

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

VITOR PADUA SANTOS

**Análise da Aprendizagem Organizacional do Time Enactus Campus São
Carlos: uma Pesquisa Descritiva**

São Carlos

2021

VITOR PADUA SANTOS

Análise da Aprendizagem Organizacional do Time Enactus Campus São Carlos: uma Pesquisa Descritiva

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecilio Gerolamo

São Carlos

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

Santos, Vitor Padua
S237a Análise da Aprendizagem Organizacional do Time
Enactus Campus São Carlos: uma Pesquisa Descritiva /
Vitor Padua Santos; orientador Mateus Cecilio Gerolamo.
São Carlos, 2021.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2021.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Organização de
Aprendizagem. 3. Diagnóstico. 4. Survey. 5. Gestão da
Mudança. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Vitor Padua Santos
Título do TCC: Análise da Aprendizagem Organizacional do Time Enactus Campus São Carlos: uma Pesquisa Descritiva
Data de defesa: 15/12/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Titular Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Titular Evaldo Luiz Gaeta Espindola	Aprovado
Instituição: EESC - SHS	

Presidente da Banca: **Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo**

RESUMO

SANTOS, V. P. Análise da Aprendizagem Organizacional do Time Enactus Campus São Carlos: uma Pesquisa Descritiva. 2021. 83 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo a realização de um diagnóstico comparativo a respeito do comportamento de aprendizagem presente no time Enactus Campus São Carlos, extracurricular da Universidade de São Paulo. Conta com uma fase inicial de fundamentação teórica das áreas de conhecimento: Gestão da Mudança e Aprendizagem Organizacional, com enfoque nos Blocos de Construção de uma Organização de Aprendizagem. Para tanto, utiliza uma pesquisa de avaliação (*Survey*) já validada (no idioma inglês) e apresentada pelo artigo “*Is yours a Learning Organization?*” de David Garvin, Amy Edmondson e Francesca Gino (2008). O questionário, de 46 afirmações, foi respondido por todos os 33 colaboradores da Enactus Campus São Carlos. A análise conta com o levantamento da frequência absoluta, da frequência relativa, da mediana e da moda referente as respostas. Seguidamente, são apresentadas as análises agregadas relacionadas aos constructos e respectivos blocos de construção. Toda essa investigação foi feita não só para a organização como um todo, mas também para os quatro projetos internos de maneira individual e comparativa. As pontuações obtidas foram comparadas com respostas advindas de outras organizações. Os resultados permitem entender tanto os comportamentos positivos da organização, quanto as oportunidades de melhoria. A principal contribuição do trabalho, portanto, refere-se ao entendimento do contexto atual da Enactus Campus São Carlos e de seus projetos em relação a aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Organização de Aprendizagem. Diagnóstico. *Survey*. Gestão da Mudança.

ABSTRACT

SANTOS, V. P. Analysis of the Organizational Learning of the Enactus Campus São Carlos Team: a Descriptive Research. 2021. 83 p. Monograph (Final Paper) – São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, São Carlos, 2021.

This final paper aims to carry out a comparative diagnosis of the learning behavior present at Enactus Campus São Carlos team, a student organization at the University of São Paulo. It has an initial phase of theoretical foundation in the areas of knowledge: Change Management and Organizational Learning, with a focus on the Building Blocks of a Learning Organization. It uses an evaluation survey that has already been validated and was presented in the article "Is yours a Learning Organization?" by David Garvin, Amy Edmondson and Francesca Gino (2008). The questionnaire, with 46 statements, was answered by all 33 employees of Enactus Campus São Carlos. The analysis relies on the investigation of the absolute frequency, the relative frequency, the median and the mode referring to the responses. The aggregated analysis related to the constructs and respective building blocks are also presented. The entire investigation was carried out not only for the organization as a whole, but also for the four internal projects in an individual and comparative way. The scores obtained were compared with responses from other organizations. The results allow us to understand both the organization's positive behaviors and opportunities for improvement. The main contribution of the paper, therefore, refers to the understanding of the current context of Enactus Campus São Carlos and its projects in relation to learning.

Keywords: Organizational Learning. Learning Organization. Diagnosis. Survey. Change Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização do estudo	19
Figura 2 – Linha do tempo da Gestão de Mudanças.....	22
Figura 3 – Métodos de Gestão da Mudança.....	24
Figura 4 – Sexo dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos.....	42
Figura 5 – Faixa etária dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos.....	42
Figura 6 – Distribuição geográfica dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos (estado).....	43
Figura 7 – Distribuição geográfica dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos (cidade).....	43
Figura 8 – Distribuição de cursos dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos.....	44
Figura 9 – Distribuição dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos por projeto.....	44
Figura 10 – Papéis dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos.....	45
Figura 11 - Disposição do time Enactus Campus São Carlos nos quartis.....	50
Figura 12 - Disposição do projeto Domus nos quartis.....	53
Figura 13 - Disposição do projeto Kairós nos quartis.....	56
Figura 14 - Disposição do projeto Pontapé nos quartis.....	59
Figura 15 - Disposição da Prospecção 4.0 nos quartis.....	62
Figura 16 - Disposição dos quatro projetos nos quartis.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais missões dos esforços de mudança.....	23
Quadro 2 – Estados do processo de mudança.....	26
Quadro 3 – Os quatro atributos que fazem a aprendizagem ser bem-sucedida.....	29
Quadro 4 – As cinco atividades para transformar sua empresa em uma Organização de Aprendizagem.....	30
Quadro 5 – Afirmações associadas aos respectivos constructos e blocos de construção.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva por afirmação.....	46
Tabela 2 – Análise agregada por blocos e constructos.....	48
Tabela 3 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Enactus Campus São Carlos).....	49
Tabela 4 – Análise agregada do projeto Domus.....	51
Tabela 5 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Domus).....	52
Tabela 6 – Análise agregada do projeto Kairós.....	54
Tabela 7 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Kairós).....	55
Tabela 8 – Análise agregada do projeto Pontapé.....	57
Tabela 9 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Pontapé).....	58
Tabela 10 – Análise agregada da Prospecção 4.0.....	60
Tabela 11 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Prospecção 4.0).....	61
Tabela 12 – Comparação das pontuações médias.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.1.1 Enactus Campus São Carlos.....	14
1.2 Questão de Pesquisa.....	16
1.3 Propósito, Escopo e Objetivos Específicos do Trabalho de Conclusão de Curso.....	16
1.3.1 Propósito.....	16
1.3.2 Escopo.....	16
1.3.3 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificativa do Estudo.....	17
1.5 Organização do Estudo e Fases da Pesquisa.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Gestão da Mudança.....	21
2.2 Aprendizagem Organizacional.....	27
2.2.1 Definição de Aprendizagem Organizacional.....	27
2.2.2 Ambiente Favorável à Aprendizagem.....	31
2.2.3 Processos e Práticas Concretas de Aprendizagem.....	32
2.2.4 Liderança que Reforça a Aprendizagem.....	32
3. MÉTODO DA PESQUISA.....	35
3.1 Especificação da Questão e dos Objetivos da Pesquisa.....	35
3.2 Definição da Abordagem e do Tipo de Pesquisa.....	36
3.3 Plano de Coleta de Dados.....	37
3.3.1 Plano Amostral.....	37
3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	37
3.4 Plano de Análise de Dados.....	40
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO.....	41
4.1 Análise Descritiva.....	41
4.1.1 Análise Demográfica e Estrutural do time Enactus Campus São Carlos.....	41
4.1.2 Análise dos Blocos de Construção no time Enactus Campus São Carlos.....	45

