



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

CONDICIONANTES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE CULTURA, FORMAÇÃO, CLAREZA ESTRATÉGICA E APOIO ORGANIZACIONAL

Marcelo Leite Matos
UNICAMP
matos@mateticalab.com

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi aprofundar a compreensão das condições que favorecem a aprendizagem nas organizações, com ênfase no papel da cultura de aprendizagem, da formação, da clareza estratégica e do apoio organizacional. Nesse sentido, este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento ao investigar empiricamente a relação entre essas condições e a aprendizagem organizacional em diferentes contextos organizacionais. Adotou-se uma abordagem quantitativa, envolvendo 300 colaboradores de uma organização pública e duas empresas privadas, todas localizadas na cidade de São Paulo, Brasil. A amostra foi obtida por conveniência, com o apoio das áreas de Recursos Humanos das três instituições participantes. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com escala do tipo Likert de cinco pontos, contemplando indicadores relacionados às quatro condições analisadas e à percepção dos participantes sobre a aprendizagem organizacional. Os resultados evidenciam que a cultura de aprendizagem, a formação, a clareza estratégica e o apoio organizacional contribuem de forma significativa para o fortalecimento da aprendizagem organizacional. As evidências empíricas obtidas oferecem subsídios relevantes para gestores e formuladores de políticas organizacionais, indicando onde concentrar esforços para o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem de longo prazo.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Cultura de aprendizagem; Clareza estratégica; Apoio organizacional; Gestão do conhecimento



1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado um crescente interesse em compreender como as organizações adquirem, compartilham e criam conhecimento de forma sistemática, processo amplamente conhecido como aprendizagem organizacional (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Esse interesse acompanha o reconhecimento de que a capacidade de aprender coletivamente constitui um dos principais diferenciais competitivos contemporâneos, ao sustentar a adaptação contínua, a inovação e a geração de valor em ambientes dinâmicos e incertos.

Um indicador desse avanço é o aumento expressivo do número de publicações científicas sobre o tema. Em estudo realizado por Bapuji e Crossan (2014) na base Web of Science, os autores identificaram 707 referências sobre aprendizagem organizacional no período de 2001 a 2013. Em consulta posterior, abrangendo o período de 2003 a 2013, foram identificadas 6.266 publicações, sendo 745 apenas no ano de 2013, evidenciando a consolidação e a expansão do campo de pesquisa.

Apesar desse amadurecimento teórico e empírico, persistem lacunas importantes no entendimento das condições internas que favorecem a aprendizagem nas organizações e na forma como essas condições interagem para produzir resultados sustentáveis. Entre tais fatores, destacam-se a cultura orientada para a aprendizagem, a formação e o desenvolvimento de pessoas, a clareza estratégica e o apoio organizacional, elementos que, quando estruturados de maneira coerente, podem fortalecer a capacidade de aquisição, disseminação e aplicação do conhecimento.

À luz desse cenário, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa empírica realizada em três organizações, na qual se analisou a relevância dessas quatro condições para o fortalecimento da aprendizagem organizacional. O estudo foi conduzido a partir de uma amostra por conveniência, obtida com o apoio das áreas de Recursos Humanos de três instituições sediadas na cidade de São Paulo, Brasil. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado composto por itens avaliados em escala Likert de cinco pontos, permitindo mensurar a percepção dos colaboradores sobre as condições investigadas e sobre os processos de aprendizagem organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A aprendizagem organizacional é um processo baseado na aprendizagem individual,

através do qual uma entidade, seja ela pública ou privada, grande ou pequena, adquire ou cria conhecimento, com o objetivo de se adaptar às condições mutáveis do seu ambiente ou transformá-lo, de acordo com o seu nível de desenvolvimento (Castañeda e Fernández, 2007b). De uma perspectiva histórica do conceito, a característica da aprendizagem organizacional é a geração ou captura de conhecimento, enquanto a característica da gestão do conhecimento é a administração do conhecimento organizacional existente (Easterby-Smith e Lyles, 2003). No entanto, a tendência conceitual na década atual é considerar a criação de conhecimento como um dos processos da gestão do conhecimento (Alavi e Denford, 2011).

