a adaptação a novos cenários.

A mudança demanda nova aprendizagem, que se expressa por meio de narrativas correntes, as quais se constituem na própria cultura da organização. A análise dessas narrativas pode, então, servir como ferramenta útil para enriquecer idéias relativas à gestão da mudança em organizações de sucesso (REISSNER, 2005).

Os estudos organizacionais situam-se atualmente em um momento histórico de investigação e descobertas, buscando a organização humana baseada na multidisciplinaridade, reconhecendo que o objeto da aprendizagem é um fenômeno social que ocorre na Administração, tendo ali seu espaço. E este espaço gera uma oportunidade de aprendizagem, decorrida das interações humanas (CAVALCANTI, 2007).

Também não há como separar a aprendizagem de mudanças na cultura organizacional, a qual remata o conceito de coletividade, adiciona a visão dos artefatos criados por indivíduos, como valores, crenças, sentimentos e outras formas de significados. Esses artefatos abrangem as ações do grupo, a linguagem que este utiliza e os objetos que são foco das ações e conversas (REISSNER, 2005), por meio dos quais o conhecimento coletivo da organização é transmitido, expresso e colocado em prática.

Tendo como base o cenário apresentado, acerca dos estudos organizacionais, há, atualmente, discussões acerca de temas que envolvem o comportamento organizacional, ou seja, assuntos que tratam de uma área de investigar a influência que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional exercem sobre o comportamento das organizações (ROBBINS, 2005).

Neste trabalho, são pesquisados conceitos relativos ao comportamento organizacional, os quais são abordados neste contexto de mudança. São eles: os valores pertencentes à organização, (os valores organizacionais), e a aprendizagem organizacional. Uma vez que o construto valores favorece o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis, aumenta a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação (PORTO e TAMAYO, 2005). Além dos valores organizacionais influenciarem nas decisões dos gestores e empregados, eles representam um tipo de metas e objetivos que a organização busca alcançar (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

No que tange à aprendizagem, ela vem se tornando um conceito essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente (ANTONELLO, 2005), e através da aprendizagem organizacional uma organização obtém e utiliza novos conhecimentos, habilidades, condutas e valores (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

Em face do exposto, torna-se importante entender o papel dos valores organizacionais e sua relação com a aprendizagem organizacional. A partir dessa perspectiva, procurou-se, com este estudo, verificar o fenômeno da aprendizagem organizacional com base na sua conexão com os valores organizacionais.

## **1.1 Problemática da pesquisa**

Atualmente, as diversas mudanças no contexto organizacional impactam não apenas as organizações e sua cultura organizacional, mas também o comportamento humano no trabalho, e isto têm obrigado as pessoas a se adaptarem de forma rápida, sob o risco de se tornarem obsoletas. Entretanto, pouca ênfase tem sido dada aos os fatores que favorecem essa adaptação e os valores, de maneira geral, exercem uma influência como motivadores do comportamento dos indivíduos, inclusive no ambiente de trabalho (SCHWARTZ, 2005) e ainda exercem um papel importante tanto de atender às necessidades dos indivíduos quanto de atender aos objetivos organizacionais (MENDES e TAMAYO 1999).

Assim, os valores podem servir como plataforma para alcançar as inovações tecnológicas, mantendo as pessoas e organizações atualizadas, sendo eles variáveis importantes nesta temática (PORTO e TAMAYO, 2005).

As pessoas entram e saem das organizações a todo o momento, porém as organizações preservam de maneira continuada os conhecimentos, comportamentos, mapas cognitivos, suas normas e valores (DAFT e WEICK, 1984). Os valores organizacionais, portanto, também ajudam a passar essas informações e conhecimentos de forma continuada para as pessoas.

É importante que os indivíduos se identifiquem com os valores da organização, sendo que estes valores devem fazer parte da sua identidade individual. É desta forma que a organização está coesa com seus membros buscando objetivos compartilhados. Portanto, a identidade é um fator de coesão entre seus membros. Assim, a identidade coletiva estabelece-se por um sistema de valores, atitudes e expectativas compartilhadas, fazendo com que a organização possua uma cultura própria, que a diferencia das demais (ROBBINS, 2002).

No entanto, uma das questões relativas ao construto valores é que as pessoas os compreendem de maneira diversa (GRISERI, 1998), uma vez que os mesmos valores podem ser percebidos de diferentes maneiras, tanto de forma positiva como negativa, além de existirem contradições quanto a sua compreensão. "Antes de administrar os valores, é preciso ter alguma idéia de quais são e como eles afetam o comportamento do indivíduo"(GRISERI, 1998, p. 11).

Dessa maneira, pode-se dizer que os valores são subjetivos, pois os mesmos significam coisas diferentes para cada indivíduo (MATTILA, 2007), uma vez que cada um tem seus próprios valores pessoais. Portanto, o desafio para as organizações é tornar seus colaboradores conscientes e comprometidos com os valores organizacionais (GRISERI, 1998). O desafio requer conhecer os indivíduos de uma organização e passar os valores de forma que estes pareçam adaptáveis dentro de uma amplitude ainda de acordo com a organização, mas que permita aos indivíduos se identificarem e tomarem estes para si, dentro do seu ambiente e realidade.

Griseri (1998) ainda relata que os valores freqüentemente são vistos como algo "sagrado" e muito abstrato, e ainda que podem haver várias contradições entre os valores organizacionais oficiais expostos e os valores percebidos nas organizações.

As organizações precisam entender o real papel e importância que os valores exercem, e, para alcançar este objetivo, e fazer com que os indivíduos se identifiquem e adotem esses valores organizacionais, é preciso que os mesmos correspondam à realidade da organização, estejam presentes diariamente, nos objetivos, nas ações e resultados. Assim, além de ajudar alcançar seus objetivos organizacionais, os valores podem agir como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua sobrevivência. Os valores, dessa forma, desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no atendimento das necessidades dos indivíduos (MENDES e TAMAYO, 2001).

Da mesma forma que os valores organizacionais, a aprendizagem organizacional também ajuda a garantir a sobrevivência organizacional no mercado competitivo. Por conseguinte, a aprendizagem organizacional ganha destaque neste cenário, proporcionando vantagem para as organizações as quais a utilizam para seu fortalecimento, ou ainda como fonte de vantagem competitiva (DICKSON, 1992). Do mesmo modo, Lukas, Hult e Ferrell (1996) argumenta que a aprendizagem organizacional é considerada por muitos estudiosos como uma chave de sucesso para o futuro da organização.

Schein (1992) explica que quando uma organização busca se alicerçar no conceito de aprendizagem organizacional, a fim de buscar vantagem competitiva, ampliação do seu conhecimento organizacional, entre outros, é preciso entender os elementos que compõem a cultura organizacional para consentir a aprendizagem, transmissão e mudança da própria cultura.

De acordo com Finger e Brand (2001), nas últimas duas décadas tem havido um crescente interesse pelo processo de aprendizagem no contexto organizacional, alimentado pela crença de que aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos. O que torna o fenômeno da aprendizagem organizacional uma fonte de interesse entre os pesquisadores e profissionais de diversas áreas, e, portanto diversas abordagens para o tema. Para Dodgson (1993), a aprendizagem organizacional é atualmente foco de considerável atenção em diversas áreas, como na educação, na teoria organizacional, na economia industrial, entre outras áreas. Dessa forma, para o autor, o estudo da aprendizagem organizacional é amplo, e ainda ambíguo. Perin *et al.* (2006), relata

que ainda não existe um consenso na literatura com relação a uma definição sobre a temática aprendizagem organizacional.

Da mesma forma, Antonacopoulou (2006) diz que o tema aprendizagem organizacional está se tornando um ponto de controvérsia e confusão generalizada, e que ainda não há perspectiva única na teoria da aprendizagem suficiente para captar plenamente as múltiplas conexões e possibilidades que a aprendizagem cria e como ela emerge.

Huber (1991) explica que além da aprendizagem organizacional apresentar pouco consenso acerca da sua definição, o tema oferece poucas diretrizes baseadas em pesquisa para a promoção de integração de trabalhos. Na mesma linha, Easterby-Smith (1997) comentam que existem diversos trabalhos que envolvem o tema aprendizagem organizacional, tanto na literatura especializada nacional quanto internacional nos últimos anos, porém as diferentes bases ontológicas e epistemológicas em que se baseiam esses trabalhos contribuíram para a diversidade das perspectivas existentes.

Assim, nota-se que aprendizagem organizacional ainda é um tema que gera discussão e pouco consenso, porém é uma temática que merece destaque não apenas da literatura, mas das organizações (LYLES, 1985). Da mesma maneira que os valores organizacionais impactam diretamente no cotidiano, nos objetivos de uma organização, a aprendizagem organizacional proporciona uma ampliação da organização e dos seus conhecimentos, pois o conhecimento constitui a nova matéria-prima, e à medida que ele é aplicado a produtos e negócios, tudo se transforma.

Desta forma pode-se entender que são as pessoas, com seus conhecimentos, valores, percepções e habilidades que, em última instância, contribuem para a aprendizagem acarretando no desempenho da organização (BIRCHAL e MUNIZ, 2002). Portanto, ambos os construtos podem impactar-se mutuamente, trazendo mudanças e aprimoramento para a organização e seus indivíduos e resultando na constante melhoria e resultados, já que os valores organizacionais podem orientar o comportamento dos membros dentro da organização, estes tem a possibilidade de favorecer um caminho voltado para a aprendizagem organizacional, proporcionando vantagens competitivas e mais conhecimento.



Partindo-se dessa perspectiva, que tanto os valores organizacionais, quanto a aprendizagem organizacional são elementos importantes para uma organização que busca vantagem competitiva e conhecimento organizacional a fim de manter-se neste mercado instável no ambiente complexo, este trabalho busca responder o problema de pesquisa que consiste em identificar:

“Qual é a relação entre valores organizacionais percebidos e aprendizagem organizacional em uma organização internacional não governamental?”

## **1.2 Objetivos**

Neste tópico são apresentados os objetivos do presente estudo, partindo do objetivo geral e, a seguir, são apresentados os objetivos específicos deste trabalho.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é identificar a relação entre os valores organizacionais e a aprendizagem organizacional na perspectiva de membros voluntários em uma organização não governamental.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os valores organizacionais na percepção dos membros da organização estudada.
- Verificar as dimensões de como ocorre o processo de Aprendizagem Organizacional na organização estudada;
- Identificar quais valores organizacionais se relacionam com o processo de aprendizagem organizacional.

### 1.3 Justificativa

Em face do problema de pesquisa apresentado neste trabalho, que se refere à relação entre valores organizacionais e aprendizagem organizacional, a presente pesquisa justifica-se diante da relevância em compreender como estão articulados estes dois construtos teóricos, a fim de verificar quais valores organizacionais se relacionam mais significativamente no processo de aprendizagem organizacional.

Com relação ao estudo de valores, estes têm interessado as mais diversas áreas do conhecimento como a Filosofia, Sociologia, as ciências evolucionistas, a Psicologia e Administração (PORTO e TAMAYO, 2005). Na Administração é tido como um fenômeno que influencia a gestão organizacional, uma vez que eles são crenças, e representam um construto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e ainda, são ordenados por sua importância relativa aos demais (SCHWARTZ, 2005).

Tamayo (1996), explica que os valores objetivam resolver três questões: (1) a conciliação de interesses individuais e do grupo; (2) a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e (3) a conciliação entre os interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Os valores organizacionais são importantes para a organização, pois os mesmos criam entre os colaboradores modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos mesmos, uma vez que os valores são assimilados nas suas estruturas cognitivas (TAMAYO, 1998) Além disso, o autor afirma que há a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, que faz com que ela se torne distinta em relação às demais organizações no mercado. Os valores funcionam como um código implícito de uma organização e seus indivíduos, e através deles, os colaboradores se reconhecem individualmente como fazendo parte de um todo, como parte da organização, criando assim, identificação de grupo, a partir da qual podem se distinguir de outras organizações.

Assim, como o conceito de valores organizacionais, a aprendizagem organizacional tem tido atenção de diversas áreas do conhecimento e vem

ganhando notoriedade no cenário organizacional e acadêmico. De tal modo que o estudo da aprendizagem organizacional surge como uma opção de resposta para as mudanças ocorridas no ambiente, na medida em que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender de maneira contínua, a partir das suas experiências e traduzindo esses conhecimentos em práticas que possam contribuir para um melhor desempenho, auxiliando na aquisição de vantagem competitiva. (BITTENCOURT e SOUZA 2003; PERIN et al; 2006).

No atual contexto, a aprendizagem organizacional é determinante na produção de conhecimentos, na ampliação da competitividade das organizações e na geração de inovação, além de a mesma ser considerada um elemento valioso na ampliação do conhecimento organizacional que se torna um fator chave na sociedade contemporânea (ISIDRO FILHO, 2007; BUORO, OLIVA e SANTOS, 2007).

A habilidade para aprender mais rápido que os competidores pode ser a única vantagem competitiva de uma organização (HAYES e ALLISON, 1998), pois na ausência de aprendizado, tanto os indivíduos quanto as organizações, simplesmente repetem antigas práticas (GARVIN, 1993). Assim, a aprendizagem organizacional é uma ferramenta de mudança, impulsionando o conhecimento, o crescimento e, portanto, a busca de novas possibilidades.

Dogson (1993) explica que há um número de motivos que podem ser expostos pelo estudo da aprendizagem organizacional ser um tema considerado emergente: (1) o conceito tem espaço nas organizações, já que estas buscam desenvolver estruturas e sistemas que sejam mais adaptáveis as transformações. (2) as intensas influências que as mudanças tecnológicas têm sob as organizações, e (3) a aprendizagem é um conceito dinâmico que enfatiza a mudança contínua das organizações. E ainda, por se tratar de um conceito de integração que pode unificar diferentes níveis de análise: individual, grupal e corporativo.

Verbeke (2000) coloca que a organização, os indivíduos e as atividades compartilhadas pelos grupos demonstram a unificação de diferentes níveis na organização. O autor mostra que as práticas organizacionais caracterizam-se por serem aprendidas pelos membros de uma organização no processo de realização de tarefas conjuntas. Estas práticas são por eles compartilhadas; e ainda flexíveis, possibilitando alterações conforme as mudanças no ambiente; e por fim, refletem

características da organização no que tange à sua interação com os diferentes públicos.

Ainda, Levin (2000) salienta que as práticas refletem os valores que de fato norteiam uma organização, valores estes que devem estar intrínsecos nos indivíduos e acabam sendo utilizados nas atividades organizacionais. Da mesma forma, Calori e Sarnin (1991) consideram que as práticas organizacionais funcionam como manifestações dos valores organizacionais, ou seja, os valores são percebidos nas práticas realizadas dentro das organizações, práticas essas que mudam conforme evolui a aprendizagem organizacional, impactando diretamente nos valores que serão, então, mostrados nas práticas organizacionais.

Guarido Filho; Machado-da-Silva (2001) comentam que no mundo globalizado, caracterizado por mudanças profundas e perturbadoras em praticamente todas as esferas da sociedade contemporânea, a aptidão organizacional de lidar com as pressões ambientais vem sendo valorizada crescentemente, sendo compreendida como fator relevante para o desempenho e para a própria sobrevivência organizacional. Neste contexto, portanto, a aprendizagem organizacional passa a ser uma condição não ocasional, mas necessidade contínua e fundamental.

Probst e Büchel (1997) argumentam que a aprendizagem organizacional é o processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, que leva a um incremento da habilidade na solução de problemas e na capacidade de ação frente às demandas do meio ambiente. A partir desta visão, os valores se envolvem no processo da aprendizagem organizacional, pois quanto maior aprendizagem maior a mudança dos valores, não necessariamente uma mudança crítica, mas uma evolução e aperfeiçoamento dos valores de acordo com as transformações que a organização passa, e, descobrir a relação dos valores na aprendizagem, é dessa forma o foco norteador deste trabalho.

Por fim, justifica-se este trabalho, por fazer uma análise que envolve dois construtos importantes no comportamento organizacional: Valores Organizacionais e Aprendizagem Organizacional. Outro fator importante é o fato de até o momento, esta relação ter sido pouco estudada no meio acadêmico, e demonstra uma possibilidade real de evidenciar as relações existentes entre os dois construtos. Além do fato de ambos construtos serem agentes ativos no processo de mudança, capazes de realçar a capacidade da equipe, estabelecer uma visão partilhada,

clarificar o objetivo comum, assegurar o processo contínuo do aprendizado, entre outras tantas contribuições para as organizações e gestores.

Com relação à organização objeto do estudo, tem-se a organização escolhida para a realização da pesquisa no formato de uma Organização Não-Governamental (ONG), que segundo Vakil (1997) são organizações privadas e independentes, sem fins lucrativos, buscando melhorias em diversos setores da sociedade. Na visão de North (1990), as ONGs tem representado um papel importante na sociedade, sendo que estas fomentam a interação humana baseada em motivos não financeiros. E por fim, estes relacionamentos humanos acabam sendo baseados em interesses e necessidades comuns dos membros destas organizações, portanto os relacionamentos refletem os valores que as ONGs promovem (TUIJL, 1999).