4.1.3 Análise dos Blocos de Construção nos Projetos.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
5.1 Conclusões do Trabalho.....	65
5.2 Contribuições do Trabalho.....	66
5.3 Limitações do Trabalho.....	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – Questionário.....	71
ANEXO A – Dados de <i>benchmarking</i>.....	83

1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é mensurar e analisar os comportamentos de aprendizagem organizacional presentes nos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos, extracurricular da Universidade de São Paulo. Uma vez que Aprendizagem Organizacional é um dos tópicos mais comentados dentro da área de conhecimento de Gestão da Mudança Organizacional, ressalta-se a importância de uma contextualização sobre a correlação entre a área e o tópico apresentados.

Dessa forma, o primeiro capítulo destina-se inicialmente a realização de tal contextualização. Em seguida, é apresentado a motivação e a questão da pesquisa, assim como, o propósito, escopo e objetivos específicos desse trabalho. Por fim, o capítulo tem encerramento com a declaração da justificativa e com a apresentação da organização do estudo. Tal organização do primeiro capítulo é inspirada na estruturação da tese de Mateus Cecilio Gerolamo (GEROLAMO, 2019).

1.1 Contextualização

“Não vivemos uma era de mudanças, mas uma mudança de era” (Chris Andersen). Esse é o grande desafio enfrentado por organizações, times e pessoas. Todos estão vivenciando a coexistência de dois mundos: um que está morrendo e um novo que está emergindo. O mundo que está morrendo é aquele que existe uma ilusão de separação da raça humana, onde o egoísmo é predominante, o pensamento é linear e o acesso à informação é restrito a uma pequena parcela da sociedade. Já o mundo que emerge é um mundo complexo, onde começa-se a compreender que tudo está conectado, isto é, que ao auxiliar no desenvolvimento de outras organizações, departamentos ou até de outras pessoas, no fim, todos serão beneficiados. É um mundo imprevisível, onde o pensamento deixa de ser segmentado e passa a ser holístico. É aquele no qual a informação é difundida, mas o que realmente importa são as ações que derivam dela. É um mundo pautado em mudanças.

Nesse novo mundo, em que novos modelos de negócio surgem a todo momento, novas tecnologias estão sendo desenvolvidas e onde existe uma constante mudança dos comportamentos de consumidores (ANDERSEN, 2016), esforços de adaptação e mudança organizacional se tornam necessários. Porém, estudos relatam que a cada quatro esforços de

mudança, três fracassam – ou falham em entregar os benefícios esperados ou são totalmente abandonados (ANAND; BARSOUX, 2017).

A partir desse número tão alarmante de fracassos, surgem as discussões sobre Gestão da Mudança Organizacional, a qual tem como objetivo preparar e orientar as empresas para e durante as transformações que estão ocorrendo. No entanto, com o passar dos anos e com o aumento dos estudos sobre essa área de conhecimento, novas análises sugerem que a má execução das transformações é apenas uma parte do problema e que um diagnóstico incorreto é igualmente culpado, isto é, antes de se preocupar como realizar as mudanças, as organizações devem descobrir o que realmente é preciso mudar (ANAND; BARSOUX, 2017).

Para entender o que pode e é preciso ser melhorado, as organizações devem aprender. Em outras palavras, as organizações precisam não só estar em contato com novos conhecimentos, mas também é necessário que consigam mudar seu comportamento a partir desses. Afinal, na ausência de aprendizagem, as empresas - e os indivíduos - simplesmente repetem velhas práticas (GARVIN, 2001). Nesse contexto, torna-se evidente a importância de um dos pilares da Gestão da Mudança: a Aprendizagem Organizacional, a qual levanta discussões e questionamentos sobre o alcance e a aquisição de novos conhecimentos das empresas.

Uma vez em contato e com o compreendimento da relevância do tema em questão, as perguntas que as organizações se fazem são as mesmas: somos uma Organização de Aprendizagem? Como podemos nos tornar em uma? Quais são as características de uma Organização de Aprendizagem? Para responder a tais questões David Garvin, Amy Edmondson e Francesca Gino publicaram, em 2008, o artigo *“Is yours a Learning Organization?”*, no qual são definidos 3 blocos de construção para criar-se uma organização de aprendizagem e também é apresentado uma ferramenta de diagnóstico para analisar a performance das companhias e departamentos em cada um dos blocos.

1.1.1 Enactus Campus São Carlos

A Enactus é uma organização internacional sem fins lucrativos dedicada a inspirar os alunos a melhorar o mundo através da Ação Empreendedora. Essa organização, presente em 37 países, conta com uma rede de estudantes, líderes executivos e líderes acadêmicos que criam projetos de desenvolvimento comunitário, colocando a capacidade e o talento das pessoas em foco.

A Enactus Campus São Carlos é um dos times da rede Enactus e também é uma extracurricular da Universidade de São Paulo (USP) Campus São Carlos, fundada em 2013 por estudantes de diversos cursos da universidade. O time realiza projetos visando o empoderamento de comunidades em situação de vulnerabilidade através do empreendedorismo social, auxiliando-as com melhorias em suas vidas e buscando impactar positivamente os três pilares da sustentabilidade: o social, o econômico e o ambiental. Atualmente o time Enactus Campus São Carlos conta com 3 projetos e 1 prospecção: Domus, Kairós, Pontapé e Prospecção 4.0.

O projeto Domus, do latim "Casa", busca promover uma melhor qualidade de vida, conforto e segurança a famílias que moram em condições precárias. Reutilizando embalagens cartonadas de leite e suco, produzem e aplicam um revestimento térmico inovador e 60% mais barato quando comparado a produtos convencionais do mercado.

O projeto Kairós nasceu no Capão das Antas, acampamento localizado nas margens de São Carlos, e tem como seu principal objetivo ajudar os agricultores locais a comercializar e escoar seus produtos para dentro da cidade. O modelo de negócio foi desenvolvido em conjunto com a comunidade e já apresenta um grande aumento de renda para os agricultores.