No que diz respeito aos níveis de aprendizagem dentro da organização, esta ocorre em três níveis: individual, grupal e organizacional (Crossan, Lane e White, 1999; Milia e Birdi, 2010). Ou seja, em uma organização, cada trabalhador aprende por meio de diferentes mecanismos, assim como os grupos de trabalho. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que há aprendizagem no nível organizacional quando o conhecimento se institucionaliza. A aprendizagem organizacional não é um processo automático, mas, para que ocorra, são necessárias condições organizacionais (Castañeda e Fernández, 2007a; DiBella, 1995; Ulrich, Jick e von Glinow, 1993; Senge, 1990). Nesse sentido, a partir da revisão da literatura e de um estudo prévio (Castañeda, 2010) no qual foram validadas duas condições organizacionais para validadas duas condições organizacionais para aprendizagem institucional (cultura de aprendizagem organizacional e formação), o objetivo desta investigação é propor duas condições adicionais: clareza estratégica e apoio organizacional, e avaliar as quatro condições em uma amostra proveniente de três organizações (duas privadas e uma pública).

A primeira condição é a cultura da aprendizagem organizacional. A cultura organizacional é um conceito amplamente estudado na literatura (Cújar, Ramos, Hernández e López, 2013; Jelinek, 1977; Chow, Deng e Ho, 2000; Schein, 1994), que está ligado à aprendizagem. McDermott e O'Dell (2001) afirmaram que a cultura da aprendizagem organizacional é caracterizada pela conexão entre o compartilhamento de conhecimento e a resolução de problemas práticos de uma entidade. Alguns outros indicadores de uma cultura de aprendizagem organizacional são: participação ativa dos trabalhadores (Fiol, 1991), colaboração (Goodman e Darr, 1998) e confiança (Hinds e Pfeffer, 2003; Unselt, Gleich e Russo, 2005; Evans e Wolf, 2005; Kelly, 1997; Empson, 2001). Quando a cultura de aprendizagem organizacional é fraca, o conhecimento não é compartilhado (Gammelgaard, Husted e Michailova, 2005). Portanto, a confiança contribui para que o conhecimento seja trocado, facilitando os processos de aprendizagem (Buckman, 1998; Chowdhury, 2005; Al-



Alawai, Al-Marzooqi e Mohammed, 2007). Outro facilitador da cultura de aprendizagem organizacional é o apoio verbal dos líderes às iniciativas baseadas no conhecimento dos colaboradores (Skule, 2004; Connelly e Kelloway, 2003; Gupta e Govindarajan, 2000). Quando os superiores compartilham conhecimento, aumenta a probabilidade de que os demais membros de uma organização façam o mesmo.

A segunda condição proposta para que a aprendizagem organizacional ocorra é a formação. Quando um trabalhador adquire conhecimento e desenvolve habilidades, esse processo contribui para o seu desempenho e para o alcance dos objetivos organizacionais (Baharim e van Gramberg, 2005; Pineda, 2013; Yahya e Goh, 2002). De acordo com Mayo (2001), as organizações que promovem processos de formação apresentam melhores indicadores de capital intelectual do que aquelas que não o fazem. A formação é, portanto, uma forma de manter as organizações atualizadas por meio de seus trabalhadores (Probst, Raub e Romhardt 2000). Além disso, a formação contribui para fortalecer a autoeficácia das pessoas, ou seja, os julgamentos dos trabalhadores sobre sua capacidade de compartilhar conhecimento (Bandura, 1997; Cabrera e Cabrera, 2002; Maurer, Pierce e Shore, 2002; Lu, 2006). Por sua vez, a formação é um processo que facilita a aprendizagem dos trabalhadores e, na medida em que a sua aprendizagem está alinhada com o conhecimento essencial para atingir os objetivos organizacionais, a organização aprende.