Tendo então estas definições, esperando-se encontrar nesta organização uma estrutura de valores bem definida e compartilhada por seus membros, é importante verificar se realmente estes valores levam à organização a buscar desenvolvimento, ganhar mais conhecimento, aprender. Portanto, verificar se nesta ONG é possível perceber uma clara conexão entre valores organizacionais e aprendizagem.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

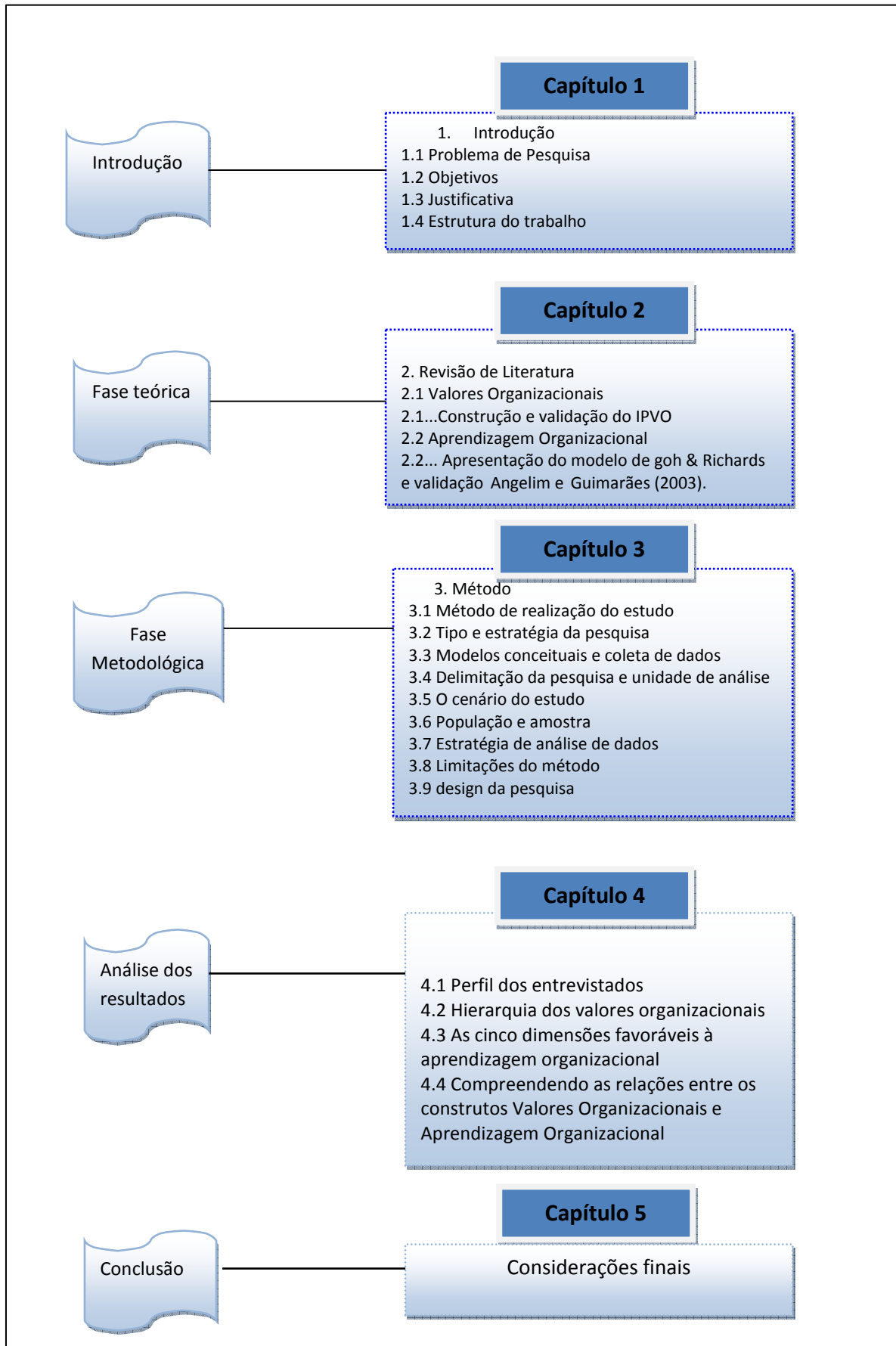
Com o intuito de atingir o objetivo principal desta pesquisa, o presente estudo está estruturado em 05 capítulos, conforme pode ser visualizado na figura 1.

No primeiro capítulo, a introdução, se contextualiza de forma breve os temas concernentes à pesquisa, posteriormente são expostos o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho, a justificativa do estudo e a estrutura do projeto.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica sobre os temas de que trata o estudo.

No terceiro capítulo, apresenta-se o método e os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, a fim de responder à questão de pesquisa.

No quarto capítulo, tem-se a apresentação da análise dos resultados obtidos e por fim, no quinto capítulo, as considerações finais do trabalho.



**Figura 01: Estrutura do trabalho**

Fonte: elaborado pelo autor

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção estão apresentados os pressupostos teóricos que delimitarão a realização do presente estudo. Assim, neste capítulo são abordados os conceitos gerais sobre valores organizacionais e o modelo que será utilizado na pesquisa. No segundo tópico, serão apresentados conceitos relativos ao tema aprendizagem organizacional e o modelo utilizado no presente trabalho.

### **2.1 Apresentando a teoria de valores**

Em virtude das inúmeras transformações que ocorrem, as organizações precisam, além de se adaptarem ao contexto, possuir colaboradores comprometidos a fim de alcançar as metas e objetivos organizacionais.

Assim, com as organizações objetivando sua permanência neste mercado competitivo, é importante entender o que motiva as ações das pessoas, assim como as suas atitudes, os seus comportamentos e os seus valores (ROBBINS, 2002).

Para o autor, a base do comportamento organizacional está ligada aos valores individuais e organizacionais, uma vez que estes são convicções básicas de que um modo específico de conduta, ou de valores finais, é individualmente ou socialmente preferível a outro modo.

Rokeach (1973), embasado nesses pressupostos sobre a natureza dos valores, conceitua valor como sendo:

Uma crença duradoura, um modo específico de conduta ou estado-fim de existência que é pessoalmente ou socialmente preferível por um modo oposto ou contrário de conduta ou estado-fim de existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças em relação a modos de conduta preferíveis ou estados finais de existência ao longo de um contínuo de importância relativa. (ROKEACH 1973, p.05)

Para Rokeach (1973) valores são critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis para se alcançar determinados fins ou objetivos. Ros (2001) define valor como algo que possa ser observado, que tenha significado para um grupo social e com relação ao qual se possa tomar uma atitude.

Outra definição a respeito do conceito valores é trazida por Alves (1997), assim, onde eles são noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo ao qual pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e agir, e como roteiros ou critérios para a escolha de objetivos e soluções alternativas, em uma circunstância qualquer. Brotam do ambiente que circunda o indivíduo (percepções, experiências, aprendizagens, convivências, educação familiar) e servem de guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando as suas atividades. A disposição interior que faz com que as pessoas tenham uma determinada conduta ou certa opinião em face de um dado fenômeno, idéia ou objeto, fundamenta-se no seu sistema de valores (ALVES, 1997).

Tamayo (2000) explica que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1994) relatam existir cinco características sobre valores, sendo elas: (1) Valores são crenças: crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não idéias objetivas e frias; (2) Valores é um construto motivacional: eles se referem a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter, valores, dessa forma, são importantes para que uma pessoa tenha motivação de agir adequadamente; (3) Valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos, ou seja, sua natureza abstrata os distingue de conceitos como normas e atitudes, que geralmente se referem a ações, objetos ou situações específicas; (4) Valores guiam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: eles servem como padrões ou critérios; e a última característica (5) Os valores são ordenados pela importância relativa a outros valores para formar um sistema de valores prioritários (SCHWARTZ, 1994).

Nos estudos de Sociologia encontra-se Parsons (1951), que baseado na ação social de Weber, vê a ação como disparada pela busca de metas. Assim, a função



básica dos valores é motivar e controlar o comportamento dos membros do grupo. Em primeiro lugar, valores servem como guias internalizados para os indivíduos; eles minimizam a necessidade de controle social constante. Em segundo lugar, as pessoas invocam valores para definir comportamentos como socialmente apropriados, para justificar suas exigências sobre os outros e para elucidar comportamentos desejados.

Portanto, ainda que os valores motivem ações, os indivíduos não tendem a buscar estas, a menos que acreditem que tem a capacidade de realizar a ação e que esta tenha probabilidade de produzir os resultados esperados (FEATHER, 1988).

Schwartz (1993) destaca que os valores expressam os objetivos motivacionais dos indivíduos. Assim, o que diferencia um valor de outro nada mais é do que o tipo de meta motivacional que os valores expressam. Esses valores podem ser observados no Quadro 01.

<b>TIPO (MOTIVO)</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>EXEMPLO</b>
<b><u>Autodeterminação</u></b>	Independência de pensamento, ação e opção	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência
<b><u>Estimulação</u></b>	Excitação, novidade, mudança, desafios na vida	Vida variada, vida excitante, ousadia
<b><u>Hedonismo</u></b>	Prazer ou gratificação sensual	Prazer, vida de prazer, auto-indulgência
<b><u>Realização</u></b>	Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência	Ser bem-sucedido, capaz, influente, ambicioso
<b><u>Poder</u></b>	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Poder, riquezas, autoridade
<b><u>Segurança</u></b>	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Senso de pertencer, segurança nacional, ordem social, segurança da família, saudável
<b><u>Conformidade</u></b>	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Obediência, polidez, autodisciplina
<b><u>Tradição</u></b>	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem	Respeito à tradição, moderação, devoção e ciente dos limites

<b><u>Benevolência</u></b>	Preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com que o contato pessoal do indivíduo é mais freqüente (o grupo interno)	Prestativo, leal, que perdoa, cooperativo
<b><u>Universalismo</u></b>	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Igualdade, justiça social, sabedoria, respeito a natureza

**Quadro 01 – Tipos motivacionais**

Fonte: Elaborado com base em Schwartz (1993)

Schwartz (1994) explica que a estrutura de relações entre os tipos motivacionais de valores pode ser disposta em duas dimensões, conforme pode ser visto na *Figura 02*: a autotranscendência (universalismo e benevolência) *versus* autopromoção (poder, hedonismo e a realização) e ainda a conservação (segurança, conformidade e tradição) *versus* abertura à mudança (autodeterminação e estimulação). Portanto, a estrutura circular concebe a dinâmica das relações de congruência e de conflito entre os tipos motivacionais. Na visão de Schwartz (2005b) quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão em uma das direções do círculo, mais similares são suas motivações subjacentes. Quanto mais distantes, mais antagônicas as suas motivações subjacentes.



**Figura 02: Estrutura de valores humanos**

Fonte: SCHWARTZ, 1992, p.14

É possível observar que na estrutura desse *continuum* motivacional (SCHWARTZ, 1994), representada pela Figura 02, os valores são relativos aos interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação) se posicionam em oposição aos tipos de valores que servem a interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Já os tipos motivacionais, universalismo e segurança, servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões concernentes aos interesses individuais e coletivos.

### **2.1.2 Valores organizacionais**

As organizações, da mesma forma que as pessoas, têm necessidades que precisam ser satisfeitas (TAMAYO, 1996). Porém sendo formadas por indivíduos diferenciados, com expectativas e metas pessoais diferentes, é preciso que os valores organizacionais motivem a busca de metas e objetivos comuns, que norteiem a conduta e os caminhos da organização (TAMAYO, BORGES, 2001).

Enz (1986) explica que os valores organizacionais são estados preferenciais culturalmente aceitos, penetrantes e duradouros, mas capazes de serem mudados. Os valores influenciam como as organizações são desenhadas e não são uniformemente compartilhados por todos os subgrupos organizacionais.

Em termos de organização, os valores são indicativos das características mais definidoras de uma instituição (WILLIAMS, 1979). E eles são as crenças e atitudes que se passa no fundo e constituem uma compreensão coletiva sobre normas e padrões de comportamento aceitável na organização. Nesse sentido, os valores são considerados como o componente essencial da cultura organizacional (SINHA, 1995; HATCH, 1993).

Com relação aos valores em geral, tanto os individuais quanto os organizacionais são semelhantes, uma vez que os individuais orientam a vida das pessoas, e os organizacionais, das organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Dessa forma, os valores são importantes para a compreensão da cultura organizacional. O sistema de valores, assim como a cultura, faz parte de um universo simbólico que pode permitir a comunicação entre os membros de uma

determinada organização, favorecendo o modo de ser particular do indivíduo e os processos de crescimento da organização (MENDES 1999).

Para Tamayo (1998), os valores organizacionais são crenças básicas, que orientam as ações cotidianas dos membros de uma organização. Deal e Kennedy (1988) afirmam que os valores determinam uma direção comum para todos os trabalhadores de uma organização e eles também influenciam fortemente o comportamento organizacional. Assim, os valores constituem o componente fundamental da identidade de uma instituição.

Kotabe e Helsen (2007) afirmam que os valores organizacionais são importantes para o aumento de competitividade de uma organização, e podem ser considerados como força significativa ao sucesso dos negócios das empresas. Da mesma forma Schein (1990) ressalta que o conhecimento dos valores é valioso para as organizações que desejam utilizá-los para o alcance de seus interesses, contribuindo para o sucesso competitivo de uma organização e proporcionando à empresa uma vantagem estratégica significativa em relação aos demais concorrentes (SCHEIN, 1990).

Foguel e Souza (1995) ressaltam que o estudo da percepção dos valores organizacionais visa oferecer contribuições que proporcionarão melhor compreensão dos valores individuais e organizacionais, visto que o fato do grau de congruência entre os objetivos organizacionais e os de seus membros se constituírem em uma das principais variáveis condicionantes do sucesso de uma organização.

Claude (2003, p.105) afirma que “os valores organizacionais enraízam-se naquilo que a empresa acredita, naquilo que constitui sua força, sua diferenciação, sua vontade de se afirmar como uma coletividade e de perdurar enquanto tal. Se a empresa deve-se reter uma única categoria, seria certamente esta.” (CLAUDE, 2003)

Tamayo (2008) explica que a organização escolhe seus valores desde sua existência, desde o momento de sua fundação. E ainda, com frequência, os valores podem preceder a existência da organização. Por meio dos valores, a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. Dessa forma, a organização dos valores constitui um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de idéias comuns, permitindo e favorecendo o máximo de

desenvolvimento do talento individual, gerando assim um impacto nos resultados organizacionais.

Porém, em Oliveira e Tamayo (2004) tem-se que os valores pessoais e os organizacionais são independentes, podendo mesmo ser opostos, com metas que os guiam para objetivos totalmente diferenciados. Mas a construção do conjunto de valores da organização é feita pelos fundadores, gestores, administradores, colaboradores, cada indivíduo contribui de acordo com seu sistema de valores, formando o da organização, que vão levar aos objetivos comuns.

Na visão de Schein (1985) os valores expressam a cultura manifesta de cada organização, orientando tanto o comportamento das pessoas quanto o da própria organização. Da mesma forma, Hofstede (1980) afirma que os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, onde o sistema de valores é responsável pela “programação mental”, pois eles constituem a centralidade da cultura. Nesse sentido, valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento a outros.

Já Collin e Porras (1995) entendem que os valores compõem a ideologia essencial e duradoura de uma organização, um conjunto resumido de princípios orientadores gerais que, atendendo a interesses amplos, não se confunde com as práticas organizacionais nem estabeleceriam relações de conveniência com objetivos imediatistas ou com uma única situação específica.

Cabe, ainda, ressaltar que os valores organizacionais não são a soma dos valores individuais que compõem uma organização. Os valores organizacionais reais são aqueles identificados, de forma cognitiva, como característicos da organização, determinando parcialmente a forma da organização, e como esta é percebida e podendo ser representados por meio das crenças dos fundadores/gestores, ou ainda pelas escolhas feitas pela organização em relação às suas ações internas e externas (TAMAYO, 1998).

Enz (1986) argumenta que o papel do valor no contexto organizacional seria o de guiar as escolhas e o de prover significado e regularidade para as ações e objetivos. Implicando assim, em padrões ou critérios para determinar o que é desejável ou preferível em termos organizacionais.

Tamayo (1997) explica que se entende por valores organizacionais, os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da

organização. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças compartilhadas pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização; eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, etc. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros.

Tamayo e Gondim (1996) apresentam vários aspectos pertinentes aos valores organizacionais, sendo eles:

1. Aspecto cognitivo dos valores organizacionais: refere-se às formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas elaboradas para sobrepujar os conflitos que se processam no âmbito organizacional. Essas crenças se relacionam com as dimensões da vida organizacional, tais como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, etc.

2. Aspecto motivacional: a raiz dos valores organizacionais é motivacional, expressando interesses e desejos de alguém, tanto na dimensão individual como coletiva.

3. A função dos valores: os valores têm como função nortear a vida da organização e orientar o comportamento dos membros. Os valores têm a função de "vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas" (KATZ e KAHN, 1987, p. 70).

4. Hierarquia dos valores: os valores organizacionais implicam uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário. A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros atuam no ambiente físico e social, como atores que se envolvem, transformando assim o ambiente organizacional.

Mendes e Tamayo (2001) alegam que os valores organizacionais agem como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua continuidade. Assim, eles desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no atendimento das necessidades dos indivíduos.

O Quadro 02 sumariza as principais definições aqui apresentadas sobre a temática valores organizacionais.

AUTOR	CONCEITO
<b>Hofstede (1980)</b>	Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, onde é responsável pela "programação mental", pois eles constituem a centralidade da cultura.
<b>Schein (1985)</b>	Os valores expressam a cultura manifesta de cada organização, orientando tanto o comportamento das pessoas quanto o da própria organização
<b>Sinha, (1995)</b>	Os valores são as crenças e atitudes que vão profundamente e constituem um entendimento coletivo em relação às normas e padrões de comportamentos aceitáveis na organização. Assim, os valores são considerados componentes essenciais da cultura organizacional.
<b>Collin e Porras (1995)</b>	Os valores compõem a ideologia essencial e duradoura de uma organização, um conjunto resumido de princípios orientadores gerais que, atendendo a interesses amplos, não se confunde com as práticas organizacionais nem estabeleceriam relações de conveniência com objetivos imediatistas ou com uma única situação específica
<b>Tamayo e Gondim (1996)</b>	<p>1. Aspecto cognitivo dos valores organizacionais: refere-se às formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas elaboradas para sobrepujar os conflitos que se processam no âmbito organizacional.</p> <p>2. Aspecto motivacional: a raiz dos valores organizacionais é motivacional, expressando interesses e desejos de alguém, tanto na dimensão individual como coletiva.</p> <p>3. Os valores têm a função de "vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas" (KATZ; KAHN, 1987, p. 70).</p> <p>4. Hierarquia dos valores: os valores organizacionais implicam uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário.</p>
<b>Mendes e Tamayo (2001)</b>	São mediadores nos conflitos, contribuem para a solução de problemas organizacionais e alcance dos seus objetivos, e ainda colaboram no atendimento das necessidades dos indivíduos
<b>Kotabe e Helsen (2007)</b>	Os valores organizacionais são importantes para o aumento de competitividade para as organizações, e podem ser considerados como força significativa ao sucesso dos negócios
<b>Tamayo (2008)</b>	Os valores constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em

	torno de idéias comuns, permitindo e favorecendo o máximo de desenvolvimento do talento individual, gerando assim um impacto nos resultados organizacionais.
--	--

**Quadro02: Valores organizacionais**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados

Com relação às principais escalas de avaliação de valores organizacionais utilizadas atualmente no Brasil, que tem por base a percepção dos colaboradores para avaliar os valores da organização, destacam-se Tamayo e seus colaboradores, os quais desenvolveram diversas escalas, como: a Escala de Valores Organizacionais (EVO), elaborada por Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e por fim, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004).