O projeto Pontapé tem como objetivo levar o conhecimento empreendedor de uma forma clara e acessível para todos, auxiliando, dessa forma, as pessoas a transformarem habilidades pessoais em fonte de renda. Por meio de 8 módulos, vem ajudando seus alunos a obterem todos os conceitos essenciais para montarem seus próprios negócios.

A Prospecção 4.0 consiste em um projeto em suas fases iniciais, o qual está justamente prospectando comunidades e oportunidades para os universitários aplicarem seus conhecimentos, de forma a impactar positivamente o planeta, as pessoas e a prosperidade.

A Enactus Campus São Carlos é uma organização que enfrenta e está inserida em um ambiente com alta quantidade de mudanças, que derivam principalmente da grande rotação de colaboradores, da instabilidade do meio social trabalhado e da consequente necessidade de adaptação rápida dos projetos. Tendo em vista os desafios enfrentados pela organização e o conteúdo anteriormente apresentado, pode-se concluir que seria de grande proveito a realização de um diagnóstico da extracurricular, de tal maneira que seja possível observar se o time Enactus Campus São Carlos pode ser considerado uma Organização de Aprendizagem, bem como, revelar os seus possíveis aspectos a serem aprimorados.

1.2 Questão de Pesquisa

Considerando o contexto apresentado, este trabalho se propõe a responder às seguintes questões:

- Até que ponto a Enactus Campus São Carlos está funcionando como uma Organização de Aprendizagem?
- Os projetos estão em diferentes maturidades em relação a aprendizagem? Se sim, como um pode ajudar o outro?

1.3 Propósito, Escopo e Objetivos Específicos do Trabalho de Conclusão de Curso

1.3.1 Propósito

O propósito deste trabalho é analisar os possíveis comportamentos de aprendizagem organizacional presentes nos colaboradores da extracurricular Enactus Campus São Carlos, visando mensurar e revelar os seus possíveis aspectos a serem aprimorados, bem como, potencializar o sucesso de futuras mudanças no time. Especificamente, esse trabalho propõe a avaliação dos três blocos de construção apresentados no artigo *Is yours a Learning Organization?: Ambiente Favorável à Mudança, Processos e Práticas Concretas de Aprendizagem e Liderança que Reforça a Aprendizagem* (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008) dentro do time Enactus Campus São Carlos.

1.3.2 Escopo

O escopo deste TCC se estende somente até o diagnóstico, a mensuração e análise dos blocos dentro da Enactus Campus São Carlos e de seus respectivos projetos. Não é a intenção deste trabalho discutir ou propor iniciativas para desenvolvimento dos aspectos mensurados.

Em outras palavras, esse trabalho não visa dizer especificamente **como** a Enactus Campus São Carlos pode se desenvolver para se tornar em uma Organização de Aprendizagem, mas sim visa explicitar **o que e onde** o time deve atuar para tal fim.

1.3.3 Objetivos Específicos

Com base no propósito declarado e no escopo delimitado, define-se os seguintes objetivos específicos para este trabalho:

1. Objetivo Específico 1 – Estudo da área de conhecimento de gestão da mudança, bem como, de aprendizagem organizacional, identificando conceitos principais de análise dentro dos temas.
2. Objetivo Específico 2 – Produção de um diagnóstico numérico e comparativo da Enactus Campus São Carlos com base em comportamentos presentes em organizações de aprendizagem.
3. Objetivo Específico 3 – Identificação de oportunidades de melhoria para a Enactus Campus São Carlos se aproximar cada vez mais dos parâmetros de organizações de aprendizagem.

1.4 Justificativa do Estudo

Como já apresentado na contextualização, vivemos em uma mudança de era. As organizações de hoje estão em fluxo contínuo. Indústrias estão se consolidando, novos modelos de negócio estão emergindo, novas tecnologias estão sendo desenvolvidas e o comportamento de consumidores está cada vez mais aprimorado (ANDERSEN, 2016).

O time Enactus Campus São Carlos vive dentro desse contexto de contínua adaptação, buscando sempre aprimorar seus serviços e projetos para impactar cada vez mais pessoas. Dessa forma, tal organização foi escolhida para a condução do estudo por duas razões principais: primeiramente por atuar, de forma direta, no combate contra a desigualdade social que é uma das maiores problemáticas do Brasil. Em segundo lugar, justifica-se o estudo em tal organização, pois a mesma se encontra no ambiente universitário, isto é, os colaboradores da Enactus Campus São Carlos correspondem a próxima geração que estará adentrando no mercado de trabalho, que futuramente podem atingir posições de liderança dentro de grandes empresas. Portanto, uma vez que eles aprendam a trabalhar como uma Organização de Aprendizagem ainda na faculdade, tal conhecimento pode ser potencializado e difundido para diversas empresas, das quais farão parte.

E por que focar em Aprendizagem Organizacional? Segundo Arie de Geus, um famoso teórico de negócios: “A habilidade de aprender mais rápido que seus competidores pode ser a única vantagem competitiva sustentável.”

Além disso, para realmente construir-se Organizações de Aprendizagem, é necessário de um guia prático para o gerenciamento, de prescrições concretas e de ferramentas de mensuração das organizações. Ou seja, é preciso falar-se não só da floresta, mas também das árvores. Para isso, nada melhor do que um questionário já validado (em inglês) e proposto por estudiosos da área.

1.5 Organização do Estudo e Fases da Pesquisa

O presente trabalho de conclusão de curso está organizado a partir da seguinte estrutura, também representada pela Figura 1:

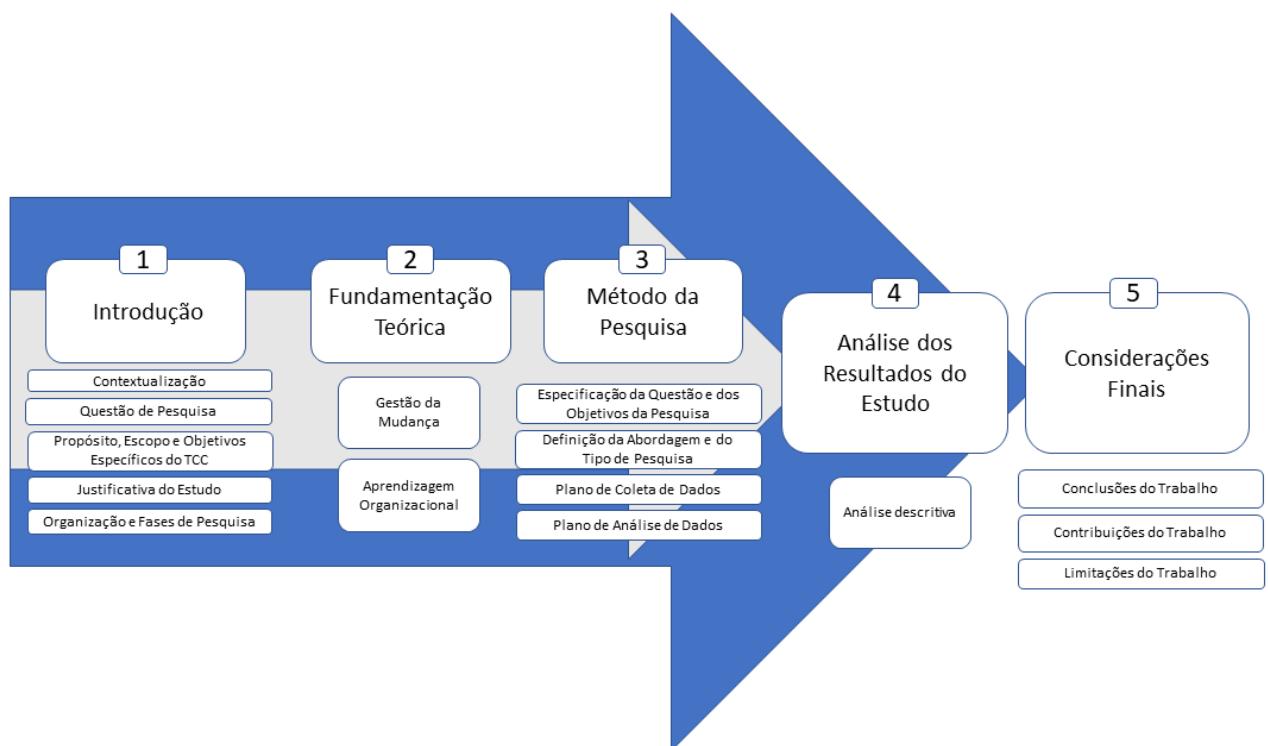
No primeiro capítulo é realizada a introdução ao estudo, isto é, primeiramente é apresentado a contextualização da temática, expondo sua relevância na atualidade. Posteriormente, evidencia-se a motivação e a questão de pesquisa, bem como, o propósito, escopo e objetivos específicos do trabalho em questão. Por fim, o capítulo se encerra com a justificativa do estudo e com a apresentação da organização e das fases de pesquisa.

O segundo capítulo constitui-se de um levantamento de uma base teórica para o tema retratado. Os principais objetivos desse capítulo são garantir uma maior confiabilidade para o estudo, assim como, certificar-se que todos os leitores partam de uma mesma base de conhecimento, de forma a alinhar todos sobre as definições consideradas nesse estudo. Tal fundamentação teórica parte inicialmente da área de conhecimento de Gestão da Mudança e depois se aprofunda nos conceitos de Aprendizagem Organizacional e seus principais blocos de construção (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008): Ambiente Favorável à Aprendizagem, Processos e Práticas concretas de Aprendizagem e Liderança que Reforça a Aprendizagem.

Já o terceiro capítulo destina-se a apresentação do método utilizado no trabalho. Uma vez que se trata de uma replicação de uma pesquisa de avaliação (*survey*, em inglês), nessa divisão é abordada a questão e objetivos da pesquisa, tal como, a abordagem, o tipo de pesquisa, o plano de coleta de dados e, por fim, o plano de análise de dados.

Para concluir o estudo, o capítulo 4 destina-se a análise dos resultados da pesquisa, apresentando os resultados obtidos e o capítulo 5 indica as considerações finais, incluindo contribuições e limitações do trabalho.

Figura 1 – Organização do estudo



Fonte: Elaboração Própria.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma fundamentação teórica para o trabalho visando fornecer um embasamento direto de uma revisão da literatura, de forma a apoiar a construção do método e das análises feitas nos capítulos posteriores.

O capítulo está subdividido em dois núcleos teóricos: Gestão da Mudança e a Aprendizagem Organizacional. Após a apresentação da definição do segundo núcleo, ele também se divide em três blocos de construção: Ambiente Favorável à Aprendizagem, Processos e Práticas Concretas de Aprendizagem e Liderança que Reforça a Aprendizagem.

2.1 Gestão da Mudança

A literatura sobre o tema Gestão da Mudança não apresenta consenso sobre a definição do termo até os dias atuais. Portanto, este capítulo traz algumas distintas definições.

Segundo o dicionário Longman Dictionary of Contemporary English (2021), Gestão da Mudança (*Change Management*, em inglês) pode ser definida como “o processo de organização e introdução de novos métodos de trabalho em uma empresa ou outra organização”.

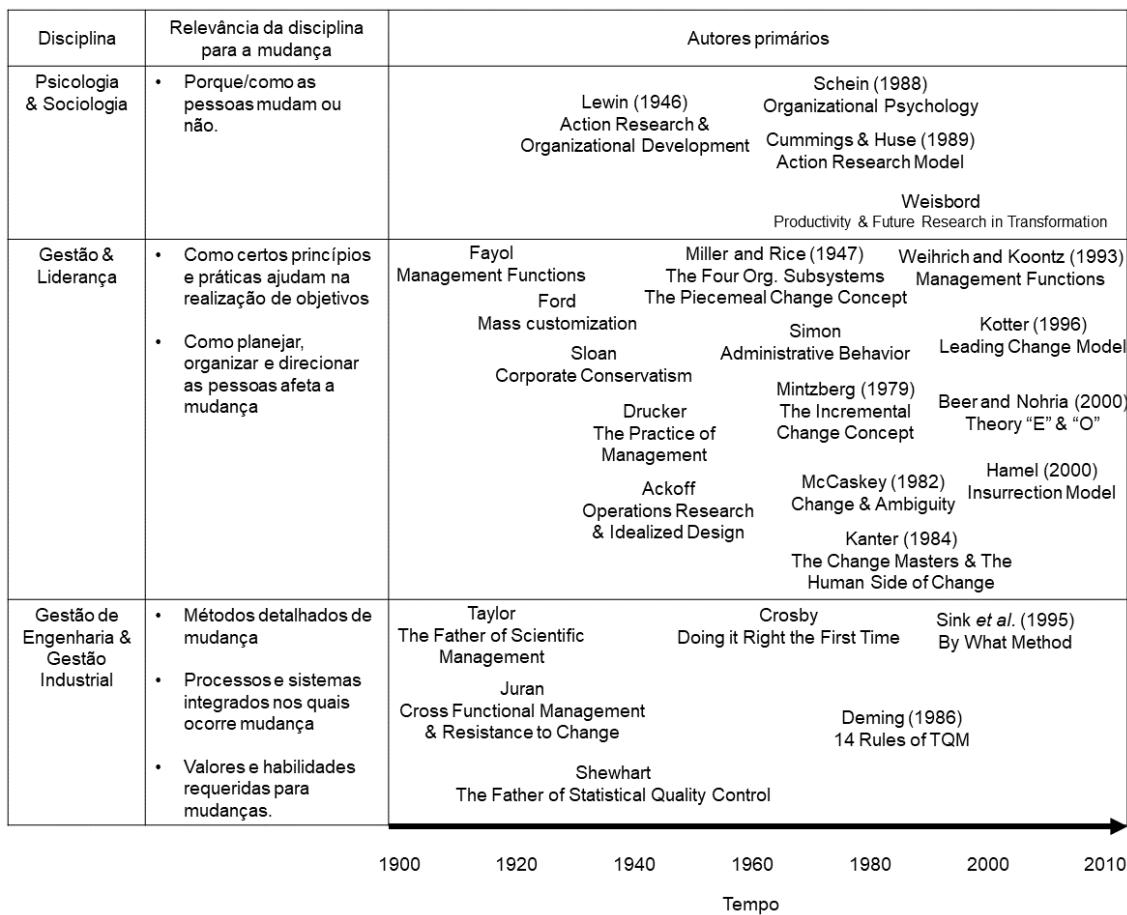
De acordo com Tim Creasey, diretor de inovação da Prosci, entidade especializada em Gestão de Mudanças, a Gestão de Mudanças trata-se de “como trabalhamos nossas pessoas para entregar resultados em tempos de mudanças. Habilitar as pessoas para serem bem-sucedidas nas jornadas de mudanças que nós as colocamos” (2021).