A terceira condição para a aprendizagem organizacional é a clareza estratégica, ou seja, o conhecimento dos funcionários sobre a missão, visão, objetivos e estratégia organizacional. Para que as iniciativas baseadas no conhecimento sejam bem-sucedidas, elas devem estar alinhadas com a estratégia organizacional (Snyman e Kruger, 2004; Zack, 2005). Isso implica que os trabalhadores devem saber qual conhecimento contribui para o alcance dos objetivos institucionais (Vandijck, Desmidt e Buelens, 2007; McDermott e O'Dell, 2001). Quando eles conhecem a estratégia organizacional, sua motivação aumenta porque sabem como contribuir para sua realização (Wright, 2007).

A quarta condição para a aprendizagem em uma instituição é o suporte organizacional, que é definido como a disponibilidade de recursos físicos e tecnológicos para compartilhar conhecimento, por exemplo, computadores, tecnologias de informação e comunicação, software e infraestrutura; no entanto, não inclui o apoio dos líderes, que faz parte da cultura da aprendizagem organizacional. Nesse sentido, a infraestrutura tecnológica é um indicador do sucesso em iniciativas organizacionais baseadas no conhecimento (Davenport, Long e Beers, 1998; Yang e Chen, 2007). Da mesma forma, os sistemas de informação e comunicação

promovem a aprendizagem organizacional (Alavi e Leidner, 2001; Brink, 2001; Coleman, 1998; Kwan e Cheung, 2006).

Em resumo, a partir da revisão conceitual, há fundamentos para propor que o processo de aprendizagem organizacional pode ser influenciado por quatro condições: cultura de aprendizagem organizacional, formação, clareza estratégica e apoio organizacional. A seguir, apresentamos a metodologia utilizada no estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do estudo, foi constituída uma amostra por conveniência, com o apoio dos diretores de recursos humanos de três organizações sediadas na cidade de São Paulo, Brasil (Cohen, Manion e Morrison, 2011). A condição para participar da pesquisa era pertencer ao nível profissional da entidade, devido ao papel significativo que eles têm na aquisição e geração de conhecimento organizacional. O número total de participantes foi de 300. A primeira organização, foi um órgão público municipal de nível central, na qual participaram 50 pessoas. A segunda organização, foi uma empresa comercial e contou com a participação de 150 pessoas. A terceira empresa, foi do setor de supply chain e contou com a participação de 100 pessoas. 58% dos participantes eram homens e 42% mulheres. Diante disso, o objetivo deste estudo foi investigar a relevância de algumas condições para a aprendizagem organizacional.

O instrumento utilizado na pesquisa é uma ampliação de outro anterior, no qual foram validadas duas condições para a aprendizagem organizacional: cultura para a aprendizagem organizacional e formação (Castanêda, 2010). O instrumento original contou com uma escala para medir a aprendizagem organizacional em três níveis: individual, grupal e organizacional. Os itens do instrumento atual foram avaliados por meio de uma escala Likert de cinco níveis de resposta: 1 nunca, 2 quase nunca, 3 algumas vezes, 4 frequentemente e 5 muito frequentemente. Depois que o instrumento original foi ampliado com os novos itens, ele foi avaliado em sua totalidade por seis juízes, quatro deles pesquisadores em psicologia organizacional e dois professores universitários de metodologia de pesquisa. Posteriormente, para avaliar o comportamento do teste, foi realizado um estudo piloto com 36 estudantes de pós-graduação de uma universidade particular brasileira, todos com experiência profissional.

A versão final do instrumento foi composta por 28 itens distribuídos da seguinte forma: 4 de cultura de aprendizagem organizacional, 4 de formação, 5 de clareza estratégica e 5 de apoio organizacional. A escala de aprendizagem organizacional tem 10 itens distribuídos da

seguinte forma: 4 do nível individual, 3 do nível grupal e 3 do nível organizacional (ver Anexo 1, tabela A1). A análise dos dados foi realizada com o SPSS versão 29.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo deve-se fazer a análise dos dados coletados, baseando-se na literatura pesquisada. Eventualmente podem ser inseridas tabelas ou figuras em todos os capítulos.