A Escala de Valores Organizacionais (EVO) foi elaborada por meio de um levantamento empírico com colaboradores de instituições públicas e privadas com a finalidade de identificar os valores organizacionais das organizações estudadas (TAMAYO e GONDIM, 1996). Assim, foi obtida uma lista com diversos valores, mais de 500 que, após análise de conteúdo foi reduzido a 38 valores distribuídos em cinco fatores: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado (TAMAYO, 2007).

Já o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) preparado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), agrega a abordagem empírica e teórica. Sua criação baseou-se na Escala de Valores Organizacionais e na inserção de novos valores, a partir da análise teórica. Esse inventário busca avaliar a percepção dos funcionários acerca dos valores existentes e praticados na organização, bem como os valores que os colaboradores desejam que sua empresa privilegie. No IVO existem 36 itens, dispostos em 3 pólos distintos sendo, 1) Autonomia (individualismo) versus Conservadorismo (coletivismo), 2) Hierarquia versus Igualitarismo e 3) Domínio versus Harmonia. (PORTO, 2005).

Já Oliveira e Tamayo (2004) criaram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), que busca identificar os perfis de valores organizacionais a partir dos tipos motivacionais de valores pessoais. Esse inventário, por ser indicado para pesquisa em organizações, diagnóstico organizacional e gestão pelos valores,



além da simplicidade das instruções e dos itens facilita a sua aplicação (TAMAYO, 2007), será o instrumento utilizado nesta pesquisa.

### **2.1.3 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO**

Oliveira e Tamayo (2004), ao constatarem a importância dos valores organizacionais para a competitividade das empresas, elaboraram e validaram um instrumento a fim de relacionar os valores organizacionais aos pessoais. Esse instrumento, consta de 48 itens divididos em 8 fatores é conhecido por Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), e foi desenvolvido a partir da construção de definições constitutivas e operacionais para cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais esperados, com base na teoria dos valores humanos (SCHWARTZ, 2005). Após, os autores elaboraram os itens, onde cada um deles é uma descrição do perfil de uma organização hipotética. Assim, cada perfil descreve metas, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional. Para cada item o respondente deve responder a pergunta: quanto esta organização aqui escrita se parece com aquela que você trabalha?

Com relação às respostas, as mesmas variam de “muito parecida com minha organização” até “não se parece em nada com a minha organização”. Portanto, com a utilização do IPVO não há uma utilização de uma escala de respostas numéricas. O sujeito utiliza somente uma escala de resposta verbal, o que não requer a transformação de seu argumento em número, reduzindo assim o seu esforço cognitivo e simplificando sua tarefa. No entanto suas respostas são codificadas pelo pesquisador que atribui a elas valores que variam de 5 (cinco) a 0 (zero), correspondendo à primeira e última opção rotulada da escala verbal (TAMAYO, 2007).

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais foi validado com uma amostra de oitocentos e trinta e três (833) colaboradores de organizações públicas e privadas. Os resultados da análise fatorial indicaram oito (8) fatores, como pode ser visto no Quadro 03:

<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Definição</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Realização</b>	A valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados	0,80
<b>Conformidade</b>	Valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações	0,75
<b>Domínio</b>	Valorização do poder, tendo como meta a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas, recursos e mercado	0,80
<b>Bem-Estar do empregado</b>	Valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho	0,87
<b>Tradição</b>	Valorização dos costumes e práticas consagradas	0,75
<b>Prestígio</b>	Valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos	0,81
<b>Autonomia</b>	Valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados	0,87
<b>Preocupação da Coletividade</b>	Valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade	0,86

**Quadro 3: Definição e confiabilidade dos Tipos Motivacionais**

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004)

Os autores Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que a utilização deste inventário de valores é indicada para pesquisas nas organizações, diagnóstico organizacional e gestão pelos valores e que sua administração pode ser feita de forma coletiva ou individual. O resultado do teste não fornece um único escore, mas um perfil de escores constituídos pelos oito fatores presentes no inventário de perfis de valores organizacionais.

Sendo assim, os valores organizacionais tem uma grande utilidade para guiar o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, orientam a rotina organizacional (TAMAYO, GONDIM, 1996).

Já a aprendizagem organizacional que decorre das práticas organizacionais não precisa ser um objetivo final e sim um caminho para a organização trilhar continuamente, em prol do futuro que esta e seus colaboradores delineiam (GARVIN; NAYAK; MAIRA e BRAGAR, 1998). Estes autores também discorrem que é preciso que a organização discuta quais são os aprendizados necessários, qual o caminho que será escolhido de acordo com a necessidade da organização.

E se em Tamayo (1996) os valores visam atender os interesses individuais, coletivos ou mistos, é preciso que estes sejam compatíveis com as necessidades da organização para mantê-la no caminho contínuo de aprendizagem que vá levá-la na direção desejada para alcançar os objetivos organizacionais, que preencha suas necessidades e de seus colaboradores. Assim, valores organizacionais e aprendizagem são dois construtos que podem caminhar juntos para delinear os passos das organizações.

## **2.2. A aprendizagem individual**

O construto aprendizagem é um dos novos temas da administração e que teve um crescimento mais acentuado, considerando o período estudado, a partir de 1999 (ANTONELLO 2002). Porém, é necessário explicar que o mesmo trata-se de um tema complexo e estudado em diferentes áreas do conhecimento, tendo como base as teorias educacionais.

Da mesma forma, Piaget (1987) explica que o processo de aprendizagem é extremamente complexo e o mesmo não apenas se limita à aquisição de respostas ou de conhecimentos, uma vez que engloba inúmeras variáveis que se combinam de diferentes modos e estão sujeitas às influências de fatores internos, externos, individuais e sociais.

A aprendizagem por si mesma, não gera desenvolvimento, mas uma correta organização da aprendizagem conduz ao desenvolvimento de capacidades, através das experiências. Por isso, a aprendizagem é “um momento” intrinsecamente necessário e universal, para que se desenvolvam essas características humanas não naturais, mas formadas historicamente (VYGOTSKY, 1998).

Para Lave; Wenger (1991) a aprendizagem é antes e principalmente a habilidade de negociar novos sentidos: envolve nossa personalidade em uma ação recíproca de participação e reificação. Aprendizagem transforma nossas identidades: transforma nossa habilidade de participar no mundo mudando tudo, até mesmo o que nós somos, nossas práticas e nossas comunidades. Aprendizagem é um tema de imaginação: depende de processos de orientação, reflexão e exploração para colocar nossas identidades e práticas em um contexto mais amplo. Aprendizagem não é meramente situada na prática — como se fosse um processo

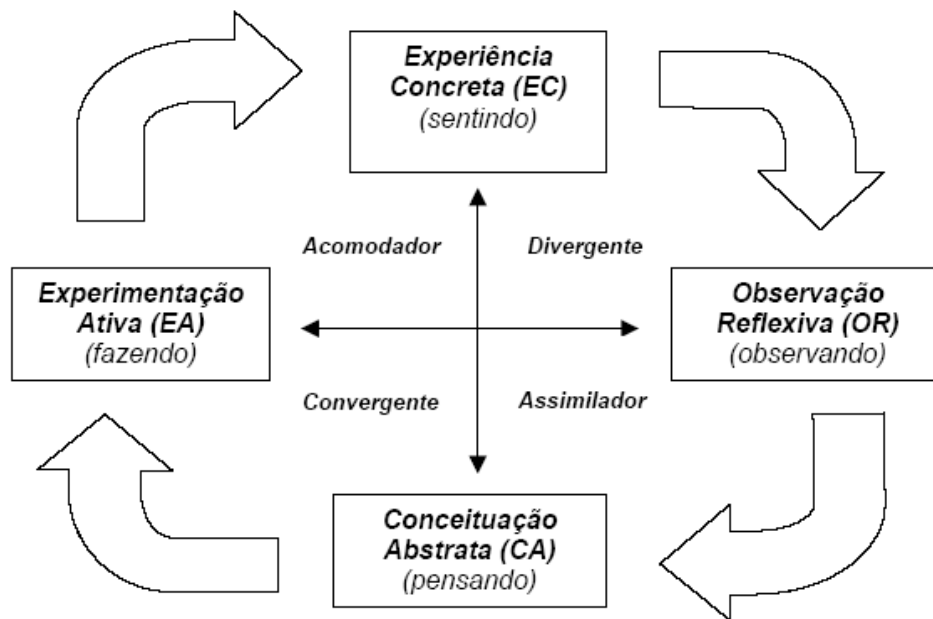
reificável que pode ser alocado em algum lugar; aprendizagem é parte integral da prática social geradora no mundo vivenciado (LAVE; WENGER, 1991).

Para Kolb e Kolb (2005), a aprendizagem se constitui no principal determinante do desenvolvimento humano, uma vez que a forma pela qual os indivíduos aprendem irá nortear todo o seu desenvolvimento pessoal.

Kolb (1984) ilustrou o processo de aprendizagem empiricamente através de um modelo, focando a experiência antes da cognição como fator instigante à aprendizagem. O ciclo de aprendizagem é o cerne deste modelo, que é composto por quatro fases, e ou tipos de habilidades (KOLB, 1984).

- Sentir: Experiência concreta (EC) – a aprendizagem por meio do envolvimento em novas experiências, criando novas idéias;
- Observar: Observação reflexiva (OR) – a aprendizagem por meio da avaliação e da reflexão;
- Pensar: Conceituação abstrata (CA) – aprendizagem por meio do raciocínio e da lógica, criando novas teorias;
- Fazer: Experimentação ativa (EA) – a aprendizagem por meio da aplicação de novas teorias.

O processo de aprendizagem experiencial é exposto como um ciclo de aprendizagem idealizada, onde as experiências concretas são as bases para observações e reflexões, as quais são assimiladas e transformadas em conceitos abstratos, dos quais resultam novas implicações para a ação. Essas implicações poderão ser testadas, criando novas experiências reiniciando o ciclo (KAYES, KAYES e KOLB, 2005). A Figura 03 representa graficamente o modelo de Aprendizagem Vivencial proposto por Kolb (1984):



**FIGURA 03 - Ciclo de Aprendizagem Elaborado por David Kolb (1984)**

Fonte: Ciclo de Aprendizagem de David Kolb (1984)

De acordo com o modelo de Kolb (1984) cada pessoa desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem que prioriza habilidades específicas em detrimento de outras. Com base nas quatro habilidades descritas acima, Kolb (1984) combinou as diferentes formas de percepção e de processamento de informações e desenvolveu o Inventário de Estilos de Aprendizagem – LSI, que mede a importância que cada indivíduo dá a cada uma das quatro habilidades, e identifica quatro Estilos de aprendizagem dominantes, a seguir apresentadas:

- **Estilo Divergente** – aprendem com base na experiência concreta e na observação reflexiva. São imaginativos, emotivos, questionadores, geram idéias, reconhecem problemas e têm habilidade em compreender as pessoas;
- **Estilo Assimilador** – aprendem com base na observação reflexiva e conceituação abstrata. Têm raciocínio indutivo e habilidade em criar modelos abstratos ou teóricos. São menos interessados em pessoas. Preocupam-se mais com os conceitos abstratos de uma idéia, do que com o uso prático desses conceitos;
- **Estilo Convergente** – aprendem com base na conceituação abstrata e na experimentação ativa. Seu ponto forte é a aplicação prática das idéias. Preferem lidar com coisas a lidar com pessoas. Preferem situações com uma única solução correta;

- **Estilo Acomodador** – aprendem com base na experimentação ativa e na experiência concreta. Têm facilidade em executar planos e experimentos, fazem coisas e aceitam desafios. Arriscam mais e são capazes de resolver problemas por tentativa e erro.

Outra perspectiva a respeito do tema é de Hayes e Allinson (1998) onde tratam dos estilos cognitivos. Para os autores, a qualidade do aprendizado individual e coletivo é a chave determinante do sucesso organizacional. Cada indivíduo desenvolve variáveis individuais as quais são utilizadas para receber e processar informações que captam no local de trabalho. Essas variáveis refletem tendências de cognição e ação na execução de atividades, diferenciando a maneira como os indivíduos agem a partir de informações parecidas (HAYES e ALLINSON, 1998).

Portanto, o estilo de aprendizagem influencia o modo como as pessoas processam as informações, que lhes permitem interpretar as mudanças, avaliar as conseqüências de suas ações e, também interpretar a realidade. Assim, a maneira pela qual os indivíduos preferem absorver, processar e avaliar a informação é denominada de estilo cognitivo.

Os autores argumentam que se faz necessário combinar os estilos com as tarefas, pois, quando há combinação os indivíduos terão facilidade em processar as informações e decidir como agir para resolver o problema, porém quando não há a combinação os indivíduos terão dificuldade de perceber e interpretar detalhes importantes na informação, inclusive informações de conseqüências relativas ao seu comportamento passado (HAYES e ALLINSON, 1998). Outro fato importante com relação aos estilos cognitivos, é que os indivíduos preferem situações que lhes permitem utilizar os seus estilos e preferem evitar aquelas situações que requerem estilos alternativos.

Corroborando com o explanado acima, Streufert e Nogami (1989) relatam que as pessoas não precisam apenas ser capazes de utilizar estilos cognitivos diferentes, mas também precisam ser capazes de diferenciar, de selecionar e aplicar o estilo adequado para um conjunto específico de efeitos no momento oportuno. Assim, para os autores, os estilos cognitivos são identificados como uma variável que se incute na personalidade, já o estilo de aprendizagem pode ser considerado uma subcategoria do estilo cognitivo.

A aprendizagem organizacional, tema clássico da teoria das organizações, vincula-se ao conceito de inovação. Posto que a aprendizagem seja um processo de mudanças que duram ao longo do tempo e são qualificadas como sendo resultado da interação do indivíduo com o contexto em que se encaixam. Portanto, as teorias da aprendizagem individual são cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional. Uma vez que a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual a aprendizagem individual se torna inserida na memória e na estrutura da organização (KIM, 1993).

Da mesma forma, Swieringa e Wierdsma (1995) exemplificam que a aprendizagem organizacional tem como condição necessária, contudo não suficiente, a existência de aprendizagem individual. Assim, em um primeiro momento, o indivíduo se constitui na unidade em que ocorre a aprendizagem, para que posteriormente, aliada a outros fatores e elementos, ela passe a constituir uma aprendizagem organizacional. Os autores ainda ressaltam que a aprendizagem individual implica reconhecimento de novas formas de conduta que resultem mais efetivamente nos resultados esperados (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995).

Para Elkjaer (2005) a perspectiva da aprendizagem individual considera o processamento de informações e a tomada de decisão como algo feito mediante aprendizagem dos indivíduos, sendo os resultados dessa aprendizagem cristalizados nas rotinas da organização e nos valores, tornando-se aprendizagem organizacional. Assim, a aprendizagem é então analisada com base na mudança organizacional em rotinas e valores.

### **2.2.2 Aprendizagem organizacional**

De acordo com Perin *et al.* (2006) não há um único consenso na literatura sobre uma definição acerca desta temática. Wenger (2008) relata que existem vários tipos de teorias de aprendizagem, onde cada uma enfatiza diferentes aspectos e atende a diferentes propósitos, o que intensifica o problema da multidimensionalidade do construto. Para o autor, uma perspectiva não é uma receita, mas um guia sobre ao que prestar atenção, quais dificuldades esperar e como abordar problemas.

Portanto, além das características individuais, a aprendizagem no contexto organizacional é representada e influenciada pelos padrões de ação predominantes na organização e pela cultura dominante, uma vez que diferentes realidades induzem os indivíduos a perceber diferentes aspectos e interpretar as mesmas questões de formas distintas (ANTONACOPOULOU, 2001). Dessa forma, o autor apresenta uma lista de fatores que facilitariam a aprendizagem no ambiente organizacional, bem como dos principais obstáculos à aprendizagem gerencial achados na literatura, (ANTONACOPOULOU, 2001) apresentados no Quadro 04:

Fatores que facilitam a aprendizagem	Obstáculos à aprendizagem dos gerentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem</li> <li>➤ Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem</li> <li>➤ Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios;</li> <li>➤ Proporcionar feedback tanto em desempenho, como em aprendizagem</li> <li>➤ Rever desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários</li> <li>➤ Assistir aos gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho</li> <li>➤ Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender</li> <li>➤ Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho</li> <li>➤ Tolerar alguns enganos</li> <li>➤ Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem</li> <li>➤ Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organização interna do trabalho</li> <li>➤ Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento</li> <li>➤ Cultura e clima</li> <li>➤ Processo de tomada de decisões</li> <li>➤ Comunicação e feedback</li> <li>➤ Política e aversão ao risco</li> <li>➤ Instabilidade e mudança</li> <li>➤ Posição econômica, competição</li> <li>➤ Poder e controle</li> </ul>

**Quadro 04– Fatores Facilitadores e Obstáculos à Aprendizagem dos Indivíduos na organização**  
 Fonte : Antonacopoulou (2001, p. 267)



De acordo com Antonacopoulou (2001), da mesma forma que um contexto organizacional construtivo favorece a aprendizagem, a estrutura organizacional, a cultura e os sistemas de comunicação podem atuar como barreiras à aprendizagem gerencial.

No entanto, é importante ressaltar que existem duas abordagens principais acerca do construto aprendizagem, são elas: “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”, as quais diferem quanto à abordagem e foco. Tsang (1997, p. 75) explica que “a aprendizagem organizacional é um conceito usado para descrever certos tipos de atividade que ocorrem em uma organização, enquanto organizações que aprendem referem-se a um tipo de organização em si”. Assim, as abordagens relativas à “aprendizagem organizacional” (AO) são consideradas “descritivas”, e como “prescritivas” aquelas de “organizações que aprendem” (OA).

Da mesma forma, Senge (1992) explica sobre organizações que aprendem em que uma organização inteligente é aquela que aprende e expande continuamente a sua capacidade para criar no futuro. São organizações capazes de se sobreporem às dificuldades, de reconhecerem as ameaças e de enfrentarem novas oportunidades.

Tsang (1997) explica com relação a esta dicotomia, para o autor, os teóricos - têm razão em afirmar que as contribuições prescritivas não oferecem bases sustentáveis e rigor científico que possibilite o desenvolvimento de concepções teóricas, e que os praticantes estão corretos ao afirmarem que os estudos descritivos oferecem poucos resultados que possuam aplicabilidade ou que sirvam de orientação às práticas gerenciais.

