

Atingir o ideal é compreender o real

Jaurès

AGRADECIMENTOS

Ao professor Albino Lopes pela simplicidade e humildade com que conduziu toda a orientação, sempre disponível, atendeu-me em todos os momentos que necessitei de apoio e orientação.

As pessoas da empresa pesquisada pelas informações cedidas, tornando possível a realização da análise e para a aplicação dos questionários, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

Aos meus familiares, mãe, irmãos que muitas vezes deixei de estar presente. Tenho a certeza que serei recompensada. Vocês tornaram possível a realização dos meus estudos.

Ao meu marido Luís por me apoiar nos projectos profissionais, mesmo que isto signifique momentos de ausência e por me auxiliar na estrutura e revisão ortográfica. A sua contribuição foi valiosa.

Aos meus filhos maravilhosos, Mário, Luana e Luizinho. Quantos momentos reduzidos, obrigado por entenderem a importância dos estudos para mim.

Aos parentes e amigos que me apoiaram e deram força para concluir mais esta etapa da minha vida.

Em memória ao meu querido pai Daniel, que partiu me dando forças para continuar esta longa jornada.

Ao meu colega Eliseu, que me apoiou no momento que mais precisava, e por todo incentivo que me deu ao longo deste trabalho, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho pretende evidenciar a necessidade e oportunidade da implementação da Aprendizagem Organizacional pelas organizações como meio de promover o desempenho, a competitividade e sustentabilidade num cenário de mudanças aceleradas impostas ao mercado num ritmo acelerado, onde a globalização, a implementação de metodologias e novas tecnologias na era do conhecimento.

A aprendizagem organizacional é um processo mediante o qual as empresas, adquirem e criam informação com a finalidade de transformar em recursos da empresa que permite a organização adaptar à mudança.

O fenómeno da aprendizagem organizacional tem sido amplamente investigado, e a sua importância como uma ferramenta de gestão tem sido defendida por muitos autores. Suportado nesta base teórica partiu-se para o estudo empírico da aprendizagem organizacional, com base num instrumento (*Questionário das Dimensões da Organização Aprendizante*) aplicado a diferentes áreas de uma empresa Angolana do sector petrolífero com o objectivo de identificar uma tipologia de aprendizagem organizacional adaptada ao seu caso. Verificou-se que na empresa em estudo ocorre uma aprendizagem organizacional fragmentada, no entanto, notou-se uma tendência para ocorrer uma aprendizagem organizacional hierarquizada.

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde novas maneiras de pensar são encorajadas, onde a aspiração colectiva é livre e onde as pessoas estão constantemente a aprender, aprender individualmente e colectivamente.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; organizações aprendentes; aprendizagem individual.

ABSTRACT

This paper aims at highlighting the need and opportunity of the implementation of organizational learning by organizations as a means of promoting the performance, competitiveness and sustainability in a canary rapid changes imposed on the market at a rapid pace, where globalization, the implementation of new technologies and methodologies in the knowledge era.

Organizational learning is a process by which companies acquire and create information in order to transform into corporate resources allows the organization to adapt to change.

The phenomenon of organizational learning has been widely investigated and its importance as a management tool has been advocated by many authors. Supported this theoretical base came to the empirical study of organizational learning, based on an instrument (Questionnaire dimensions of the Learning organization) applied to different areas of a company's Angolan oil sector with the aim of identifying a typology of organizational learning tailored to your case. It was found that the company under study is a fragmented organizational learning, however, there has been a tendency to occur a hierarchical organizational learning.

In learning organizations people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new ways of thinking are encouraged, where collective aspiration is free and where people are constantly learning, learning individually and collectively.

Keywords:

Organizational learning, learning organizations, individual learning.

Índice

INTRODUÇÃO	7
1. REVISÃO DE LITERATURA	10
1.1 O conceito de Aprendizagem Individual.....	10
1.1.1. Abordagem Behaviorista.....	11
1.1.2 A Abordagem Cognitivista.....	12
1.2 A Aprendizagem Organizacional	14
1.3 A Distinção entre a Aprendizagem Individual e Organizacional	17
1.4 As Teorias sobre a Aprendizagem Organizacional	18
1.4.1 A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Cangelosi e Dill	19
1.4.2. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de March e Olsen.....	19
1.4.3. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Argyris e Schon	20
1.4.4. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Fiol e Lyles	23
1.4.5. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Senge	24
1.5. Tipos de Aprendizagem Organizacional	25
1.6. A Tipologia da Aprendizagem Organizacional de Shrivastava	26
1.7 A Abordagem das Organizações Aprendentes	28
1.8 A Teoria Caracterizadora da Aprendizagem Organizacional.....	31
1.9 Teorias caracterizadoras da Aprendizagem Organizacional da Empresa em estudo	36
2.Estudo Empírico: Aprendizagem Organizacional em Angola	37
2.1 Contextualização da empresa em estudo.....	37
2.2 Metodologia	38
2.3 A Amostra	39
2.4 Instrumentos a utilizar.....	40
2.5 Procedimento de Pesquisa.....	40
2.6 Caracterização da amostra.....	42
3. Apresentação e Análise dos Resultados	44
4 Conclusão.....	57
BIBLIOGRAFIA.....	60
NETGRAFIA (Internet)	62
ANEXO 1	63
Questionário Das Dimensões Da Organização Aprendente.....	64

ANEXO 2.....	74
DIMENSÕES DO MODELO E QUESTÕES CORRESPONDENTES.....	75
ANEXO 3.....	79
Tabelas de frequências do DLOQ	80

INTRODUÇÃO

As profundas transformações que se verificaram nas últimas décadas contribuíram para uma visão multifacetada do mundo. Neste novo cenário, a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Neste início de século, denominado “A Era do Conhecimento”, mais do que nunca, o termo aprendizagem encontra uma grande significância para as pessoas e para as organizações. Diante da necessidade de aumentar a capacidade competitiva, o fenómeno da aprendizagem nas organizações tem desafiado um número significativo de pesquisadores. Diante de inúmeros estudos voltados para a questão da aprendizagem de adultos, nas últimas décadas, não há dúvida de que a aprendizagem organizacional assume hoje um papel relevante no estudo das organizações. Embora o volume de publicações sobre esta temática seja significativo, um dos aspectos importantes, mas ainda pouco compreendido, se refere aos processos de aprendizagem nas organizações.

O âmbito da aprendizagem organizacional, pouco explorado no nosso país, reporta-se fundamentalmente a necessidade sentida ao nível organizacional de atingir uma mudança bem sucedida. Contudo, a mudança é um desafio que fica frequentemente comprometido devido a uma certa inércia que resiste a novas abordagens, indispensáveis há aquisições das competências necessárias para mudar. No entanto, a consciência de que é a capacidade para mudar que define a contínua relevância das organizações no mundo actual, torna crucial a compreensão dos processos através dos quais se atingem mudanças significativas. Estas pressupõem a existência da capacidade para fazer algo nunca antes feito e, por isto, podemos afirmar ser a aprendizagem organizacional a precursora da mudança.

De acordo com Peter Drucker (1993), o factor decisivo que controla efectivamente a economia mundial não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o *conhecimento*. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento diz respeito à informação contextualizada, à experiência e aos valores que constituem o quadro de referência que permite avaliar e incorporar novas experiências. Estamos na era do conhecimento, mas para que o conhecimento seja um capital valioso ele tem de ser utilizado. Segundo Nonaka (1994), citado por Akbar (2003) o conhecimento é visto como um processo de *crenças pessoais justificadas* na procura da verdade. O

conhecimento nas organizações encontra-se embebido nas pessoas, que por sua vez vai estar reflectido nos processos de trabalho e de aprendizagem organizacional. A aquisição e partilha do conhecimento são vistas como uma das capacidades estratégicas que as organizações possuem e a principal fonte de criação de valor (Dixon, 2000; Galbraith, 1990; Teece *et al.* 1997) citados por Cummings e Teng (2006).

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

O conceito de aprendizagem organizacional começou a despertar interesse na comunidade científica, com a publicação do livro *The Fifth Discipline* do autor Peter M. Senge nos anos 90, a seguir à esta publicação surgiram várias investigações, debates e publicações nesta área. Como resultado deste movimento, o estudo da aprendizagem organizacional tornou-se importante para a compreensão e desenvolvimento das organizações, uma vez que, ela reflecte todas as práticas, procedimentos e comportamentos manifestados na organização. A partilha destes conhecimentos vai permitir o desenvolvimento organizacional, vai aumentar a capacidade de adaptação e proactividade face ao meio externo. A aprendizagem organizacional faz com que a organização se desenvolva como um todo, adoptando assim uma perspectiva sistémica de funcionamento. Segundo Mayo (2006), a inovação e a mudança vem da aprendizagem, uma organização precisa de uma cultura que maximiza a aprendizagem.

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

Suportado numa revisão da literatura sobre a aprendizagem organizacional e a organização aprendente, o propósito desta dissertação é verificar se os modelos teóricos

de organizações aprendentes desenvolvidas pelos diversos autores, em especial os citados, se aplicam às empresas em Angola.

Para este efeito, efectuamos um estudo empírico aplicado a uma empresa angolana do sector petrolífero, utilizando o “*Dimensionons of the Learning Organization Questionnaire*”, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003), sendo feita a sua tradução e foi aplicado a alguns trabalhadores de diferentes direcções da empresa, possibilitando assim uma maior comparação entre as direcções da mesma organização.

Após a apresentação do quadro conceptual do estudo, iremos apresentar a metodologia do nosso estudo, os seus resultados e principais conclusões.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 O conceito de Aprendizagem Individual

O actual contexto das pessoas na organização reflecte o momento actual de avanços em programas de aprendizagem no meio empresarial. O desenvolvimento humano e a aprendizagem organizacional vêm sendo estudados por muitos autores que consideram sua relevância para a formação do capital humano nas organizações

A sociedade contemporânea e os avanços tecnológicos contribuem para a visão e atenção a esse novo olhar para a aprendizagem organizacional. Este artigo tem como objectivo analisar a aprendizagem organizacional como um aspecto fundamental a ser trabalhado nas empresas. Actualmente, os profissionais necessitam de estar em permanente aprendizagem e principalmente valorizar o aprender a aprender no contexto das organizações. Senge (1998) aponta que o primeiro passo para iniciar um processo de aprendizagem em uma organização é fazer as pessoas se darem conta que a aprendizagem é importante, que exige envolvimento e comprometimento, que isso leva a mudanças profundas e deve significar um desafio pessoal para elas.

A aprendizagem organizacional tem sido um conceito com relevância no domínio das ciências sociais, suscitando um grande número de estudos na tentativa de compreender o fenómeno. Contudo, não existe uma síntese consensual que possa servir de suporte para se entender o “estado da arte” do seu quadro conceptual (Fernandes, 2007). A aprendizagem organizacional tem sido um conceito metafórico que assenta na aprendizagem individual, encontrando-se um grande número de modelos que têm transferido os processos de aprendizagem individual para o domínio da aprendizagem organizacional.

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

Deste modo, existe um vasto conjunto de teorias neste domínio desde longa data. Segundo Klein (1996), as teorias de aprendizagem individual dividem-se em duas grandes perspectivas: as teorias behavioristas e as teorias cognitivistas. As teorias comportamentais centram-se no estudo objectivo do comportamento.

Partem do princípio de que os comportamentos complexos podem ser interpretados a partir de conceitos simples, sem recorrer a processos mentais superiores ou forças psíquicas internas. Segundo estas teorias, a aprendizagem ocorre à medida que as pessoas mudam o seu comportamento em resposta a estímulos do ambiente.

1.1.1. Abordagem Behaviorista

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

A aprendizagem por condicionamento clássico foi estudada por Ivan Petrovich Pavlov em 1927, segundo esta, a aprendizagem resulta da associação entre estímulos e respostas das quais resulta uma mudança de comportamento (reflexo condicionado – resulta da aprendizagem). Por outro lado, temos a aprendizagem através do condicionamento operante defendido por Thorndike (1898) e mais tarde por Skinner (1938). Segundo estes, os organismos aprendem por tentativa e erro e os comportamentos aprendidos podem ser reforçados positivamente ou negativamente. Os behavioristas chamam de Lei do Efeito, onde se a resposta comportamental apresentada pelo organismo for recompensada, fortalecer-se-á e se não houver recompensa ou se houver castigo, a resposta enfraquecerá. Dentro do condicionamento operante

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

Esta abordagem define a aprendizagem, como uma “ *mudança relativamente duradoura no comportamento e que é induzida pela experiência*” Davidoff (1986) citado em Fernandes (2007: 27)”. Neste sentido, podemos considerar a aprendizagem individual, como um “”processo de tentativa-e-erro que leva a uma melhor adaptação do indivíduo ao meio.

Nesta perspectiva o sujeito é passivo, e a aprendizagem não é uma qualidade intrínseca do organismo, mas necessita ser impulsionada a partir do ambiente.

1.1.2 A Abordagem Cognitivista

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

A partir dos anos 60 Bandura procura compreender os processos cognitivos da aprendizagem individual, desenvolvendo a teoria da Cognição Social. O autor refere que nem sempre as pessoas têm oportunidade de aprender no meio, pois por vezes estas não podem ter um papel activo, e contudo conseguem aprender observando o

comportamento de outros e as consequências do seu próprio comportamento. A este tipo de aprendizagem o autor designou aprendizagem vicarial. É no contexto das interacções sociais que se aprendem comportamentos que nos permitem viver em sociedade e desenvolver capacidades especificamente humanas. A aprendizagem social desenrola-se ao longo de toda a vida, através do processo de socialização.

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

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

Para Piaget (1958), o desenvolvimento é fruto de factores biológicos de maturação da experiência do mundo, da inter-relação e transmissão social e a equilibração. A equilibração é um mecanismo interno e auto-regulador, através do qual uma nova aquisição se deve equilibrar com as anteriormente adquiridas. É pela equilibração que o sujeito se adapta ao meio, isto é, que a sua inteligência progride no sentido de um pensamento cada vez mais complexo. Para este autor, o desenvolvimento é uma adaptação ou equilibração sucessiva e progressiva do ser humano ao ambiente que o rodeia (crescimento intelectual desde a infância até à idade adulta). Existem funções invariantes (competências que nos acompanham toda a vida, formas de adaptação humana), em estruturas variáveis (manipulação de um objecto, observação). A sua teoria é chamada de estruturalismo, porque defende a existência de estruturas mentais que se vão desenvolvendo à medida que a criança cresce e interage. É chamada também de interaccionismo e construtivismo, porque acredita que o comportamento do indivíduo e a sua inteligência, resultam de uma construção progressiva do sujeito em interacção com o meio, interacção essa, em que o sujeito tem um papel activo. O

desenvolvimento humano é através de estádios, porque o conhecimento vai-se construindo ao longo da vida. Todo o sujeito à medida que se vai construindo tem de passar por certas fases, como: *assimilação*, que é o processo mental que consiste numa incorporação dos dados provenientes do meio na actividade cognitiva; *acomodação*, processo mental que consiste na configuração dos dados obtidos pela assimilação na actividade cognitiva; *adaptação*, processo de equilíbrio entre o organismo e o meio.

Resulta da interacção entre a assimilação e a acomodação; *equilibração*, processo interno de regulação entre a assimilação e a acomodação, contudo, todo o equilíbrio induz um novo desequilíbrio. É precisamente este movimento de equilíbrio/desequilíbrio que permite a adaptação.

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

De forma resumida, podemos utilizar a distinção, entre estes dois tipos de abordagens teóricas da aprendizagem individual, efectuada por “Klimecki e Lassleben(1998), citados em Fernandes(2007:28)”*para as teorias behavioristas o foco de estudo da aprendizagem é a análise da experiencia ao nível da tentativa-e-erro e para as teorias cognitivistas o foco de estudo é a resolução de problemas.*”

1.2 A Aprendizagem Organizacional

Uma organização que aprende é um processo sócio interpretativo-cultural de auto desenvolvimento.

O conceito de aprendizagem organizacional pode ser entendido como “um processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e

organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e acção sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências organizacionais”.

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

Nos dias de hoje, a “aprendizagem organizacional é um processo interdependente, interactivo, que resulta no fundo de uma experiência colectiva. Este processo está relacionado com imprevistos no meio envolvente, tais como uma nova regulamentação, um novo concorrente, uma queda do mercado, uma nova tecnologia, insatisfação dos clientes, no fundo situações que “sacudam” a organização, que alterem o status quo e que provocam o estímulo inicial, para a aprendizagem na organização.

Para que a resposta mais adequada, possa ser estabelecida, a organização necessita de efectuar uma pesquisa activa sobre a sua envolvente. Esta situação tem mais hipóteses de ser bem sucedida, se a acção a desenvolver for implementada de forma integrada e coesa na organização, o que requer uma visão alinhada, uma partilha de informação e pontos de vista e uma capacidade para trabalhar em equipa, para além dos limites organizacionais. A aprendizagem organizacional é o culminar de todo este

ciclo. O que se considera como aprendido na organização, é aquilo que ela retém tal como uma nova capacidade, um novo entendimento, procedimento ou tecnologia. Esta aprendizagem será tão mais potenciada dentro da organização, quanto maior for a sua disseminação pelos actuais e futuros colaboradores (Marsick e Watkins, 2003)”.

Neste âmbito serão apresentadas as principais definições da aprendizagem organizacional sugeridas por diversos autores ao longo do tempo.