A partir dos dados, o instrumento em nível global teve uma confiabilidade medida com o alfa de Cronbach de 0,92. Em relação ao alfa de Cronbach das escalas do instrumento, estes foram os resultados: cultura de aprendizagem organizacional 0,81; formação 0,78; clareza estratégica 0,81; apoio organizacional 0,81; aprendizagem individual 0,56; aprendizagem em grupo 0,87 e aprendizagem organizacional 0,80. A seguir, é apresentada a análise estatística para as condições organizacionais e, posteriormente, para a aprendizagem organizacional.

Tabela 1. Matriz de componentes para condições organizacionais com rotação varimax

	Componentes			
	1	2	3	4
Clareza estratégica	0,541			
	0,884			
	0,889			
	0,793			
Clareza de aprendizagem		0,794		
		0,528		
		0,666		
		0,769		
Formação				0,811
				0,855
Aprendizagem organizacional			0,714	
			0,760	
			0,759	
			0,634	

KMO = 0,882; Determinante = 0,01; Barlett = 4.186,792; GL = 91; significância = 0,00.

Fonte: elaboração própria.

Em primeiro lugar, recorreu-se à análise fatorial para selecionar os itens do instrumento que apresentavam um bom comportamento estatístico nas variáveis relacionadas com as condições organizacionais. Para isso, utilizou-se como método de extração o das componentes principais. Dado o m acima, deve-se levar em conta que a análise fatorial é uma técnica cujo objetivo é identificar a estrutura subjacente nas variáveis de uma análise (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010). Ao estimar o modelo com os 18 itens para a amostra de 600 participantes, verificou-se que havia 4 variáveis, que correspondiam às 4 condições organizacionais propostas para a aprendizagem organizacional. Diante disso, decidiu-se retirar da análise os seguintes itens por apresentarem cargas semelhantes em vários componentes: o item 1 de clareza estratégica, os itens 3 e 4 de formação e o item 5 de apoio organizacional. Para esta análise, considerou-se uma carga significativa quando era superior a 0,5.

Para medir o grau de adequação da amostra, utilizou-se o estatístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que apresentou um valor de 0,882, considerado adequado de acordo com a recomendação de Kaiser e Rice (1974). Além disso, o teste de Bartlett foi altamente significativo a 0,00, o que expressa que a matriz de correlação não é ortogonal e, portanto, as variáveis estão correlacionadas entre si, de forma que é possível identificar fatores.

Uma nova análise após a eliminação dos itens 1, 3, 4 e 5 revelou quatro componentes, que apresentam uma variância explicada acumulada de 69,52%. O determinante da matriz de covariância foi próximo de zero, indicando que as variáveis utilizadas estão linearmente relacionadas, o que torna a análise fatorial uma técnica pertinente para o tratamento dessas variáveis. Para a análise, foi utilizada a rotação varimax, que facilita a interpretação dos resultados e minimiza o número de variáveis com cargas elevadas em cada fator (tabela 1).

Em relação à aprendizagem organizacional, foi realizada uma análise fatorial dos 10 itens, 4 dos quais foram formulados para o nível individual, 3 para o nível grupal e 3 para o nível organizacional. Ao executar a análise com o método de extração de componentes principais, foram detectados problemas com o item 3 do nível de aprendizagem individual, uma vez que apresentou cargas semelhantes em todos os componentes formados, pelo que se decidiu eliminá-lo da análise. Além disso, o estatístico KMO foi de 0,80, o que é um indicador de ajuste da amostra à técnica de análise fatorial, enquanto o teste de Bartlett foi significativo a 0,00. Em relação a outros indicadores que fornecem evidências da adequação dos dados à técnica, encontra-se o determinante da matriz de correlação, que foi próximo de zero, e a matriz de correlações anti-imagem, que apresentou pequenos elementos fora da diagonal.