Portanto, é importante ressaltar que nesta pesquisa utilizar-se-á a abordagem relativa à aprendizagem organizacional. Com relação às teorias sobre a aprendizagem organizacional (AO), pode-se citar que as mesmas têm sido constantemente apresentadas, estudadas, discutidas por teóricos da gestão em todo mundo, uma vez que as organizações necessitam se manter viva neste contexto de mudanças em que elas operam.

Perin (2006) argumenta que a aprendizagem organizacional pode ser entendida uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca o desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Do mesmo modo, Bittencourt (2001) relata que o estudo desta temática aparece como uma alternativa de resposta às transformações ocorridas no ambiente, uma vez que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das suas experiências e traduzindo esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, auxiliando na obtenção de vantagem competitiva.

Assim, a aprendizagem torna-se um conceito fundamental para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente (ANTONELLO 2005).

Da mesma forma, Isidro-Filho (2006) coloca que compreender os processos e resultados da aprendizagem passou a ser um fator chave para o alcance de resultados individuais e organizacionais favoráveis a aquisição e manutenção de vantagens competitivas. Portanto, a aprendizagem organizacional pode ser considerada fator determinante na produção de conhecimentos, na ampliação da competitividade das organizações e na geração de inovação.

A aprendizagem organizacional tem como premissa básica o desenvolvimento de estratégias e procedimentos, que são construídos constantemente, para que a organização atinja melhores resultados, e, envolve um processo de melhoria das ações mediante um melhor conhecimento e compreensão (BITTENCOURT (2002).

A fim de entender a aprendizagem organizacional, pode-se fazer uma analogia com o nosso entendimento de aprendizagem individual, pois todas as organizações são compostas por indivíduos e as mesmas podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos (KIM, 1998). Ainda de acordo com o autor, a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a individual, uma vez que a complexidade alarga-se quando passamos de uma perspectiva individual para uma perspectiva grupal. A aprendizagem organizacional não é apenas o resultado das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações.

Dodgson (1993) argumenta que o conceito de aprendizagem organizacional é relativo às formas com que as empresas constroem e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas competências dentro de sua cultura, e como se adaptam e desenvolvem eficiência organizacional, melhorando assim o uso dessas competências.

Outra visão sobre o tema é posta por Antonello (2005), em que a autora explica que a aprendizagem é um processo contínuo de aprimoração e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional.

A aprendizagem organizacional busca, portanto, busca identificar como as coisas funcionam, encontrando a maneira certa para lidar com problemas e por isso processos organizacionais podem estar ocultos e devem ser revelados na organização (PRANGE, 2000)

Crossan (1999) ressalta que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico, não somente porque a aprendizagem ocorre a todo o momento e em todos os níveis da organização, mas também porque institui uma espécie de tensão entre a assimilação de novos conhecimentos e o uso dos que já foram internalizados pela organização.

A aprendizagem se efetiva quando está em ação, pois seu processo é importante para o resultado (GARVIN, 2002). Para a autora, as organizações que aprendem são aquelas que são “hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos comportamentos e *insights*” (GARVIN, 2002, p. 10).

Pantoja (2004, p.15) explica que os indivíduos aprendem por meio das conseqüências organizacionais resultantes de seu comportamento, observando as conseqüências de comportamentos dos demais membros de sua equipe, ouvindo histórias de seus companheiros mais antigos, ou recebendo instruções de seus superiores ou de outra pessoa designada pela organização.

Para Swieringa e Wierdsma (1992), uma organização aprende não somente quando alguém faz melhor o trabalho, mas, como resultado disto, outros membros atuam de forma diferente. Porém não é suficiente para responder a complexidade do atual contexto, uma vez que a organização necessitará encorajar novos comportamentos, modificar suas normas e procedimentos a fim de assegurar sua competitividade. Assim, faz-se necessário haver uma aprendizagem coletiva aliada a mudanças nas regras, ou ainda na base de valores da organização (SWIERINGA e WIERDSMA, 1992).

A aprendizagem organizacional está relacionada com a capacidade das organizações adquirirem e organizarem o conhecimento e as rotinas em torno das suas atividades e dentro das suas culturas, bem como a capacidade de se tornarem eficazes, ao rentabilizar as capacidades dos seus membros (DODGSON, 1993). Do mesmo modo, Friedman, Lipshitz e Overmeer (2003) definem a aprendizagem organizacional como um processo de investigação através do qual membros de uma organização desenvolvem valores compartilhados e conhecimento baseado em experiências passadas deles mesmos e de outros.

Para Probst e Büchel (1997) a aprendizagem organizacional é o processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levando à uma melhoria da habilidade de resolução dos problemas e na capacidade de ação frente às demandas do ambiente.

Portanto, de maneira geral, a organização aprende quando ela consegue lidar com os desafios de modo competitivo, por meio de descobertas internas, da aquisição de conhecimento no ambiente externo, ou ainda observações internalizadas. Assim, a organização pode aprender de diferentes modos, como, por exemplo: adquirindo novos conhecimentos que são organizados, validados e integrados, distribuindo conhecimento ao usuário final e ainda, explorando o conhecimento disponível para obter melhor vantagem (WIG, 1994).

Dessa forma, a aprendizagem organizacional constitui uma fonte de vantagem competitiva e torna-se essencial para as organizações a presença de profissionais dispostos a “aprender a aprender” e a oportunizar o aprendizado a outras pessoas que fazem parte da organização, resultando em um ambiente organizacional propício ao aprendizado, possibilitando que estas organizações posicionem-se estrategicamente em diferentes momentos de sua trajetória. (TEIXEIRA, BEBER e GRZYBOVSKI, 2008).

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam essa visão e complementam afirmando que também se deve gerar um compromisso com os valores organizacionais, sugerindo uma necessidade de alinhamento entre cultura, estratégia e criação de conhecimento e aprendizagem. Friedman, Lipshitz e Overmeer (2003), corroborando esta linha afirmam que a cultura pode ser considerada o resultado da aprendizagem organizacional, uma vez que os padrões de comportamento e as estratégias de ação que formam a cultura são institucionalizados a partir da aprendizagem advinda da experiência. Assim, para os autores a aprendizagem organizacional é um processo

de investigação em que os membros de uma organização desenvolvem valores compartilhados e conhecimento baseados em experiências passadas.

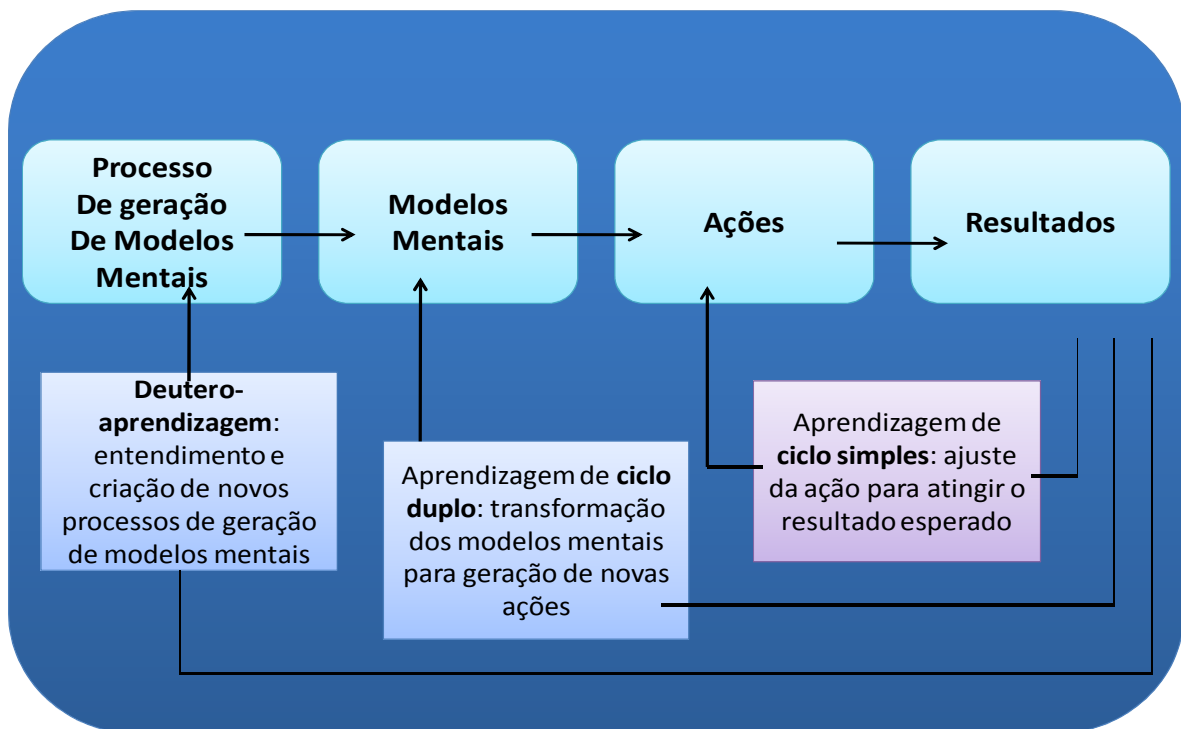
Silva (2001) elucida a relação entre cultura e aprendizagem. Em que a aprendizagem seria propulsora e formadora da cultura organizacional, e esta, após consolidada, seria transferida às próximas gerações. Aprendizagem e cultura são conceitos que se encontram à medida que a aprendizagem individual acontece e é transferida, tomando-se um evento coletivo e, portanto compartilhado, podendo assim modificar a cultura, e que essa mudança, direcione novos modos de pensar e aprender. Portanto, de acordo com Yanow (2000) os aspectos culturais são fundamentais para compreensão do fenômeno aprendizagem organizacional.

Na literatura de aprendizagem organizacional um tópico recorrente é a tipologia proposta por Argyris e Schön (1978). Sob esta tipologia, de acordo com os autores, as organizações podem apresentar um dos três conhecidos tipos ou estilos de aprendizagem organizacional: *single-loop learning (SLL)* ou aprendizagem de circuito simples, *double-loop (DLL)* ou aprendizagem de circuito duplo e ainda o *deuterolearning*.

De acordo com os autores, a aprendizagem organizacional envolve a detecção e correção do erro. Quando o erro é detectado e corrigido permite a organização continuar com sua atual política ou atingir seu objetivo. Assim o processo de detecção e correção do erro é denominado Aprendizado de circuito simples.

O aprendizado de circuito duplo, *Double-loop learning*, ocorre quando o erro é detectado e corrigido de maneira que envolva a modificação das normas e objetivos de uma organização. Ainda, de acordo com Argyris e Schön (1978) as empresas necessitam aprender a colocar em prática o *single* e o *double-loop learning*, o que é chamado de *deutero-learning*.

Já, quando uma organização se enquadra em *Deutero-learning*, seus membros aprendem sobre contextos anteriores. Eles refletem sobre e buscam em episódios passados de aprendizagem organizacional, ou falha no processo de aprendizagem. Assim eles descobrem o que fizeram que facilitou ou inibiu o aprendizado, eles então criam novas estratégias, produzem essas estratégias e, avaliam e generalizam o que produziram.



**Figura 04- Aprendizagem de ciclo simples, duplo e dêutero-aprendizagem**

Fonte: adaptado de Probst e Buchel (1997)

### 2.2.3 Apresentação do modelo de Goh & Richards e validação Angelim e Guimarães (2003).

Apesar da ampla produção científica a respeito da aprendizagem, Angelim e Guimarães (2003) realçam a carência de sistematização do referido construto, bem como a problemática de como mensurar o seu aprendizado. Os autores ainda destacam, como uma importante contribuição na sistematização de formas de mensurar a aprendizagem organizacional, o estudo desenvolvido por Goh e Richard (1997), que juntaram diversos elementos e características presentes na literatura da aprendizagem organizacional, a partir de um estudo empírico que resultou o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa, o *Organizational Learning Scale* (OLS).

O *Organizational Learning Scale* foi desenvolvido com base cinco dimensões de características e práticas gerenciais favoráveis à aprendizagem organizacional identificadas por Goh e Richard (1997), cujas principais características podem ser visualizadas no Quadro 05:

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Características</b>
<b>Clareza de propósito e Missão</b>	Grau de entendimento que os funcionários possuem da missão e dos propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance.	Compreensão do propósito da organização pelos funcionários;  Os funcionários sabem como seu trabalho pode contribuir no alcance das metas organizacionais.
<b>Empowerment e Comprometimento da Liderança</b>	Relativo ao papel do líder na organização na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento	Propiciar feedback;  Estar aberto a críticas;  Admitir erros de forma construtiva;  Permitir que os funcionários participem das decisões assumindo alguns riscos.
<b>Experimentação</b>	Diz respeito ao grau de liberdade dos funcionários em experimentar novos processos e métodos de trabalho.	Suporte e encorajamento para o desenvolvimento de processos inovadores e novos métodos de trabalho.
<b>Transferência de Conhecimento</b>	Permite que os funcionários aprendam uns com os outros bem como por meio de experiências e conhecimentos vindos de outras organizações.	Capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os departamentos bem como captá-lo do ambiente externo.
<b>Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo</b>	Nível de trabalho em grupo na organização para resolução de problemas e criação de idéias inovadoras.	A estrutura e os sistemas da organização encorajam o trabalho e a resolução de problemas em grupo.

**Quadro 05 – As cinco dimensões favoráveis a aprendizagem organizacional**

Fonte: Elaborado com base em Goh e Richard (1997)

O referido instrumento foi traduzido para o português e validado por Angelim e Guimarães (2003), em um estudo englobando 110 organizações participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público do governo federal brasileiro. Sendo este aplicado primeiramente com o responsável pelo processo de avaliação e acompanhamento da organização no referido programa, contudo como das 110 organizações, apenas 43 responderam ao questionário, e o objetivo do estudo seria validar o próprio instrumento de pesquisa por meio de análise fatorial foi ampliado o número de respondentes, incluindo indivíduos que não eram membros das equipes de gestão da qualidade. Assim, obtiveram-se 206 questionários respondidos.

Os autores realizaram uma análise fatorial exploratória e optaram pela extração de três fatores favoráveis a um ambiente de aprendizagem organizacional:

O fator 1 concernente às práticas organizacionais ou atitudes de gestores de apoio à liberdade de atuação dos funcionários; o Fator 2 voltado ao trabalho em grupo; e o Fator 3 que corresponde à compreensão, compartilhamento da missão institucional.

Angelim e Guimarães (2003) verificaram que há uma correlação positiva significativa entre o potencial de aprendizagem organizacional e o nível de qualidade de gestão das organizações. Como resultado aplicado, constata-se que o indicador de potencial de aprendizagem organizacional pode oferecer um parâmetro aos gestores sobre o nível de aprendizagem que a organização está incentivando. A análise dessas informações poderia, portanto, revelar as características do ambiente que estão inibindo ou favorecendo esse processo. Os autores ainda sugerem replicar o Organizational Learning Scale de modo a identificar fatores subjacentes aos descritos por Goh e Richard (1997).

### **2.3 As Organização Não Governamentais (ONGs)**

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamental (ABONG 2011) afirma que “uma ONG é, portanto, uma organização formalmente constituída, sob o formato jurídico de uma associação civil ou uma fundação, sem fins lucrativos e com o objetivo de promoção e universalização de direitos”. As ONGs brasileiras são associações com objetivo de aumentar a luta pelos direitos e pela constituição de novos direitos, especialmente os chamados direitos humanos, econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais (ABONG, 2011).

De acordo com Kanitz (2006) as entidades sem fins lucrativos e não governamentais constituem o que é conhecido como Terceiro Setor. O autor ainda relaciona que os principais personagens do terceiro setor são as fundações (que doam e às vezes operam projetos próprios), as entidades beneficentes (que realmente operam os projetos), os fundos comunitários, entidades sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), empresas com responsabilidade social, empresas doadoras, pessoas físicas, imprensa e empresas juniores sociais. O autor ainda apresenta que este setor possui milhões de pessoas trabalhando nele e para ele, como gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes, além dos jovens que vêem como sua missão ajudarem o terceiro setor.



As organizações do Terceiro Setor têm adquirido, cada vez mais, importante papel na sociedade, tanto na prestação de serviços quanto no controle e mobilização social (LEWIS, 2001). Uma vez que essas Organizações são agentes fundamentais no processo de desenvolvimento dos países, pois em algumas situações acabam por complementar o papel do estado (ATTACK, 1999).

Apesar da assimilação de ONGs como sinônimo de entidades sem fins lucrativos, e ainda que designe uma característica geral do campo em questão, que é justamente sua natureza não-governamental, elas são reconhecidas como uma classe especial de entidades, dedicadas ao desenvolvimento participativo e sustentável, à construção da cidadania e defesa de direitos (OLIVEIRA; HADDAD, 2001). Possuem, portanto, uma “gênese própria e não se confundem com entidades comunitárias e de auto-ajuda, como centros de pesquisa, fundações e entidades filantrópicas de corte tradicional”. (OLIVEIRA; HADDAD, 2001).

Apesar de toda a diversidade do Terceiro Setor e da heterogeneidade de suas organizações, algumas características são bastante específicas, fazendo com que não sejam confundidas com as outras organizações: 1) estão fora da estrutura formal do Estado; 2) não têm fins lucrativos; 3) são constituídas por grupos de cidadãos na sociedade civil como pessoas de direito privado; 4) são de adesão não-compulsória; e 5) produzem bens e/ou serviços de uso ou interesse coletivo (FRANCO, 1999).

Com isso, Tude e Rodrigues (2007) sintetizam que se pode dizer que as ONGs são organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta.

Sendo assim, as ONGs não representam interesses particulares de grupos específicos, mas trabalham com causas que são tratadas universalmente. Mesmo desenvolvendo atividades assistenciais, reconhecem os limites destas atividades e procuram aliar a filantropia com mudanças sociopolíticas. E, por fim, as atividades fim dessas organizações não são de produção de bens para serem comercializados. Podem desenvolver atividades comerciais, como meio, ou seja, como forma para geração de recursos para a execução de suas atividades fim (TUDE; RODRIGUES, 2007).

O aumento da visibilidade das organizações do Terceiro Setor trouxe maiores exigências quanto à sua capacidade de realizar um trabalho de qualidade, de se posicionar politicamente e de suprir as demandas sociais. Os desafios impostos se tornam mais difíceis e demandam efetividade destas instituições (ARMANI, 2003).