Quadro 1 – Definições de aprendizagem organizacional

Definições	Autores
<i>“Aprendizagem organizacional é o processo de detecção e correcção dos erros.”</i>	Argyris, 1977: 116
<i>“A aprendizagem organizacional é o modo pelo qual a aprendizagem dos indivíduos possibilita a criação de respostas adequadas para o meio.”</i>	Huysman, 1999: 61
<i>“A aprendizagem organizacional refere-se à capacidade de uma organização para transferir e integrar a informação.”</i>	Hult e Ferrell, 1997: 98
<i>“A aprendizagem organizacional é definida como o processo de codificação das experiencias passadas nas rotinas organizacionais.”</i>	Markóczy, 1994: 9/10
<i>“A aprendizagem organizacional é o uso intencional por parte dos indivíduos, grupos e organização para se mudar constantemente a organização de modo a satisfazer os seus parceiros.”</i>	Dixon, 1994: 5
<i>“Aprendizagem organizacional é o sistema de acções, actores, símbolos e processos que permitem a uma organização transformar a informação em conhecimento válido que aumenta a capacidade adaptativa a longo prazo.”</i>	Schwandt e Gundlach, 1992: 8
<i>“A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual o conhecimento acerca da relação entre a organização e o meio ocorre.”</i>	Duncan e Weiss, 1979: 84
<i>“A aprendizagem organizacional ocorre quando grupos de pessoas dão a mesma resposta face a diferentes estímulos.”</i>	Weick, 1991: 121
<i>“A aprendizagem organizacional é o processo através do qual as organizações compreendem e gerem as suas experiencias.”</i>	Glynn et al, 1991:26/27
<i>“A aprendizagem organizacional inclui tanto o processo pelo qual as organizações se ajustam defensivamente à realidade, como o processo pelo qual o conhecimento é ofensivamente utilizado para melhorar a adequação ao meio.”</i>	Hedberg, 1981: 3
<i>“A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização transforma a informação em novo conhecimento de modo a encontrar respostas mais adequadas para o meio.”</i>	Fernandes 2007: 44

Fonte: adaptado de Fernandes 2007

Apesar do tema da aprendizagem organizacional ter merecido uma especial atenção por diferentes autores, como tivemos a oportunidade de verificar”Garvin (1993: 20), conclui que a “maioria dos teóricos, encara a aprendizagem organizacional, como um processo, que se desenvolve ao longo do tempo e relacionam-no com a aquisição de conhecimentos e melhoria do desempenho. Mas dentro da aprendizagem organizacional, diferem noutros aspectos relevantes para que a aprendizagem ocorra e se desenvolva, tais como a mudança comportamental, novas formas de pensamento, o processamento de informação, a partilha de perspectivas, a existência de rotinas organizacionais e até memória organizacional.”” Por outro lado Tsang (1997), define a aprendizagem organizacional como a aprendizagem que ocorre numa organização e produz uma potencial e real mudança interna e externa. A definição da aprendizagem organizacional tem também em conta os diferentes níveis de aprendizagem. Por exemplo Huber (1991), vê a aprendizagem organizacional como o processamento da informação com o objectivo de aumentar potenciais comportamentos. Probst e Buchel (1997), por outro lado, definem a aprendizagem organizacional como a mudança do conhecimento e valores base da organização que conduz a uma maior capacidade para a acção.

“O conceito e a relevância da aprendizagem organizacional, são hoje amplamente reconhecidos como fundamentais, quer na área de conhecimento das ciências organizacionais (Drucker, 1999; Huysman, 2000; Gnyawali e Stewart, 2003, referidos por Fernandes (2007:41)”, quer ao nível da comunidade de prática, que pretende impulsionar os resultados das organizações. “E “ como podem essas organizações, melhorar tais resultados e a sua competitividade, sem aprenderem algo de novo?” (Garvin, 1994:19)”.

Para além das várias definições do conceito de aprendizagem organizacional, outros autores desenvolveram modelos ou teorias sobre a aprendizagem organizacional, que iremos passar apresentar ao longo deste trabalho.

1.3 A Distinção entre a Aprendizagem Individual e Organizacional

Existem algumas diferenças entre o conceito de aprendizagem individual e organizacional. A aprendizagem organizacional não resulta apenas das aprendizagens

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

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

1.4 As Teorias sobre a Aprendizagem Organizacional

Após a definição dos conceitos de aprendizagem individual e organizacional, seria importante analisar a evolução dos estudos e os modelos mais pertinentes desenvolvidos por diversos investigadores como, Cyret e March (1963), Cangelose e Dill (1965),

March e Olsen (1975), Argyris e Schon (1978), Fiol e Lyles (1985) e Senge (1990), sobre a aprendizagem organizacional.

1.4.1 A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Cangelosi e Dill

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

1.4.2. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de March e Olsen

March e Olsen (1975) propuseram uma análise de aprendizagem organizacional baseada nos princípios da racionalidade limitada (Fernandes, 2007). Os autores declaram que “quando as organizações falham, estas encontram em geral, explicações nos seus procedimentos organizacionais, nas faltas de motivação que atribuem aos seus membros ou nas falhas inexplicáveis que ocorrem há muito tempo na organização, e são estas explicações que inibem a compreensão da realidade organizacional mesmo quando as experiências organizacionais demonstram claramente que as razões para as falhas não se situam a este nível” (Fernandes, p.66). March e Olsen, defendem que a aprendizagem organizacional pode ocorrer através das experiências adquiridas pelos indivíduos, e através do feedback recebido do meio. Sendo assim, estes investigadores centraram-se no estudo da aprendizagem organizacional através da experiência, uma vez que, a forma como os membros da organização dão sentido as suas experiências e modificam os seus comportamentos podem causar um efeito directo nos acontecimentos organizacionais.

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

1.4.3. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Argyris e Schon

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

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

Deste modo, os indivíduos modificam os *mapas* e as *imagens* da organização e por sua vez podem também mudar a *teoria usada*.

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

A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos actuam sobre as suas *imagens e mapas* organizacionais e verificam um desajustamento entre os resultados e as expectativas que desconfirmam a *teoria usada* da organização e então os indivíduos têm de corrigir o erro. Argyris e Schon (1978), defendem que a aprendizagem organizacional é feita através da pesquisa colaborativa dos membros da organização e através deste pesquisa a *teoria usada* é reestruturada. Segundo Argyris (2004), a teoria usada pode ser chamada de Modelo I, este modelo “ é composto por valores e variáveis governantes que são: 1) Ter um controlo unilateral sobre os outros; 2) Lutar para vencer e minimizar as perdas; 3) Eliminar os sentimentos negativos; e 4) Agir racionalmente usando a razão defensiva” (pp. 8-9).

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

Estes autores propõem um modelo de aprendizagem organizacional que incide nas organizações onde a aprendizagem é limitada, induzindo desta forma o aparecimento de erros. Sendo assim, sugere-se o *ciclo duplo de aprendizagem (double-loop learning)*, que segundo Argyris (2004) “é a verificação e correcção de erros, onde a correcção exige mudanças não apenas nas acções estratégicas, mas também nos valores que regulam a teoria usada” (p. 10). Por outro lado, temos o *ciclo simples de aprendizagem (single-loop learning)* que “é a verificação e correcção de erros que não exigem mudanças de valores que regulam a teoria usada existente, ou seja, o Modelo I e as rotinas defensivas da organização” (p.10). Segundo o investigador para se mudar as rotinas defensivas da organização que inibem a aprendizagem organizacional deve-se usar o ciclo duplo de aprendizagem ou seja o Modelo II cujo os princípios são: 1)

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

1.4.4. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Fiol e Lyles

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

1) *Situações A* – ocorrem poucas mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais. Esta é uma situação típica de organizações com um sistema burocrático, onde a estrutura é rígida e a aprendizagem é limitada;

2) *Situações B* – existem poucas mudanças na cognição e grandes mudanças no comportamento dos indivíduos. Esta é uma situação típica de organizações que estão sempre em constante mudanças e que aprendem pouco com estas mudanças;

3) *Situações C* – notam-se grandes mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais. Esta é uma situação típica de organizações que actuam em ambientes turbulentos e tem de desenvolver grandes aprendizagens;

4) *Situação D* – ocorre uma grande mudança ao nível cognitivo e grandes mudanças a nível comportamental. Esta é uma situação típica de organizações que actuam em ambientes moderadamente turbulentos e são receptivos á mudança e aprendizagem.

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

1.4.5. A Teoria de Aprendizagem Organizacional de Senge

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

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

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

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

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

1.5. Tipos de Aprendizagem Organizacional

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

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

1.6. A Tipologia da Aprendizagem Organizacional de Shrivastava

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

1. Instituição de uma pessoa: Este tipo de aprendizagem organizacional (*instituição de uma pessoa*) diz respeito a organizações onde apenas uma única pessoa, geralmente o coordenador, constitui a chave do conhecimento e domina todos os aspectos relacionados com os negócios da empresa. Este actua como uma espécie de filtro que controla o fluxo da informação que vem e vai para as pessoas cruciais na empresa.

2. Sistema de aprendizagem mitológica: Este actua como uma espécie de filtro que controla o fluxo da informação que vem e vai para as pessoas cruciais na empresa. O segundo tipo de aprendizagem (*sistema de aprendizagem mitológica*), a organização alcança a aprendizagem através da troca de histórias e actividades acerca dos actores organizacionais. Estas histórias são perpetuadas ao longo do tempo transformando-se em mitos organizacionais, estes servirão de base para o desenvolvimento das normas socioculturais que determinarão os canais de comunicação, mas também poderão limitar a partilha de conhecimento na organização.

3. Cultura de procura de informação: Esta aprendizagem diz respeito a *cultura de procura de informação*, a aprendizagem é feita com base na constante procura de informação relevante para o desempenho das tarefas, e esta procura é facilitada pela própria organização uma vez que ela cria mecanismos de fácil acesso entre as diferentes áreas funcionais.

4. Sistema de aprendizagem participativo: Este tipo de aprendizagem (*sistema de aprendizagem participativo*), caracteriza-se pela formação de grupos de trabalho e *comités ad hoc* responsáveis por resolver problemas relacionados com a gestão e estratégia da organização. Estes comités e grupos são constituídos por indivíduos que possuem conhecimento e capacidade para tomar decisões.

5. Sistema de gestão formal: É o tipo de aprendizagem que consiste na implementação de sistemas formais de gestão com o intuito de planear, processar e controlar a informação.

6. Sistema de aprendizagem burocrático: Este tipo de aprendizagem diz respeito a um conjunto de sistemas elaborados de procedimentos e regulamentos que controla o fluxo de informação entre os membros da organização. Estes procedimentos e regulamentos irão definir que tipo de informação vai para cada individuo e qual o seu conteúdo.

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

1.7 A Abordagem das Organizações Aprendentes

Muitos gestores hoje entendem o valor da construção de uma Learning Organization. A meta é fazer do conhecimento um recurso chave na organização. O que esses gestores necessitam, entretanto, são ferramentas para ajudá-los a transformar a teoria em prática.

O valor estratégico da aprendizagem organizacional tem sido percebido através do sucesso competitivo, neste ponto de vista a aprendizagem é considerada como uma potencial capacidade estratégica. A aprendizagem organizacional, por sua natureza, surgiu da complexa interação da habilidade individual e da habilidade de aprendizagem em equipa (CASSELLS, 1999).

Para Peter Senge (1990) as organizações que aprendem são as organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração colectiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Portanto, o ponto de partida para uma empresa se tornar uma organização voltada para a aprendizagem é o empenho de todos os seus membros, além de incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem. Disciplina, neste contexto, significa um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática:

1- *Domínio pessoal* – é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objectivamente. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule os participantes a alcançar as metas escolhidas;

2- *Modelos mentais* – consiste em reflectir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar actos e decisões;

3- *visão compartilhada* – é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as directrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado;

4- *Aprendizagem em equipa* – está em transformar as aptidões colectivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais;

5- *Pensamento sistémico* – é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

É essencial que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Por isso, o pensamento sistémico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática (SENGE, 1990).

O processo de construção da Learning Organization pode liberar a força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor a aprendizagem intrínsecos às pessoas e concentrar a inteligência e a energia dos colaboradores nas estratégias empresariais. Dessa forma, uma organização de aprendizagem é uma organização treinada para criar, adquirir e transferir conhecimento e para modificar seu comportamento buscando novos conhecimentos e percepções (GARVIN, 1993, 1995). citado por Fernandes 2007, (p.162).

Essas organizações possuem atributos que Garvin (1993, 1995) descreve da seguinte maneira:

- 1- *Resolução sistemática de problemas*; (preocupação em resolver os problemas, com base no método científico, suportando as decisões em dados efectivos).
- 2- *Experiências com novas abordagens*; (motivada por novas oportunidades e alargamento de horizontes, na qual se procura testar novos conhecimentos. Assenta em programas *ongoing* e em projectos de demonstração).
- 3- *Aprendizagem a partir da experiência própria*; (Avaliam e analisam-se fracassos e sucessos. Aprende-se com isso, retém-se e torna-se acessível o respectivo conhecimento).
- 4- *Aprendizagem através das experiências dos outros*; (Aquisição de importantes aprendizagens, por via da observação de outro tipo de negócios e do meio envolvente).

Os mecanismos a utilizar, podem passar pelo *benchmarking* ou por um diálogo próximo e constante com os clientes).

5- *Rápida transferência de conhecimento*; (Difusão do conhecimento, junto dos colaboradores, para que as ideias sejam partilhadas pelo maior número de pessoas na organização).

No entanto, a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem. A forma como são projectadas e organizadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos são ensinados a pensar e interagir, tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem. A primeira etapa para corrigir tal situação é começar a identificar as sete deficiências de aprendizagem (SENGE, 1990): eu sou meu cargo, o inimigo está lá fora, a ilusão de assumir o controlo, a fixação em eventos, a parábola do sapo escaldado, a ilusão de aprender com a experiência e o mito da equipa organizada. As cinco disciplinas das organizações que aprendem podem actuar como soluções a essas deficiências de aprendizagem.

A organização que aprende possui um ambiente favorável ao desenvolvimento da capacidade de experimentar novas alternativas para enfrentar e superar os obstáculos e desafios ao modo de ser do indivíduo (CARVALHO, 1999).

Tsang (1997), a partir de uma vasta revisão de literatura identificou duas correntes explicativas da aprendizagem organizacional. Uma das correntes emerge nos primeiros estudos sobre o tema (Cyert e March, 1963; Argyris e Schön, 1978) tendo um cariz predominantemente teórico. Esta perspectiva é muitas vezes designada de descritiva. E está muito associada à aprendizagem individual. Contudo, como já foi dito a aprendizagem organizacional é bem mais complexa do que a aprendizagem individual, pelo que tem levado a que grande parte destes modelos, não seja verificada empiricamente (Fernandes, 2007). Apesar de existirem construções teóricas muito ricas, são muito difíceis de operacionalizar. A segunda corrente surge com o livro de Senge, em 1990, “The Fifth Discipline”. Esta corrente é denominada de prescritiva ou de organização aprendente, definindo uma série de aspectos considerados fundamentais para as organizações aprenderem. Esta abordagem preocupa-se mais em descrever os processos de aprendizagem organizacional assente na análise de uma realidade observada. No entanto, esta perspectiva tem apresentado investigações bastante

rudimentares, o que conduziu à inexistência de estudos que reunissem os saberes alcançados nesta área, e também, à ausência de uma síntese da literatura que fosse aceite pelos investigadores (Fernandes, 2007).

1.8 A Teoria Caracterizadora da Aprendizagem Organizacional

Existe a necessidade de medir e avaliar a posição actual da organização. Segundo Garvin (1993: 20) afirma “ necessitamos de melhores ferramentas para medir a performance da organização e o seu nível de aprendizagem, no sentido de assegurar que existiram de factos melhorias”. Um outro modelo sobre a aprendizagem organizacional foi desenvolvido por Fernandes em 2007, esta autora criou uma teoria que designou por teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional. Esta foi desenvolvida a partir da análise das tipologias de aprendizagem que vai no mesmo sentido de outros autores como: McGill *et al.* (1992), Mills e Friesen (1992), Garvin (1993, 1995), e Campbell e Cairns (1994), e a análise das teorias sobre os factores facilitadores de aprendizagem organizacional proposto por Easterby-Smith (1990), Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1996), DiBella e Nevis (1998), DiBella (2001), Richard e Goh (1995), e Hulte Ferrell (1997).

No fundo, as “ organizações pretendem uma forma de diagnosticar a sua situação actual que as oriente na mudança e os investigadores nesta matéria pretendem melhores indicadores de aprendizagem, para comparar organizações e explorar as relações entre a aprendizagem organizacional e o desempenho da empresa” (Marsick e Watkins, 2003:132) ”.

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

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

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

Quadro 2- Definições dos construtores para o DQLO

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO
1-Perspectiva Organizacional	<i>“ caracteriza-se pela estimulação que a organização dá aos indivíduos ao envolvê-los e a participarem activamente na evolução da organização, que por sua vez leva a uma aprendizagem organizacional, normas socioculturais, das práticas e das tradições”(Fernandes,2007:187)”</i>
2-Perspectiva Sistémica	<i>“acontece quando as organizações compreendem as relações estreitas entre os problemas, os acontecimentos e os dados e conseguem integrar essas relações no todo da organização, os indivíduos têm uma visão global da organização, deste modo compreendem profundamente a dinâmica organizacional”(Fernandes,2007:189)”</i>
3-Gestão dos problemas e erros	<i>“a capacidade da organização gerir os seus problemas e erros e a partir destes criar uma oportunidade de adquirir novas aprendizagens”(Fernandes,2007:192)”</i>
4-Gestão da experimentação	<i>refere-se á capacidade que as organizações têm para experimentar novas formas de produção ou oferta de serviços, estas procuram incentivar os seus trabalhadores a experimentarem novos procedimentos e instrumentos de trabalho”(Fernandes,2007:192)”</i>
5-Gestão da mudança	<i>“diz respeito á todas as actividades levadas a cabo pelas organizações ,ajustando à medida que a informação vai sendo apreendida com o intuito de desenvolver e aumentar a aprendizagem organizacional”(Fernandes,2007:196)”</i>
6-Gestão de recursos humanos	<i>“caracteriza-se por todas as actividades levadas a cabo pelas organizações, com o intuito de desenvolver os seus membros e aumentar a aprendizagem organizacional”(Fernandes,2007:199)”</i>

Fonte: Adaptado de Fernandes (2007)

A investigadora afirma que a *dimensão* diz respeito as diferentes formas que conduzem a organização á aprendizagem, por outro lado, as *subdimensões* ajudam a perceber melhor a forma como as organizações aprendem. Sendo assim, foram definidos seis dimensões: e que cada uma delas é constituída por subdimensões que passo a enumerar.

1. *A perspectiva organizacional.* Nesta perspectiva foram definidas quatro subdimensões, a primeira subdimensão refere-se á **abertura da organização**, que se caracteriza pelo facto da organização criar um clima de abertura, onde os indivíduos são incentivados a apresentarem as suas opiniões, e a comunicação é feita de um modo informal permitindo assim uma maior compreensão da realidade organizacional, o que vai possibilitar a aprendizagem organizacional.

A segunda subdimensão definida por Fernandes (2007), designa-se por **preocupação com os conflitos**, esta refere-se a competência do gestor em gerir e resolver conflitos. Estes preocupam-se em melhorar o ambiente de trabalho, e estimular à participação das pessoas e das competências profissionais dos indivíduos de modo a abrir-lhes novos horizontes. A terceira subdimensão diz respeito ao **projecto de empresa**, que se baseia no envolvimento que o indivíduo tem em relação a organização, uma vez que, quando os membros da organização contribuem um projecto seu tornam-se mais empenhados aumentando assim, a participação efectiva na realidade da organização e contribuem para os seus objectivos. Por último, encontramos a subdimensão **trabalho de equipa**, que se caracteriza pela criação de um clima de grupo, através do incentivo da partilha de informação e experiências e promove a entreajuda e reduz os potenciais constrangimentos existentes, nos pedidos de auxílio, entre os membros de equipa.