Tabela 2. Matriz de componentes para níveis de aprendizagem com rotação varimax

	Componentes		
	1	2	3
Aprendizagem individual			0,761
			0,762
			0,553
Aprendizagem em grupo	0,784		
	0,853		
	0,83		
Aprendizagem organizacional	0,522		
		0,505	
		0,83	
		0,836	

KMO = 0,80; Determinante = 0,096; Barlett = 1.426,651; GL = 36; significância = 0,00.

Fonte: elaboração própria.

Deve-se ter em mente que o método de rotação vari-max foi utilizado para ser consistente com a análise do conjunto de variáveis de condições organizacionais. Neste caso, apresentaram-se 3 valores próprios maiores que um, o que permitiu a formação de 3 componentes que, em conjunto, explicam 63,74% da variância explicada acumulada. Além disso, apresentaram-se três níveis de aprendizagem; no entanto, o item 1 de aprendizagem organizacional também apresentou uma carga semelhante em aprendizagem individual (tabela 2).

Como a pesquisa se propôs a investigar a relação entre as quatro condições organizacionais e a aprendizagem organizacional, foi criada uma nova variável, a aprendizagem organizacional total, composta da seguinte forma:

$$AOT = PF(AI) + PF(AG) + PF(AO) \quad (1)$$

Onde AOT corresponde à aprendizagem organizacional total; PF(AI) representa a pontuação fatorial da aprendizagem individual; PF(AG) é a pontuação fatorial da aprendizagem em grupo e, finalmente, PF(AO) é a pontuação fatorial da aprendizagem organizacional.

Ao realizar a regressão, verificou-se que o modelo de aprendizagem organizacional era significativo a 0,00 e que a porcentagem de variabilidade explicada era de 39%. Posteriormente, estimou-se o modelo de aprendizagem organizacional em relação às quatro condições

organizacionais propostas e verificou-se que todos os coeficientes eram significativos a 0,00, de tal forma que:

$$AOT = 0,655(CA) + 0,524(CE) + PF(F) + 0,559(SO) \quad (2)$$

Em relação ao estatístico Durbin Watson, que permite avaliar se há problemas de correlação quando os termos do erro não são independentes, nesta análise obteve-se um valor de 1,843, o que permite assumir que os resíduos são independentes.

Também foi estimado o diagnóstico de colinearidade, constatando-se que o fator de inflação da variância foi igual a um, o que permite afirmar que as variáveis não são redundantes. Além disso, foi calculado o teste de Kolmogorov-Smirnov e não houve evidência para supor que os dados não apresentam uma distribuição normal.

5 CONCLUSÕES

A partir dos dados, encontrou-se suporte empírico para afirmar que as quatro condições organizacionais propostas — cultura de aprendizagem organizacional, formação, clareza estratégica e apoio organizacional — influenciam a aprendizagem organizacional.

Assim, a aprendizagem organizacional é um processo que pode ser maximizado na medida em que existam condições que o facilitem; isto significa que a aquisição e a criação de conhecimento de valor numa organização dependem das condições organizacionais. Quando uma organização possui uma cultura de aprendizagem organizacional, o conhecimento dos trabalhadores é integrado à solução dos problemas práticos do negócio (McDermott e O'Dell, 2001), daí sua relevância. Portanto, algumas características dessa cultura que favorecem a criação de conhecimento são: inter-relação dos trabalhadores (Fiol, 1991; Goodman e Darr, 1998), confiança (Buckman, 1998; Chowdhury, 2005; Al-Alawai et al., 2007) e apoio dos líderes (Skule, 2004; Connelly e Kelloway, 2003; Gupta e Govindarajan, 2000).

Os dados também permitem afirmar que a formação é uma condição para a aprendizagem organizacional. Portanto, os processos de formação contribuem para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores que foram identificadas como fundamentais para o seu desempenho. Na medida em que o desenvolvimento das competências dos trabalhadores estiver alinhado com a estratégia organizacional, aumenta a relação entre a formação e a consecução dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, um trabalhador atualizado compartilha conhecimento de relevância institucional e contribui para a criação de

conhecimento coletivo (Baharim e van Gramberg, 2005; Yahya e Goh, 2002; Probst et al., 2000).