Bose (2004) salienta que as ONGs são marcadas por um estilo de atuação amadora, tendo a gestão traços marcante de improviso. Entretanto, a gestão nessas organizações está mudando e tende a se transformar cada vez mais. Conforme Diniz e Mattos (2002), nas últimas décadas, uma onda de mudanças constantes e transformações nas esferas política, social, econômica e cultural, ocorreu em todo o mundo, obrigando as ONGs a experimentarem sucessivos ajustes organizacionais na sua estrutura e prática de intervenção, tais ajustes indicam uma tendência de reprodução das modernas práticas gerenciais, próprias das empresas lucrativas.

Dentre os motivos que levam as ONGs a buscarem a profissionalização, Oliveira Junior (2006) elenca dois fatores: o primeiro liga-se à concorrência pelos recursos diante do crescimento do amplo terceiro setor, onde estão inseridas as ONGs, fazendo com que a fatia que cabe a cada uma destas organizações tenda à diluição; e o segundo refere-se às exigências que a sociedade faz no que tange à aplicação dos recursos por parte destas organizações. Assim, cada vez mais as ONGs buscam incorporar conceitos e técnicas utilizados na administração, acrescentando à sua atividade instrumentos de gestão que assegurem o cumprimento dos seus objetivos institucionais com eficácia e eficiência.

### **3 MÉTODO**

Neste capítulo, apresenta-se o método utilizado no estudo a fim de alcançar os objetivos propostos. Define-se e justifica-se o método, apresenta-se o instrumento de pesquisa e os modelos de pesquisa utilizados para este estudo, além da amostra de pesquisa e da estratégia de coleta de dados e análise dos mesmos.

#### **3.1 Método de realização do estudo**

Esta pesquisa buscou compreender a relação entre os valores organizacionais e a aprendizagem organizacional. De acordo com este objetivo, pretendeu-se, através da pesquisa, estabelecer relações entre estes construtos, a fim de caracterizar os aspectos mais importantes neste contexto.

Yin (2001) relata que a escolha da correta estratégia de pesquisa é fundamental para o planejamento do estudo de acordo com o seu propósito, quer seja exploratório, descritivo ou experimental.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que esta tem como objetivo primordial a compreensão das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2006), pois de acordo com este autor, a pesquisa descritiva é utilizada por pesquisadores interessados em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Assim, este trabalho possui como objetivo principal compreensão de fatos e fenômenos de determinada realidade e estabelecer relações entre as variáveis estudadas, além de descrever as características e as funções dos indivíduos que compõem a amostra do estudo, a fim de fornecer informações claras e objetivas para chegar a resultados mais confiáveis. A pesquisa descritiva, dessa forma, é utilizada quando o pesquisador

precisa conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL JR., 1987).

### **3.2 Tipo e estratégia da pesquisa**

O delineamento da pesquisa envolve planejamento, através da análise e da interpretação realizadas a partir da coleta de dados, considerando o ambiente onde são coletados os dados e suas formas de análise (GIL, 2007). A abordagem dos dados desta pesquisa foi pautada pela utilização do método predominantemente quantitativo.

Segundo Richardson (1989), a pesquisa quantitativa predomina uma abordagem que possui uma metodologia a qual impõe uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados e, assim, dando mais confiabilidade aos resultados.

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000) afirmam que analisar os valores organizacionais a partir de documentos oficiais, das metas, ou da missão da empresa é uma das formas de se realizar a tarefa, porém essa metodologia pode levar a conclusões incompletas, uma vez que podem existir incongruências entre os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados e, portanto percebidos pelos empregados. Assim, Tamayo (2005) indica a utilização de metodologia quantitativa para o estudo de relações entre valores.

Sobre a temática aprendizagem organizacional, Lähteenmäki, Toivonen e Mattila (2001, p. 113) destacam que “a teoria é altamente dispersa e não é realmente construída sobre achados anteriores, estudos empíricos ricos são necessários para validar medidas de aprendizagem organizacional”.

Assim, esta é uma pesquisa de caráter quantitativo, pois fez uso de instrumentos de coleta de dados (questionários) estruturados e já validados por outros estudos nacionais e internacionais sobre os temas valores organizacionais e aprendizagem organizacional.

Neste trabalho utilizou o estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que o estudo de um caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca

circunstanciada de informações. Para Goode e Hatt (1972) o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

### **3.3 Modelos conceituais do estudo e coleta de dados**

Como método de coleta de dados foi aplicado um questionário elaborado a partir de dois modelos como visualiza-se no desenho da pesquisa apresentado na figura 05, juntamente com um questionário para identificação do perfil dos respondentes.



**Figura 05- Valores Organizacionais e a Aprendizagem Organizacional**

Fonte: Elaborada com base em Oliveira e Tamayo (2004) e Goh & Richards (1997)

Para a realização deste estudo foram utilizados dois instrumentos distintos (ANEXO A) para a coleta de dados: (1) a Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004); e (2) *Organizational Learning Scale* (OLS) de Goh e Richard (1997), traduzido para o português e validado por Angelim e Guimarães (2003). A seguir, é possível visualizar o objetivo, o construto, as dimensões, as questões e autores que foram utilizados neste trabalho.

Objetivo	Constructo	Dimensões	Predicadores	Autores
<b>Identificar os valores organizacionais na percepção dos membros da organização estudada</b>	Valores Organizacionais  VO	Autonomia	01, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46	Oliveira e Tamayo (2004)
		Bem-Estar	05, 09, 14, 22, 32, 48	
		Realização	04, 08, 20, 24, 36	
		Domínio	10, 18, 37, 39, 42, 45	
		Prestígio	07, 25, 33, 35	
		Conformidade	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43	
		Tradição	06, 12, 19, 31, 47	
		Preocupação com a coletividade	02, 03, 15, 16, 21, 38, 44	
<b>Verificar as dimensões de como ocorre a aprendizagem organizacional na organização estudada</b>	Aprendizagem Organizacional  AO	Clareza e propósito da missão	AO2, AO18, AO19, AO20	Goh e Richard (1997);  Angelim e Guimarães (2003)
		Empowerment e comprometimento da liderança	AO7, AO8, AO13, AO15, AO17	
		Experimentação	AO3, AO6, A10, AO11, AO12	
		Transferência de Conhecimento	AO1, AO4, AO9, AO16,	
		Times de Trabalho e resolução de	AO5, AO14,	

		problemas em grupo	AO21	
--	--	--------------------	------	--

**Quadro 06: objetivo, construto, dimensões, questões utilizadas.**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos autores citados

Dessa forma, o instrumento final foi composto por 69 questões das escalas acima mencionadas além de questões de identificação do perfil, tempo de organização, área de atuação, cargo ocupado, tempo no cargo e carga horária diária.

### 3.4 Local de Estudo e os entrevistados

A unidade de análise foi uma organização internacional não-governamental gerida e direcionada para estudantes universitários, presente em 1.700 universidades de 107 países e territórios, e serve como plataforma para que jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de modo a ter um impacto positivo na sociedade. Para o presente trabalho a unidade de Santa Maria foi selecionada devido ao grande destaque nacional e internacional que a mesma possui.

Em Santa Maria, a organização foi criada em 1985 por um grupo de estudantes da cidade e a organização já realizou mais de 200 intercâmbios, entre pessoas que deixaram Santa Maria para algum lugar do mundo e estrangeiros que aqui vieram trabalhar, além disso, conta atualmente com a colaboração voluntária de 80 jovens atuantes, trabalhando nas áreas de marketing e comunicação, relações corporativas (vendas), gestão de pessoas, *Incoming Exchange* (ICX), finanças, e Gestão de intercâmbio e Liderança. Áreas essas escolhidas pelos próprios membros, juntamente com a equipe de Gestão de Pessoas.

O principal objetivo da organização é ser uma plataforma para que os jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de modo a terem um impacto positivo na sociedade, formando agentes de mudança. Para isso, realiza cerca de 350 conferências por ano no mundo, promove 4.000 intercâmbios no exterior, oferece mais de 5.000 posições de liderança para os membros nas diretorias locais, nacionais e internacionais, além de contar com cerca de 800.000 egressos conhecidos como Alumni.



A organização possui como missão: “Contribuir para o desenvolvimento dos países e seus cidadãos, comprometendo-se com o entendimento e cooperação internacional”.

Quanto aos seus valores expostos, eles são:

- Ativando a Liderança:
- Demonstrando Integridade:
- Vivendo a Diversidade:
- Aproveitando da Participação:
- Buscando a Excelência:
- Agindo sustentavelmente

Para a atividade de coordenação global e troca de experiências entre os escritórios locais de diversos países, possui uma intranet na qual disponibiliza grande parte do material produzido no gerenciamento de suas atividades e do conhecimento produzido nas conferências que organiza.

Os sujeitos pesquisados foram os membros e diretores voluntários da organização, que possuía 82 membros ativos na data em que foram aplicados os questionários. Assim, primeiramente foram enviados os questionários por e-mail. Dessa maneira, retornaram 18 questionários preenchidos. Após isso, a fim de obter um maior número de respondentes foi aplicado o restante dos questionários impressos nas reuniões de times da organização, totalizando 78 membros respondentes.

### **3.5 Estratégias de Análise de Dados**

Para a análise quantitativa, os questionários foram tabulados em uma planilha criada no Microsoft Excel, e, posteriormente transpostos para o *software “Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 13.0”*, a fim de realizar a análise quantitativa dos dados. Inicialmente, realizou-se a análise descritiva da amostra, através dos cálculos de média e mediana. Após análises, com o intuito de estabelecer a relação entre os fatores dos valores organizacionais e a aprendizagem

organizacional foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis (HAIR et al., 2005a).

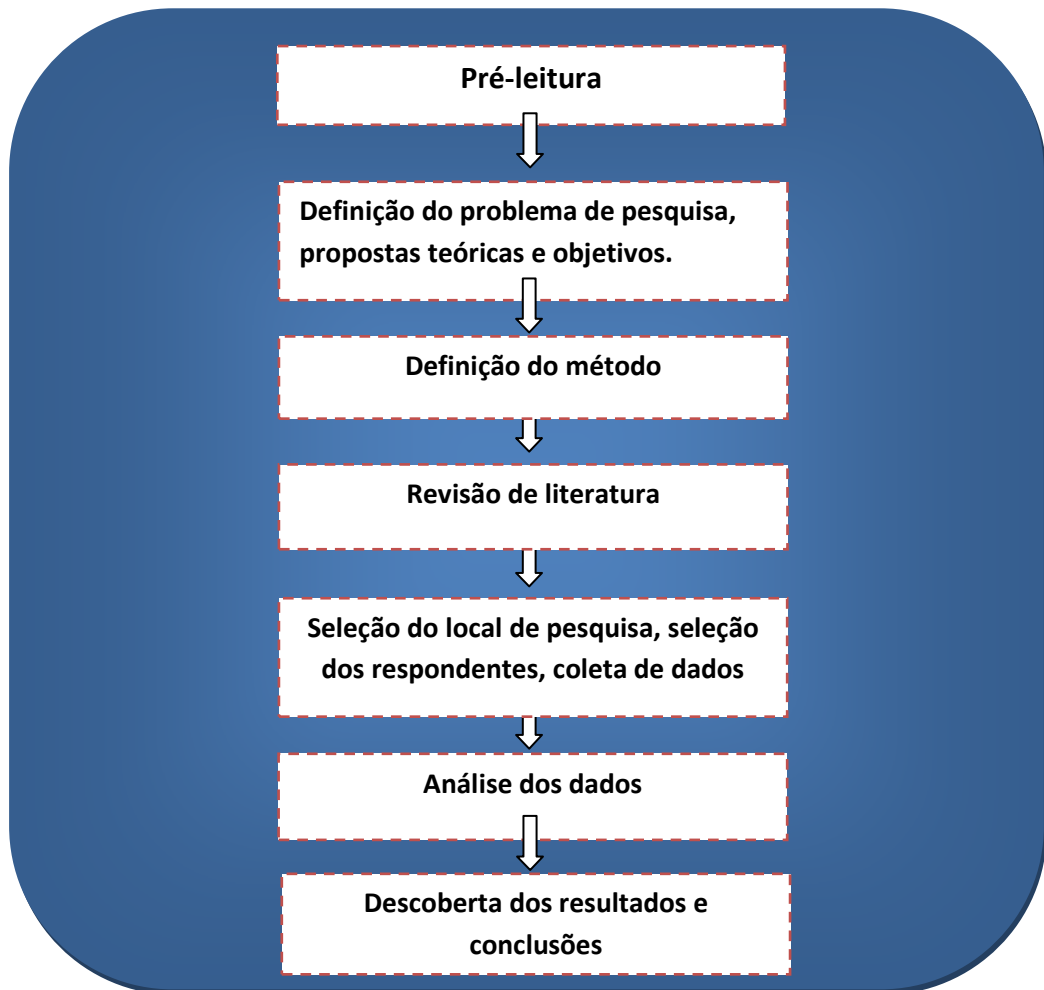
### **3.6 Limitações do método**

Pelo fato do estudo ter sido realizado em apenas uma organização de cunho não governamental, uma das possíveis limitações do estudo é a dificuldade de generalização dos resultados encontrados (YIN, 2005). O estudo possui a qualidade de auxiliar a compreender melhor os construtos pesquisados em um contexto bastante diferenciado, organizações estudantis não governamentais, no entanto, trata-se também de uma limitação na medida em que as conclusões da investigação possuem restrições quanto à sua generalização para outros contextos.

A escolha predominantemente da abordagem quantitativa pode ser percebida, também, como uma limitação deste trabalho, uma vez que os dados ao serem mensurados estatisticamente deixam a desejar quanto a profundidade de determinadas questões, como a análise mais minuciosa da escolha de determinado valor, ou ainda em relação ao construto aprendizagem. Porém, ao mesmo tempo em que se torna uma sugestão para que novas pesquisas possam ser replicadas sob o viés da abordagem qualitativa ou ainda, com a interação das duas abordagens no mesmo ou em diferentes contextos.

### **3.7 Design da pesquisa**

Para uma melhor compreensão de como foi realizado este estudo, a Figura 06 revela as fases de seu desenvolvimento.



**Figura 06: Design da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Bryman (2004).

## **4 RESULTADOS**

Os resultados foram analisados através de dois enfoques. O primeiro deles buscou identificar os valores organizacionais baseados em Oliveira e Tamayo, (2004) praticados pela organização estudada de acordo com a percepção de seus colaboradores. Já o segundo, procurou analisar a percepção dos colaboradores em relação à aprendizagem organizacional baseado nos estudos de Goh & Richards (1997), a fim de atender o objetivo deste estudo. Como ambos os construtos foram validados anteriormente, eles foram aplicados e feito a média, desvio-padrão e a correlação de Pearson dos fatores dos construtos estudados.

### **4.1 Descrição do caso**

Inicialmente, faz-se necessário apresentar o caso estudado em uma organização não governamental localizada na cidade de Santa Maria – RS. A ONG estudada está presente em mais de 100 países com o objetivo de desenvolver a liderança em jovens universitários de forma que estes se tornem agentes de impacto positivo na sociedade. A organização é dividida em diversas unidades localizadas em cidades universitárias em diferentes países.

O escritório local da organização conta, atualmente, com a colaboração voluntária de 80 jovens, trabalhando nas áreas de Gestão de Pessoas, Incoming Exchange (responsável pela recepção dos intercambistas na cidade de Santa Maria), Finanças, Comunicação, Vendas (responsável pelo contato com os *stakeholders* da organização, a fim de oportunizar intercambistas de outros países em organizações santamarienses) e a Gestão de Intercâmbio (recepção dos intercambistas, acompanhamento em geral). Além das posições de liderança na

unidade, das áreas de trabalho, dos projetos e eventos realizados na cidade, esses jovens trabalham em grupo e lidam com assuntos latentes do mundo organizacional atual, tais como: empreendedorismo, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

A ONG desenvolve ferramentas de recursos humanos de forma a acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros. Entre os métodos mais utilizados estão: plano de carreira acompanhado, gestão por competências, avaliações de competência e desempenho, programas de reconhecimento e recompensa. Todas essas ferramentas são trabalhadas nas maiores e mais modernas organizações do mundo. O que vai ao encontro do que afirmam Oliveira e Haddad (2001), em que cada vez mais as ONGs buscam incorporar conceitos e técnicas utilizados na administração, acrescentando à sua atividade instrumentos de gestão que assegurem o cumprimento dos seus objetivos institucionais com eficácia e eficiência.

A organização é conhecida pelos seus membros como uma plataforma de desenvolvimento real que complementa os estudos universitários, dando suporte para o futuro profissional. Todo ano, são selecionados novos membros para fazer parte de seus times de trabalho. A seleção, geralmente, se inicia em maio de cada ano e se estende até final de junho, em uma série de etapas: dois dias de apresentação da organização com suas respectivas áreas, equipe diretiva, valores, missão, visão. Além desses dias, há a realização de dinâmicas de grupo e entrevista pessoal. Após serem selecionados, os membros passam por diversos treinamentos, *workshops*, e alocados nas áreas de seus interesses. Nessas áreas, os membros possuem reuniões semanais com seus pares e mensalmente ocorrem reuniões gerais, onde todos os membros participam. Ainda existem congressos e seminários que reúnem membros de todos os demais escritórios da organização.

É importante ainda mencionar uma das principais ferramentas de troca de experiências da organização, a gestão do programa de intercâmbio e da interação com as plataformas on-line. Dessa forma, os membros trabalham e se comunicam diariamente com pessoas de todo o mundo. Eles aprendem como trabalhar eficientemente em ambientes diversificados e enxergar através de uma perspectiva global. Além do que a inserção em uma nova realidade ajuda a compreender e contribuir para o desenvolvimento das comunidades locais e identificar a responsabilidade pessoal para a mudança social

Com relação ao perfil dos entrevistados, a amostra foi composta por 78 membros da organização não governamental estudada. Assim, procurou-se traçar o perfil sócio-demográfico dos respondentes, iniciando com a apresentação de dados nominais e estatísticos.

Por se tratar de uma organização não governamental, formada apenas por membros que estão envolvidos com uma instituição de ensino ou recém-graduados, a idade dos respondentes variou entre os 17 e 26 anos como pode ser visualizado na tabela 1 com média de 20,6 anos de idade. Assim, o perfil demográfico de faixa etária demonstra um grupo bastante jovem.