Na versão em inglês da Wikipedia (2021a), enciclopédia colaborativa e mundial, a Gestão da Mudança está definida como:

“um termo coletivo para todas as abordagens para preparar, apoiar e ajudar indivíduos, equipes e organizações a fazerem mudanças organizacionais. Inclui métodos que redirecionam ou redefinem o uso de recursos, processos de negócios, alocações de orçamento ou outros modos de operação que mudam significativamente uma empresa ou organização. A gestão de mudanças organizacionais considera toda a organização e o que precisa ser mudado, enquanto a gestão de mudanças pode ser usada apenas para se referir a como equipes e pessoas são afetadas por tal transição organizacional. Ela lida com muitas disciplinas diferentes, desde ciências sociais e comportamentais até tecnologia da informação e soluções de negócios”.

Há mais de cem anos iniciou-se o estudo da mudança como uma disciplina. Por se tratar de uma área de conhecimento multidisciplinar, existem algumas diferentes disciplinas que contribuem para o seu avanço como: a psicologia, sociologia, liderança, gerenciamento, entre outras. A Figura 2 mostra a linha do tempo da literatura que contribuiu para o avanço da Gestão da Mudança, evidenciando os principais autores de cada área.

Figura 2 – Linha do tempo da Gestão de Mudanças



Fonte: AL-HADDAD; KOTNOUR (2015, p. 237)

Um estudo mais recente, publicado em 2017 por Bharat Anand e Jean-Louis Barsoux, investigou sobre o propósito e a motivação das ações de mudança dentro das organizações. O resultado encontrado sugere que a maioria dos esforços de transformações organizacionais são derivados ou combinações de cinco missões: Presença Global, Foco no Cliente, Agilidade, Inovação e Sustentabilidade (ANAND; BARSOUX, 2017). O Quadro 1 apresenta o tipo da missão e sua respectiva descrição segundo os autores.

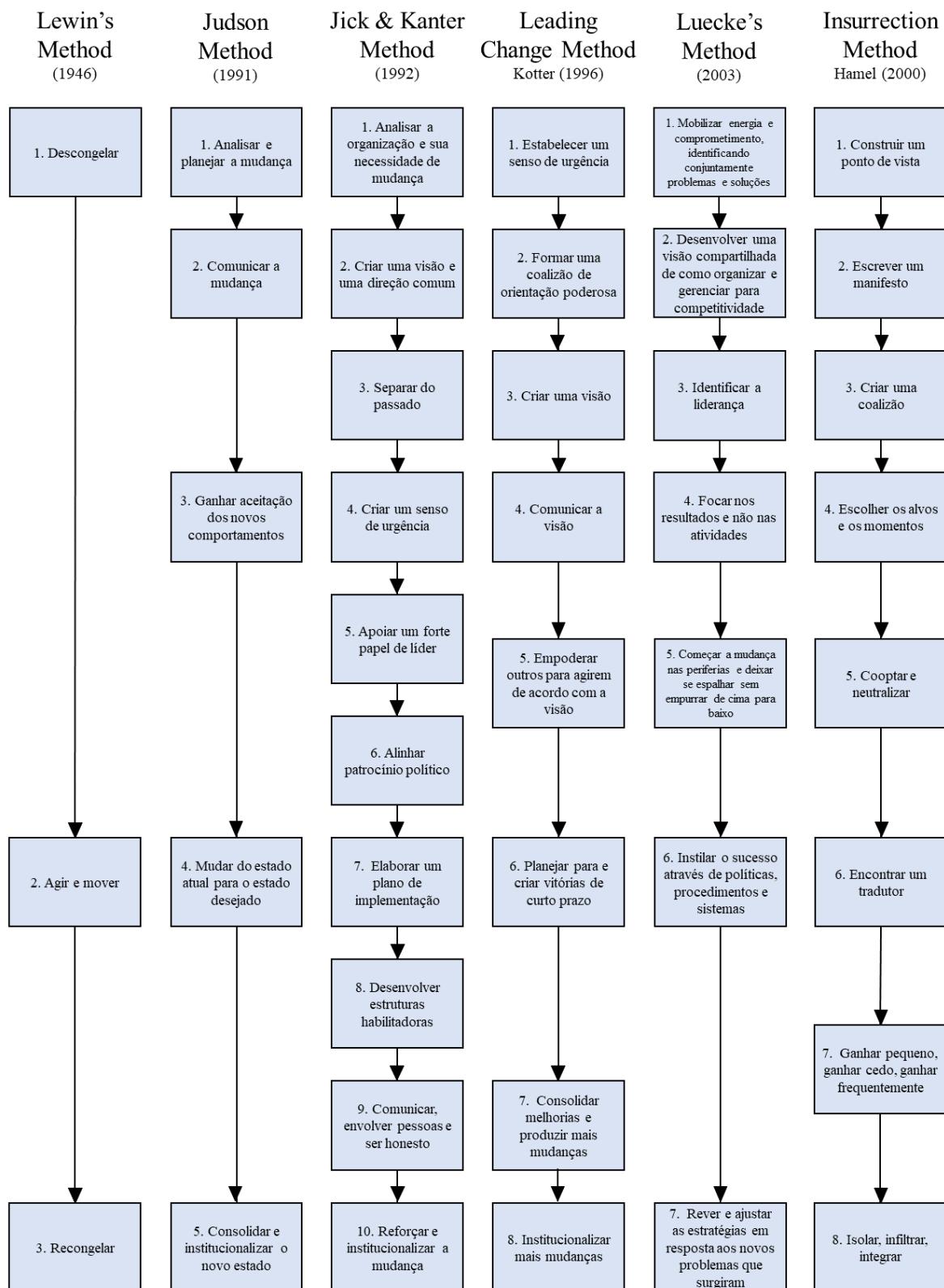
Quadro 1 – Principais Missões dos Esforços de Mudança