2- *Perspectiva sistémica.* Segundo esta autora, Fernandes (2007), sugere três subdimensões para esta perspectiva, a primeira subdimensão diz respeito ao **meio externo**, que se caracteriza pela análise do meio ambiente no sentido de se identificar os problemas e as oportunidades presentes tais como: factores económicos, tecnológicos, ambientais, com clientes, a concorrência e os fornecedores. A segunda subdimensão é **acontecimentos passados**, que se manifestam através da análise dos acontecimentos internos donde são extraídas as experiencias que vão permitir a aquisição de um novo saber e retenção de experiencias. Como terceira subdimensão encontramos a **aprendizagens sobre aprendizagens**, que segundo Fernandes, “está presente quando os membros de uma organização efectuam uma análise pormenorizada dos acontecimentos organizacionais, de modo a chegarem a um consenso sobre o significado que decorre das suas aprendizagens organizacionais” (p. 191). A organização deve analisar os

eventos que lhe permitem aprender novas situações, reter e reproduzir tais acontecimentos no sentido da organização aprender como um todo.

3- *Gestão dos problemas e erros*. Para tornar esta dimensão mais aplicável, “Fernandes, (2007): 193) propõe quatro subdimensões”. a primeira refere-se por ***partilha dos problemas e erros***, que se caracteriza pelo contacto estabelecido pelos indivíduos no que diz respeito aos problemas e erros dos outros. Ou seja, os indivíduos aprendem através da partilha dos problemas e análise dos erros cometidos por outros indivíduos. A segunda subdimensão designa-se por ***obtenção de feedback***, que ocorre quando a organização procura feedback de modo a melhorar o seu desempenho, comportamentos e também adquirir novas aprendizagens. A terceira subdimensão, ***construção de medidas***, está relacionada com a subdimensão *obtenção de feedback*, ou seja, “para uma organização obter feedback sobre o seu desempenho terá de construir medidas internas e externas de modo a encontrar formas para avaliar o seu desempenho” (p. 193). Desta forma as organizações podem verificar se atingiram ou não os seus objectivos.

A última subdimensão, ***retenção de ensinamentos***, verifica-se quando a organização retira ensinamentos uns dos outros que se encontram guardados na memória da organização, e estes ensinamentos podem ser acedidos sempre que necessário a qualquer momento pelos membros da organização.

4. *Gestão da experimentação* – Nesta dimensão a autora sugeriu três subdimensões, nomeadamente, a subdimensão ***programas ongoing***, que estão relacionadas pela experimentação de novas matérias-primas e diferentes formas de trabalho, no sentido de obter um novo produto. Por outro lado, a segunda subdimensão ***produtos de demonstração*** consiste na introdução de pequenas mudanças em determinados locais de trabalho, no sentido de se desenvolverem determinadas capacidades, que por sua vez vão ajudar no desenvolvimento organizacional,

Por último a terceira subdimensão, ***Estimular novas situações*** defende o incentivo á experimentação dentro da organização, através da implementação de políticas remuneratórias que incentivam os trabalhadores a assumirem o risco, estimular

a curiosidade e a reflexão dos empregados, sobre os processos de trabalho na organização.

5. *Gestão da mudança* – esta dimensão esta composta por quatro subdimensões que são: ***Sistematização da informação*** que consiste na necessidade das organizações fazerem contínuos ajustamentos cada vez que a informação vai sendo apreendida, especialmente a mais recente, que irá desencadear as respectivas mudanças para tornar a informação mais acessível a todos os membros da organização. A segunda dimensão tem a ver com a ***partilha da informação***, em que há a necessidade da organização partilhar a informação, o conhecimento e a aprendizagem com os seus colaboradores de modo que o conhecimento chegue a todos. A terceira subdimensão, ***incorporação da informação***, consiste na incorporação do novo conhecimento nos procedimentos e rotinas dos membros da organização, e no desempenho das tarefas dos indivíduos e este novo conhecimento será absorvido pela organização durante o exercício das funções do seu quotidiano e gerar a aprendizagem organizacional. A quarta subdimensão, ***liderança envolvida***, esta envolve a gestão da mudança propriamente dita, onde, os gestores têm um papel fundamental para que possa ocorrer uma mudança nas organizações é necessário o envolvimento dos gestores ou líderes para evitarem a resistência á mudança por parte dos trabalhadores.

6. *Gestão de recursos humanos*, esta última dimensão esta constituída por três subdimensões que vai desenvolver e aumentar a aprendizagem organizacional, sendo a primeira a ***formação***, que se caracteriza pela preocupação da organização em desenvolver programas de formação para os diferentes níveis organizacionais fomentando a aprendizagem contínua dos seus membros. A segunda subdimensão, ***selecção e recrutamento***, esta reflecte a preocupação das organizações na selecção de colaboradores com diferentes backgrounds dos que já existem na organização, de modo a terem recursos humanos com competências diversificadas. A terceira e última subdimensão, ***remuneração***, diz respeito ao facto das organizações implementarem um sistema remunerativo flexível e ajustado às funções, baseado no desempenho do indivíduo, este sistema valoriza os indivíduos através de atribuições de prémios, de forma a motivar e reter os talentos existentes na organização.

1.9 Teorias caracterizadoras da Aprendizagem Organizacional da Empresa em estudo

Com base na operacionalização da teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional feita no primeiro estudo, a autora Fernandes elaborou um segundo estudo com o objectivo de identificar os diferentes tipos de aprendizagem organizacional em 13 empresas portuguesas de diferentes sectores, através da aplicação de um questionário de 58 itens.

Tendo em conta a análise dos resultados da aplicação do questionário em diferentes empresas portuguesas, a autora propôs dois níveis de análise desta teoria: “um primeiro nível que descreve num âmbito mais genérico, a forma como a aprendizagem se verifica nas organizações que designou de dimensão; e um segundo nível, que designou de subdimensões que estão relacionados com a dimensão, que facilita a sua compreensão”. Estas teorias caracterizadoras de aprendizagem organizacional, encontradas para as empresas portuguesas, pode-se adaptar também na empresa Angolana em estudo, através das seis dimensões propostas pela autora “Fernandes (2007:186), em que “a dimensão inclui os diferentes modos que levam as organizações a terem aprendizagens, e as subdimensões permitirão clarificar melhor o modo como as aprendizagens ocorrem” Fernandes (2007).

E as tipologias que são “uma forma de classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características semelhantes que o tornam distinto de outro algo (...): a de possibilitar fazer generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações, a de contribuir para explicar as diferenças entre organizações, a de possibilitar avaliar o grau de congruência entre os vários elementos de um fenómeno. Neves 2000, citado por Fernandes 2007, pág. 16 a 17”.

2. Estudo Empírico: Aprendizagem Organizacional em Angola

2.1 Contextualização da empresa em estudo

O presente estudo empírico vai recair sobre uma empresa pública Angolana que actua no sector petrolífero e é concessionária exclusiva para a exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola.

Criada em 1976, a partir da nacionalização de uma empresa Angola, dá origem a Sonangol e a Direcção Nacional de Petróleos que dependia do Ministério da Industria. A Sonangol Sociedade de Lubrificantes e Combustíveis, Sarl, tinha sido constituída em 1953 como subsidiária da Sacor (companhia Portuguesa) para actuar na área da comercialização e distribuição de combustíveis, lubrificantes e gases liquefeitos em Angola.

O decreto-lei N° 52/76 estabeleceu a Sonangol como sendo uma empresa estatal vocacionada para gerir e explorar os recursos de hidrocarbonetos, e as suas actividades abrangem a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, comercialização, produção, transporte e refinação dos hidrocarbonetos e dos seus derivados e podem ser desempenhadas de forma autónoma ou em associação com empresas estrangeiras. No entanto, apesar de ter como único accionario o estado Angolano, a Sonangol é gerida como se fosse uma empresa privada sob padrões de desempenho rígido de modo a assegurar total eficiência e produtividade.

Após a independência várias companhias que operavam localmente abandonaram o país, deixando para trás as suas infraestruturas e funcionários. Por esta razão a Sonangol comprou as instalações da Texaco, Fina e da Shell e, fruto de um acordo, ficou com as da Mobil. No processo a Sonangol absorveu ainda os antigos funcionários das empresas petrolíferas que procuravam emprego.

Neste contexto, esta empresa trabalha para se tornar uma referência no mercado internacional e, em particular no mercado africano e cumprir a dupla tarefa de se realizar como empresa integrada e competitiva e actuar como força transformadora de Angola. Com este objectivo, concretiza pressupostos fundamentais de uma empresa inserida na economia de mercado, como o investimento em tecnologia, a orientação para o cliente e uma conduta estritamente ética, engajada nas comunidades em que actua

e responsável em relação à saúde, à segurança e o meio ambiente. Para além disso, a Sonangol assume, integralmente, o seu papel de empresa pública, cujas conquistas devem reverter directamente a favor do desenvolvimento sustentado do País.

A escassez de recursos humanos qualificados na área de hidrocarbonetos levou a que a Sonangol apostasse na formação dos seus quadros no País e no Exterior, marcando a entrada da Sonangol numa nova era. Atenta a novas oportunidades de negócio, a Sonangol cedo desenvolveu e criou parcerias para a implementação de unidades empresariais que contribuíssem para o desenvolvimento de Angola e para a expansão da própria Sonangol. Privilegiando os aspectos de gestão de recursos de hidrocarbonetos, preservação do meio ambiente e a segurança industrial a Sonangol elaborou um sistema empresarial em volta do petróleo do qual fazem parte 30 subsidiárias e empresas afiliadas. Com características de uma companhia de economia mista, a Sonangol expandiu as suas áreas de actividade e actualmente é uma empresa multinacional por mérito próprio, com sede em Luanda e ser a única companhia que actua em todo o País, tem também escritórios internacionais no Congo, Cabo-verde, China, Estados Unidos de América, Inglaterra e Singapura.

A Sonangol ao longo de 3 décadas cresceu e tornou-se numa empresa líder na distribuição de derivados no país e a maior promotora do desenvolvimento social e de recursos humanos nacionais.

2.2 Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo é estar empiricamente um quadro fundamentado e descritivo onde se vai avaliar a percepção dos colaboradores da empresa objecto deste estudo, em relação a aprendizagem organizacional, através da aplicação do Questionário "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)", ou na sua tradução portuguesa, o *Questionário das Dimensões da Organização Aprendizante*, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003), "sendo subsequentemente ajustado e validado". "O DLOQ avalia as alterações significativas no clima, cultura, estruturas e sistemas organizacionais, que influenciam a forma como as pessoas aprendem. Essa aprendizagem no local de trabalho, tem como base a experimentação contínua, donde se retiram as respectivas lições e se estabelece uma

relação entre os resultados da aprendizagem e as mudanças ocorridas no desempenho, ao nível do conhecimento” (Marsick e Watkins, 2003:133) ”.

Foi aplicado o Questionário preconizado por Fernandes (2007), que foi desenvolvido e aplicado para algumas empresas portuguesas. E a metodologia usada neste estudo irá consistir na aplicação de um questionário numa empresa Angolana.

E temos como variável independente neste estudo, as organizações do sector petrolífero. A sua operacionalização consistiu na sua divisão, consoante a empresa petrolífera (Sonangol). A variável dependente é a organização aprendente, percebida pelos colaboradores da empresa que foi alvo do estudo. Para operacionalizar esta variável, utilizamos as nove dimensões que caracterizam a teoria integrativa da organização aprendente de Watkins e Marsick (1993,1996), referenciadas em Yang e tal. (2004). A variável independente esta dividida nas nove dimensões seguintes:

- 1- Oportunidade de Aprendizagem Contínua
- 2- Questões e Dialogo
- 3- Colaboração e Aprendizagem em Equipa
- 4- Transmissão de Poder às Pessoas
- 5- Interligação da Organização com a Envolverte
- 6- Sistemas de Retenção e Partilha da Aprendizagem
- 7- Liderança Estratégica
- 8- Conhecimento Organizacional
- 9- Desempenho Financeiro

2.3 A Amostra

A escolha da amostra para este estudo foi feita tendo em conta alguns aspectos considerados pertinentes pela autora do questionário. O primeiro aspecto considerado foi a escolha de uma organização que fosse gerida por angolanos, de modo a irmos de encontro ao objectivo do estudo, que é identificar tipologias de aprendizagem organizacional numa empresa angolana, uma vez que, pressupõe-se que esta empresa é gerida seguindo princípios da gestão angolana. Foram distribuídos 200 questionários em algumas direcções da empresa, após a autorização dos responsáveis das mesmas. Um segundo aspecto a ter em conta, diz respeito à competitividade da empresa no mercado,

a empresa em estudo encontra-se numa fase de crescimento e possui um elevado prestígio na área onde actua. A amostra foi escolhida por conveniência, segundo Hill e Hill (2008), neste tipo de amostra não se pode extrapolar com confiança para o universo, uma vez que pode não ser razoavelmente representativa. Como o objectivo deste estudo não é extrapolar para o universo, apenas pretende-se diagnosticar a aprendizagem organizacional numa empresa.

2.4 Instrumentos a utilizar

O instrumento utilizado neste estudo foi um questionário DLOQ, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003) (**ver Anexo**), este questionário baseia-se nas dimensões da teoria caracterizadora da aprendizagem organizacional. Neste estudo pretende-se dar resposta, às dimensões e variáveis em análise, tendo sido cedido pelo professor Baiyin Yang(2004).

Relativamente ao formato original do DLOQ, optamos por alterar algumas questões, no sentido de o ajustar melhor a realidade da empresa angolana e foi usada uma escala de 6 pontos baseada na escala aplicada no questionário de Fernandes (2003, 2007) direccionada para o contexto português, e para reduzir a tendência de medida central, categorizamos cada um dos pontos de uma forma mais discreta, pois consideramos existir no público-alvo uma maior dificuldade na compreensão de uma escala contínua que vai de 1 a 6, em que:

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

2.5 Procedimento de Pesquisa

A aplicação do questionário teve lugar numa empresa angolana do sector petrolífero e antes de se aplicar o questionário, foi realizada uma reunião com a Directora dos Recursos Humanos aonde tive de explicar o objectivo deste trabalho académico, foi-me concedida a autorização e foi feito um estudo preliminar que

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

Os questionários foram entregues aos Directores ou gestores das diferentes direcções da empresa, juntamente com um envelope, para após o seu preenchimento, ser colocado dentro do mesmo e fechado para garantir maior confidencialidade. que se responsabilizaram pela distribuição dos mesmos pelas 8 diferentes direcções da empresa tais como: (*Direcção de produção, Serviços jurídicos, Finanças, Recursos Humanos, Exploração, Negociação, Operações e Comercialização*). O preenchimento do questionário foi feito individualmente, alguns foram por mim orientados, mas devido a dimensão da empresa não foi possível acompanhar pessoalmente todos os respondentes. Neste sentido, foram distribuídos 200 questionários consoante a disponibilidade dos trabalhadores, e no final de um período de sensivelmente um mês, foram devolvidos apenas 85 questionários. A análise dos resultados será feita com base nestes 85 questionários. Segundo Hill (2008), quando se trata de uma investigação académica é aconselhável e mais simples trabalhar com um universo pequeno. Com base na análise das respostas referentes aos dados dos respondentes, vai se apresentar tabelas e gráficos de frequências referentes ao sexo, idade, escolaridade, posição hierárquica, e área funcional dos inquiridos.

2.6 Caracterização da amostra

Colaboraram no estudo um total de 85 inquiridos dos quais 54,0% afecto ao género feminino enquanto o género masculino se encontra representado pelos restantes 46,0%, conforme se pode comprovar pela observação do gráfico nº 1.

Sexo dos Inquiridos

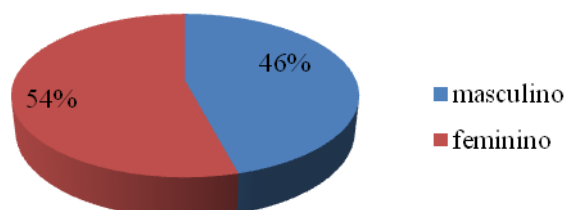


Gráfico 1 – Frequência para variável sexo

A análise da distribuição da idade indica-nos que a maioria dos inquiridos se encontra no escalão etário 26-35 anos ($n=35$, 41,1%). Os mais novos e os mais velhos representam respectivamente 3,5% e 5,8% do total.

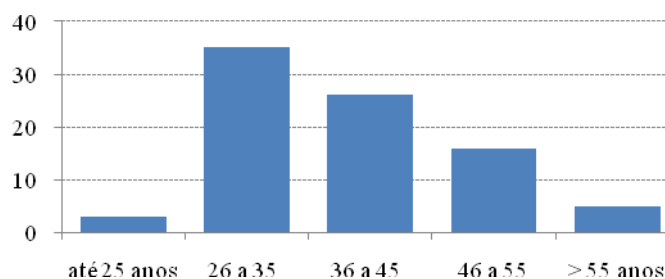


Gráfico 2 – Distribuição por escalões etários

Em termos de antiguidade, os inquiridos com menos tempo de serviço (até 4 anos) estão mais representados na organização, são largamente predominantes e constituem 36,4% dos inquiridos, seguindo-se os inquiridos com (5 a 9) anos de antiguidade que corresponde (22,3%).

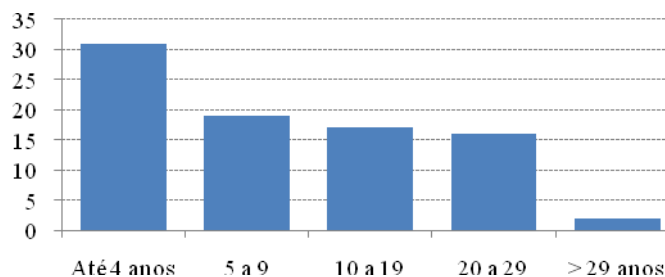


Gráfico 3 – Frequência por Antiguidade

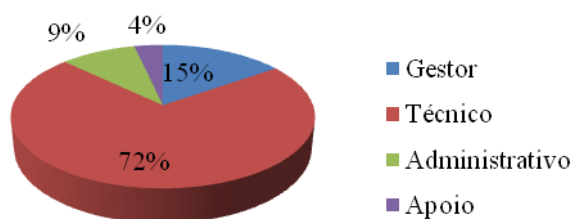
Na tabela nº 1 podemos apreciar a afectação dos colaboradores por Direcção. A maioria dos inquiridos pertencem a Direcção de Exploração que corresponde (21,2%) e a Direcção de Recursos Humanos com (16,5%).

Tabela 1 - Frequência dos colaboradores por Direcção

	Frequência	Percentagem
Direcção Serviços Jurídicos	10	11,8
Direcção de Finanças	3	3,5
Direcção de Recursos Humanos	14	16,5
Direcção de Exploração	18	21,2
Direcção de Negociação	6	7,1
Direcção de Operações e Comercialização	9	10,6
Outra	25	29,4
Total	85	100,0

No que diz respeito as funções dentro da empresa em análise, verifica-se que os técnicos são largamente predominantes na amostra (72,0%). Os gestores encontram-se com 15% que corresponde ao cargo de chefias.