**Tabela 1: Idade dos entrevistados**

<b>Idade</b>	<b>Frequencia</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>17 anos</b>	3	3,8 %
<b>18 anos</b>	13	16,7 %
<b>19 anos</b>	10	12,8 %
<b>20 anos</b>	11	14,1 %
<b>21 anos</b>	14	17,9 %
<b>22 anos</b>	11	14,1 %
<b>23 anos</b>	8	10,3 %
<b>24 anos</b>	4	5,1 %
<b>25 anos</b>	3	3,8 %
<b>26 anos</b>	1	1,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da pesquisa, teve-se um número de participantes de diferentes idades, porém com idades bastante próximas, visto que a organização é de jovens universitários. Assim, as maiores participações de membros com as idades de 18 anos (16,7%), 20 anos (14,1%), 21 anos (17,9%) e 22 anos (14,1%).

No que diz respeito ao gênero dos respondentes da pesquisa, conforme se pode observar na tabela 2, a maioria dos participantes é do sexo feminino 56,4%, os quais correspondem a 44 respondentes; enquanto 34 dos respondentes são do sexo masculino, o que corresponde a 43,6% dos membros pesquisados. De acordo com o exposto por Schwartz (2005b), um dos fatores que pode influenciar na percepção

dos valores é gênero, porém entre outros fatores como escolaridade, faixa etária e outros, este, é o menos propenso a demonstrar diferenças.

**Tabela 2: Gênero dos entrevistados**

Gênero	Frequencia	Porcentagem
Feminino	44	56,4%
Masculino	34	43,6%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange a escolaridade e ao estado civil dos respondentes, como pode ser visto na tabela 3, todos os respondentes (100%) são solteiros e a grande maioria dos mesmos (82,1%) está cursando um curso de graduação em uma das instituições de ensino Superior do município. Esta informação é resultado de a organização objeto da pesquisa ser formada e gerida apenas por jovens que tenham vínculo com instituições de ensino superior ou que tenha terminado seus estudos há até 2 anos.

**Tabela 3: Estado civil e Escolaridade**

Variáveis	Entrevistados	Frequência	Porcentagem
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	78	100%
<b>Escolaridade</b>	Superior em andamento	64	82,1%
	Superior completo	14	17,9%
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Existe na organização uma grande variedade de cursos frequentados pelos membros, pois na organização não há uma restrição de curso para participar da organização. No entanto, uma boa parte dos respondentes é da área de Ciências Sociais e Aplicadas, porém há ainda participação forte das áreas de Ciências

Humanas e Engenharias, com alguns representantes de áreas da Saúde e das ciências Rurais.

Quanto à área de atuação na organização, os membros são alocados em diferentes áreas, nas quais eles desenvolvem as respectivas atividades na organização. Relativo à distribuição dos membros nos times, conforme gráfico 1, o time de Gestão de Pessoas é composto por quinze (15) pessoas, *Incoming Exchange (ICX)* responsável pela busca de intercambistas no sistema *intranet* da organização, composto por 14 membros, Finanças e qualidade (12), comunicação (12), Vendas (12), Gestão do intercâmbio (13) membros.

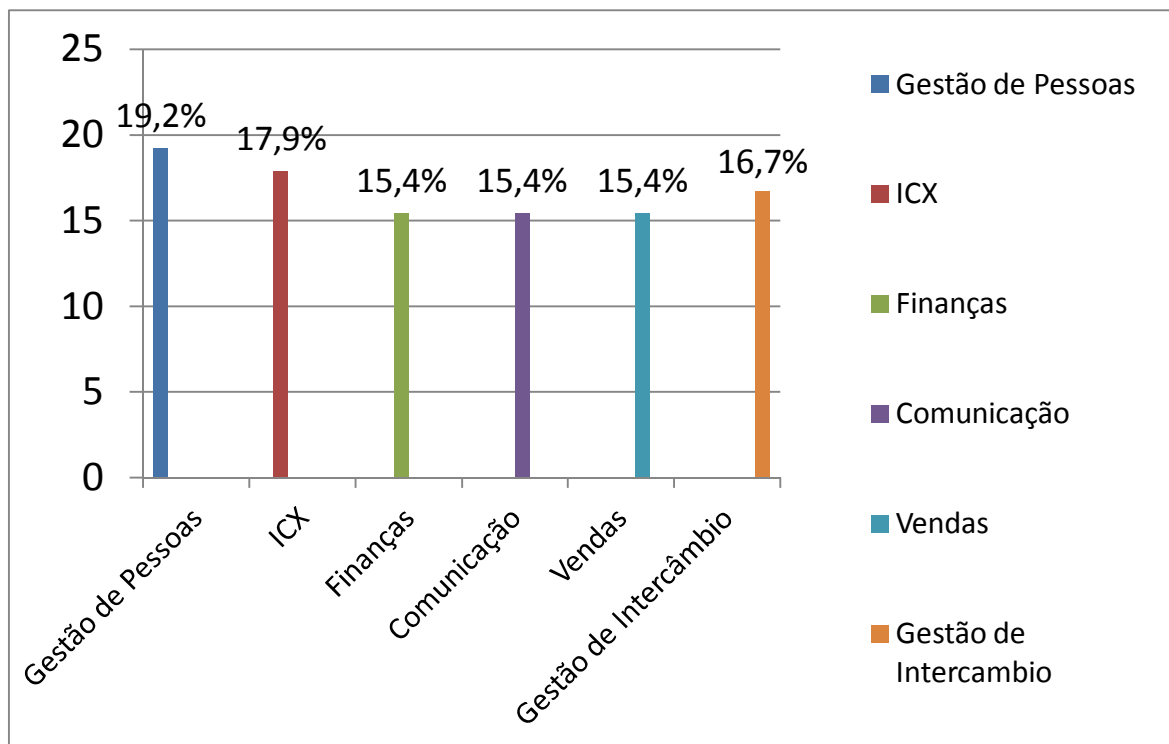


Gráfico 1- Área de atuação

Com relação ao tempo de organização, grande parte dos membros está ainda cursando um curso universitário, estes membros ficam pouco tempo na organização, ficando assim por um tempo não muito superior a dois anos. Provavelmente por serem estudantes da graduação, uma fase transitória, o tempo de organização dos membros não é muito longo, pois ao fim do curso muitos jovens passam a focar mais na vida profissional, deixando o trabalho voluntário em segundo plano. A média do tempo de atuação na organização pode ser visualizada na tabela 4.



**Tabela 4 – Tempo de inserção na organização não governamental**

<b>Tempo de organização</b>	<b>Frequencia</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Até 5 meses</b>	15	19,3%
<b>De 6 a 11 meses</b>	15	19,3%
<b>De 1 ano a 1 ano e 11 meses</b>	29	37,1%
<b>Mais de 2 anos</b>	19	24,3%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Foram realizados testes para verificar se havia diferença de opinião quanto aos assuntos tratados neste trabalho entre os gêneros, idades e tempo de organização, porém os resultados não foram conclusivos, talvez pelo fato de o grupo ser relativamente homogêneo em idade e formado por estudantes de graduação ou recém-graduados, todos participarem da organização pelo mesmo objetivos, uma vez que é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos.

## **4.2 Hierarquia dos valores organizacionais**

Nesta seção, são apresentadas as análises quantitativas dos dados obtidos através da aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) aos membros da organização investigada. Após realizou-se a discussão dos resultados das análises acerca do construto Valores Organizacionais.

### **4.2.1 Percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais**

Os valores aqui identificados simbolizam os valores no contexto organizacional, da forma que são percebidos pelos membros, não sendo avaliados, portanto, os valores declarados pela organização.

Assim tem-se, a análise da percepção baseada nos oito fatores elencados por Oliveira e Tamayo (2004): Autonomia, Bem-Estar, Realização, Domínio, Prestígio,

Conformidade, Tradição e Preocupação com a coletividade, que estão expostos nos tabelas seguintes.

**Tabela 5: Análise do fator autonomia**

<b>Fator 01 – Autonomia</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
01	A organização estimula os membros a enfrentar desafios	4,5513	0,57315
13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos membros	4,5128	0,57533
23	Esta organização valoriza o membro curioso	4,1023	0,67593
26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente	4,4872	0,63947
29	Esta organização valoriza membros que buscam realização no trabalho	4,4744	0,55184
30	Para esta organização é importante ser criativa	4,4487	0,59538
40	Esta organização deseja que o membro tenha uma vida profissional variada	4,2436	0,58523
46	Esta organização incentiva o membro a ser criativo	4,2821	0,78785
	<b>Média geral</b>	<b>4,3878</b>	<b>0,62302</b>

Fonte: dados da pesquisa

Neste fator encontra-se a definição de oferecer aos membros liberdade, estímulos, desafios, modernização, é um dos fatores ligados com abertura à mudança (MENDES e TAMAYO, 2001), o que corrobora com a imagem de uma organização jovem, aberta à novidade. A variável com maior média (4,5513) foi “esta organização estimula os membros a enfrentar desafios”, novamente condizente com uma organização gerida por jovens que buscam desafios profissionais em prol dos objetivos pessoais e organizacionais. A de menor média foi “esta organização valoriza o membro curioso” (4,1023), que de qualquer forma continua com uma média alta que demonstra que o valor de Autonomia é bastante valorizado e expresso no cotidiano da organização. O desvio-padrão deste fator teve como média o total de 0,62302, o que demonstra que não existe grande divergência entre os membros.

**Tabela 6: Análise do fator Bem-Estar**

<b>Fator 02- Bem-Estar</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
05	É muito importante para esta organização ajudar seus membros	4,4487	0,61681
09	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos membros	4,1538	0,85397
14	Nesta organização os membros são premiados.	3,9487	0,70060
22	Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos membros	2,7692	1,13873
32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos membros	3,5513	0,93486
48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao membro	4,2436	0,72409
	<b>Média Geral</b>	<b>3,85255</b>	<b>0,82817</b>

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao item Bem-estar tem-se a preocupação da organização para que o membro se sinta satisfeito, é uma busca pela qualidade de vida dos colaboradores (OLIVEIRA, TAMAYO, 2004). Neste caso, tem-se a variável “é muito importante para esta organização ajudar seus membros” (4,4487), uma primazia de organizações não governamentais, no qual o membro voluntário é parte importante do funcionamento da organização e mantê-lo satisfeito é uma meta da organização. Tem-se ainda com o variável mais baixa a afirmação “para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos membros” (2,7692), demonstrando que apesar dos membros jovens e voluntários, o bem-estar está mais ligado com vantagens de ajuda e motivação no trabalho e não valorizando ações práticas de cunho mais particular como clubes de lazer.

**Tabela 7: Análise do fator Realização**

<b>Fator 03 – Realização</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
04	Esta organização valoriza a competência	4,5128	0,61883
08	Esta organização acha que é importante ser competente	4,4231	0,57024
20	Nesta organização é importante que os membros conheçam bem o trabalho que fazem	4,0385	0,88922
24	Esta organização gosta de membros que mostram suas habilidades	4,5128	0,57533
36	Para esta organização, planejar metas é essencial	4,4103	0,69199
	<b>Média Geral</b>	<b>4,3795</b>	<b>0,669122</b>

Fonte: dados da pesquisa

Ao apresentar o item Realização, Oliveira e Tamayo (2004) conceituaram como objetivando o sucesso, demonstrar competência, tanto da organização como do colaborador, visando a sobrevivência de ambos. E com médias iguais (4,5128) apresentam-se as variáveis “esta organização valoriza a competência” e “esta organização gosta de membros que mostram suas qualidades”, visto que as ONGs estão se profissionalizando cada vez mais (VIDAL e MENEZES, 2004), estes resultados corroboram que é necessário uma valorização de competências e qualidades profissionais que levem à organização ao desenvolvimento e sucesso. E com uma pequena diferença de média a variável menor ficou sendo “nesta organização é importante que os membros conheçam bem o trabalho que fazem” (4,0385), demonstrando que realização é um valor bastante importante nesta organização. Verifica-se ainda, que o desvio-padrão das variáveis teve resultado abaixo de 1, demonstrando haver pouca variabilidade nas respostas. Estas evidências remetem à compreensão de que os valores percebidos são compartilhados pelos entrevistados.

**Tabela 8: Análise do fator Domínio**

<b>Fator 04 – Domínio</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
10	É importante para esta organização ter lucro.	2,6923	1,19857
18	Esta organização busca o domínio de mercado	3,3718	1,20722
37	Esta organização acha importante ser competitiva	3,9231	0,86444
39	O prazer para esta organização é obter lucros	2,2564	0,84417
42	Esta organização considera a segurança nos negócios importante	3,2051	0,95834
45	Esta organização estimula nos clientes o desejo de adquirir os serviços prestados	4,2564	0,61234
	<b>Média geral</b>	<b>3,2841</b>	<b>0,9475</b>

Fonte: dados da pesquisa

No fator Domínio, fala-se dos valores relacionados com Poder, obtendo status e o controle de recursos e outros indivíduos, e ainda o domínio do mercado (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Claramente com uma média mais baixa que outros valores, pode-se observar a variável “esta organização estimula nos clientes o desejo de adquirir os serviços prestados” (4,2564) com a maior média do item; e com a menor média (2.2564) “o prazer para esta organização é obter lucros”. Estas variáveis demonstram que, ainda que o produto final da organização em questão seja importante e necessário para a comunidade como um bem de consumo, o objetivo final da organização não é o lucro, como já era de se esperar de uma ONG, corroborado agora pela pesquisa dos valores percebidos pelos membros neste caso.

**Tabela 9: Análise do fator Prestígio**

<b>Fator 05 – Prestígio</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
07	Esta organização influencia outras organizações	3,7564	0,99591
25	Esta organização tem prestígio na sociedade	3,4487	0,81619
33	Esta organização tem prestígio	3,5000	0,78542
35	Esta organização tem influência na sociedade	3,3718	0,89890
	<b>Média geral</b>	<b>3,5192</b>	<b>0,87410</b>

Fonte: dados da pesquisa

O Prestígio para Oliveira e Tamayo (2004) identifica a admiração e respeito que a sociedade demonstra pela organização em questão. Em outros estudos já realizados denota-se que valores associados com poder não são, em geral, fortemente associados ao mundo do trabalho voluntário (CAMARGO, 2001). Assim o quadro traz médias bastante próximas em suas variáveis, sendo a maior em “esta organização influencia outras organizações” (3,7564) e a menor em “esta organização tem influência na sociedade” (3,3718). Estas variáveis demonstram que, talvez por ser uma organização internacional presente em diversos países, a ONG considera ter certo prestígio dentro do seu alcance de trabalho voluntário.

**Tabela 10: Análise do fator Conformidade**

<b>Fator 06 – Conformidade</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
11	Para esta organização é importante que os membros se comportem de forma educada	4,1410	0,76827
17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos	3,1538	0,92690
27	Esta organização acredita que as regras são importantes	3,6410	0,73810
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização	3,2436	0,84031
34	Esta organização acredita que a cortesia é importante	3,7564	0,66812
41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes	3,6795	0,94654
43	Esta organização acredita que os membros devem aceitar o trabalho que têm a fazer	2,7436	0,90361
	<b>Média geral</b>	<b>3,4798</b>	<b>0,82740</b>

Fonte:dados da pesquisa

Quando há referência a limites das ações e do comportamento dos membros, valorização das regras no ambiente de trabalho e ao se relacionar também com outras organizações evidencia-se, portanto, o item Conformidade (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), buscando evitar o que é novo e desconhecido. Assim a tabela aponta como sendo a variável de maior média com (4,1410) a sentença: “para esta organização é importante que os membros se comportem de forma educada”, demonstrando que em uma organização não-governamental formada por jovens há uma preocupação com os demais colegas. E “esta organização acredita que os membros devem aceitar o trabalho que têm a fazer” tem-se como menor média (2,7436), instigando a possibilidade de que a organização motiva seus membros a questionarem seus objetivos e a busca as outras formas de realiza-los.

**Tabela 11: Análise do fator Tradição**

<b>Fator 07 – Tradição</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
06	A tradição é uma marca desta organização.	3,3205	1,03815
12	Esta organização preserva os costumes antigos e a tradição	2,8333	1,15564
19	Esta organização evita mudanças	1,8333	0,69163
31	Esta organização procura manter práticas consagradas	3,2179	0,94865
47	O comportamento dos membros, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes.	3,2949	1,03333
	<b>Média Geral</b>	<b>2,8999</b>	<b>0,97348</b>

Fonte: dados de pesquisa

No fator Tradição está contida à preservação dos costumes, o respeito às antigas práticas consagradas de funcionar da organização; e juntamente com Conformidade forma o polo oposto à Autonomia e Bem-estar, na avaliação de Oliveira e Tamayo (2004). Os resultados da maior e da menor variável neste item – “a tradição é uma marca desta organização” (3,3205) e “esta organização preserva os costumes antigos e tradição” (2,8333) – remetem a uma organização que não tem costumes tão consagrados, regras formais e estáticas, ou pelo menos estes não são sentidos desta forma pelos membros, trazendo a imagem de uma ONG bastante flexível em suas práticas, que busca constantes mudanças.



**Tabela 12: Análise do fator Preocupação com a coletividade**

<b>Fator 08 – Preocupação com a coletividade</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
02	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização	3,9744	0,78912
03	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	4,3205	0,71157
15	Esta organização acredita no valor da honestidade	4,2179	0,76697
16	Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa	4,3205	0,61356
21	Esta organização acha importante ser fiel a seus membros e clientes	4,1538	0,75725
38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação	4,2308	0,83624
44	Esta organização considera lealdade importante	4,0256	0,82138
	<b>Média Geral</b>	<b>4,1776</b>	<b>0,75658</b>

E no último fator analisado encontra-se o item Preocupação com a Coletividade, citado como de grande importância para organizações de trabalho voluntário social (CAMARGO, 2001). O fator de Preocupação com a Coletividade é associado com os valores individuais de Benevolência e Universalismo, este item para Oliveira e Tamayo (2004) vem trazer a justiça e igualdade na organização, buscando a tolerância e honestidade para orientar as relações humanas. Para Vidal e Menezes (2004), o envolvimento com questões humanitárias e sociais influencia nas ONGs, a igualdade social e participação igualitária acabam por se conectar nas práticas cotidianas da organização, como demonstrado neste fator.