Missão	Descrição
Presença Global	Ampliar o alcance do mercado e tornar-se mais internacional em termos de liderança, inovação, fluxos de talentos, capacidades e melhores práticas.
Foco no Cliente	Entender as necessidades de seus clientes e fornecer insights, experiências ou resultados aprimorados (soluções integradas) em vez de apenas produtos ou serviços.
Agilidade	Acelerar processos ou simplificar como o trabalho é feito para se tornar mais estratégica, operacional e culturalmente ágil.
Inovação	Incorporar ideias e abordagens de novas fontes, internas e externas, para expandir as opções da organização e poder explorar novas oportunidades.
Sustentabilidade	Tornar-se mais ecológico e socialmente responsável no posicionamento e na execução.

Fonte: Adaptado de ANAND; BARSOUX (2017, p.5)

Mesmo com o entendimento da missão e com as diversas definições e métodos propostos para gerir a mudança, as organizações continuam a reportar um alto índice de fracasso em suas iniciativas. Dentre as possíveis causas, ressalta-se que muito se deve ao fato de que as organizações enfrentam desafios distintos e vivem em contextos diferentes, portanto, não é recomendado assumir uma abordagem diretriva ou um mesmo método para todas as situações (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Porém, ao longo dos anos foram desenvolvidos métodos sistemáticos e métodos de gestão da mudança que ajudam na compreensão do desafio e sugerem jornadas e ferramentas para se atingir o objetivo da mudança. A Figura 3 apresenta seis métodos relevantes de gestão da mudança desenvolvidos ao longo da trajetória dessa disciplina.

Figura 3 – Métodos de Gestão da Mudança



Fonte: AL-HADDAD; KOTNOUR (2015, p. 249)

Edgar Schein, um dos grandes autores da disciplina, reforça o método de Lewin em sua publicação feita em 2002: *Models and Tools for Stability and Change in Human Systems*. Nela, o autor afirma que todo processo de mudança pode ser traduzido como a consistência dos três estados de Lewin: descongelamento, estágio de mudança e o estado de recongelamento, sendo que nenhuma mudança acontece a não ser que o sistema esteja descongelado e nenhuma mudança permanece a não ser que o sistema seja recongelado. Grande parte dos processos de mudança focam somente no estágio da mudança e por isso falham em produzir a mudança ou garantir que ela permaneça (SCHEIN, 2002).

Schein também reforça a importância do que é chamado “análise do campo de forças”. De acordo com essa teoria, existem forças puxando as organizações em diferentes direções a todo momento. Assim sendo, a organização estará em equilíbrio quando as forças em direções opostas se compensarem e só passará a se movimentar, isto é, a realizar alguma mudança, quando a soma das forças for diferente de zero e apontar para uma direção. Desse modo, antes de descongelar o sistema precisa-se primeiro identificar quais forças estão agindo de acordo com o objetivo da mudança e, para isso, tem-se que analisar todos os subsistemas, de forma a não assumir que as mesmas forças se aplicam para todos eles (SCHEIN, 2002).

Uma vez concluída a análise do campo de forças, entra-se no processo de descongelamento. Para que esse processo seja eficaz, deve-se despertar um nível ideal de anseio ou culpa pelo novo comportamento proposto, porém esses sentimentos devem ser gerenciados para não serem demasiados de forma a despertar tanta ansiedade ou culpa de aprendizagem que cause negação, repressão, projeção ou algum outro mecanismo de defesa. Grande parte das análises de descongelamento se limitam a desconfirmação e criação da dor, mas falham em notar que a não ser que a dor esteja conectada com algo que os membros do sistema se importam e a não ser que eles se sintam seguros o suficiente para fazer algo, eles não foram realmente descongelados (SCHEIN, 2002).

Já o estágio de recongelamento se encontra quando a pessoa ou o grupo alvo da mudança atingiu o novo conjunto de atitudes esperado e começa a expressar isso em seu comportamento diário. Para que esses novos comportamentos durem, eles precisam se ajustar à personalidade do indivíduo ou se ajustar à cultura do grupo que está sendo mudado. Caso contrário, a nova atitude irá ser apenas uma adaptação temporária às pressões da mudança e irá ter fim assim que o agente de mudança parar com a desconfirmação do antigo comportamento (SCHEIN, 2002). O Quadro 2 apresenta os estados do processo de mudança e suas respectivas características fundamentais.

Quadro 2 – Estados do processo de mudança

Estados do processo de mudança	
Descongelamento Criando a motivação para a mudança	Desconfirmação
	Criação de um anseio ou culpa
	Criação de segurança psicológica para superar a ansiedade da aprendizagem
Mudança Aprendendo novos conceitos, novos significados e novos padrões	Imitação e identificação com pessoas modelo
	Procura por soluções e aprendizado de tentativa e erro
Recongelamento Internalizando novos conceitos, significados e padrões	Incorporação no autoconceito e identidade
	Incorporação dentro de relacionamentos e grupos

Fonte: SCHEIN (2002, p. 36)

Independentemente do método de gestão de mudanças, a mesma mensagem é sempre transmitida: a vida útil das estratégias de negócio está diminuindo cada vez mais, com isso, a capacidade de adaptação e transformação de uma corporação se torna sua única vantagem duradoura (ANAND; BARSOUX, 2017). Entretanto, o que era para ser o único diferencial permanente não vem apresentando bons resultados. A taxa de sucesso das transformações organizacionais é miserável – cerca de três quartos dos esforços de mudança falham –, mesmo com os inúmeros estudos e pesquisas sendo desenvolvidas constantemente por estudiosos e consultores. O fracasso dos esforços de mudança é representado, em sua grande maioria, pelos que não conseguem entregar os benefícios previstos ou os que são completamente abandonados (ANAND; BARSOUX, 2017).

Com essa grande taxa de fracasso nos esforços transformacionais, frequentemente se aponta o estágio de implementação das mudanças como responsável por tais falhas e, assim, as organizações concentram seus esforços na melhoria da execução. Contudo, estudos conduzidos por Anand e Barsoux revelam que o diagnóstico errado é igualmente culpado, isto é, grande parte das vezes as organizações estão perseguindo mudanças erradas. Antes de se preocupar com “como mudar”, as equipes executivas precisam descobrir “o que mudar” — em particular, o que mudar primeiro (ANAND; BARSOUX, 2017).