Também foi encontrado suporte empírico para afirmar que a clareza estratégica é uma condição para a aprendizagem organizacional. Quando um trabalhador conhece e compreende a missão e a visão organizacional, é mais fácil para ele identificar qual é o conhecimento prioritário para obter os resultados organizacionais esperados (Klein, 1998; McDermott e O'Dell, 2001). Além disso, a motivação do trabalhador melhora porque ele encontra relevância no que faz (Wright, 2007; Vandijck et al., 2007).

Ao mesmo tempo, de acordo com os dados, o apoio organizacional é uma condição para a aprendizagem organizacional. Se um trabalhador percebe que conta com ferramentas como tecnologias de informação e comunicação, software e equipamentos, fica mais fácil para ele adquirir, criar e compartilhar conhecimento (Davenport et al., 1998; Yang e Chen, 2007; Kwan e Cheung, 2006; Kwok e Gao, 2005).

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que a aprendizagem organizacional é um processo que pode ser facilitado a partir de condições organizacionais. Ou seja, o processo de criação e aquisição de conhecimento em uma organização não é um processo espontâneo ou natural, mas requer condições que o promovam. Diante do exposto, a presente pesquisa encontrou respaldo para quatro delas: cultura de aprendizagem, formação, clareza estratégica e apoio organizacional.

As conclusões anteriores têm implicações tanto para pesquisadores quanto para gestores organizacionais. Para os primeiros, sugere-se investigar outras condições facilitadoras da aprendizagem organizacional, bem como investigar o comportamento das variáveis deste estudo em diferentes ambientes e tipos de organizações. Para os segundos, os resultados da pesquisa ajudam a concentrar esforços e recursos nas quatro condições que mostraram relação com a aprendizagem organizacional. Em particular, é importante fortalecer os valores e as práticas orientadas para o compartilhamento de conhecimento, processo no qual os líderes podem ser facilitadores, atuando como modelos. Além disso, convidam a focar os processos de formação em conhecimentos e habilidades relacionados à estratégia e a divulgar a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos entre os trabalhadores, com o objetivo de receber suas contribuições. Finalmente, convidam os gestores organizacionais a contar com ferramentas tecnológicas e de comunicação que permitam aos trabalhadores ter acesso ao conhecimento e compartilhá-lo.

Por outro lado, deve-se levar em conta que a pesquisa teve algumas restrições. A



principal é que os dados provêm apenas de uma entidade pública e duas privadas, o que limita a amplitude da generalização dos resultados. Portanto, recomenda-se a realização de estudos que avaliem a validade das condições identificadas em diferentes setores e tipos de entidades. Da mesma forma, embora 300 não seja uma amostra pequena, sugerem-se estudos com amostras maiores, representativas da população a ser estudada.

Por fim, a aprendizagem organizacional é baseada na aprendizagem individual. Portanto, recomenda-se estudos que avaliem a interação entre condições organizacionais, como as estudadas, e variáveis psicossociais, como, por exemplo, atitudes e autoeficácia no processo de aprendizagem organizacional.