Como pode ser visualizado através das médias e desvio-pradrão apresentados, percebe-se que há uma diferença entre os valores percebidos pelos membros da organização. Alguns itens apresentam médias mais altas – como Autonomia e Realização – O que demonstra que na organização estudada os membros valorizam os desafios, buscam aperfeiçoamento, e variedade de

experiências, além de buscar a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e seu próprio desenvolvimento. No entanto, outros ficaram com médias mais baixas relacionadas pelos pesquisados – como Domínio e Tradição, o que denota que os membros ao participarem da organização não o fazem pela valorização dos costumes e práticas consagradas ou ainda pelo *status*. Estas diferenças corroboram com as teorias de que em organizações não-governamentais há uma maior valorização de valores que visam desenvolver o indivíduo e não há tanta rigidez no ambiente interno (CAMARGO, 2001), sendo visualizado na apresentação da hierarquia dos valores organizacionais, no próximo tópico.

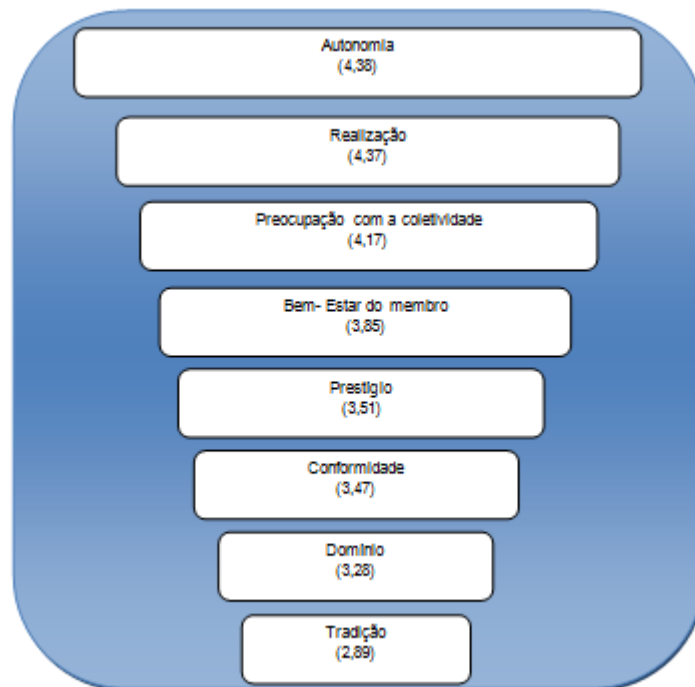
#### **4.2.2 Análise da hierarquia dos valores organizacionais**

A pesquisa revelou a percepção dos membros com relação à hierarquia dos valores organizacionais da organização não governamental estudada, conforme pode ser visto na figura 7. Portanto, constatou-se que os valores Autonomia e Realização constituem valores centrais da organização, pois estes obtiveram as maiores médias e baixo desvio padrão para os seus membros (TAMAYO, 2007). Este resultado mostra a importância conferida ao aperfeiçoamento constante, busca por novos desafios, a importância da criatividade e planejamento. De acordo com Tamayo e Gondim (1996), os valores prioritários demonstram os objetivos e os padrões de comportamento que as organizações têm priorizado no enfrentamento de seus problemas.

Já com relação às menores médias obtidas na pesquisa, refletindo o menor grau de prioridade, estão os fatores Tradição e Domínio, o que mostra que não há a preocupação da organização com estratégias relacionadas à obtenção de status, lucros, competitividade, haja vista sua natureza, uma Organização não governamental. Pode-se ainda inferir que de acordo com os membros, a organização não evita mudanças.

Verifica-se ainda, que o desvio-padrão da maioria das variáveis teve resultado menor que 1, o que evidencia haver pouca variabilidade nas respostas dos membros. Demonstra ainda, que à compreensão de que os objetivos, práticas e

estratégias da organização estão fundamentados em valores percebidos e compartilhados (HATCH, 1993).



**Figura 07 – Hierarquia dos valores Organizacionais**

Fonte: Dados da pesquisa

Oliveira e Tamayo (2004) apresentam os objetivos de cada valor. Sendo que Autonomia objetiva desafios no trabalho e estimulação da criatividade, é bastante claro que com a alta média deste valor – 4,38 colocando-o no topo da escala de valores percebidos pelos membros desta organização – sendo este, muito valorizado na organização. Para membros como o perfil estudado, jovens, estudantes de graduação, fica evidente que desafios e estímulo à criatividade são atrativos nos valores de uma organização, principalmente em uma ONG, onde o ganho não é econômico, mas que pode ser adquirido em desenvolvimento profissional ao ser desafiado e ter independência dentro das atividades da organização para desenvolver o trabalho usando sua criatividade nas atividades diárias realizadas nos times em que os membros são alocados de acordo com suas vontades e aptidões.

Já Realização é a valorização da competência e do sucesso dos que trabalham na organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), neste caso o segundo da hierarquia – percebido com uma média de 4,37. Assim, na organização presente

nesta pesquisa, tem-se um valor destacado no reconhecimento do sucesso de cada membro, bem como a importância de ter sucesso nos seus objetivos para realizar seus objetivos.

Camargo (2001) explicita que em ONGs é bastante comum que os valores percebidos e valorizados sejam aqueles ligados às dimensões de Abertura à Mudança – Autonomia (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) – e Autotranscedência – Preocupação com a Coletividade (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Isto se dá, pois as ONGs tendem a ter valores mais ligados ao indivíduo para que este atinja seus objetivos individuais, estimulando-o na participação das atividades da organização já que não há estímulos financeiros, bem como valores que beneficiam a coletividade trazendo para o ambiente interno as realizações das metas, já que estas organizações são voltadas para o trabalho social.

Nesta hierarquia é evidente entre os três primeiros valores mais percebidos pelos membros, com médias acima de 4,0, como os valores que demonstram uma clara preocupação da organização com a realização e desenvolvimento dos membros através das suas atividades, e a preocupação com a sociedade, com o ambiente em que está inserida.

Na outra extremidade da tabela hierárquica, com as menores médias, encontra-se o valor Domínio – obter lucro e dominar o mercado em que se está inserido (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) – com a média de 3,28. Demonstrando que a organização tem uma preocupação mais baixa, com relação aos demais valores, com a lucratividade, o que é compreensível visto que a organização pesquisada é uma ONG sem fins lucrativos, apenas para a sobrevivência e realização dos serviços prestados. E por fim, o último valor percebido foi Tradição, definido com as metas de respeito aos costumes em Oliveira e Tamayo (2004). Em uma organização de perfil jovem, com membros que permanecem no trabalho voluntário, em geral, de alguns meses até pouco mais de dois anos como visto na tabela 04 do perfil, evidencia-se que não há uma grande quantidade de costumes e tradições que permaneçam na organização ao longo dos anos, até mesmo pela rotatividade dos membros. E uma organização que valoriza a Autonomia, buscando sempre a criatividade, é bastante razoável que não haja uma valorização extrema de valores que estimulem a fixação de costumes, como a tradição.

As dimensões de Autopromoção e Conservação – trazendo respectivamente os valores de Bem-estar, Realização, Prestígio e Domínio; e Tradição e

Conformidade (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) – não são geralmente as mais percebidas em ONGs, pois estão em polos opostos às dimensões de Preocupação com a Coletividade e Abertura à Mudança, sendo estes os mais percebidos devido ao trabalho das organizações mais voltado ao social e coletivo. Esta hierarquia estudada corrobora com as polarizações das dimensões e dos valores, mostrada na bipolaridade que Schwartz (1992) propôs.

#### 4.3. As cinco dimensões favoráveis à aprendizagem organizacional

Visando atender ao segundo objetivo proposto no estudo, nesta seção realizou-se a análise dos resultados da escala de aprendizagem organizacional (OLS), realizada junto aos membros da organização, com objetivo de identificar a presença de fatores potencializadores da aprendizagem organizacional na unidade em estudo. Dessa forma, nas tabelas a seguir, estão apresentadas as análises de estatísticas descritivas (médias e desvio padrão) das variáveis potencializadoras da aprendizagem organizacional.

**Tabela 13: Análise do fator Clareza e propósito da missão**

<b>Fator 01- Clareza e propósito da missão</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
02	Existe ampla aceitação e comprometimento dos membros para o alcance da missão da organização	4,2436	0,7409
18	Os membros desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada	4,1538	0,68522
19	Os membros têm oportunidades de realizar auto-avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	4,230	0,7010
20	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os membros se identificam	4,4103	0,54501
	<b>Média geral</b>	<b>4,2596</b>	<b>0,66805</b>

Fonte: dados da pesquisa

Neste primeiro fator analisado, tem-se uma média alta de percepção da Clareza e Propósito da Missão da organização pelos seus membros. Com a variável de média mais alta (4,4103) “a missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os membros se identificam” percebe-se que os membros entendem que a organização busca que estes sejam de acordo com os valores que esta considera essenciais para a realização da missão organizacional. Já na variável “os membros desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada” tem-se ainda uma média bastante alta (4,1538), demonstrando que os membros tem entendimento dos caminhos que precisam percorrer para que a organização alcance sua missão através do trabalho realizado. Isto evidencia que, como compreendido na escala de valores percebidos pelos membros, analisada anteriormente, através das altas médias encontradas, os valores tem um papel importante na organização e são bem imiscuídos nas relações da ONG com seus membros, tornando assim mais fácil o entendimento de visão, missão e objetivos da organização.

**Tabela 14: Análise do fator Empowerment e Comprometimento da Liderança**

<b>Fator 02- Empowerment e comprometimento da liderança</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
07	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas ideias.	4,1410	0,61843
08	Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	4,3205	0,65453
13	Os gestores desta organização frequentemente envolvem membros em decisões importantes	3,6410	0,70203
15	Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	3,7308	0,65808
17	Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	3,9744	0,64414
	<b>Média geral</b>	<b>3,9615</b>	<b>0,65544</b>

Ao responder sobre o item de Empowerment e Comprometimento da Liderança, as médias ficaram um pouco mais abaixo do que os demais fatores. Tendo a média mais alta na variável “os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho” (4,3205), que demonstra que os membros entendem a organização como aberta à inovações, o que corrobora com o valor de Autonomia percebido pelos membros. E com a média mais baixa, “os gestores desta organização frequentemente envolvem os membros em decisões importantes” (3,6410), a variável mostra que ainda há um grande envolvimento por parte de membros na gestão e processo decisório da organização, prezando os valores do grupo.

**Tabela 15: Análise do fator Experimentação**

<b>Fator 03 - Experimentação</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
03	Os membros podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho.	4,3846	0,62897
06	Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado	4,0641	0,82713
10	Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensadas pela organização	3,9103	0,82471
11	Gestores e membros desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho	4,3205	0,56966
12	Na organização em que trabalho, as novas idéias dos membros são levadas a sério pelos dirigentes	4,1410	0,78499
	<b>Média geral</b>	<b>4,1641</b>	<b>0,72709</b>

Com relação a este fator 3 – experimentação – foi obtida a média de respostas em 4,1, o que revela que os membros acreditam poder trazer nova ideias para a organização e que gestores e membros da organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho. Dessa forma, Goh e Richard (1997) apontam como uma das dimensões relativas a um ambiente organizacional propício para aprendizagem, à existência de lideranças na

organização que atuem na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento como percebido pelos membros neste fator.

**Tabela 16: Análise do fator transferência de conhecimento**

<b>Fator 04- Transferência de conhecimento</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
01	Na organização em que trabalho os membros têm, frequentemente, oportunidade de conversar com outros membros sobre experiências de trabalho bem sucedidas.	4,6410	0,48280
04	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização	4,2051	0,65185
09	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os membros.	4,3462	0,66111
16	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	3,6154	1,02223
	<b>Média geral</b>	<b>4,2019</b>	<b>0,70449</b>

Neste fator 4 encontram-se as variáveis relativas à Transferência de Conhecimento. Na variável de maior média (4,6410) tem-se a referência à abertura para conversas a fim de trocar experiências, incentivando o aprendizado organizacional com “na organização em que trabalho os membros têm, frequentemente, oportunidade de conversar com outros membros sobre experiências de trabalho bem sucedidas”. E “na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações” teve a média mais baixa do item com 3,6154 indicando que os membros acreditam que a troca de conhecimento com outras organizações poderia ser melhorada.



**Tabela 17: Análise do fator Times de trabalho e resolução de problemas em grupo**

<b>Fator 05- Times de trabalho e resolução de problemas em grupo</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
05	As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os membros a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	4,0256	0,77249
14	Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização.	3,8205	0,73403
21	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por membros de distintas áreas ou setores.	4,3333	0,78404
	<b>Média geral</b>	<b>4,0598</b>	<b>0,76352</b>

No último fator referente à aprendizagem organizacional está o item Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo. Analisando a maior média (4,3333) das variáveis tem-se “na organização em que trabalho a maioria dos grupos de trabalho para a resolução de problemas é composta por membros de distintas áreas ou setores”, trazendo que nesta organização os membros percebem um trabalho em grupo para buscar a solução de dificuldades, um fator que indica o forte valor de coletividade presente na ONG. E “geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização” ficou com a menor média do fator (3,8205), ainda com uma média alta, porém demonstrando que é preciso ter mais grupos formados de maneira clara para resolver problemas, usando a criatividade de todos.

#### **4.4 Compreendendo as relações entre os construtos Valores Organizacionais e Aprendizagem Organizacional**

A fim de estabelecer as relações entre os valores organizacionais e a aprendizagem organizacional identificados na organização estudada, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados no quadro 07. Para tanto, utilizou-se esse coeficiente, pois este é próprio para o caso de associação entre variáveis intervalares.

Conforme Pestana e Gageiro (2003, p. 189), o “coeficiente de correlação R de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1”. Dessa maneira, a existência da correlação indica que a intensidade de um fenômeno é acompanhada tendencialmente por outro, embora eles não sejam indissoluvelmente ligados. Portanto, quanto mais próximo a esses dois extremos, maior é a associação linear entre as variáveis, sendo que o sinal negativo indica que as duas variáveis diferem em sentidos contrários (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

Os mesmos autores sugerem que as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,01 e 0,2 são consideradas associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são designadas associações moderadas; entre 0,7 e 0,89 são consideradas associações altas; e entre 0,9 e 1 são classificadas como associações muito altas (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

Correlação Pearson	Autonomia	Bem Estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocup. Coletiv.	Clareza Propós.	Empowerment	Experimentação	Transf. Conh.	Times Trab.
Autonomia	1	** ,308	** ,474	,160	,139	,124	,132	** ,368	-,061	,081	** ,371	* ,237	* ,258
Bem Estar		1	* ,199	* ,246	,20	,254	,194	** ,347	,180	,019	* ,224	,181	** ,351
Realização			1	** ,368	,039	** ,404	,170	** ,458	0,32	,174	-,014	,170	-,018
Domínio				1	,015	** ,294	,139	** ,314	-,030	,026	-,060	-,014	-,011
Prestígio					1	,032	,168	,075	,206	,180	-,039	-,059	,008
Conformidade						1	** ,388	** ,476	,081	* ,254	,015	,106	-,035
Tradição							1	,129	-,123	,152	,079	-,076	,066
Preocup. Coletiv.								1	* ,283	* ,224	,176	** ,385	* ,235
Clareza Propós.									1	,207	,024	-,022	,151
Empowerment										1	** ,411	** ,501	,081
Experimentação											1	** ,482	** ,401
Tranform. conhecim.												1	,160
Times de Trabalho													1

\*Correlação é significativa ao nível de 0,05

\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01.

**Quadro 07: Matriz de Correlação entre a Média Geral e os Componentes dos valores organizacionais e a Média Geral e as Dimensões dos Fatores Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO)**

Fonte: Dados da Pesquisa

É importante ressaltar que como o presente estudo está analisando variáveis procedentes da área da psicologia, encontrar correlações acima de 0,30 nesta área parece ser mais uma exceção do que uma regra. Portanto, coeficientes que são considerados médios são, em realidade, dos melhores na pesquisa quotidiana. (GOUVEIA, SANTOS, MILFONT, 2009).

Analisando inicialmente a correlação entre os fatores de Valores Organizacionais, percebe-se ainda que todas as correlações são positivas, ou seja, apresentam relação direta entre elas. Evidenciando assim, que as variáveis podem coexistir sem conflito, mesmo sendo de elementos considerados antagônicos (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Quanto às correlações entre os valores organizacionais, a maior delas foi encontrada entre os fatores Preocupação com a Coletividade e Conformidade (0,476) designada como moderada por Pestana e Gageiro (2003). O que demonstra que existe uma relação entre esse fatores uma vez que a conformidade refere-se à definição de limites das ações organizacionais e dos comportamentos dos seus membros, dando prioridade ao respeito, a cortesia, e a preocupação com a coletividade, à honestidade, lealdade e igualdade. Desta forma, nota-se a ligação entre dois valores que são importantes para um bom convívio em grupo, já que Conformidade indica respeito às regras de comportamento no ambiente de trabalho e Preocupação com a Coletividade demonstra a valorização do relacionamento com as pessoas, ficando claro a conexão dos valores que são indicadores da forma como os membros da organização se relacionam no ambiente de trabalho uns com os outros.

A segunda maior correlação, logo na sequência foi entre os fatores Realização e Autonomia (0,474), em que a realização é valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos membros e a autonomia valoriza os desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, e a definição de objetivos profissionais dos empregados. Schwartz e Boehnke (2004) relatam que a abertura à mudança, associada aos valores Autonomia e Realização, possui conteúdo semelhante à dimensão autotranscendência, que compreende o valor Preocupação com a coletividade, sendo, pertinente a correlação entre eles.

No que tange à ligação entre os fatores da aprendizagem organizacional, pode-se perceber que a maior correlação existente entre estes fatores se deu entre a Experimentação e a Transferência de conhecimento (0,482), o que demonstra a ligação entre a liberdade dos membros em experimentar novos processos e métodos de trabalho com a capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os departamentos bem como captá-lo do ambiente externo.

A pesquisa ainda demonstrou que existe correlação moderada, porém como argumenta Gouveia, Santos, Milfont (2008) percebe-se que, apesar dos índices

serem considerados baixos ou médios para a estatística, neste estudo eles são tratados como os melhores devido às variáveis envolvidas, uma vez que estão mensurando questões perceptivas e cognitivas. Assim, pode-se perceber que existe uma correlação moderada entre o valor de Preocupação com a Coletividade com o fator de aprendizagem Transferência de Conhecimento, com correlação de (0,385). Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade e do fator da aprendizagem corresponde ao estímulo da organização para que os membros aprendam através de experiências e conhecimentos dos colegas, de outros setores e até de outras organizações; em que ambos os conceitos tratam de relações sociais, comunicação.