Gráfico 4- Frequência por Função



Relativamente ao nível de escolaridade dos inqueridos o que se destaca são os inqueridos que possuem nível superior (80,0%) e ensino médio com (12%), conforme o gráfico 5.

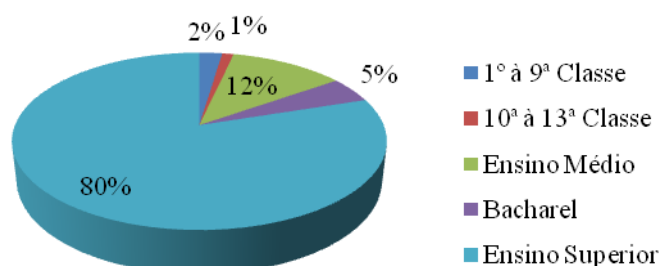


Gráfico 5 – Distribuição por habilitações literárias

3. Apresentação e Análise dos Resultados

As respostas em cada uma das questões das nove dimensões do *DLOQ – Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire* podem ser observadas nas tabelas seguintes. Nelas evidenciamos a cinza claro as respostas mais frequentes (resposta modal). Na dimensão *aprendizagem contínua* a resposta que motivou uma maior concordância foi *Na minha organização, é dado tempo às pessoas, para que possam aprender*: 42,4% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 2 – Frequência da dimensão Aprendizagem Contínua

		1	2	3	4	5	6	Total
1.Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros, de modo a aprender com eles	Freq.	9	19	30	19	8		85
	%	10,6	22,4	35,3	22,4	9,4		100,0
2.Na minha organização, as pessoas identificam as competências de que necessitam para tarefas	Freq.	8	17	31	21	6	2	85
	%	9,4	20,0	36,5	24,7	7,1	2,4	100,0
3.Na minha organização, as pessoas ajudam-se mutuamente a aprender.	Freq.	1	12	30	32	7	3	85
	%	1,2	14,1	35,3	37,6	8,2	3,5	100,0
4.Na minha organização, as pessoas podem obter e outros recursos, para apoiar a sua aprendizagem.	Freq.	7	11	31	15	18	3	85
	%	8,2	12,9	36,5	17,6	21,2	3,5	100,0
5.Na minha organização, é dado tempo às pessoas, que possam aprender	Freq.	4	10	15	36	12	8	85
	%	4,7	11,8	17,6	42,4	14,1	9,4	100,0
6.Na minha organização, as pessoas encaram os no trabalho, como uma oportunidade para	Freq.	2	17	31	24	7	4	85
	%	2,4	20,0	36,5	28,2	8,2	4,7	100,0
7.Na minha organização, as pessoas são Recompensadas por aprenderem.	Freq.	13	10	20	21	13	8	85
	%	15,3	11,8	23,5	24,7	15,3	9,4	100,0

Legenda: 1: Nunca 2: Raramente 3: Poucas Vezes 4: Com Frequência
5: Muitas Vezes 6: Sempre

Na dimensão *questões e diálogo* a resposta que motivou uma maior concordância foi *Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito*: 49,4% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 3- Frequência da dimensão Questões de Diálogo

		1	2	3	4	5	6	Total
8.Na minha organização, as pessoas dão mutuamente, feedback de forma aberta e sincera.	Freq.	5	19	36	15	7	3	85
	%	5,9	22,4	42,4	17,6	8,2	3,5	100,0
9.Na minha organização, as pessoas escutam o ponto outros, antes de emitirem a sua opinião.	Freq.	1	18	44	16	4	2	85
	%	1,2	21,2	51,8	18,8	4,7	2,4	100,0
10.Na minha organização, as pessoas são encorajadas questionar "porquê" independentemente da sua posição	Freq.	11	24	27	15	4	4	85
	%	12,9	28,2	31,8	17,6	4,7	4,7	100,0
11.Na minha organização, sempre que as pessoas ponto de vista, perguntam também o que os outros	Freq.	5	21	32	18	6	3	85
	%	5,9	24,7	37,6	21,2	7,1	3,5	100,0
12.Na minha organização, as pessoas tratam-se com	Freq.	2	15		42	16	10	85
	%	2,4	17,6		49,4	18,8	11,8	100,0
13.Na minha organização, as pessoas dedicam tempo, a estabelecer relações de confiança entre si.	Freq.	4	12	30	25	12	2	85
	%	4,7	14,1	35,3	29,4	14,1	2,4	100,0

Na dimensão *aprendizagem em equipa* a resposta mais valorizada foi *Na minha organização, as equipas centram a sua atenção tanto na tarefa a executar, como na forma como o grupo posiciona*: 38,8% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 4- Frequência da dimensão Aprendizagem em equipa

		1	2	3	4	5	6	Total
14.Na minha organização, as equipas/os grupos têm a para adaptar os seus objectivos, consoante a	Freq.	5	18	34	18	9	1	85
	%	5,9	21,2	40,0	21,2	10,6	1,2	100,0
15.Na minha organização, as equipas tratam os igual, independentemente da posição hierárquica, ou	Freq.	12	24	21	14	11	3	85
	%	14,1	28,2	24,7	16,5	12,9	3,5	100,0
16.Na minha organização, as equipas centram a sua na tarefa a executar, como na forma como o grupo	Freq.	2	10	30	33	9	1	85
	%	2,4	11,8	35,3	38,8	10,6	1,2	100,0
17.Na minha organização, sempre que as pessoas seu ponto de vista, perguntam também o que os outros	Freq.	1	12	42	19	9	2	85
	%	1,2	14,1	49,4	22,4	10,6	2,4	100,0
18.Na minha organização, as equipas são resultados atingidos, como um grupo/uma equipa.	Freq.	13	17	29	11	12	3	85
	%	15,3	20,0	34,1	12,9	14,1	3,5	100,0
19.Na minha organização, as equipas/os grupos estão que a organização actuará de acordo com as suas	Freq.	3	19	31	15	13	4	85
	%	3,5	22,4	36,5	17,6	15,3	4,7	100,0

Na dimensão *Sistemas que retêm/partilham a aprendizagem* a resposta que motivou uma maior concordância foi *a minha organização torna os ensinamentos*

aprendidos acessíveis a todos os colaboradores: 36,5% afirmam que isso acontece poucas vezes.

Tabela 5 – Frequência da Dimensão Sistemas que retêm/partilham a aprendizagem

		1	2	3	4	5	6	Total
20.A minha organização, utiliza regularmente a bidireccional, tal como caixa de sugestões, etc .	Freq.	15	19	20	18	9	4	85
	%	17,6	22,4	23,5	21,2	10,6	4,7	100,0
21.A minha organização permite que as pessoas informaçã em qualquer altura e de uma forma fácil e	Freq.	3	14	26	24	11	7	85
	%	3,5	16,5	30,6	28,2	12,9	8,2	100,0
22.A minha organização, mantém uma base de dados das competências dos colaboradores.	Freq.	18	22	23	13	7	2	85
	%	21,2	25,9	27,1	15,3	8,2	2,4	100,0
23.A minha organização cria sistemas para avaliar os a performance actual e a esperada.	Freq.	12	23	25	19	5	1	85
	%	14,1	27,1	29,4	22,4	5,9	1,2	100,0
24.A minha organização, torna os ensinamentos Acessíveis a todos os colaboradores.	Freq.	8	24	31	15	6	1	85
	%	9,4	28,2	36,5	17,6	7,1	1,2	100,0
25.A minha organização, mede os resultados, a tempo dispendidos na formação.	Freq.	8	24	30	14	9		85
	%	9,4	28,2	35,3	16,5	10,6		100,0

Na dimensão *Transmissão de poder (Empowerment)* a resposta mais valorizada foi *A minha organização, cria o alinhamento das visões, através de diferentes níveis e grupos de trabalho: 34,1% afirmam que dentro da organização acontece com frequência.*

Tabela 6 – Frequência da Dimensão transmissão de poder (Empowerment)

		1	2	3	4	5	6	Total
26.A minha organização, reconhece as pessoas por iniciativa.	Freq.	14	19	32	13	7		85
	%	16,5	22,4	37,6	15,3	8,2		100,0
27.A minha organização, dá opções de escolha às tarefas que têm de executar.	Freq.	16	23	36	7	2	1	85
	%	18,8	27,1	42,4	8,2	2,4	1,2	100,0
28.A minha organização incentiva as pessoas a visão da organização.	Freq.	8	12	34	22	6	3	85
	%	9,4	14,1	40,0	25,9	7,1	3,5	100,0
29.A minha organização, permite às pessoas, o recursos que necessitam, para cumprirem as suas	Freq.	6	17	37	16	8	1	85
	%	7,1	20,0	43,5	18,8	9,4	1,2	100,0
30.A minha organização apoia os colaboradores, que riscos calculados.	Freq.	12	19	33	14	6	1	85
	%	14,1	22,4	38,8	16,5	7,1	1,2	100,0
31.A minha organização, cria o alinhamento das diferentes níveis e grupos de trabalho.	Freq.	6	15	23	29	9	3	85
	%	7,1	17,6	27,1	34,1	10,6	3,5	100,0

Na dimensão *Interligação com a envolvente* a resposta mais valorizada foi *A minha organização trabalha em conjunto com a comunidade onde está inserida, no sentido de satisfazer necessidades mútuas*: 31,8% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 7 – Frequência da Dimensão Interligação com a envolvente

		1	2	3	4	5	6	Total
32.A minha organização, ajuda os colaboradores a trabalhar com a família.	Freq.	9	18	31	15	9	3	85
	%	10,6	21,2	36,5	17,6	10,6	3,5	100,0
33.A minha organização, encoraja as pessoas a uma perspectiva global.	Freq.	4	18	28	22	7	6	85
	%	4,7	21,2	32,9	25,9	8,2	7,1	100,0
34.A minha organização encoraja toda a gente a trazer de vista dos clientes para o processo de tomada de	Freq.	8	19	20	22	8	8	85
decisões, na motivação dos colaboradores.	%	9,4	22,4	23,5	25,9	9,4	9,4	100,0
35. A minha organização leva em consideração o	Freq.	9	17	35	12	9	3	85
decisões, na motivação dos colaboradores.	%	10,6	20,0	41,2	14,1	10,6	3,5	100,0
36.A minha organização trabalha em conjunto com a	Freq.		16	17	27	14	11	85
onde está inserida, no sentido de satisfazer	%		18,8	20,0	31,8	16,5	12,9	100,0
37.A minha organização encoraja as pessoas, a obter	Freq.	5	22	26	20	9	3	85
organização como um todo, aquando da resolução de	%	5,9	25,9	30,6	23,5	10,6	3,5	100,0

Na dimensão *Liderança estratégica para a aprendizagem* as respostas mais valorizadas foram *Na minhas organizações, os líderes orientam e instruem aqueles que lideram* e *Na minha organização, os líderes procura regularmente oportunidades para aprender*: 30,6% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 8 – Frequência da dimensão Liderança estratégica para a aprendizagem

		1	2	3	4	5	6	Total
38. os líderes normalmente apoiam os pedidos de para aprendizagem e formação.	Freq.	2	16	30	21	8	8	85
	%	2,4	18,8	35,3	24,7	9,4	9,4	100,0
39. os líderes partilham informação actualizada com	Freq.	5	22	29	12	13	4	85
colaboradores, acerca da concorrência, tendências do	%	5,9	25,9	34,1	14,1	15,3	4,7	100,0
40.Na minha organização, os líderes delegam os	Freq.	3	17	21	25	13	6	85
de colocar em pratica a visão da organização.	%	3,5	20,0	24,7	29,4	15,3	7,1	100,0
41.Na minha organização, os líderes orientam e	Freq.	3	10	22	26	17	7	85
que lideram.	%	3,5	11,8	25,9	30,6	20,0	8,2	100,0
42.Na minha organização, os líderes procuram	Freq.	3	9	25	26	17	5	85
oportunidades para aprender.	%	3,5	10,6	29,4	30,6	20,0	5,9	100,0
43.Na minha organização, os líderes asseguram que	Freq.	3	9	29	30	8	6	85
as acções organizacionais são coerentes c os valores	%	3,5	10,6	34,1	35,3	9,4	7,1	100,0

Na dimensão *Desempenho financeiro* a resposta mais valorizada foi *Na minha organização, a quota de mercado, é superior á dos últimos anos*: 42,4% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 9 – Frequência da dimensão Desempenho financeiro

		1	2	3	4	5	6	Total
44.Na minha organização o retorno do investimento é dos últimos anos.	Freq.	3	5	9	34	26	8	85
	%	3,5	5,9	10,6	40,0	30,6	9,4	100,0
45.Na minha organização, a produtividade média por é superior á dos últimos anos.	Freq.	3	10	21	32	13	6	85
	%	3,5	11,8	24,7	37,6	15,3	7,1	100,0
46.Na minha organização, o tempo de lançamento de serviços no mercado, é inferior ao dos últimos anos.	Freq.	6	21	23	24	9	2	85
	%	7,1	24,7	27,1	28,2	10,6	2,4	100,0
47.Na minha organização, o tempo de resposta ás dos clientes, é melhor do que nos últimos anos.	Freq.	3	14	23	30	8	7	85
	%	3,5	16,5	27,1	35,3	9,4	8,2	100,0
48.Na minha organização, a quota de mercado, é últimos anos.	Freq.	1	6	16	36	17	9	85
	%	1,2	7,1	18,8	42,4	20,0	10,6	100,0
49.Na minha organização, o custo por transacção menor que nos últimos anos.	Freq.	4	18	29	21	10	3	85
	%	4,7	21,2	34,1	24,7	11,8	3,5	100,0

Na dimensão *Desempenho financeiro* a resposta mais valorizada foi *Na minha organização, o número de indivíduos que adquirem novas competências é superior à dos últimos anos*: 42,4% afirmam que isso acontece com frequência.

Tabela 10 – Caracterização da dimensão Performance do conhecimento

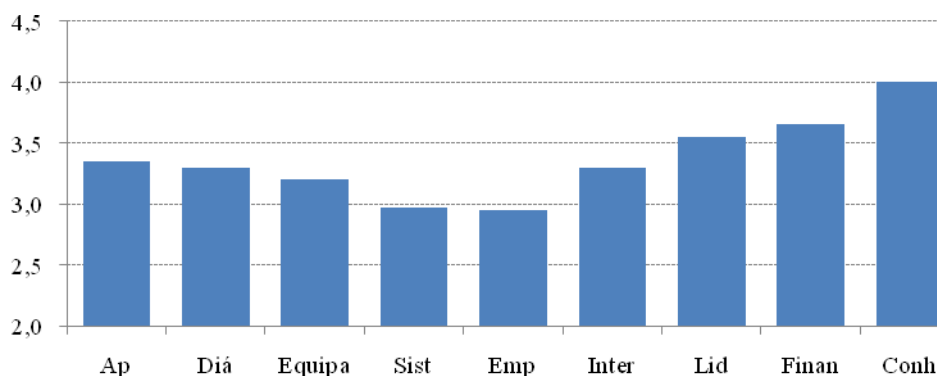
		1	2	3	4	5	6	Total
50.Na minha organização, a satisfação dos clientes, é dos últimos anos.	Freq.	2	8	17	29	23	6	85
	%	2,4	9,4	20,0	34,1	27,1	7,1	100,0
51.Na minha organização, o número de sugestões é superior ao dos últimos anos.	Freq.	3	6	24	29	19	4	85
	%	3,5	7,1	28,2	34,1	22,4	4,7	100,0
52.Na minha organização, o número de novos serviços, é superior ao dos últimos anos.	Freq.		5	28	30	15	7	85
	%		5,9	32,9	35,3	17,6	8,2	100,0
53.A percentagem de colaboradores qualificados, face trabalho total, é superior à dos últimos anos.	Freq.		6	16	29	24	10	85
	%		7,1	18,8	34,1	28,2	11,8	100,0
54-A percentagem de gastos totais em produtos de refinação, é superior à dos últimos anos	Freq.		3	18	35	24	5	85
	%		3,5	21,2	41,2	28,2	5,9	100,0
55-Na minha organização, o número de indivíduos novas competências é superior à dos últimos anos.	Freq.	2	9	10	36	16	12	85
	%	2,4	10,6	11,8	42,4	18,8	14,1	100,0

Na tabela nº 11 e no gráfico nº 6 podem apreciar os valores mínimos, máximo, médio e respectivo desvio-padrão de cada uma das dimensões do DLOQ. A dimensão mais valorizada foi a dimensão *Performance do Conhecimento* (m=4,0) e a menos valorizada Transmissão de poder/ Empowerment (2,95). A dimensão que suscitou maior concordância nos sujeitos foi *Desempenho Financeiro* (dp=0,799).

Tabela 11– Comparação descritivas das dimensões do DLOQ

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Aprendizagem continua	85	1,43	5,14	3,35	,766
Questões e Diálogo	85	1,67	5,83	3,30	,808
Aprendizagem em equipa	85	1,17	5,00	3,20	,897
Sistemas retêm/partilham a aprendizagem	85	1,50	5,00	2,97	,879
Transmissão de poder/ Empowerment	85	1,17	5,00	2,95	,863
Interligação com a envolvente	85	1,17	5,83	3,29	1,016
Liderança estratégica para aprendizagem	85	1,83	6,00	3,54	1,001
Desempenho Financeiro	85	1,67	5,83	3,65	,799
Performance do Conhecimento	85	1,83	6,00	4,00	,813

Gráfico 6 - Comparação das Dimensões do DLOQ



Hipóteses

Para testar as hipóteses que de seguida se formulam vamos utilizar como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância ($\alpha \leq 0,05$). Em todas as hipóteses vamos utilizar a estatística paramétrica pois estamos sempre a comparar duas ou mais amostras independentes e as variáveis dependentes são de tipo quantitativo. Assim, nas hipóteses em que estamos a comparar dois grupos vamos utilizar o teste t de Student. Nas hipóteses em que estamos a comparar mais de dois

grupos vamos utilizar o teste Anova One-Way. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nos casos em que estes pressupostos não se encontravam satisfeitos foram substituídos pelos testes não-paramétricos alternativos, designadamente o teste de Mann-Whitney ou o teste de Kruskal-Wallis.

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 para Windows.

Hipótese 1 – A estrutura orgânica influencia a percepção da presença na organização das dimensões do DLOQ.

Encontrámos nas seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 12 – Caracterização da estrutura com a dimensão aprendizagem continua

	F	Gl	Sig.
Aprendizagem continua	4,018	5, 76	,003 *
Questões e Diálogo	4,216	5, 76	,002 *
Aprendizagem em equipa	5,806	5, 76	,000 *
Sistemas retêm/partilham a aprendizagem	2,295	5, 76	,053
Transmissão de poder/ Empowerment	2,947	5, 76	,017 *
Interligação com a envolvente	1,849	5, 76	,113
Liderança estratégica para aprendizagem	2,689	5, 76	,027 *
Desempenho Financeiro	1,532	5, 76	,190
Performance do Conhecimento	1,565	5, 76	,180

* $p \leq 0,05$

Aprendizagem contínua. A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* indicamos que as diferenças significativas se encontram entre os colaboradores da Direcção de negociação e os da Direcção Serviços Jurídicos e Outra Direcção, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (4,14 versus 2,80 e 3,09).