Tabela A1. Instrumento condições para o aprendizado organizacional

Pergunta	Fator
1. As pessoas na organização aprendem observando seus colegas de trabalho	A. INDIV.
2. Nesta entidade as pessoas aprendem ensinando e experimentando	A. INDIV.
3. Esta organização oferece aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento de suas habilidades para realizar o trabalho	A. INDIV.
4. Nesta organização os trabalhadores desenvolvem habilidades intelectuais e verbais ou escritas	CL. ESTR.
5. A organização desenvolve seus documentos disponíveis na entidade como manuais e regulamentos	CL. ESTR.
6. As informações que os superiores orientam os trabalhadores sobre as prioridades da entidade	CL. ESTR.
7. A organização realiza ações para que os funcionários conheçam a missão da entidade	CL. ESTR.
8. A organização realiza ações para que os funcionários conheçam a visão da entidade	CL. ESTR.
9. A organização realiza ações para que os funcionários reconheçam as metas que a entidade se propõe a alcançar a cada ano	A. GRUP.
10. As pessoas da entidade aprendem com entusiasmo quando trabalham em grupo	A. GRUP.
11. As pessoas da entidade trocam conhecimentos livremente quando trabalham em grupo	A. GRUP.
12. Quando se trabalha em grupo na entidade, discute-se aprendizagem coletiva	A. ORG.
13. Os trabalhadores utilizam o conhecimento com que a organização conta	A. ORG.
14. A entidade adapta-se oportunamente às mudanças do ambiente	A. ORG.
15. A organização desenvolve novos produtos ou serviços com base no conhecimento das pessoas que dela fazem parte	CULT. A
16. Na entidade as pessoas que cometem erros ao tentar inovar são incentivadas a continuar	CULT. A



17. Os gestores reconhecem a aprendizagem dos trabalhadores como fator importante para que a organização atinja bons resultados	CULT. A
18. A entidade valoriza as pessoas que produzem conhecimento	CULT. A
19. As habilidades são avaliadas com frequência	FORMAC.
20. A organização capacita seus funcionários	FORMAC.
21. Avalia-se a capacitação dos trabalhadores que na entidade é adequada ao trabalho	FORMAC.
22. A entidade mantém os funcionários atualizados sobre as mudanças que acontecem na organização	FORMAC.
23. Quando um trabalhador se junta à organização, recebe treinamento adequado ao seu trabalho	FORMAC.
24. O ambiente de trabalho em sua organização facilita o relacionamento entre os funcionários	SOP. O.
Pergunta	Fator
25. As pessoas têm conhecimento de como transferir informações	SOP. O.
26. As informações relevantes da entidade são claras	SOP. O.
27. A estrutura organizacional favorece o intercâmbio de informações entre os trabalhadores	SOP. O.
28. A forma como os cargos são concebidos favorece a troca de informações na organização	SOP. O.

Fonte: Elaboração própria

REFERÊNCIAS

AL-ALAWAI, A.; AL-MARZOOQI, N.; MOHAMMED, Y. Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 2, p. 22–42, 2007.

ALAVI, M.; DENFORD, J. Knowledge management: Process, practice and web 2.0. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley, 2011. p. 105–124.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.

BAHARIM, S.; VAN GRAMBERG, B. The influence of knowledge sharing on transfer of training: A proposed research strategy. *Working Paper Series*, n. 2. Melbourne: Victoria University, 2005.



BANDURA, A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 397–417, 2014.

BRINK, P. Measurement of conditions for knowledge sharing. In: *Proceedings of the Second European Conference on Knowledge Management*. Bled, 2001.

BUCKMAN, R. Knowledge sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, v. 19, n. 1, p. 11–15, 1998.

CABRERA, A.; CABRERA, E. Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, v. 23, n. 5, p. 687–710, 2002.

CASTAÑEDA, D. I. Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) — Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2010.

CASTAÑEDA, D. I.; FERNÁNDEZ, M. Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, v. 6, n. 2, p. 245–254, 2007a.

CASTAÑEDA, D. I.; FERNÁNDEZ, M. From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 4, p. 363–372, 2007b.

CHOW, C.; DENG, J.; HO, J. The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and The People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, v. 12, n. 1, p. 65–95, 2000.

CHOWDHURY, S. The role of affect and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, v. 17, n. 3, p. 310–326, 2005.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. *Research Methods in Education*. Abingdon: Routledge, 2011.

COLEMAN, D. Collaboration and knowledge management theory and practice. *Knowledge Management Review*, v. 5, p. 16–21, 1998.

CONNELLY, C.; KELLOWAY, K. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 2, n. 5, p. 294–301, 2003.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1999.