Da mesma forma, outro valor apresenta um resultado significativo para este trabalho é a relação entre o valor de Autonomia e a dimensão de aprendizagem, Experimentação, o que é se justifica, pois a autonomia congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do membro e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus membros (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), que diz respeito à liberdade propiciada aos membros para testar novos processos e métodos de trabalho, usar a criatividade. Além disso, há uma abertura para os desafios.

Estas contribuições mostram que há uma correlação entre os valores percebidos pelos membros e de que forma eles podem se correlacionar com aprendizagem, facilitando a transformação das experiências e Valores na organização em aprendizagem organizacional.

## **5. Considerações finais**

Os valores de uma organização podem ser noticiados parcialmente através das comunicações e atividades da organização, porém os valores que realmente afetam as operações são aqueles valores percebidos e vivenciados pelos membros no cotidiano de suas atividades de trabalho. A habilidade da organização em inovar e aprender está ligada com os estilos de valores adotados por seus membros, a forma como cada indivíduo retém a informação é baseada em suas próprias experiências, observações e valores (ARGYRIS e SCHON, 1996).

Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que valores tem um papel importante na integração, pois são compartilhados pela maioria dos membros organizacionais. E no contexto de uma ONG sem fins lucrativos, onde o trabalho voluntário é realizado por outros motivos que não econômicos, é muito importante que a integração entre os membros seja coerente e proporcione um ambiente de relações agradáveis. Ainda em Oliveira e Tamayo (2004) tem-se valores como base das atitudes, que motivam para o alcance dos objetivos e orientam a organização para suas metas, mostrando sua vitalidade na vida de uma organização.

Os valores também estão ligados com a aprendizagem organizacional, pois podem influenciar na forma como a organização e seus membros aprendem. Segundo Kolb (1976) aprendizagem é o processo usado para transformar a experiência em conhecimento, e o processo de aprendizagem organizacional é muito complexo e dinâmico. A continuidade do sucesso de uma organização depende de sua capacidade de adaptabilidade, de inovar e aprender com seus sucessos e fracassos. Assim, valores e aprendizagem organizacional se mostram conectados na vida da organização e seus membros, sendo fatores interessantes de análise.

Para a realização deste trabalho envolvendo os construtos de valores organizacionais e aprendizagem organizacional, foi realizada uma pesquisa

quantitativa, por meio de um estudo de caso com aplicação de questionários já validados anteriormente. Os modelos utilizados foram o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) para mensurar a percepção dos membros sobre os valores organizacionais; e a Organizational Learning Scale (OLS) de Goh e Richards (1997). Estes dois instrumentos foram aplicados na população de membros de uma organização não-governamental (ONG) visando desvendar um pouco da correlação entre os construtos pesquisados na realidade de uma organização que tem um perfil tão diferenciado como no caso estudado.

A população de respondentes foi composta por 78 membros da organização, jovens de até 26 anos, estudantes de cursos de graduação ou recém graduados, com uma presença maior de mulheres. A organização estudada é conhecida entre seus membros e ex-membros por ser muito arraigada a suas atividades e valores, buscando trazer os membros desde cedo para dentro da realidade da organização, fazendo com que estes entendam a missão e os objetivos desta através de encontros frequentes, seminários de treinamento, sistemas de apadrinhamento e outros.

A pesquisa revelou que os membros da organização priorizam os valores de Autonomia e Realização, mostrando que desafios no trabalho e possibilidade de agir criativamente assim como competência e sucesso são valores organizacionais fortemente presentes nesta organização e vivenciados pelos membros. Estes valores sustentam as práticas organizacionais, motivando os membros a buscarem as metas e objetivos pessoais e da organização. Porém também foi revelado que os valores menos importantes na escala hierárquica da organização foram Domínio e Tradição, relacionados com obter lucro e dar continuidade à costumes e regras tradicionais.

No que tange a hierarquia de valores, percebe-se que os tanto os valores encontrados no topo quanto os menos percebidos pelos membros corroboram com as visões sobre ONGs, que tendem a ter valores ligados com os indivíduos, com a percepção mais individual de realização e desenvolvimento bem como do bem-estar social e trabalho para a sociedade, não buscando lucros econômicos como objetivos principais (CAMARGO, 2001).

Ao analisar os fatores referentes à aprendizagem, tem-se que Clareza e Propósito da Missão foi percebido pelos membros demonstrando que a organização

deixa claro seus propósitos, facilitando que aqueles que fazem parte de seu quadro estejam de acordo e entendam os possíveis caminhos que serão necessários percorrer para chegar aos objetivos. As médias dos fatores de aprendizagem mostram que em geral os membros da organização percebem um aprendizado através de diversas práticas da organização, que esta propicia momentos de aprendizagem organizacional, tentando usar as ferramentas da organização e a capacidade de seus membros para caminhar em direção ao aprendizado organizacional mais pleno.

A pesquisa ainda demonstrou que existe correlação moderada entre o valor de Autonomia e a dimensão de aprendizagem Experimentação, o que é bastante plausível visto que capacidade de ter ideias próprias e colocá-las em prática, de experimentar novos caminhos e buscar resultados através das próprias inovações são fatores presentes tanto no valor quanto no fator de aprendizagem. E também há o destaque para o valor de Preocupação com a Coletividade relacionado com a dimensão de aprendizagem Transferência de Conhecimento, ambos com conceitos próximos, pois tratam de relações sociais, comunicar-se com os demais, utilizar as informações em conjunto, não ser individualista no ambiente de trabalho.

Estas contribuições servem para ressaltar que neste caso pesquisado há coerência entre os valores percebidos pelos membros e de que forma eles podem se correlacionar com aprendizagem, facilitando a transformação das experiências na organização em aprendizado real. É possível verificar que pode haver conexão do valor de Autonomia percebido pelos membros e a aprendizagem na dimensão de Experimentação, já que ao dar possibilidade de criação e inovação aos membros da organização, esta os incentiva a buscar o aprendizado através de suas próprias experiências. E que ao valorizar a Preocupação com a Coletividade a dimensão de Transferência de Conhecimento pode ser mais fortemente vivenciada nas relações que os membros mantêm uns com os outros no ambiente de trabalho da organização.

Este estudo traz contribuições ao demonstrar que os valores organizacionais fornecem importantes informações para que a organização pense suas formas de aprendizagem, podendo planejar ações voltadas à reforçar os valores e incentivar a aprendizagem organizacional. No cenário atual com a competitividade e complexidade do ambiente organizacional são contínuas, a inovação e desenvolvimento tem um papel que pode auxiliar na manutenção do sucesso



organizacional. Sabendo que os valores podem ou não incentivar a criatividade, inovação e outros fatores de competitividade e que a aprendizagem é necessária para que as experiências sejam transformadas em conhecimento que poderá levar à melhor produtividade, é do interesse da organização conhecer esses fatores e as melhores formas de trabalhá-los dentro do ambiente organizacional.

É preciso destacar que existem fatores que limitam os estudos. Neste, há a subjetividade dos resultados, já que a pesquisa foi realizada na perspectiva dos membros da organização. Além disto, esta pesquisa caracteriza-se pela aplicação de um estudo de caso em uma organização específica, trazendo apenas a dimensão da organização pesquisada, não podendo ser generalizado para todas as realidades, bem como o fato de ter sido realizado em uma ONG, um ambiente bem específico com uma realidade própria que difere das empresas privadas e mesmo de outras ONGs, pois possui um perfil específico de membros. Outro aspecto que precisa ser considerado é o número de membros respondentes, apesar de indicarem a população da organização pesquisada, é um número baixo que não permite generalizações mais relevantes. Por fim, ainda há variáveis que não são possíveis de controlar, e que podem influenciar na percepção dos valores organizacionais e da aprendizagem organizacional.

Estudos futuros podem ser muito frutíferos ao replicar a pesquisa em outras organizações e correlacionar os valores e aprendizagem em realidades diferentes desta. É também possível associar novas técnicas de coletas de dados para verificar outras possíveis variáveis que afetem valores organizacionais ou a aprendizagem organizacional, ou ainda associar outros construtos e verificar a correlação destes e finalmente em outras organizações, tanto ONGs como privadas e públicas para estabelecer comparações com os resultados aqui obtidos, bem como associar técnicas de pesquisa diferenciadas, buscando uma abordagem qualitativa do tema.

## Referências:

ABONG. Relatório de Atividades, São Paulo: **ABONG**, jan./dez. 2011.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão: Uma revisão crítica. In: Ruas et al. (orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

ARMANI, Domingos. **Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras**. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> Acesso em: 10 de julho de 2012.

ATACK, I. Four criteria of development NGO legitimacy. **World Development**, v. 27, n. 5, p. 855-864, 1999.

BIRCHAL, S. O.; MUNIZ, R. M. A lógica do capitalismo e o trabalho humano. In: GOULART, Íris Barbosa (Org.) **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas corretados**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2002.

BITENCOURT, C. C. e SOUZA, Y. S.. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem Organizacional. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 2003, Atibaia. **Anais**. Anpad, 2003.

BOSE, M. **Gestão do Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2004.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S, A. **Compartilhamento de Conhecimento: um Estudo sobre os Fatores Facilitadores**. XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. **Anais**. 2007,

CALORI, R., & SARNIN, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. **Organization Studies**, 12(1), 49-74.

CAMARGO, M. F. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, M. (ORG.). **Gestão Estratégica: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2007

CLAUDE, J. F. (2003). **Le management par les valeurs**. Paris: Liaisons

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 73, n. 4, p.118-128, Jul./Aug 1995

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Pace University, v.9, n.2, p.284-295, 1984.

GARVIN, D. A. P.; NAYAK, P.R; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. L. Aprender a aprender. **HSM Management**, v.9, julho-agosto 1998.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1988.

DINIZ, J. H.; MATTOS, P. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração do seu caráter institucional original? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD.

DIXON, N. M. Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, v. 3, p. 29-49, 1992.

DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, vol.14, nº3, pp.375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001

ENZ, C. A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986

FEATHER, N.T. Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, 68, 1135-1151, 1995.

FINGER, M.; BRAND, S. B. **Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público**: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-STMITH, M. **Aprendizagem organizacional e Organização que aprende**. São Paulo: Atlas, 2001

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-13, 1985.

FOGUEL, S; SOUZA, C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. Boston, p. 78-91, jul./ago, 1993

GOH, S. C.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, London, v. 15, n. 5, p. 575-588, 1997.

GOUVEIA, Valdiney V; MILFONT, Taciano, L; FISCHER, Ronald; COELHO, Jorge Artur P. M; **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. Vol. 10, no.3 São Paulo, SP; p.34-59. Maio/Junho.2009.

GRISERI, Paul. **Managing Values: Ethical Change in Organisations**. London: Macmillan Business. 1998

HATCH, M. J., The Dynamics of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 8 (4), 1993

HAYES, J., & ALLINSON, C. W. Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organization. **Human Relations**, 51(7), 847–871, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HUBER, G. P. Organizational learning: their contributing processes and the literature. **Organization Science**, v. 2(2), p. 88-115, 1991

ISIDRO FILHO, A. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

KANITZ, S. **O que é o Terceiro Setor?** Disponível em: <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>. Acesso em: 10/julho/2012.

KIM, D. H. The Link Between Individual Learning and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, Fall issue, 37-50, 1993.

KOLB, D. A. **Learning style inventory: technical manual**. Boston: McBer, 1976.

LEWIS, D. **The management of Non-Governmental Development Organizations**. London, Routledge, 2001.

LUKAS, B.; HULT, T.; FERRELL, O. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 3, p. 233-245, 1996.

MENDES, A. M. TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. EnANPAD, Foz do Iguaçu,. **Anais**, 23ª edição,1999.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. As organizações da sociedade civil e as ONGs de Educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n 112, p. 61-83, mar. 2001.

OLIVEIRA, A. F. e TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr/mai/jun, 2004.

OLIVEIRA JUNIOR, C. A. **Organizações não governamentais: ONGs como espaço de investimento profissional**. 2006, 215p. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará.

PARSONS, T. **O Sistema Social**. London: Routledge & Kegan Paul, 1951

PERIN, M. G., *et al.* Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas** v.5, n.2, p.1-28, jul./dez. 2006.

PORTO, J. B. & TAMAYO A. (Orgs.), **Valores e comportamento nas organizações** (pp. 160-186). Rio de Janeiro: Vozes. 2005.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. **Organizational Learning**. Hemel Hempstead: Greenwich, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973

ROS, M. **Psicologia Social de los Valores Humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001

SCHEIN, E.H. - **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 1992

SCHEIN, E. **Organizational Culture**. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119. 1990

SCHWARTZ, S. H. BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, n.3., 1987.

\_\_\_\_\_. Toward a theory of the universal content structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.58, n.4., 1990.

SCHWARTZ, S.H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, 50, 19-45. 1994.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), **Valores e comportamento nas organizações** (pp. 21-55). Rio de Janeiro: Vozes. 2005b

SENGE, P. M. - **A Quinta Disciplina**, São Paulo, Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. e Colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional** – ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. Cap. 11, p. 175-493.

TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun.1996.

TEIXEIRA, E. B; BEBER, M. C; GRZYBOYSKI, D. Cooperação e aprendizagem organizacional em organizações sociais estruturadas em redes de cooperação: o caso da rede integração social. IN: XXXII Encontro da ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro/RJ – p.1-16, 6 a 10 de setembro de 2008.

TUDE, J; RODRIGUES, G. K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

TUIJL, P. V. NGOs and human rights: Sources of justice and democracy. **Journal of International Affairs**, Australia, v.52, n. 2, p. 493-512, 1999.

VAKIL, A. C. Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs. **World Development**, London: Elsevier Science Ltd., v. 25, n. 12, p. 2057-2070, 1997.

VIDAL, F. A. B.; MENEZES, M. I. C.B. B.. Gestão de ONGs e desenvolvimento social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor. **Revista Alcance – UNIVALI**, vol 11 n3 – p 403 -421. Setembro-dezembro 2004.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scales. **Journal of organizational behavior**, 21 (5), 587-602. 2000

# ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
Programa de Pós-Graduação em Administração



<b>Sentença</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios					

Prezado (a) Membro (a),

O presente instrumento de pesquisa intitulada “VALORES E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS” visa cumprir com os requisitos para elaboração da dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA/ UFSM. Esta investigação tem por objetivo identificar a relação entre valores organizacionais e a aprendizagem organizacional em uma organização Não-governamental.

Solicitamos sua colaboração para responder as questões aqui elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua colaboração, bem como informar que os resultados encontrados, serão apresentados na conclusão desta pesquisa.

**Não é necessária sua identificação!**

**Agradecemos antecipadamente sua valiosa colaboração!**

Mestrando Samuel Ferreira de Mello  
Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivaletre

I - Dados de Perfil:

1 Sexo: 1 ( ) Masculino 2 ( ) Feminino

2 Idade: \_\_\_\_\_ anos

3 Estado Civil: 1 ( ) Solteiro 2 ( ) Casado 3 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

4 Escolaridade: 1 ( ) Curso superior Incompleto. Qual o curso:

2 ( ) Curso superior concluído. Qual o curso:

3 ( ) Pós Graduação: \_\_\_\_\_

5 Exerce atividade profissional: 1 ( ) Sim 2 ( ) Não. Se sim, qual área:

6 Qual sua área de atuação na organização: \_\_\_\_\_

7 Há quanto tempo você atua na organização: \_\_\_\_\_

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha:

1	2	3	4	5
Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com minha organização

2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização					
3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade					
4. Esta organização valoriza a competência					
5. É muito importante para esta organização ajudar seus membros.					
6. A tradição é uma marca desta organização.					
7. Esta organização influencia outras organizações.					
8. Esta organização acha que é importante ser competente.					
9. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos membros.					
10. É importante para esta organização ter lucro.					
11. Para esta organização é importante que os membros se comportem de forma educada					
12. Esta organização preserva os costumes antigos e a tradição.					
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos membros.					
14. Nesta organização os membros são premiados.					
15. Esta organização acredita no valor da honestidade.					
16. Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa.					
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos					
18. Esta organização busca o domínio de mercado					
19. Esta organização evita mudanças					
20. Nesta organização é importante que os membros conheçam bem o trabalho que fazem.					
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus membros e clientes					
22. Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos membros					
23. Esta organização valoriza os membros curiosos					
24. Esta organização gosta de membros que mostram suas habilidades					
25. Esta organização tem prestígio na sociedade					
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente					
27. Esta organização acredita que as regras são importantes					
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização					
29. Esta organização valoriza membros que buscam realização no trabalho					
30. Para esta organização, é importante ser criativa					
31. Esta organização procura manter práticas consagradas					

32.	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos membros					
33.	Esta organização tem prestígio					
34.	Esta organização acredita que a cortesia é importante					
35.	Esta organização tem influência na sociedade					
36.	Para esta organização, planejar metas é essencial					
37.	Esta organização acha importante ser competitiva					
38.	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação					
39.	O prazer para esta organização é obter lucros					
40.	Esta organização deseja que o membro tenha uma vida profissional variada					
41.	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes					
42.	Esta organização considera a segurança nos negócios importante					
43.	Esta organização acredita que os membros devem aceitar o trabalho que têm a fazer					
44.	Esta organização considera a lealdade importante					
45.	Esta organização estimula nos clientes o desejo de adquirir os serviços prestados					
46.	Esta organização incentiva o membro a ser criativo					
47.	O comportamento dos membros, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes					
48.	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao membro					

### ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (OLS)

Fonte: Goh e Richard (1997), validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003)

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente				Concordo Fortemente

Sentença	1	2	3	4	5
1 Na organização em que trabalho os membros têm, freqüentemente, oportunidade de conversar com outros membros sobre experiências de trabalho bem sucedidas					
2 Existe ampla aceitação e comprometimento dos membros para o alcance da missão da organização					
3 Os membros podem, freqüentemente, trazer novas idéias para dentro da organização em que trabalho					
4 Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa					

organização					
5 As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os membros a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato					
6 Os novos membros desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado					
7 Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas idéias					
8 Os gestores desta organização encorajam os membros a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho					
9 Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os membros					
10 Idéias inovadoras que funcionam são freqüentemente recompensadas pela organização					
11 Gestores e membros desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho					
12 Na organização em que trabalho, as novas idéias dos membros são levadas a sério pelos dirigentes					
13 Os gestores desta organização freqüentemente envolvem membros em decisões importantes					
14 Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização					
15 Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos					
16 Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações					
17 Nesta organização os gestores freqüentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades					
18 Os membros desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada					
19 Os membros têm oportunidades de realizar auto-avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais					
20 A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os membros se identificam					
21 Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por membros de distintas áreas ou setores					