Uma vez que a mudança tem influência sobre diversos aspectos organizacionais incluindo estratégia, estrutura interna, processos, funções e comportamentos pessoais e cultura em geral, as organizações devem perceber que a mudança não pode ser nem rápida nem direta, mas deve ser mais flexível e muito bem planejada (KANTER et al, 1992). Além disso, os custos derivados de uma jornada de transformação errada são muito significativos: primeiramente, os problemas que não foram atacados irão persistir e piorar à medida que a atenção está voltada

para outra direção. Em segundo lugar, novos problemas poderão surgir. Por fim, a equipe executiva também corre o risco de comprometer o compromisso dos funcionários com futuras iniciativas de mudança (ANAND; BARSOUX, 2017).

Tendo em vista os grandes custos de se traçar uma jornada de mudança equivocada, nota-se a necessidade da aprendizagem organizacional, a qual permitirá uma melhor escolha para o investimento de esforços transformadores. Por isso, alguns estudos, como o de Al-Haddad e Kotnour, apresentam a aprendizagem como um dos grandes habilitadores da mudança. Já para Schein, a aprendizagem é um processo perpétuo que ocorre no sistema humano e caso não ocorresse, tais sistemas não sobreviveriam. O autor difere entre dois tipos de aprendizagem: aquela que cria estabilidade e cultura e aquela que permite organizações a inovar quando encontram condições de mudança no ambiente externo ou interno (SCHEIN, 2002).

O grande ponto é que todos os funcionários estão aprendendo a todo tempo e fazendo mudanças para se ajustar a suas condições. Algumas dessas mudanças beneficiam a organização e outras são o custo dos valores e planejamento da organização (SCHEIN, 2002). Tendo em vista a relevância da Aprendizagem Organizacional no contexto de Gestão da Mudança, o próximo capítulo é destinado a explorar tal definição e compreender os principais blocos construtores dessa área de conhecimento.

2.2 Aprendizagem Organizacional

2.2.1 Definição de Aprendizagem Organizacional

A área de conhecimento de Aprendizagem Organizacional e de Organizações de Aprendizagem ainda não apresenta consenso sobre suas definições comumente aceitas, isto é, até o momento não há uma definição que possa ser considerada universal. Portanto, a seguir são apresentadas algumas dessas definições.

Segundo a Wikipedia (2021b), enciclopédia colaborativa e mundial, a Aprendizagem Organizacional pode ser definida como “o alcance de novos conhecimentos de forma variável e constante sob as dinâmicas e demandas empresariais, seja de maneira direta ou indireta, seja ela dentro ou fora das empresas”.

De acordo com as co-autoras Marlene Fiol e Marjorie Lyles (1985), a Aprendizagem Organizacional pode ser traduzida como a melhoria das ações por meio de um melhor

conhecimento e compreensão. Em conformidade com tal definição, George Huber (1991) expressa em seu trabalho que uma entidade só aprende se durante seu processo informacional, existe uma alteração no número de seus possíveis comportamentos. Já Chris Argyris (1997) afirma, em seu trabalho publicado na revista *Harvard Business Review*, que Aprendizagem Organizacional é o processo de detectar e corrigir erros.

O conceito de Organizações de Aprendizagem foi popularizado por Peter Senge no seu livro *The Fifth Discipline* lançado nos anos 90. Apesar de não se tratar de um conceito novo, nota-se que ainda existem desacordos sobre sua definição, sendo que grande parte dos pesquisadores dessa área de conhecimento concordam que a aprendizagem organizacional é um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se conecta com a aquisição de conhecimento e melhoria de performance. Porém, ainda existe discordância em outros aspectos importantes, por exemplo, enquanto alguns dizem que a mudança de comportamento é requerida para o aprendizado, outros defendem que se basta uma mudança de pensamento (GARVIN, 2001).

Para unificar as visões, esse trabalho adota o seguinte conceito expresso por David Garvin em seu artigo *Building a Learning Organization*: “Uma organização de aprendizagem é uma organização que tem capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento a partir da reflexão dos novos conhecimentos e *insights*” (GARVIN, 2001).

Mas antes de se adentrar ao conceito e a sua relevância, é necessário dar alguns passos atrás e entender os estímulos para a aprendizagem. Erika Andersen (2016), em seu artigo *Learning to Learn*, identificou quatro atributos que faz o processo de aprendizagem ser bem-sucedido: Aspiração, Autoconhecimento, Curiosidade e Vulnerabilidade. O Quadro 3 apresenta os respectivos comportamentos dos quatro atributos.

Uma vez compreendido os atributos da aprendizagem e considerando o cenário atual, em que existe uma competição mais acirrada e uma constante alta nos avanços tecnológicos, nota-se que é cada vez mais crucial que as empresas se tornem Organizações de Aprendizagem, pois assim a empresa será capaz de adaptar as mudanças imprevisíveis mais rapidamente que seus concorrentes (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). Segundo de Arie de Geus, um famoso teórico de negócios: “A habilidade de aprender mais rápido que seus competidores pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Quadro 3 – Os quatro atributos que fazem a aprendizagem ser bem-sucedida.

Atributo	Comportamento
Aspiração	Normalmente quando ocorrem mudanças, a resposta inicial das pessoas é ir contra elas e justificar o não-aprendizado. Porém grandes aprendizes conseguem aumentar seu nível de aspiração . Pesquisadores descobriram que grandes aprendizes focam nos benefícios e não nos desafios, assim, isso os leva a ação e aumenta sua aspiração para fazerem coisas inicialmente não atrativas.
Autoconhecimento	Nas últimas décadas, líderes cresceram sabendo que precisam pedir feedback e reconhecer como os outros veem. Mas quando se trata de avaliarem a si mesmos, entender o que sabem e o que não sabem e dizerem habilidades que tem, isso pode ser ainda muito impreciso. As pesquisas revelaram que pessoas que se avaliam mais precisamente começam o processo dentro de suas próprias cabeças e aceitam que suas perspectivas são tendenciosas ou imprecisas e, por isso, se esforçam para ter mais objetividade, o que os faz serem mais abertos para escutarem e agirem nas opiniões alheias.
Curiosidade	As crianças são implacáveis em sua necessidade de aprender e se tornarem mestres. Curiosidade é o que nos faz tentar algo até que possamos fazer, ou pensar em algo até que possamos entender aquilo. Grandes aprendizes retêm esse impulso da infância ou o recuperam por meio de outra aplicação da conversa interna.
Vulnerabilidade	Uma vez que nos tornamos bons ou até excelentes em algumas coisas, raramente queremos voltar a ser ruins em outras. Grandes aprendizes se permitem ser vulneráveis o suficiente para aceitarem o status de iniciante. Na verdade, eles se tornam bem confortáveis com isso através da conversa interna. A mentalidade ideal para iniciantes é ter um balanço, reconhecer que será ruim no começo, porém porque nunca o fez antes. Simultaneamente, tem consciência que pode aprender isso com o tempo.