CÚJAR, A.; RAMOS, C.; HERNÁNDEZ, H.; LÓPEZ, J. Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, v. 29, n. 3, p. 350–355, 2013.



DAVENPORT, T.; LONG, D.; BEERS, M. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 2, p. 43–57, 1998.

DIBELLA, A. Developing learning organizations: A matter of perspective. In: *Academy of Management Conference Proceedings*. Vancouver: AOM, 1995.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (org.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell, 2003. p. 1–15.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. The evolving field of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley, 2011. p. 1–20.

EMPSON, L. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, v. 54, n. 7, p. 839–862, 2001.

EVANS, P.; WOLF, B. Collaboration rules. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 7, p. 96–104, 2005.

FIOL, M. Managing culture as a competitive resource. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 191–211, 1991.

GAMMELGAARD, J.; HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Knowledge sharing and post-acquisition integration failure. In: BUONO, A.; PEDERSEN, T. (org.). *Challenges and Issues in Knowledge Management*. Greenwich: Information Age Publishing, 2005. p. 209–226.

GOODMAN, P.; DARR, E. Computer aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 417–440, 1998.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 4, p. 473–496, 2000.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

HINDS, P.; PFEFFER, J. Why organizations don't know what they know. In: *Sharing Expertise*. Cambridge: MIT Press, 2003. p. 1–22.

JELINEK, M. Technology organizations and contingency. *Academy of Management Review*, v. 2, n. 1, p. 17–26, 1977.

KAISER, H.; RICE, J. Little Jiffy Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, v. 34, n. 1, p. 111–117, 1974.

KELLY, K. *New Rules for a New Economy*. New York: Penguin, 1997.

KLEIN, D. *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1998.

KWAN, M.; CHEUNG, P. The knowledge transfer process. *Journal of Database Management*, v. 17, n. 1, p. 16–32, 2006.

KWOK, J.; GAO, S. Attitude toward knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*, v. 46, n. 2, p. 45–51, 2005.

LU, H. Factors affecting employees' knowledge sharing in ERP post-implementation stage. 2006. Dissertação (Mestrado) — National Central University, Taiwan, 2006.

MAURER, T.; PIERCE, H.; SHORE, L. Perceived beneficiary of employee development activity. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, p. 432–444, 2002.

MAYO, A. *The Human Value of the Enterprise*. London: Nicholas Brealey, 2001.

McDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 76–85, 2001.

MILIA, L.; BIRDI, K. The relationship between learning practices and performance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 4, p. 481–498, 2010.

PINEDA, L. Colombia frente a la economía del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, v. 29, n. 3, p. 322–331, 2013.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester: Wiley, 2000.

SCHEIN, E. Innovative cultures in organizations. In: ALLEN, T.; SCOTT, M. (org.). *Information Technology and the Corporation of the 1990s*. New York: Oxford University Press, 1994. p. 125–146.

SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.

SKULE, S. Learning conditions at work. *International Journal of Training and Development*, v. 8, n. 1, p. 8–17, 2004.

SNYMAN, R.; KRUGER, C. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, v. 8, n. 1, p. 5–19, 2004.

ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M. High impact learning. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p. 52–66, 1993.



UNSELT, A.; GLEICH, R.; RUSSO, P. The impact of broken psychological contracts on knowledge sharing. In: *Third EIASM Workshop on Trust Within and Between Organizations*. Amsterdam, 2005.

VANDIJCK, D.; DESMIDT, S.; BUELENS, M. Relevance of mission statements. *Journal of Nursing Management*, v. 15, n. 2, p. 131–141, 2007.

WRIGHT, B. Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, v. 67, n. 1, p. 54–64, 2007.

YAHYA, S.; GOH, W. Managing human resources toward achievement knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 5, p. 457–468, 2002.

YANG, C.; CHEN, L. Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, v. 33, n. 1, p. 95–109, 2007.

ZACK, M. The strategic advantage of knowledge and learning. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, v. 2, n. 1, p. 1–20, 2005.