

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

2024

CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO NA CONAB: Diagnóstico a partir da percepção dos seus funcionários



SUMÁRIO

- 01** APRESENTAÇÃO
- 02** OBJETIVOS
- 03** INSTITUIÇÃO
- 04** DIAGNÓSTICO
- 05.** RECOMENDAÇÕES

No atual contexto de alta competitividade entre as organizações, a **Cultura de Aprendizagem** organizacional tem sido considerada um conceito-chave para o ambiente organizacional.

Considerando a necessidade de adaptar-se ao ambiente e de resolver problemas, a organização deve buscar incorporar um contínuo processo de aprendizagem, estrategicamente utilizado, integrado e paralelo ao trabalho que possibilita sua capacidade para mudar ou transformar.

Para isso, Watkins e Marsick (1993) destacam a necessidade de criar estruturas e culturas nas quais a aprendizagem seja contínua, onipresente e incorporada ao contexto do trabalho.

APRESENTAÇÃO

Com o intuito de desenvolvê-la, as autoras estabeleceram as **sete dimensões** que norteiam a **Cultura de Aprendizagem**:

01

Oportunidades de aprendizagem contínua;

02

Questionamento e diálogo;

03

Colaboração e aprendizagem em equipe;

04

Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem;

05

Delegação de poder e responsabilidade;

06

Desenvolvimento da visão sistêmica;

07

Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem.

Além de estimular a aprendizagem dos empregados, a organização deve apoiar, recompensar e fazer uso dessa aprendizagem.



Neste contexto, quando há a construção de uma **arquitetura de aprendizagem**, que funciona nos diversos níveis organizacionais a partir de estratégias formais e informais, **a organização é impactada**. Dentro desta linha, Marsick e Watkins (2003) defendem que a **Cultura de Aprendizagem** exerce significativa influência na melhoria do **desempenho organizacional**.

Diante de tudo isto, este documento apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com os funcionários da Conab, com o intuito de analisar como a Cultura de Aprendizagem está relacionada ao desempenho organizacional.

Esperamos que este diagnóstico contribua para a evolução da Conab!

OBJETIVOS



Identificar como a Cultura de Aprendizagem é percebida por funcionários da Conab



Identificar as dimensões da Cultura de Aprendizagem que influenciam o desempenho financeiro da organização, na visão dos seus funcionários



Identificar as dimensões da Cultura de Aprendizagem que influenciam o desempenho do conhecimento organizacional, na visão dos seus funcionários



A Companhia Nacional de Abastecimento atua há 34 anos e sua Superintendência Regional de Pernambuco conta com cerca 163 empregados

MISSÃO

Prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de políticas públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural

VISÃO

Ser referência como empresa de inteligência, formulação e execução de políticas públicas voltadas à agropecuária e ao abastecimento

VALORES

Qualidade, Regularidade, Confiabilidade, Responsabilidade, Valorização Humana, Compromisso, Comprometimento, Ética e Transparência

INSTITUIÇÃO

DIAGNÓSTICO

Caracterização da amostra 82 respondentes



DIAGNÓSTICO

CULTURA DE APRENDIZAGEM

Cada dimensão contempla três questões, com opções de avaliação entre Quase Nunca (1) e Quase Sempre (6).
Portanto, a média ponderada máxima é **6**.

OAC - Oportunidades para a aprendizagem contínua

4,2



QD - Questionamento e diálogo

3,7

CAE - Colaboração e aprendizagem em equipe

3,9

SCCA - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem

3,2



DPR - Delegação de poder e responsabilidade

3,3



DVSO - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização

3,7

ELEA - Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem

3,9

De maneira geral, a Cultura de
Aprendizagem obteve a média de

3,7

CULTURA DE APRENDIZAGEM

Entre as 21 questões, relacionadas às sete dimensões da Cultura de Aprendizagem, as melhores avaliadas foram:

Questão OAC2

“A empresa libera o funcionário para aprender.”

Média: 5,0

Índice de respostas positivas: 86,6%



Questão OAC1

“Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.”

Média: 4,2

Índice de respostas positivas: 72%



Questão CAE1

“Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.”

Média: 4,1

Índice de respostas positivas: 71%



Questão ELEA3

“Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.”

Média: 4,1

Índice de respostas positivas: 66%



CULTURA DE APRENDIZAGEM

Entre as 21 questões, relacionadas às sete dimensões da Cultura de Aprendizagem, as piores avaliadas foram:

Questão SCCA2

“A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.”

Média: 3,1

Índice de respostas negativas: 61%



Questão SCCA3

“A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.”

Média: 3,2

Índice de respostas negativas: 57,4%



Questão DPR1

“A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.”

Média: 3,2

Índice de respostas negativas: 60%



Questão DPR3

“A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.”