Tabela13 – Comparação estatística da dimensão questões de dialogo

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05	
		1	2
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,8000	
Outra	25	3,0971	
Direcção de Recursos Humanos	14	3,3265	3,3265
Direcção de Exploração	18	3,5952	3,5952
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,6349	3,6349
Direcção de Negociação	6		4,1429
Sig.		,078	,090

Questões e Diálogo, as diferenças significativas encontram-se entre os colaboradores da Direcção de negociação e os da Direcção Serviços Jurídicos, Outra Direcção e Direcção de Recursos Humanos, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (4,30 versus 2,68, 3,10 e 3,28).

Tabela 14 – Comparação estatística da dimensão aprendizagem em equipa

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05	
		1	2
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,6833	
Outra	25	3,1067	
Direcção de Recursos Humanos	14	3,2857	
Direcção de Exploração	18	3,4630	3,4630
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,5185	3,5185
Direcção de Negociação	6		4,3056
Sig.		,103	,097

Aprendizagem em equipa, as diferenças significativas encontram-se entre os colaboradores da Direcção de negociação e os da Direcção Serviços Jurídicos, Outra Direcção e Direcção de Recursos Humanos, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (4,08 versus 2,50, 2,88 e 3,02). As diferenças entre os colaboradores das direcções de Exploração e os da Direcção Serviços Jurídicos, Outra Direcção e Direcção de Recursos Humanos também são significativas, bem como as diferenças entre os da Direcção de Operações e Comercialização e os da Direcção Serviços Jurídicos.

Tabela 15 – Comparação estatística da dimensão transmissão do poder/ **Empowerment**

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05		
		1	2	3
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,5000		
Outra	25	2,8800	2,8800	
Direcção de Recursos Humanos	14	3,0238	3,0238	
Direcção de Operações e Comercialização	9		3,6296	3,6296
Direcção de Exploração	18		3,6574	3,6574
Direcção de Negociação	6			4,0833
Sig.		,626	,200	,755

Transmissão de poder/ Empowerment, as diferenças significativas encontram-se entre os colaboradores da Direcção de negociação e os da Direcção Serviços Jurídicos, Outra Direcção e Direcção de Recursos Humanos, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (3,80 versus 2,45 e 2,68).

Tabela 16 – Comparação estatística da dimensão liderança estratégicas para a aprendizagem

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05	
		1	2
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,4500	
Outra	25	2,6867	
Direcção de Recursos Humanos	14	2,9762	2,9762
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,0000	3,0000
Direcção de Exploração	18	3,2315	3,2315
Direcção de Negociação	6		3,8056
Sig.		,242	,186

Lideranças estratégicas para aprendizagem, as diferenças significativas encontram-se entre os colaboradores da Direcção de negociação e os da Direcção Serviços Jurídicos, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (4,25 e 2,83).

Tabela 17 – Caracterização estatística da dimensão liderança estratégica para a aprendizagem

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05	
		1	2
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,8333	
Outra	25	3,2600	3,2600
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,6852	3,6852
Direcção de Recursos Humanos	14	3,7143	3,7143
Direcção de Exploração	18	3,8333	3,8333
Direcção de Negociação	6		4,2500
Sig.		,146	,154

Hipótese 2 – O género do colaborador influencia a percepção da presença na organização das dimensões do DLOQ.

Encontrámos nas seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 18 – Caracterização do género com as dimensões do DLOQ

	T	Gl	Sig.
Aprendizagem contínua	2,859	83	,005 *
Questões e Diálogo	2,437	83	,017 *
Aprendizagem em equipa	1,861	83	,066
Sistemas retêm/partilham a aprendizagem	1,733	83	,087
Transmissão de poder/ Empowerment	,732	83	,466
Interligação com a envolvente	1,893	83	,062
Liderança estratégica para aprendizagem	1,913	83	,059
Performance do Conhecimento	-,287	83	,775

* $p \leq 0,05$

Tabela 19 - Caracterização estatística das dimensões aprendizagem contínua/questões de dialogo

	Desempenho Financeiro
Mann-Whitney U	775,000
Wilcoxon W	1555,000
Z	-1,081
Sig.	,280

Teste de Mann-Whitney

Aprendizagem contínua, $t(83) = 2,859$, $p=0,005$, os homens consideram mais que esta dimensão está presente na organização do que as mulheres (3,60 versus 3,14).

Questões e Diálogo, $t(83) = 2,437$, $p=0,017$, os homens consideram mais que esta dimensão está presente na organização do que as mulheres (3,52 versus 3,10).

Tabela 20 – Comparação estatística da dimensão aprendizagem contínua/Questões de diálogo

	sexo	N	Média	Desvio padrão
Aprendizagem contínua	masculino	39	3,6007	,75889
	feminino	46	3,1429	,71587
Questões e Diálogo	masculino	39	3,5256	,80889
	feminino	46	3,1087	,76596

Hipótese 3 – A Função desempenhada pelos colaboradores influencia a percepção da presença na organização das dimensões do DLOQ.

Encontrámos nas seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 21 – Caracterização da função desempenhada com dimensões do DLOQ

ANOVA	F	Gl	Sig.
Aprendizagem contínua	1,941	2, 79	,150
Questões e Diálogo	3,235	2, 79	,045 *
Aprendizagem em equipa	1,802	2, 79	,172
Transmissão de poder/ Empowerment	1,806	2, 79	,171
Interligação com a envolvente	1,006	2, 79	,370
Liderança estratégica para aprendizagem	1,299	2, 79	,278
Performance do Conhecimento	1,300	2, 79	,278

* $p \leq 0,05$

Tabela 22 – Comparação estatística entre a dimensão performance do conhecimento

	Sistemas	Conhecimento
Chi-Square	1,606	3,126
Df	2	2
Asymp. Sig.	,448	,210

– *Teste de Kruskal-Wallis*

Questões e diálogo, A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os Gestores e os Administrativos, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (3,70 versus 2,83).

Tabela 23 – Comparação estatística das dimensões questões de diálogo com as funções

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05	
		1	2
Administrativo	8	2,8333	
Técnico	61	3,2787	3,2787
Gestor	13		3,7051
Sig.		,295	,326

- Testes de Tukey

Hipótese 4 – A antiguidade na empresa influencia a percepção da presença na organização das dimensões do DLOQ.

Encontrámos nas seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 24 – Caracterização da antiguidade com as dimensões do DLOQ

ANOVA	F	Gl	Sig.
Aprendizagem continua	3,138		,030 *
Aprendizagem em equipa	1,206		,313
Sistemas retêm/partilham a aprendizagem	1,339		,268
Transmissão de poder/ Empowerment	1,011		,392
Interligação com a envolvente	,532		,661
Liderança estratégica para aprendizagem	,652		,584
Desempenho Financeiro	1,032		,383

* $p \leq 0,05$

Tabela 25 – Comparação estatística entre as questões do diálogo e a performance do conhecimento

	Questões e Diálogo	Performance do Conhecimento
Chi-Square	2,582	5,567
Df	3	3
Asymp. Sig.	,461	,135

Teste de Kruskal-Wallis

Aprendizagem contínua, A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os colaboradores mais recentes e os colaboradores com 5-9 anos de antiguidade, sendo que os primeiros percebem mais esta dimensão como estando presente na organização (3,63 versus 2,98).

Tabela 26 – Comparação estatística da dimensão aprendizagem continua e antiguidade

Direcção	N	Subconjunto alpha = .05	
		1	2
5 a 9 anos	19	2,9850	
20 a 29	16	3,2232	3,2232
10 a 19	17	3,3782	3,3782
Até 4 anos	31		3,6313
Sig.		,363	,330

Testes de Tukey

4 Conclusão

Uma Learning Organization requer que a aprendizagem seja auto-sustentada na organização, isso exige mudanças profundas, na própria cultura organizacional. É importante para uma empresa ao assumir o modelo de Learning Organization, o fato de que esta conte com um ambiente que incentive a aprendizagem, com informações claras que fluam por toda a estrutura organizacional, que os membros compartilhem do mesmo objectivo, que a empresa conte com uma visão sistémica e que as acções no sentido da mudança e da aprendizagem sejam monitoradas para que a organização se torne numa organização aprendente.

De acordo com a análise das médias das respostas dos inquiridos das diferentes direcções da organização nas diferentes dimensões, bem como da aprendizagem organizacional pode-se afirmar que o tipo de aprendizagem identificada nesta organização em estudo observamos dois modelos teóricos desenvolvidos por, Fernandes, (2007), um dos modelos encontrados nesta organização é a *aprendizagem organizacional fragmentada*, com base nos dados disponibilizados pelos inquiridos das diferentes direcções desta empresa Sonangol, foi possível verificar nas dimensões *aprendizagem contínua, questões e diálogo e Sistemas que retêm/partilham a aprendizagem* esta pouco evidenciada nas diferentes direcções, e os seus gestores dinamizam pouco as suas equipas de trabalho e, desta forma, os seus membros não participam muito na vida da organização, preocupando-se mais em especializar-se na sua função e abstrair-se do funcionamento da organização; os gestores quase não visualizam as relações estreitas entre a aprendizagem ocorre de uma forma individualizada e só em casos pontuais ocorrem aprendizagens organizacionais. Os gestores desta organização raramente encaram os problemas e os erros como oportunidades para aprenderem e, como tal, as restantes pessoas tendem a esconder os erros e os problemas que vão surgindo; devem utilizar mais a comunicação bidirecional ou reuniões extensivas a todos os membros das diferentes direcções e tornar os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores e dar mais opções as pessoas na escolha das tarefas que têm a executar para que todos contribuam para a performance da organização.

È de realçar que nesta organização observa-se também uma aprendizagem hierarquizada, “a gestão se envolve e esforça para que as aprendizagens individuais, se

traduzam também em aprendizagens organizacionais (Fernandes, 2003 e 2007). A preocupação da empresa em envolver a direcção, os gestores intermédios e as respectivas equipas no processo de mudança é notavelmente a aprendizagem em equipa onde os gestores gerem as equipas de modo a melhorar os produtos e serviços considerado positivo pelos inquiridos, e a preocupação na selecção de colaboradores com diferentes *backgrounds* dos que já existem na organização, de modo a terem recursos humanos com competências diversificadas, uma vez que esta organização aposta na formação dos seus quadros no País e no estrangeiro. Sendo assim, nota-se um certo empenho da empresa em tentar mudar algumas das suas políticas de gestão de recursos humanos.

Ao longo deste estudo, encontramos algumas limitações, especificamente no que se relaciona ao preenchimento do questionário. Tivemos de anular mais de 10 questionários porque a maioria dos inquiridos não respondeu a todos os itens por terem sido admitidos muito recentemente na empresa, outros pelo facto não terem acesso a toda a informação da empresa e nem conhecimento geral sobre o seu funcionamento, tornando-se assim, difícil saber o que responder em algumas questões, e tivemos de eliminar algumas questões do questionário sobre a informação adicional sobre si e a sua organização.

De modo a melhorar os produtos e serviços considerado positivo pelos inquiridos, e a preocupação na selecção de colaboradores com diferentes *backgrounds* dos que já existem na organização, de modo a terem recursos humanos com competências diversificadas, uma vez que esta organização aposta na formação dos seus quadros no País e no estrangeiro. Sendo assim, nota-se um certo empenho da empresa em tentar mudar algumas das suas políticas de gestão de recursos humanos,

Ao longo deste estudo, encontramos algumas limitações, especificamente no que se relaciona ao preenchimento do questionário. Tivemos de anular mais de 10 questionários porque a maioria dos inquiridos não respondeu a todos os itens por terem sido admitidos muito recentemente na empresa, outros pelo facto não terem acesso a toda a informação da empresa e nem conhecimento geral sobre o seu funcionamento, tornando-se assim, difícil saber o que responder em algumas questões, e tivemos de

eliminar algumas questões do questionário sobre a informação adicional sobre si e a sua organização.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, C. (2004). *Reasons and Rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford University Press.

Argyris, C., e Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.

Akbar, H. (2003). Knowledge levels and their transformation.

Argyris, C. e Schön, D. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BANDURA, Albert. (1977), *Social Learning Theory*, Nova Jérícia: Prentice Hall.

Cangelose, V. e Dill, W. (1965). "Organizational Learning: Observations Toward a Theory". *Administrative Science Quarterly*, 10, 175-203 pp.

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASSELLS, Eric. *Building a Learning Organization in the Offshore Oil Industry*. *Long Range Planning*. Vol. 32, n.º 2, p. 245-252, 1999.

Chiavaneto, I. (2004), *Introdução à Teoria Geral de Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora

Cyert, R. e March, J. (1963). *Behavioral Theory of a Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Cyert, R. e March, J. (1992). *Behavioral Theory of a Firm*. (Second Edition). Cambridge, MA: Blackwell.

Cummings, J. L. e Teng, B. (2006). The Keys to Successful Knowledge-Sharing. *Journal of General Management*, Vol. 3 No.4, 1-18.

Dixon, N. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Now*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Fernandes, A., (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: teorias e estudos*. Livros Horizonte, Lisboa.

Fernandes, A.E.M.M. (2003), *Tipologias da Aprendizagem Organizacional: Teorizações e Estudos*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.

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

- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. e Gino, F. (2008). Is yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, pp.109-116
- Garvin, D. (1994). "Building a Learning Organization". *Business Credit* 96(I), pp.19-28.
- Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, Jul.-Ago., pp. 78-91.
- Hill, Andrew e Hill, M. Manuela. (2008). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Hill, M.G. e Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edição Silabo.
- Lopes. A. e Fernandes, A. (2003), Delimitação do *conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 1 (3), 70-75.
- Marsick, V.J. e Watkins K.E. (2003), *Demonstrating the value of na organization`s learning culture: The dimensions of the learning questionanire*, Advances in Developing Human Resources 5 (2), 132-151.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- Pestana, M.H e Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- Piagt, Jean (1976), *A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas: problema central do desenvolvimento*, Rio de Janeiro, Zahar
- Popper, M. e Lipshitz, R. (1998). Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Culture Approach to Organizational Learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), pp. 161-179.
- SENGE, P. M. *As cinco disciplinas*. Barueri: HSM Management, 1998
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), pp. 7-28.
- Teixeira, S. (2005), *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- TSANG, Eric (1997), *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research*", Human Relations, 50 (1), 73-89)

Yang, B., Watkins K.E. e Marsick, V.J. (2004), *The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation*, Human Resource Development Quarterly 15(1), 31-55.

NETGRAFIA (Internet)

www.sonangol.co.ao

www.google.pt

ANEXO 1
(Questionário aplicado)

Questionário Das Dimensões Da Organização Aprendizante Instrumento de Auto-Avaliação

1-Este questionário insere-se numa investigação de Mestrado, efectuada por uma aluna do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e tem como objectivo recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu dia-a-dia de trabalho e com o desenvolvimento da actividade da sua organização.

2-O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**, pelo que se pede o favor de **não o identificar ou assinar**. Todas as suas respostas são importantes, uma vez que as mesmas vão ser alvo de tratamento estatístico, não se pretende aqui fazer qualquer identificação pessoal nem da organização.

3-**Não existem respostas certas ou erradas**. O que se pretende é a sua percepção, sobre a situação actual. Para cada questão existe uma escala devidamente identificada. Pode utilizar qualquer ponto da escala, desde que o considere adequado. **Procure responder a todas as questões, sem se deter demasiado tempo em cada uma delas**.

4-As perguntas do questionário estão feitas de modo a que você apenas tenha que colocar uma cruz, na resposta que lhe parece mais apropriada, como demonstra o exemplo abaixo:

	Nunca 1	Rara- Mente 2	Poucas Vezez 3	Com fre- quência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
Costumo responder a questionários			X			

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, por favor preencha o espaço da mesma a cheio e assinale com uma cruz, a resposta que quer que seja considerada.

	Nunca 1	Rara- Mente 2	Poucas Vezez 3	Com fre- quência 4	Muitas vezes 5	Sempre 6
Costumo responder a questionários				X		

A sua colaboração é fundamental

Muito Obrigada

Questionário Das Dimensões Da Organização Aprendizante

Instrumento de Auto-Avaliação

Avaliação a nível individual, a nível de equipa ou grupo e a nível organizacional

Nesta secção, pede-se que indique o grau em que medida, cada uma das afirmações se aplica à sua organização, de acordo com a escala disponibilizada.

Avaliação a nível individual	Nunca 1	Rara - Mente 2	Poucas Vezes 3	Com fre- quência 4	Muitas Vezes 5	Sempre 6
1.Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros, de modo a que se possa aprender com eles.						
2.Na minha organização, as pessoas identificam as competências de que necessitam para tarefas futuras.						
3.Na minha organização, as pessoas ajudam-se mutuamente a aprender.						
4.Na minha organização, as pessoas podem obter verbas e outros recursos, para apoiar a sua aprendizagem.						
5.Na minha organização, é dado tempo às pessoas, para que possam aprender						
6.Na minha organização, as pessoas encaram os problemas no trabalho, como uma oportunidade para aprender.						
7.Na minha organização, as pessoas são recompensadas por aprenderem.						

Avaliação a nível individual	Nunca	Rara - Mente	Poucas Vezes	Com fre- quência	Muitas Vezes	Sempre
	1	2	3	4	5	6
8.Na minha organização, as pessoas dão mutuamente, o seu feedback de forma aberta e sincera.						
9.Na minha organização, as pessoas escutam o ponto de vista dos outros, antes de emitirem a sua opinião.						
10.Na minha organização, as pessoas são encorajadas a questionar”porquê”independentemente da sua posição hierárquica.						
11.Na minha organização, sempre que as pessoas apresentam o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam						
12.Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito.						
13.Na minha organização, as pessoas dedicam tempo, a estabelecer relações de confiança entre si.						

Avaliação a nível de equipa ou grupo	Nunca	Rara - Mente	Poucas Vezes	Com fre- quência	Muitas Vezes	Sempre
	1	2	3	4	5	6
14. Na minha organização, as equipas/os grupos têm a liberdade para adaptar os seus objectivos, consoante a necessidade.						
15. Na minha organização, as equipas/os grupos tratam os membros de forma igual, independentemente da posição hierárquica, estrutura ou quaisquer outras diferenças.						
16. Na minha organização, as equipas/os grupos centram a sua atenção tanto na tarefa a executar, como na forma como o grupo posiciona.						
17. Na minha organização, sempre que as pessoas apresentam o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam						
18. Na minha organização, as equipas/os grupos são recompensados pelos resultados atingidos, como um grupo/uma equipa.						
19. Na minha organização, as equipas/os grupos estão confiantes que a organização actuará de acordo com as suas recomendações.						

Avaliação a nível organizacional	Nunca 1	Rara - Mente 2	Poucas Vezes 3	Com fre- quência 4	Muitas Vezes 5	Sempre 6
20.A minha organização, utiliza regularmente a comunicação bidireccional, tal como caixa de sugestões, boletins informativos electrónicos e reuniões extensivas e abertas a todos .						
21.A minha organização permite que as pessoas tenham acesso à informação de que necessitam, em qualquer altura e de uma forma fácil e rápida.						
22.A minha organização, mantém uma base de dados actualizada, das competências dos colaboradores.						
23.A minha organização cria sistemas para avaliar os desvios entre a performance actual e a esperada.						
24.A minha organização, torna os ensinamentos aprendidos. Acessíveis a todos os colaboradores.						
25.A minha organização, mede os resultados, a tempo e recursos dispendidos na formação.						
26.A minha organização, reconhece as pessoas por tomarem iniciativa.						

Avaliação a nível organizacional	Nunca	Rara - Mente	Poucas Vezes	Com fre- quência	Muitas Vezes	Sempre
	1	2	3	4	5	6
27.A minha organização, dá opções de escolha às pessoas, nas tarefas que têm de executar.						
28.A minha organização incentiva as pessoas a contribuírem para a visão da organização.						
29.A minha organização, permite às pessoas, o controlo sobre os recursos que necessitam, para cumprirem as suas tarefas						
30.A minha organização apoia os colaboradores, que assumam riscos calculados.						
31.A minha organização, cria o alinhamento das visões, através de diferentes níveis e grupos de trabalho.						
32.A minha organização, ajuda os colaboradores a equilibrar o trabalho com a família.						
33.A minha organização, encoraja as pessoas a pensar, a partir de uma perspectiva global.						
34.A minha organização encoraja toda a gente a trazer os pontos de vista dos clientes para o processo de tomada de decisão						
35. A minha organização leva em consideração o impacto das decisões, na motivação dos colaboradores.						
36.A minha organização trabalha em conjunto com a comunidade onde está inserida, no sentido de satisfazer necessidades mútuas.						
37.A minha organização encoraja as pessoas, a obter respostas na organização como um todo, aquando da resolução de problemas.						

Avaliação a nível organizacional	Nunca 1	Rara - Mente 2	Poucas Vezes 3	Com fre- quência 4	Muitas Vezes 5	Sempre 6
38.Na minha organização, os líderes normalmente apoiam os pedidos de oportunidades para aprendizagem e formação.						
39.Na minha organização, os líderes partilham informação actualizada com os colaboradores, acerca da concorrência, tendências do negócio e estratégias organizacionais.						
40.Na minha organização, os líderes delegam os outros, no sentido de colocar em prática a visão da organização.						
41.Na minha organização, os líderes orientam e instruem aqueles que lideram.						
42.Na minha organização, os líderes procuram regularmente oportunidades para aprender.						
43.Na minha organização, os líderes asseguram que as acções organizacionais são coerentes com os seus valores.						

Avaliação da performance relativa da organização

Nesta secção, pede-se que reflecta sobre o desempenho da organização. Ser-lhe-á pedido para avaliar, quão exacta é cada uma das afirmações acerca da performance da organização, comparativamente com os anos anteriores. Não existem respostas certas ou erradas. O interesse está em perceber a performance actual, segundo a sua perspectiva.

Avaliação da performance relativa da organização	Nunca 1	Rara - Mente 2	Poucas Vezes 3	Com fre- quência 4	Muitas Vezes 5	Sempre 6
44.Na minha organização o retorno do investimento é superior ao dos últimos anos.						
45.Na minha organização, a produtividade média por colaborador é superior á dos últimos anos.						
46.Na minha organização, o tempo de lançamento de produtos e serviços no mercado, é inferior ao dos últimos anos.						
47.Na minha organização, o tempo de resposta ás reclamações dos clientes, é melhor do que nos últimos anos.						
48.Na minha organização, a quota de mercado, é superior á dos últimos anos.						
49.Na minha organização, o custo por transacção comercial, é menor que nos últimos anos.						
50.Na minha organização, a satisfação dos clientes, é superior à dos últimos anos.						
51.Na minha organização, o número de sugestões implementadas, é superior ao dos últimos anos.						
52.Na minha organização, o número de novos produtos ou serviços, é superior ao dos últimos anos.						
53.Na minha organização, a percentagem de colaboradores qualificados, comparativamente com a força de trabalho total, é superior à dos últimos anos.						
54-Na minha organização, a percentagem de gastos totais em produtos de petróleo, gás e refinação, é superior à dos últimos anos						
55-Na minha organização, o número de indivíduos que adquirem novas competências é superior à dos últimos anos.						

Informação adicional sobre si e a sua Organização

Nesta secção, assinale a resposta que melhor o descreve a si ou à sua organização.

56. Qual é a sua Direcção?

1. Direcção de Produção
2. Direcção Serviços Jurídicos
3. Direcção de Finanças
4. Direcção de Recursos Humanos
5. Direcção de Exploração
6. Direcção de Negociação
7. Direcção de Operações e Comercialização
8. Outra/ qual? _____

57. Qual é a sua função?

1. Gestor
2. Técnico
3. Administrativo
4. Apoio

58. Quais são as suas habilitações literárias?

1. 1º à 9ª Classe
2. 10ª à 13ª Classe
3. Ensino Médio
4. Bacharel
5. Ensino Superior

59. Qual o tipo de actividade da sua Direcção?

1. Produção
2. Comercialização
3. Serviços de apoio
4. Outros/Qual? _____

60. Sexo:Masculino Feminino

61. Idade:

1. Até 25 anos
2. De 26 a 35 anos
3. De 36 a 45 anos
4. De 46 a 55 anos
5. De 56 ou mais

62. Tempo total de serviço na organização

1. Até 4 anos
2. De 5 a 9 anos
3. De 10 a 19 anos
4. De 20 a 29 anos
5. 30 ou mais anos

ANEXO 2

(Correspondência das questões com as dimensões do modelo)

DIMENSÕES DO MODELO E QUESTÕES CORRESPONDENTES

D1: Criar oportunidades de aprendizagem contínua

- Q1: Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros, de modo a que se possa aprender com eles;
- Q2: Na minha organização as pessoas identificam as competências de que necessitam para tarefas futuras;
- Q3: Na minha organização, as pessoas ajudam-se mutuamente a aprender;
- Q4: Na minha organização, as pessoas podem obter verbas e outros recursos, para apoiar a sua aprendizagem;
- Q5: Na minha organização, é dado tempo às pessoas, para que possam aprender,
- Q6: Na minha organização, as pessoas encaram os problemas no trabalho, como uma oportunidade para aprender;
- Q7: Na minha organização, as pessoas são recompensadas por aprenderem.

D2: Promover as questões e o dialogo

- Q8: Na minha organização, as pessoas dão mutuamente, o seu feedback de forma aberta e sincera;
- Q9: Na minha organização, as pessoas escutam o ponto de vista dos outros, antes de emitirem a sua opinião;
- Q10: Na minha organização, as pessoas são encorajadas a questionar "porquê", independentemente da sua posição hierárquica;
- Q11: Na minha organização, sempre que as pessoas apresentam o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam;
- Q12: Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito;
- Q13: Na minha organização, as pessoas dedicam tempo, a estabelecer relações de confiança entre si.

Q3: Encorajar a colaboração e aprendizagem em equipa

- Q14: Na minha organização, as pessoas/os grupos têm a liberdade para adaptar os seus objetivos, consoante a necessidade;
- Q15: Na minha organização, as equipas/os grupos tratam os membros de forma igual, independente da posição hierárquica, cultura ou quaisquer outras
- Q16: Na minha organização, as equipas/os grupos centram a sua atenção tanto na tarefa a executar, como na forma como o grupo funciona;
- Q17: Na minha organização, as equipas/os grupos revêem a sua opinião, em função do resultado de discussões em grupo ou de informação recolhida;
- Q18: Na minha organização, as equipas/os grupos são recompensados pelos resultados atingidos, como um grupo/uma equipa;
- Q19: Na minha organização, as equipas/os grupos estão confiantes que a organização actuará de acordo com as suas recomendações

Q4: Transmitir poder às pessoas em direcção a uma visão colectiva

- Q26: A minha organização, reconhece as pessoas por tomarem iniciativa;
- Q27: A minha organização, dá opções de escolha às pessoas, nas tarefas que têm de executar;
- Q28: A minha organização incentiva as pessoas a contribuírem para a visão da organização;
- Q29: A minha organização permite as pessoas, o controlo sobre os recursos que necessitam, para cumprirem as suas tarefas;
- Q30: A minha organização apoia os colaboradores, que assumam riscos calculados;
- Q31: A minha organização cria o alinhamento das visões, através de diferentes níveis e grupo de trabalho:

D5: Interligar a organização com o seu ambiente

- Q32: A minha organização ajuda os colaboradores a equilibrar o trabalho com a família;
- Q33: A minha organização encoraja as pessoas a pensar, a partir de uma perspectiva global;
- Q34: A minha organização encoraja toda a gente a trazer os pontos de vista dos clientes para o processo de tomada de decisão;

- Q35: A minha organização leva em consideração o impacto das decisões, na motivação dos colaboradores;
- Q36: A minha organização trabalha em conjunto com a comunidade onde está **inserida**, no sentido de satisfazer necessidades mútuas;
- Q37: A minha organização encoraja as pessoas, a obter respostas na organização como um todo, aquando da resolução de problemas;

D6: Estabelecer sistemas que retenham e partilhem a aprendizagem

- Q20: A minha organização, utiliza regularmente a comunicação bidireccional, tal como caixa de sugestões, boletins informativos electrónicos ou reuniões extensivas e abertas a todos;
- Q21: A minha organização permite que as pessoas tenham acesso à informação de que necessitam, em qualquer altura e de uma forma fácil e rápida;
- Q22: A minha organização, mantém uma base de dados actualizada, das competências dos colaboradores;
- Q23: A minha organização cria sistemas para avaliar os desvios entre a performance actual e a esperada;
- Q24: A minha organização, torna os ensinamentos aprendidos, acessíveis a todos os colaboradores;
- Q25: A minha organização, mede os resultados, de tempo e recursos dispendidos na formação.

D7: Proporcionar uma liderança estratégica voltada para a aprendizagem

- Q38: Na minha organização, os líderes normalmente apoiam os pedidos de oportunidades para aprendizagem e formação;
- Q39: Na minha organização, os líderes partilham informação actualizada com os colaboradores, acerca da concorrência, tendências do negócio e estratégias organizacionais;
- Q40: Na minha organização, os líderes delegam noutros, no sentido de colocar em prática a visão da organização;
- Q41: Na minha organização, os líderes orientam e instruem aqueles que lideram;
- Q42: Na minha organização, os líderes procuram regularmente oportunidades para aprender;

- Q43: Na minha organização, os líderes asseguram que as acções organizacionais são coerentes com os seus valores;

D8: Ganhos de conhecimento organizacional

- Q50: Na minha organização, a satisfação dos clientes, é superior à dos últimos anos;
- Q51: Na minha organização, o número de sugestões implementadas, é superior ao dos últimos anos;
- Q52: Na minha organização, o número de novos produtos ou serviços, é superior ao dos últimos anos;
- Q53: Na minha organização, a percentagem de colaboradores qualificados, comparativamente com a força de trabalho total, é superior à dos últimos anos;
- Q54: Na minha organização, a percentagem de gastos totais em produtos de petróleo, gás e refinação é superior à dos últimos anos;
- Q55: Na minha organização, o número de indivíduos que adquirem novas competências, é superior ao dos últimos anos.

D9: Aumento da performance financeira da organização

- Q44: Na minha organização, o retorno do investimento é superior ao dos últimos anos;
- Q45: Na minha organização, a produtividade média por colaborador é superior à dos últimos anos;
- Q46: Na minha organização, o tempo de lançamento de produtos e serviços no mercado, é inferior ao dos últimos anos;
- Q47: Na minha organização, o tempo de resposta às reclamações dos clientes, é melhor do que nos últimos anos;
- Q48: Na minha organização, a quota de mercado, é superior à dos últimos anos,
- Q49: Na minha organização, o custo por transacção comercial, é menor que nos últimos anos.

ANEXO 3

(Tratamento estatístico dos dados)

Tabelas de frequências do DLOQ

Q1: Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros, de modo a que se possa aprender com eles

P_01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid quase nunca	9	10,6	10,6	10,6
muito raramente	19	22,4	22,4	32,9
raramente	30	35,3	35,3	68,2
com frequência	19	22,4	22,4	90,6
muitas vezes	8	9,4	9,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q2: Na minha organização, as pessoas identificam as competências de que necessitam para tarefas futuras

P_02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid quase nunca	8	9,4	9,4	9,4
muito raramente	17	20,0	20,0	29,4
raramente	31	36,5	36,5	65,9
com frequência	21	24,7	24,7	90,6
muitas vezes	6	7,1	7,1	97,6
quase sempre	2	2,4	2,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q3: Na minha organização, as pessoas ajudam-se mutuamente a aprender

P_03

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid quase nunca	1	1,2	1,2	1,2
muito raramente	12	14,1	14,1	15,3
raramente	30	35,3	35,3	50,6
com frequência	32	37,6	37,6	88,2
muitas vezes	7	8,2	8,2	96,5
quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q4: Na minha organização, as pessoas podem obter verbas e outros recursos, para apoiar a sua aprendizagem

P_04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	7	8,2	8,2	8,2
	muito raramente	11	12,9	12,9	21,2
	raramente	31	36,5	36,5	57,6
	com frequência	15	17,6	17,6	75,3
	muitas vezes	18	21,2	21,2	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q5: Na minha organização, é dado tempo às pessoas, para que possam aprender

P_05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	4	4,7	4,7	4,7
	muito raramente	10	11,8	11,8	16,5
	raramente	15	17,6	17,6	34,1
	com frequência	36	42,4	42,4	76,5
	muitas vezes	12	14,1	14,1	90,6
	quase sempre	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q6: Na minha organização, as pessoas encaram os problemas no trabalho, como uma oportunidade para aprender

P_06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	2	2,4	2,4	2,4
	muito raramente	17	20,0	20,0	22,4
	raramente	31	36,5	36,5	58,8
	com frequência	24	28,2	28,2	87,1
	muitas vezes	7	8,2	8,2	95,3
	quase sempre	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q7: Na minha organização, as pessoas são recompensadas por aprenderem**P_07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	13	15,3	15,3	15,3
	muito raramente	10	11,8	11,8	27,1
	raramente	20	23,5	23,5	50,6
	com frequência	21	24,7	24,7	75,3
	muitas vezes	13	15,3	15,3	90,6
	quase sempre	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q8: Na minha organização, as pessoas dão mutuamente, o seu feedback de forma aberta e sincera**P_08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	5	5,9	5,9	5,9
	muito raramente	19	22,4	22,4	28,2
	raramente	36	42,4	42,4	70,6
	com frequência	15	17,6	17,6	88,2
	muitas vezes	7	8,2	8,2	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q9: Na minha organização, as pessoas escutam o ponto de vista dos outros, antes de emitirem a sua opinião**P_09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	1	1,2	1,2	1,2
	muito raramente	18	21,2	21,2	22,4
	raramente	44	51,8	51,8	74,1
	com frequência	16	18,8	18,8	92,9
	muitas vezes	4	4,7	4,7	97,6
	quase sempre	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q10: Na minha organização, as pessoas são encorajados a questionar “porque”, independentemente da sua posição hierárquica

P_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	11	12,9	12,9	12,9
	muito raramente	24	28,2	28,2	41,2
	raramente	27	31,8	31,8	72,9
	com frequência	15	17,6	17,6	90,6
	muitas vezes	4	4,7	4,7	95,3
	quase sempre	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q11: Na minha organização, sempre que as pessoas apresentam o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam

P_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	5	5,9	5,9	5,9
	muito raramente	21	24,7	24,7	30,6
	raramente	32	37,6	37,6	68,2
	com frequência	18	21,2	21,2	89,4
	muitas vezes	6	7,1	7,1	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q12: Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito

P_12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	muito raramente	2	2,4	2,4	2,4
	raramente	15	17,6	17,6	20,0
	com frequência	42	49,4	49,4	69,4
	muitas vezes	16	18,8	18,8	88,2
	quase sempre	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q13: Na minha organização, as pessoas dedicam tempo, a estabelecer relações de confiança entre si

P_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid quase nunca	4	4,7	4,7	4,7
muito raramente	12	14,1	14,1	18,8
raramente	30	35,3	35,3	54,1
com frequência	25	29,4	29,4	83,5
muitas vezes	12	14,1	14,1	97,6
quase sempre	2	2,4	2,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q14: Na minha organização, as equipas/os grupos têm a liberdade para adaptar os seus objectivos, consoante a necessidade

P_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid quase nunca	5	5,9	5,9	5,9
muito raramente	18	21,2	21,2	27,1
raramente	34	40,0	40,0	67,1
com frequência	18	21,2	21,2	88,2
muitas vezes	9	10,6	10,6	98,8
quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q15: Na minha organização, as equipas/os grupos tratam os membros de forma igual, independentemente da posição hierárquica, cultura ou quaisquer outras diferenças

P_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid quase nunca	12	14,1	14,1	14,1
muito raramente	24	28,2	28,2	42,4
raramente	21	24,7	24,7	67,1
com frequência	14	16,5	16,5	83,5
muitas vezes	11	12,9	12,9	96,5
quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q16: Na minha organização, as equipas/os grupos centram a sua atenção tanto na tarefa a executar, como na forma como o grupo funciona

P_16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	2	2,4	2,4	2,4
	muito raramente	10	11,8	11,8	14,1
	raramente	30	35,3	35,3	49,4
	com frequência	33	38,8	38,8	88,2
	muitas vezes	9	10,6	10,6	98,8
	quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q17: Na minha organização, as equipas/os grupos revêem a sua opinião, em função do resultado de discussões em grupo ou de informação recolhida

P_17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	1	1,2	1,2	1,2
	muito raramente	12	14,1	14,1	15,3
	raramente	42	49,4	49,4	64,7
	com frequência	19	22,4	22,4	87,1
	muitas vezes	9	10,6	10,6	97,6
	quase sempre	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q18: Na minha organização, as equipas/os grupos são recompensados pelos resultados atingidos, como um grupo/uma equipa

P_18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	13	15,3	15,3	15,3
	muito raramente	17	20,0	20,0	35,3
	raramente	29	34,1	34,1	69,4
	com frequência	11	12,9	12,9	82,4
	muitas vezes	12	14,1	14,1	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q19: Na minha organização, as equipas/os grupos estão confiantes que a organização actuará de acordo com as suas recomendações