Média: 3,2

Índice de respostas negativas: 57%



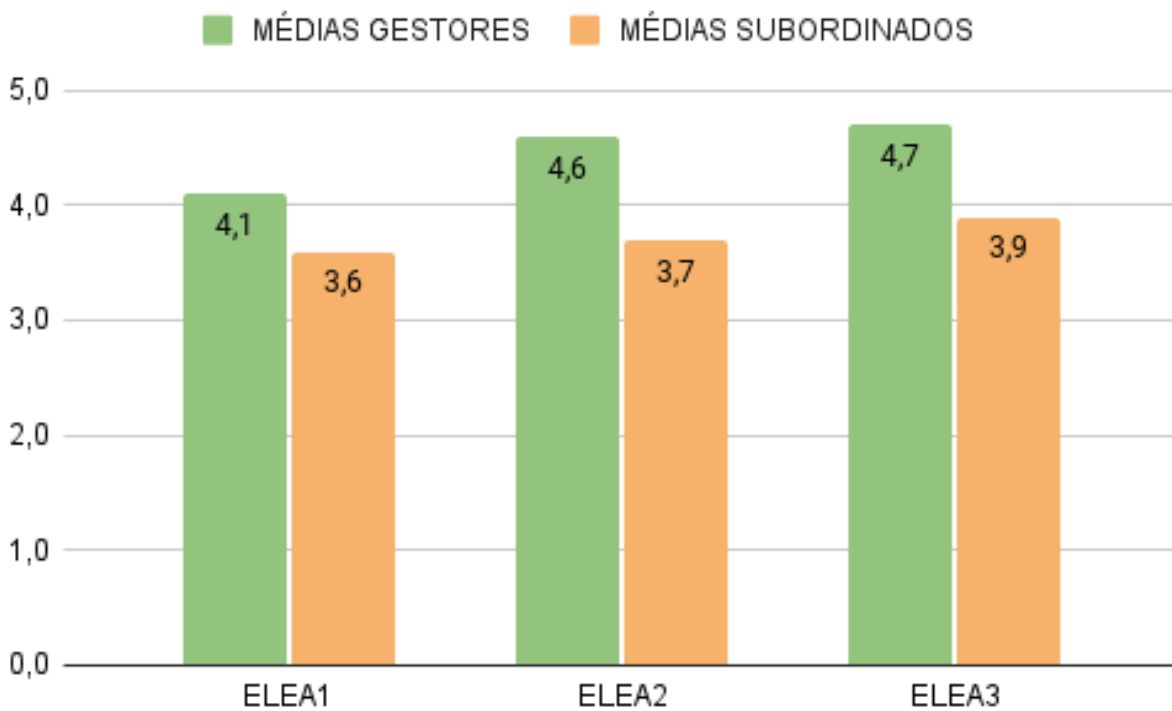
DIAGNÓSTICO

Resultados das 21 questões relacionadas às sete dimensões da Cultura de Aprendizagem:

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



Buscou-se investigar possíveis diferenças entre a visão dos **gestores** e a de seus **subordinados** com relação às dimensões analisadas. A visão dos gestores, comparada a dos demais funcionários, manteve-se similar em quase todas as dimensões, exceto “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”:



Observam-se, portanto, **divergências** de avaliação dos respondentes, sinalizando a necessidade de uma ação comunicacional que identifique as bases destas discrepâncias, pela instituição.

DIAGNÓSTICO

Relação da Cultura de Aprendizagem com o desempenho organizacional

Em análise sobre a influência das dimensões da **Cultura de Aprendizagem** no **desempenho financeiro**, nenhuma demonstrou impactar diretamente nesse resultado organizacional.

Em análise sobre a influência das dimensões da **Cultura de Aprendizagem** no **desempenho do conhecimento organizacional**, detectou-se uma proporção estatisticamente significativa e substancial de variância, em que as dimensões **“ELEA”** e **“DPR”** impactaram diretamente nesse resultado organizacional.

Portanto, pode-se dizer que, na Conab, a Cultura de Aprendizagem influencia parcialmente o desempenho organizacional

RECOMENDAÇÕES

E daqui pra frente, o que a empresa pode fazer?

01

Investimento em sistemas de aprendizagem

Considerando a pior avaliação entre as dimensões da Cultura de Aprendizagem, recomenda-se, à instituição, pleitear por orçamentos adequados para desenvolvimento ou aprimoramento de sistemas integrados que permitam a captura e o compartilhamento do aprendizado. Esses sistemas seriam necessários para medições de desempenho organizacional e disponibilização de lições aprendidas. Também dariam suporte às ferramentas já existentes para monitoramento das atividades de capacitação, controlando e divulgando o tempo e investimento despendidos nessas práticas.

02

Empoderamento do corpo funcional

Recomenda-se que a instituição continue investindo em programas de formação contínua e passe a promover a autonomia dos empregados nas suas funções, permitindo que participem de decisões institucionais e se responsabilizem por seus resultados. Além disso, é recomendável que busque a atualização de normativos, em relação ao estabelecimento de recompensas, bem como a criação de programas de reconhecimento que celebrem conquistas individuais e coletivas.

RECOMENDAÇÕES

E daqui pra frente, o que a empresa pode fazer?

03

Desenvolvimento de gestores

Com base na importância que os líderes possuem no desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem, recomenda-se o trabalho conjunto do departamento de Recursos Humanos com os gestores da instituição, no intuito de intensificar a atuação desses líderes como instrutores e na busca pelas oportunidades de aprendizagem. Ou seja, investir no desenvolvimento de gestores para que inspirem e motivem suas equipes em direção à aprendizagem, fomentando uma mentalidade de crescimento.

04

Planejamento estratégico para aprendizagem

Diante da necessidade de ampliar a percepção do corpo funcional em relação à influência que a aprendizagem pode exercer no desempenho organizacional, é recomendável que a instituição inclua as atividades e o aprendizado contínuo em seu planejamento estratégico, desdobrando-os em objetivos e metas a serem alcançados. Sugere-se o alinhamento das iniciativas de aprendizagem com os objetivos estratégicos da organização e sua divulgação a todo corpo funcional, com o intuito de promover resultados tangíveis.

REFERÊNCIAS

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Sculpting the learning organization: Consulting using action technologies. *New Directions for Adult and Continuing Education*, n. 58, p. 81-90, 1993.

RESPONSÁVEIS

Paula Larissa Brasileiro de Moraes



larissa.morais@conab.gov.br

Prof.^a Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes



ionete.moraes@ufrpe.br

Prof.^a Dra. Maria Iraê de Souza Corrêa



mariairae.correa@ufrpe.br