P_19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	19	22,4	22,4	25,9
	raramente	31	36,5	36,5	62,4
	com frequência	15	17,6	17,6	80,0
	muitas vezes	13	15,3	15,3	95,3
	quase sempre	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q20: A minha organização, utiliza regularmente a comunicação bidireccional, tal como caixa de sugestões, boletins informativos electrónicos ou reuniões extensivas e abertos a todos

P_20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	15	17,6	17,6	17,6
	muito raramente	19	22,4	22,4	40,0
	raramente	20	23,5	23,5	63,5
	com frequência	18	21,2	21,2	84,7
	muitas vezes	9	10,6	10,6	95,3
	quase sempre	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q21: A minha organização permite que as pessoas tenham acesso à informação de que necessitam, em qualquer altura e de uma forma fácil e rápida

P_21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	14	16,5	16,5	20,0
	raramente	26	30,6	30,6	50,6
	com frequência	24	28,2	28,2	78,8
	muitas vezes	11	12,9	12,9	91,8
	quase sempre	7	8,2	8,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q22: A minha organização, mantém uma base de dados actualizados, das competências dos colaboradores

P_22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	18	21,2	21,2	21,2
	muito raramente	22	25,9	25,9	47,1
	raramente	23	27,1	27,1	74,1
	com frequência	13	15,3	15,3	89,4
	muitas vezes	7	8,2	8,2	97,6
	quase sempre	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q23: A minha organização cria sistemas para avaliar os desvios entre a performance actual e a esperada

P_23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	12	14,1	14,1	14,1
	muito raramente	23	27,1	27,1	41,2
	raramente	25	29,4	29,4	70,6
	com frequência	19	22,4	22,4	92,9
	muitas vezes	5	5,9	5,9	98,8
	quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q24. A minha organização, torna os ensinamentos apreendidos, acessíveis a todos os colaboradores

P_24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	8	9,4	9,4	9,4
	muito raramente	24	28,2	28,2	37,6
	raramente	31	36,5	36,5	74,1
	com frequência	15	17,6	17,6	91,8
	muitas vezes	6	7,1	7,1	98,8
	quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q25: A minha organização, mede os resultados, de tempo e recursos dispendidos na formação

P_25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	8	9,4	9,4	9,4
	muito raramente	24	28,2	28,2	37,6
	raramente	30	35,3	35,3	72,9
	com frequência	14	16,5	16,5	89,4
	muitas vezes	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q26: a minha organização, reconhece as pessoas por tomarem iniciativa

P_26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	14	16,5	16,5	16,5
	muito raramente	19	22,4	22,4	38,8
	raramente	32	37,6	37,6	76,5
	com frequência	13	15,3	15,3	91,8
	muitas vezes	7	8,2	8,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q27: Na minha organização, dá opções de escolha às pessoas, nas tarefas que têm de executar

P_27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	16	18,8	18,8	18,8
	muito raramente	23	27,1	27,1	45,9
	raramente	36	42,4	42,4	88,2
	com frequência	7	8,2	8,2	96,5
	muitas vezes	2	2,4	2,4	98,8
	quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q28: A minha organização incentiva as pessoas a contribuírem para a visão da organização

P_28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	8	9,4	9,4	9,4
	muito raramente	12	14,1	14,1	23,5
	raramente	34	40,0	40,0	63,5
	com frequência	22	25,9	25,9	89,4
	muitas vezes	6	7,1	7,1	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q29: A minha organização permite às pessoas, o controlo sobre os recursos que necessitam, para cumprirem as suas tarefas

P_29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	6	7,1	7,1	7,1
	muito raramente	17	20,0	20,0	27,1
	raramente	37	43,5	43,5	70,6
	com frequência	16	18,8	18,8	89,4
	muitas vezes	8	9,4	9,4	98,8
	quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q30: A minha organização apoia os colaboradores, que assumam riscos calculados

P_30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	12	14,1	14,1	14,1
	muito raramente	19	22,4	22,4	36,5
	raramente	33	38,8	38,8	75,3
	com frequência	14	16,5	16,5	91,8
	muitas vezes	6	7,1	7,1	98,8
	quase sempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q31: A minha organização cria o alinhamento das visões, através de diferentes níveis e grupos de trabalho

P_31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	6	7,1	7,1	7,1
	muito raramente	15	17,6	17,6	24,7
	raramente	23	27,1	27,1	51,8
	com frequência	29	34,1	34,1	85,9
	muitas vezes	9	10,6	10,6	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q32: A minha organização ajuda os colaboradores a equilibrar o trabalho com a família

P_32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	9	10,6	10,6	10,6
	muito raramente	18	21,2	21,2	31,8
	raramente	31	36,5	36,5	68,2
	com frequência	15	17,6	17,6	85,9
	muitas vezes	9	10,6	10,6	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q33: A minha organização encoraja as pessoas a pensar, a partir de uma perspectiva global

P_33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	4	4,7	4,7	4,7
	muito raramente	18	21,2	21,2	25,9
	raramente	28	32,9	32,9	58,8
	com frequência	22	25,9	25,9	84,7
	muitas vezes	7	8,2	8,2	92,9
	quase sempre	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q34. A minha organização encoraja toda a gente a trazer os pontos de vista dos clientes para o processo de tomada de decisão

P_34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	8	9,4	9,4	9,4
	muito raramente	19	22,4	22,4	31,8
	raramente	20	23,5	23,5	55,3
	com frequência	22	25,9	25,9	81,2
	muitas vezes	8	9,4	9,4	90,6
	quase sempre	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q35. A minha organização leva em consideração o impacto das decisões, na motivação dos colaboradores

P_35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	9	10,6	10,6	10,6
	muito raramente	17	20,0	20,0	30,6
	raramente	35	41,2	41,2	71,8
	com frequência	12	14,1	14,1	85,9
	muitas vezes	9	10,6	10,6	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q36: A minha organização trabalha em conjunto com a comunidade onde está inserida, no sentido de satisfazer necessidades mútuas

P_36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito raramente	16	18,8	18,8	18,8
	raramente	17	20,0	20,0	38,8
	com frequência	27	31,8	31,8	70,6
	muitas vezes	14	16,5	16,5	87,1
	quase sempre	11	12,9	12,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q37: A minha organização encoraja as pessoas, a obter respostas na organização como um todo, aquando da resolução de problemas

P_37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	5	5,9	5,9	5,9
	muito raramente	22	25,9	25,9	31,8
	raramente	26	30,6	30,6	62,4
	com frequência	20	23,5	23,5	85,9
	muitas vezes	9	10,6	10,6	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q38: A minha organização, os líderes normalmente apoiam os pedidos de oportunidade para aprendizagem e formação

P_38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	2	2,4	2,4	2,4
	muito raramente	16	18,8	18,8	21,2
	raramente	30	35,3	35,3	56,5
	com frequência	21	24,7	24,7	81,2
	muitas vezes	8	9,4	9,4	90,6
	quase sempre	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q39: Na minha organização, os líderes partilham informação actualizada com os colaboradores, acerca da concordância, tendências do negócio e estratégias organizacionais

P_39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	5	5,9	5,9	5,9
	muito raramente	22	25,9	25,9	31,8
	raramente	29	34,1	34,1	65,9
	com frequência	12	14,1	14,1	80,0
	muitas vezes	13	15,3	15,3	95,3
	quase sempre	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q40: Na minha organização, as líderes delegam noutros, no sentido de colocar em prática a visão da organização

P_40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	17	20,0	20,0	23,5
	raramente	21	24,7	24,7	48,2
	com frequência	25	29,4	29,4	77,6
	muitas vezes	13	15,3	15,3	92,9
	quase sempre	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q41: Na minha organização, os líderes orientam e instruem aqueles que lideram

P_41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	10	11,8	11,8	15,3
	raramente	22	25,9	25,9	41,2
	com frequência	26	30,6	30,6	71,8
	muitas vezes	17	20,0	20,0	91,8
	quase sempre	7	8,2	8,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q42: Na minha organização, os líderes procuram regularmente oportunidades para aprender

P_42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	9	10,6	10,6	14,1
	raramente	25	29,4	29,4	43,5
	com frequência	26	30,6	30,6	74,1
	muitas vezes	17	20,0	20,0	94,1
	quase sempre	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q43: Na minha organização, os líderes asseguram que as acções organizacionais são coerentes com os seus valores

P_43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	9	10,6	10,6	14,1
	raramente	29	34,1	34,1	48,2
	com frequência	30	35,3	35,3	83,5
	muitas vezes	8	9,4	9,4	92,9
	quase sempre	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q44: Na minha organização, o retorno do investimento é superior ao dos últimos anos

P_44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	5	5,9	5,9	9,4
	raramente	9	10,6	10,6	20,0
	com frequência	34	40,0	40,0	60,0
	muitas vezes	26	30,6	30,6	90,6
	quase sempre	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q45: A minha organização; a produtividade média por colaborador é superior à dos últimos anos

P_45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	10	11,8	11,8	15,3
	raramente	21	24,7	24,7	40,0
	com frequência	32	37,6	37,6	77,6
	muitas vezes	13	15,3	15,3	92,9
	quase sempre	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q46: Na minha organização, o tempo de lançamento de produtos e serviços no mercado, é inferior ao dos últimos anos

P_46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	6	7,1	7,1	7,1
	muito raramente	21	24,7	24,7	31,8
	raramente	23	27,1	27,1	58,8
	com frequência	24	28,2	28,2	87,1
	muitas vezes	9	10,6	10,6	97,6
	quase sempre	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q47: Na minha organização, o tempo de resposta às reclamações dos clientes, é melhor do que nos últimos anos

P_47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	14	16,5	16,5	20,0
	raramente	23	27,1	27,1	47,1
	com frequência	30	35,3	35,3	82,4
	muitas vezes	8	9,4	9,4	91,8
	quase sempre	7	8,2	8,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q48: Na minha organização, a quota de mercado, é superior à dos últimos anos

P_48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	1	1,2	1,2	1,2
	muito raramente	6	7,1	7,1	8,2
	raramente	16	18,8	18,8	27,1
	com frequência	36	42,4	42,4	69,4
	muitas vezes	17	20,0	20,0	89,4
	quase sempre	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q49: Na minha organização, o custo por transacção comercial, é menor que nos últimos anos

P_49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	4	4,7	4,7	4,7
	muito raramente	18	21,2	21,2	25,9
	raramente	29	34,1	34,1	60,0
	com frequência	21	24,7	24,7	84,7
	muitas vezes	10	11,8	11,8	96,5
	quase sempre	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q50: Na minha organização, a satisfação dos clientes, é superior à dos últimos anos

P_50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	2	2,4	2,4	2,4
	muito raramente	8	9,4	9,4	11,8
	raramente	17	20,0	20,0	31,8
	com frequência	29	34,1	34,1	65,9
	muitas vezes	23	27,1	27,1	92,9
	quase sempre	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q51: Na minha organização, o número de sugestões implementada, é superior aos últimos anos

P_51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca	3	3,5	3,5	3,5
	muito raramente	6	7,1	7,1	10,6
	raramente	24	28,2	28,2	38,8
	com frequência	29	34,1	34,1	72,9
	muitas vezes	19	22,4	22,4	95,3
	quase sempre	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q52: Na minha organização, o número de novos produtos ou serviços, é superior ao dos últimos anos

P_52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito raramente	5	5,9	5,9	5,9
	raramente	28	32,9	32,9	38,8
	com frequência	30	35,3	35,3	74,1
	muitas vezes	15	17,6	17,6	91,8
	quase sempre	7	8,2	8,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q53: Na minha organização, a percentagem de colaboradores qualificados, comparativamente com a força de trabalho total, é superior à dos últimos anos

P_53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito raramente	6	7,1	7,1	7,1
	raramente	16	18,8	18,8	25,9
	com frequência	29	34,1	34,1	60,0
	muitas vezes	24	28,2	28,2	88,2
	quase sempre	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q54: Na minha organização, a percentagem de gastos totais em produtos de petróleo, gás e refinação, é superior à dos últimos anos

P_53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito raramente	6	7,1	7,1	7,1
	raramente	16	18,8	18,8	25,9
	com frequência	29	34,1	34,1	60,0
	muitas vezes	24	28,2	28,2	88,2
	quase sempre	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q55: Na minha organização, o número de indivíduos que adquirem novas competências, é superior ao dos últimos anos

P_53

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muito raramente	6	7,1	7,1	7,1
raramente	16	18,8	18,8	25,9
com frequência	29	34,1	34,1	60,0
muitas vezes	24	28,2	28,2	88,2
quase sempre	10	11,8	11,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q56: Qual é a sua direcção

direccao

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Direcção Serviços Jurídicos	10	11,8	11,8	11,8
Direcção de Finanças	3	3,5	3,5	15,3
Direcção de Recursos Humanos	14	16,5	16,5	31,8
Direcção de Exploração	18	21,2	21,2	52,9
Direcção de Negociação	6	7,1	7,1	60,0
Direcção de Operações e Comercialização	9	10,6	10,6	70,6
Outra	25	29,4	29,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q57: Qual é a sua função

funcao

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gestor	13	15,3	15,3	15,3
Técnico	61	71,8	71,8	87,1
Administrativo	8	9,4	9,4	96,5
Apoio	3	3,5	3,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Q58: Quais são as suas habilitações literárias**habilitacoes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º à 9ª Classe	2	2,4	2,4	2,4
	10ª à 13ª Classe	1	1,2	1,2	3,5
	Ensino Médio	10	11,8	11,8	15,3
	Bacharel	4	4,7	4,7	20,0
	Ensino Superior	68	80,0	80,0	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q59: Qual o tipo de actividade da sua direcção**actividade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Produção	1	1,2	1,2	1,2
	Comercialização	9	10,6	10,6	11,8
	Serviços de apoio	37	43,5	43,5	55,3
	Outros	38	44,7	44,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q60: Sexo**sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	39	45,9	45,9	45,9
	feminino	46	54,1	54,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q61: Idade**idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	até 25 anos	3	3,5	3,5	3,5
	De 26 a 35 anos	35	41,2	41,2	44,7
	De 36 a 45 anos	26	30,6	30,6	75,3
	De 46 a 55 anos	16	18,8	18,8	94,1
	De 56 ou mais	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Q62: Tempo total de serviço na organização**tempo_org**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 4 anos	31	36,5	36,5	36,5
	5 a 9	19	22,4	22,4	58,8
	10 a 19	17	20,0	20,0	78,8
	20 a 29	16	18,8	18,8	97,6
	> 29 anos	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Testes não paramétricos de aderência à distribuição normal dos dados

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Aprendizagem	direccao						
	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
Diálogo	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
Aprendizagem_equipa	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
Sistemas	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
Empowerment	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

Interligacao	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Liderança	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Financeiro	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Conhecimento	Direcção Serviços Jurídicos	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
	Direcção de Recursos Humanos	14	100,0%	0	,0%	14	100,0%
	Direcção de Exploração	18	100,0%	0	,0%	18	100,0%
	Direcção de Negociação	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	Direcção de Operações e Comercialização	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%
	Outra	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aprendizagem	Direcção Serviços Jurídicos	,184	10	,200(*)	,950	10	,665
	Direcção de Recursos Humanos	,171	14	,200(*)	,912	14	,166
	Direcção de Exploração	,165	18	,200(*)	,946	18	,372
	Direcção de Negociação	,176	6	,200(*)	,967	6	,873
	Direcção de Operações e Comercialização	,272	9	,054	,907	9	,294
	Outra	,153	25	,134	,944	25	,186
Diálogo	Direcção Serviços Jurídicos	,189	10	,200(*)	,976	10	,939
	Direcção de Recursos Humanos	,157	14	,200(*)	,967	14	,827
	Direcção de Exploração	,206	18	,042	,875	18	,021
	Direcção de Negociação	,180	6	,200(*)	,967	6	,874
	Direcção de Operações e Comercialização	,157	9	,200(*)	,947	9	,661
	Outra	,098	25	,200(*)	,965	25	,534
Aprendizagem_equipa	Direcção Serviços Jurídicos	,200	10	,200(*)	,899	10	,214
	Direcção de Recursos Humanos	,205	14	,112	,912	14	,166
	Direcção de Exploração	,107	18	,200(*)	,968	18	,756
	Direcção de Negociação	,227	6	,200(*)	,859	6	,187
	Direcção de Operações e Comercialização	,163	9	,200(*)	,926	9	,445
	Outra	,162	25	,091	,961	25	,439
Sistemas	Direcção Serviços Jurídicos	,183	10	,200(*)	,914	10	,309
	Direcção de Recursos Humanos	,111	14	,200(*)	,957	14	,676
	Direcção de Exploração	,142	18	,200(*)	,955	18	,500
	Direcção de Negociação	,214	6	,200(*)	,958	6	,804
	Direcção de Operações e Comercialização	,138	9	,200(*)	,974	9	,930
	Outra	,133	25	,200(*)	,957	25	,351
Empowerment	Direcção Serviços Jurídicos	,192	10	,200(*)	,940	10	,550
	Direcção de Recursos Humanos	,185	14	,200(*)	,900	14	,114
	Direcção de Exploração	,140	18	,200(*)	,969	18	,782
	Direcção de Negociação	,207	6	,200(*)	,892	6	,331
	Direcção de Operações e Comercialização	,167	9	,200(*)	,957	9	,762
	Outra	,154	25	,127	,952	25	,284
Interligacao	Direcção Serviços Jurídicos	,090	10	,200(*)	,976	10	,940
	Direcção de Recursos Humanos	,244	14	,023	,910	14	,156
	Direcção de Exploração	,131	18	,200(*)	,969	18	,770

Liderança	Direcção de Negociação	,204	6	,200(*)	,882	6	,277
	Direcção de Operações e Comercialização	,177	9	,200(*)	,926	9	,446
	Outra	,115	25	,200(*)	,940	25	,146
	Direcção Serviços Jurídicos	,214	10	,200(*)	,924	10	,387
	Direcção de Recursos Humanos	,235	14	,035	,904	14	,130
	Direcção de Exploração	,156	18	,200(*)	,973	18	,853
	Direcção de Negociação	,270	6	,198	,878	6	,259
	Direcção de Operações e Comercialização	,160	9	,200(*)	,959	9	,783
Financeiro	Outra	,114	25	,200(*)	,954	25	,307
	Direcção Serviços Jurídicos	,194	10	,200(*)	,893	10	,182
	Direcção de Recursos Humanos	,206	14	,109	,860	14	,043
	Direcção de Exploração	,167	18	,197	,948	18	,395
	Direcção de Negociação	,347	6	,023	,764	6	,033
	Direcção de Operações e Comercialização	,181	9	,200(*)	,935	9	,533
	Outra	,149	25	,160	,949	25	,240
	Direcção Serviços Jurídicos	,140	10	,200(*)	,919	10	,348
Conhecimento	Direcção de Recursos Humanos	,205	14	,113	,952	14	,593
	Direcção de Exploração	,136	18	,200(*)	,945	18	,357
	Direcção de Negociação	,384	6	,046	,718	6	,050
	Direcção de Operações e Comercialização	,150	9	,200(*)	,905	9	,283
	Outra	,116	25	,200(*)	,958	25	,379

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Aprendizagem	Between Groups	10,214	5	2,043	4,018	,003
	Within Groups	38,641	76	,508		
	Total	48,855	81			
Diálogo	Between Groups	11,714	5	2,343	4,216	,002
	Within Groups	42,232	76	,556		
	Total	53,946	81			
Aprendizagem_equipa	Between Groups	18,003	5	3,601	5,806	,000
	Within Groups	47,132	76	,620		
	Total	65,136	81			
Sistemas	Between Groups	8,473	5	1,695	2,295	,053
	Within Groups	56,104	76	,738		
	Total	64,577	81			
Empowerment	Between Groups	10,080	5	2,016	2,947	,017
	Within Groups	51,988	76	,684		
	Total	62,068	81			
Interligacao	Between Groups	9,143	5	1,829	1,849	,113
	Within Groups	75,166	76	,989		
	Total	84,309	81			
Liderança	Between Groups	12,135	5	2,427	2,689	,027
	Within Groups	68,595	76	,903		
	Total	80,729	81			
Financeiro	Between Groups	4,894	5	,979	1,532	,190
	Within Groups	48,570	76	,639		
	Total	53,464	81			
Conhecimento	Between Groups	5,118	5	1,024	1,565	,180
	Within Groups	49,703	76	,654		
	Total	54,821	81			

Aprendizagem

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,8000	
Outra	25	3,0971	
Direcção de Recursos Humanos	14	3,3265	3,3265
Direcção de Exploração	18	3,5952	3,5952
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,6349	3,6349
Direcção de Negociação	6		4,1429
Sig.		,078	,090

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Diálogo

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,6833	
Outra	25	3,1067	
Direcção de Recursos Humanos	14	3,2857	
Direcção de Exploração	18	3,4630	3,4630
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,5185	3,5185
Direcção de Negociação	6		4,3056
Sig.		,103	,097

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Aprendizagem Equipa

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05		
	1	2	3	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,5000		
Outra	25	2,8800	2,8800	
Direcção de Recursos Humanos	14	3,0238	3,0238	
Direcção de Operações e Comercialização	9		3,6296	3,6296
Direcção de Exploração	18		3,6574	3,6574
Direcção de Negociação	6			4,0833
Sig.		,626	,200	,755

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Sistemas

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,4667	
Outra	25	2,8200	2,8200
Direcção de Recursos Humanos	14	2,9048	2,9048
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,1296	3,1296
Direcção de Exploração	18	3,1944	3,1944
Direcção de Negociação	6		3,8056
Sig.		,359	,089

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Empowerment

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,4500	
Outra	25	2,6867	
Direcção de Recursos Humanos	14	2,9762	2,9762
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,0000	3,0000
Direcção de Exploração	18	3,2315	3,2315
Direcção de Negociação	6		3,8056
Sig.		,242	,186

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Interligacao

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,9000	
Outra	25	3,0400	3,0400
Direcção de Recursos Humanos	14	3,3810	3,3810
Direcção de Exploração	18	3,4074	3,4074
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,4259	3,4259
Direcção de Negociação	6		4,2500
Sig.		,815	,060

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a) Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b) The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Liderança

Tukey HSD

direccao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	2,8333	
Outra	25	3,2600	3,2600
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,6852	3,6852
Direcção de Recursos Humanos	14	3,7143	3,7143
Direcção de Exploração	18	3,8333	3,8333
Direcção de Negociação	6		4,2500
Sig.		,146	,154

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a) Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b) The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Financeiro

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
direccao	1	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	3,2167
Direcção de Exploração	18	3,4352
Outra	25	3,6933
Direcção de Recursos Humanos	14	3,8571
Direcção de Operações e Comercialização	9	3,9259
Direcção de Negociação	6	4,0278
Sig.		,176

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Conhecimento

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
direccao	1	1
Direcção Serviços Jurídicos	10	3,3667
Direcção de Exploração	18	4,0093
Direcção de Recursos Humanos	14	4,0833
Outra	25	4,1200
Direcção de Operações e Comercialização	9	4,1481
Direcção de Negociação	6	4,2778
Sig.		,099

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,014.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tests of Normality

	sexo	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aprendizagem	masculino	,177	39	,003	,956	39	,132
	feminino	,104	46	,200(*)	,970	46	,283
Diálogo	masculino	,101	39	,200(*)	,976	39	,572
	feminino	,122	46	,084	,927	46	,006
Aprendizagem_equipa	masculino	,134	39	,076	,939	39	,036
	feminino	,074	46	,200(*)	,986	46	,841
Sistemas	masculino	,100	39	,200(*)	,968	39	,324
	feminino	,165	46	,302	,952	46	,054
Empowerment	masculino	,112	39	,200(*)	,978	39	,625
	feminino	,229	46	,055	,942	46	,024
Interligacao	masculino	,064	39	,200(*)	,986	39	,910
	feminino	,103	46	,200(*)	,978	46	,542
Liderança	masculino	,078	39	,200(*)	,980	39	,708
	feminino	,138	46	,028	,955	46	,070
Financeiro	masculino	,164	39	,010	,926	39	,014
	feminino	,145	46	,017	,945	46	,030
Conhecimento	masculino	,129	39	,103	,985	39	,873
	feminino	,089	46	,200(*)	,968	46	,242

* This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Group Statistics

	sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
					Mean
Aprendizagem	masculino	39	3,6007	,75889	,12152
	feminino	46	3,1429	,71587	,10555
Diálogo	masculino	39	3,5256	,80889	,12953
	feminino	46	3,1087	,76596	,11293
Aprendizagem_equipa	masculino	39	3,4017	,94491	,15131
	feminino	46	3,0435	,82957	,12231
Sistemas	masculino	39	3,1538	,93454	,14965
	feminino	46	2,8261	,80963	,11937
Empowerment	masculino	39	3,0256	,92602	,14828
	feminino	46	2,8877	,81123	,11961
Interligacao	masculino	39	3,5214	1,13115	,18113
	feminino	46	3,1087	,87716	,12933
Liderança	masculino	39	3,7692	1,04127	,16674
	feminino	46	3,3587	,93688	,13813
Financeiro	masculino	39	3,6325	,77439	,12400
	feminino	46	3,6739	,82847	,12215
Conhecimento	masculino	39	3,9744	,82144	,13154
	feminino	46	4,0254	,81420	,12005

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Aprendizagem	Equal variances assumed	,036	,849	2,859	83	,005	,45788	,16018	,13929	,77646
	Equal variances not assumed			2,845	78,997	,006	,45788	,16096	,13749	,77826
Diálogo	Equal variances assumed	,480	,490	2,437	83	,017	,41695	,17107	,07670	,75719
	Equal variances not assumed			2,426	79,123	,018	,41695	,17185	,07490	,75899
Aprendizagem_equipa	Equal variances assumed	1,558	,215	1,861	83	,066	,35823	,19247	-,02459	,74105
	Equal variances not assumed			1,841	76,357	,069	,35823	,19456	-,02924	,74571
Sistemas	Equal variances assumed	1,334	,251	1,733	83	,087	,32776	,18917	-,04848	,70400
	Equal variances not assumed			1,712	75,822	,091	,32776	,19143	-,05351	,70903
Empowerment	Equal variances assumed	1,056	,307	,732	83	,466	,13796	,18843	-,23682	,51274
	Equal variances not assumed			,724	76,271	,471	,13796	,19051	-,24145	,51737
Interligacao	Equal variances assumed	2,931	,091	1,893	83	,062	,41267	,21799	-,02090	,84625
	Equal variances not assumed			1,854	71,033	,068	,41267	,22256	-,03110	,85644
Liderança	Equal variances assumed	,673	,414	1,913	83	,059	,41054	,21463	-,01636	,83743
	Equal variances not assumed			1,896	77,310	,062	,41054	,21652	-,02059	,84166
Financeiro	Equal variances assumed	,298	,586	-,237	83	,813	-,04143	,17504	-,38959	,30672
	Equal variances not assumed			-,238	82,183	,812	-,04143	,17406	-,38769	,30482
Conhecimento	Equal variances assumed	,001	,976	-,287	83	,775	-,05100	,17795	-,40494	,30293
	Equal variances not assumed			-,286	80,503	,775	-,05100	,17808	-,40536	,30336

Test Statistics(a)

	Financeiro
Mann-Whitney U	775,000
Wilcoxon W	1555,000
Z	-1,081
Asymp. Sig. (2-tailed)	,280

a Grouping Variable: sexo

Ranks

sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Financeiro masculino	39	39,87	1555,00
feminino	46	45,65	2100,00
Total	85		

Tests of Normality

	funcao	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aprendizagem	Gestor	,220	13	,086	,862	13	,050
	Técnico	,108	61	,074	,973	61	,204
	Administrativo	,282	8	,060	,882	8	,198
Diálogo	Gestor	,127	13	,200(*)	,959	13	,737
	Técnico	,110	61	,062	,957	61	,030
	Administrativo	,271	8	,086	,910	8	,353
Aprendizagem_equipa	Gestor	,139	13	,200(*)	,921	13	,255
	Técnico	,096	61	,200(*)	,967	61	,099
	Administrativo	,165	8	,200(*)	,923	8	,451
Sistemas	Gestor	,229	13	,061	,921	13	,262
	Técnico	,149	61	,002	,950	61	,015
	Administrativo	,212	8	,200(*)	,924	8	,465
Empowerment	Gestor	,216	13	,098	,849	13	,028
	Técnico	,080	61	,200(*)	,979	61	,376
	Administrativo	,296	8	,038	,829	8	,058
Interligacao	Gestor	,115	13	,200(*)	,976	13	,957
	Técnico	,105	61	,093	,975	61	,256
	Administrativo	,179	8	,200(*)	,915	8	,393
Liderança	Gestor	,233	13	,051	,930	13	,342
	Técnico	,087	61	,200(*)	,957	61	,033
	Administrativo	,167	8	,200(*)	,959	8	,801
Financeiro	Gestor	,230	13	,058	,827	13	,015
	Técnico	,114	61	,045	,965	61	,080
	Administrativo	,260	8	,118	,891	8	,237
Conhecimento	Gestor	,192	13	,200(*)	,929	13	,332
	Técnico	,095	61	,200(*)	,986	61	,714
	Administrativo	,162	8	,200(*)	,983	8	,976

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Aprendizagem	Between Groups	2,266	2	1,133	1,941	,150
	Within Groups	46,100	79	,584		
	Total	48,365	81			
Diálogo	Between Groups	3,903	2	1,951	3,235	,045
	Within Groups	47,660	79	,603		
	Total	51,563	81			
Aprendizagem_equipa	Between Groups	2,811	2	1,405	1,802	,172
	Within Groups	61,623	79	,780		
	Total	64,434	81			
Empowerment	Between Groups	2,621	2	1,311	1,806	,171
	Within Groups	57,332	79	,726		
	Total	59,953	81			
Interligacao	Between Groups	2,050	2	1,025	1,006	,370
	Within Groups	80,509	79	1,019		
	Total	82,559	81			
Liderança	Between Groups	2,588	2	1,294	1,299	,278
	Within Groups	78,661	79	,996		
	Total	81,248	81			
Conhecimento	Between Groups	1,684	2	,842	1,300	,278
	Within Groups	51,161	79	,648		
	Total	52,845	81			

Aprendizagem

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
funcao	1	1
Administrativo	8	3,0000
Técnico	61	3,3232
Gestor	13	3,6593
Sig.		,067

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,742.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Diálogo

Tukey HSD

funcao	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
Administrativo	8	2,8333	
Técnico	61	3,2787	3,2787
Gestor	13		3,7051
Sig.		,295	,326

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,742.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Aprendizagem_equipa

Tukey HSD

funcao	N	Subset for alpha = .05
	1	1
Administrativo	8	3,0208
Técnico	61	3,1284
Gestor	13	3,6154
Sig.		,188

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,742.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Empowerment

Tukey HSD

funcao	N	Subset for alpha = .05
	1	1
Técnico	61	2,8388
Administrativo	8	2,9167
Gestor	13	3,3333
Sig.		,286

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,742.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Interligacao

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
funcao	1	1
Técnico	61	3,1913
Administrativo	8	3,3958
Gestor	13	3,6154
Sig.		,516

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,742.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Conhecimento

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
funcao	1	1
Técnico	61	3,9044
Gestor	13	4,1667
Administrativo	8	4,3125
Sig.		,383

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,742.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ranks

	funcao	N	Mean Rank
Sistemas	Gestor	13	47,31
	Técnico	61	39,55
	Administrativo	8	46,94
	Total	82	
Conhecimento	Gestor	13	47,12
	Técnico	61	38,89
	Administrativo	8	52,31
	Total	82	

Test Statistics(a,b)

	Sistemas	Conhecim ento
Chi-Square	1,606	3,126
df	2	2
Asymp. Sig.	,448	,210

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: funcao

tempo_organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 4 anos	31	36,5	36,5	36,5
	5 a 9	19	22,4	22,4	58,8
	10 a 19	17	20,0	20,0	78,8
	20 a 29	16	18,8	18,8	97,6
	> 29 anos	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Tests of Normality

	tempo_org	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aprendizagem	Até 4 anos	,179	31	,012	,955	31	,208
	5 a 9	,146	19	,200(*)	,914	19	,090
	10 a 19	,128	17	,200(*)	,918	17	,138
	20 a 29	,129	16	,200(*)	,928	16	,225
Diálogo	Até 4 anos	,145	31	,098	,952	31	,180
	5 a 9	,112	19	,200(*)	,955	19	,483
	10 a 19	,164	17	,200(*)	,952	17	,491
	20 a 29	,178	16	,185	,865	16	,023
Aprendizagem_equipa	Até 4 anos	,138	31	,136	,928	31	,040
	5 a 9	,088	19	,200(*)	,968	19	,744
	10 a 19	,163	17	,200(*)	,951	17	,465
	20 a 29	,159	16	,200(*)	,939	16	,332
Sistemas	Até 4 anos	,176	31	,016	,949	31	,148
	5 a 9	,140	19	,200(*)	,942	19	,290
	10 a 19	,178	17	,158	,925	17	,181
	20 a 29	,151	16	,200(*)	,933	16	,271
Empowerment	Até 4 anos	,099	31	,200(*)	,983	31	,888
	5 a 9	,170	19	,151	,915	19	,092
	10 a 19	,213	17	,039	,965	17	,718
	20 a 29	,159	16	,200(*)	,954	16	,554
Interligacao	Até 4 anos	,103	31	,200(*)	,970	31	,509
	5 a 9	,160	19	,200(*)	,937	19	,233
	10 a 19	,107	17	,200(*)	,985	17	,989
	20 a 29	,161	16	,200(*)	,955	16	,576
Liderança	Até 4 anos	,099	31	,200(*)	,982	31	,872
	5 a 9	,090	19	,200(*)	,962	19	,605
	10 a 19	,201	17	,065	,935	17	,267
	20 a 29	,157	16	,200(*)	,925	16	,203
Financeiro	Até 4 anos	,145	31	,097	,973	31	,607
	5 a 9	,133	19	,200(*)	,968	19	,743
	10 a 19	,179	17	,149	,900	17	,067
	20 a 29	,160	16	,200(*)	,950	16	,494
Conhecimento	Até 4 anos	,120	31	,200(*)	,950	31	,152
	5 a 9	,146	19	,200(*)	,959	19	,560
	10 a 19	,197	17	,078	,865	17	,018
	20 a 29	,172	16	,200(*)	,942	16	,374

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Aprendizagem	Between Groups	5,255	3	1,752	3,138	,030
	Within Groups	44,105	79	,558		
	Total	49,361	82			
Aprendizagem_equipa	Between Groups	2,957	3	,986	1,206	,313
	Within Groups	64,560	79	,817		
	Total	67,517	82			
Sistemas	Between Groups	3,141	3	1,047	1,339	,268
	Within Groups	61,774	79	,782		
	Total	64,916	82			
Empowerment	Between Groups	2,310	3	,770	1,011	,392
	Within Groups	60,163	79	,762		
	Total	62,474	82			
Interligacao	Between Groups	1,720	3	,573	,532	,661
	Within Groups	85,076	79	1,077		
	Total	86,796	82			
Liderança	Between Groups	2,029	3	,676	,652	,584
	Within Groups	81,911	79	1,037		
	Total	83,940	82			
Financeiro	Between Groups	2,020	3	,673	1,032	,383
	Within Groups	51,536	79	,652		
	Total	53,556	82			

Aprendizagem

Tukey HSD

tempo_org	N	Subset for alpha = .05	
	1	2	1
5 a 9	19	2,9850	
20 a 29	16	3,2232	3,2232
10 a 19	17	3,3782	3,3782
Até 4 anos	31		3,6313
Sig.		,363	,330

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Aprendizagem_equipa

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
tempo_org	1	1
20 a 29	16	2,9792
10 a 19	17	3,0490
5 a 9	19	3,1842
Até 4 anos	31	3,4409
Sig.		,390

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Sistemas

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
tempo_org	1	1
5 a 9	19	2,7632
20 a 29	16	2,8437
10 a 19	17	2,8824
Até 4 anos	31	3,2204
Sig.		,379

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Empowerment

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
tempo_org	1	1
5 a 9	19	2,7193
20 a 29	16	2,8333
10 a 19	17	2,9902
Até 4 anos	31	3,1344
Sig.		,453

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Interligacao

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
tempo_org	1	1
5 a 9	19	3,0877
10 a 19	17	3,1961
20 a 29	16	3,3646
Até 4 anos	31	3,4409
Sig.		,715

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Liderança

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
tempo_org	1	1
10 a 19	17	3,2941
5 a 9	19	3,5263
20 a 29	16	3,5313
Até 4 anos	31	3,7204
Sig.		,563

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Financeiro

Tukey HSD

	N	Subset for alpha = .05
tempo_org	1	1
5 a 9	19	3,4386
10 a 19	17	3,5784
Até 4 anos	31	3,6828
20 a 29	16	3,9062
Sig.		,280

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,397.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ranks

	tempo_org	N	Mean Rank
Diálogo	Até 4 anos	31	45,53
	5 a 9	19	44,89
	10 a 19	17	38,91
	20 a 29	16	35,00
	Total	83	
Conhecimento	Até 4 anos	31	42,81
	5 a 9	19	33,95
	10 a 19	17	39,41
	20 a 29	16	52,75
	Total	83	

Test Statistics(a,b)

	Diálogo	Conhecim ento
Chi-Square	2,582	5,567
df	3	3
Asymp. Sig.	,461	,135

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: tempo_org