Fonte: adaptado de ANDERSEN (2016)

Mas poucas empresas atingiram esse ideal e podem ser consideradas, de fato, Organizações de Aprendizagem. Isso ocorre, principalmente, porque os gerentes e altos executivos não sabem os passos precisos para criar esse tipo de organização e lhes faltam ferramentas para avaliar o aprendizado de seus times e como tal aprendizado está ou não beneficiando a empresa (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). Em outras palavras, muitas discussões e estudos da área recomendam mudanças abstratas ao invés de prescrições concretas. Falam muito da floresta, mas não prestam atenção nas árvores (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). As escolas podem ser consideradas parcialmente culpadas de tal fato, uma vez que suas discussões sobre as Organizações de Aprendizagem são utópicas e cheias de terminologia mística, o que as fazem ser idílicas e desejáveis, mas não fornece nenhuma estrutura para a ação (GARVIN, 2001).

Com isso em vista, David Garvin publicou em 2001 seu artigo *Building a Learning Organization*, no qual evidenciou atividades concretas para transformar uma empresa em uma Organização de Aprendizagem. As cinco atividades recomendadas (GARVIN, 2001) são:

- Resolver problemas sistematicamente;
- Experimentar novas formas de trabalho;
- Aprender sobre as experiências passadas;
- Aprender de outras companhias e clientes e
- Transferir conhecimento por toda organização.

O Quadro 4 apresenta uma visão macro das cinco atividades propostas por Garvin (2001).

Quadro 4 – As cinco atividades para transformar sua empresa em uma Organização de Aprendizagem

Atividades	Comportamento
Resolver problemas sistematicamente	Não tente resolver os problemas confiando no seu instinto ou em pressupostos. Ao invés disso, gere hipóteses, reúna dados para testar sua hipótese e use ferramentas estatísticas (como diagramas de causa e efeito) para organizar os dados e desenhar as inferências.
Experimentar novas formas de trabalho	Sistematicamente procure por e teste novos conhecimentos. Use pequenos experimentos para produzir ganhos incrementais no conhecimento. Use projetos de demonstração para produzir conhecimento que você possa usar para o sistema todo.
Aprender sobre as experiências passadas	Reveja seus sucessos e fracassos, identifique as lições aprendidas e registre essas lições em lugares acessíveis.
Aprender de outras companhias e clientes	Olhe para fora de seu ambiente imediato para ganhar novas perspectivas. Considere essas fontes: • Outras empresas: Identifique as melhores práticas organizacionais (mesmo em outras indústrias), use visitas técnicas e entrevistas para estudar como eles fazem o trabalho e gere ideias para melhorar suas próprias práticas. • Seus clientes: Encontre regularmente com clientes para juntar conhecimento sobre produtos, competidores, preferências dos consumidores e sobre a qualidade de seu serviço. Também observe os clientes usando seu produto para identificar problemas e gerar ideias para melhoria.
Transferir conhecimento por toda organização	Novos conhecimentos carregam um impacto máximo quando eles são compartilhados. Para transferi-los eficazmente e de forma rápida por toda sua organização, move experts para diferentes partes da companhia - entre divisões, departamentos e instalações - para que eles consigam compartilhar o melhor.

Fonte: adaptado de GARVIN (2001)

Sete anos depois, em 2008, Garvin publicou outro artigo em conjunto com as escritoras Amy Edmondson e Francesca Gino: “*Is yours a Learning Organization?*”. Neste trabalho os autores visaram ser ainda mais específicos, determinando os blocos necessários para se construir uma Organização de Aprendizagem e criando uma ferramenta de diagnóstico para determinar a performance dos times, departamentos e companhias. Os três blocos de construção apresentados são: Ambiente Favorável à Aprendizagem, Processos e Práticas Concretas de Aprendizagem e Liderança que Reforça a Aprendizagem (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Primeiramente, os autores recomendam que seja entendido os conceitos apresentados pelos três blocos para, em seguida, utilizar a ferramenta de diagnóstico. Assim, é possível que seja realizada a identificação das áreas que precisam de melhorias, bem como, as áreas referência dentro da organização e, com essa atuação, a empresa passa a ficar cada vez mais próxima de uma Organização de Aprendizagem ideal (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). Posto isto, os próximos tópicos desse capítulo serão destinados ao entendimento dos conceitos dos blocos de aprendizagem.

2.2.2 Ambiente Favorável à Aprendizagem

Um ambiente favorável à aprendizagem possui quatro características distintas: a Segurança psicológica, a Apreciação de diferenças, a Abertura a novas ideias e o Tempo para reflexão (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Para garantir a segurança psicológica é necessário se atentar ao ambiente organizacional que é criado, isto é, para aprender os colaboradores devem se sentir confortáveis para expressar seus pensamentos sobre a organização e o trabalho em progresso. Dessa forma, os colaboradores não devem temer a repressão ou marginalização quando discordam de companheiros ou figuras de autoridade, ao fazer perguntas ingênuas, ao assumir erros ou ao apresentar um ponto de vista diferente da maioria (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). Uma boa comunicação e uma liderança servidora são aspectos chave para a conquista de um ambiente seguro.

Em segundo lugar, o time, departamento ou companhia deve reconhecer o grande valor das visões de mundo diferentes, uma vez que elas trazem um aumento de energia e motivação para a equipe. O aprendizado ocorre quando as pessoas conhecem ideias distintas e até opostas (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). Tal afirmação foi comprovada em dados por um estudo realizado com empresas dos EUA e do Reino Unido, o qual revelou um desempenho financeiro superior a um nível de até 48% entre empresas com maior diversidade em relação àquelas com menor (DIXON-FYLE et al., 2020).

Porém, não basta o time ter diferentes visões de mundo se não é aberto a novas ideias. Aprender não é simplesmente a correção dos erros e a resolução de problemas, mas também é sobre criar novas abordagens e experimentar ideias novas. Todos os colaboradores devem ser encorajados e incentivados a tomarem riscos e explorarem o desconhecido (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Por fim, para a criação de um ambiente favorável à aprendizagem, também é necessário tempo para reflexão. É comum que muitos gerentes ou pessoas com altos cargos sejam julgadas pelo tempo que trabalharam ou as tarefas que cumpriram. Contudo, quando as pessoas estão muito ocupadas ou muito estressadas com os prazos de entregas, suas habilidades de pensar analiticamente e criativamente são comprometidas. Devido a essa falta de tempo, as pessoas ficam menos capazes de diagnosticar problemas e aprender com as experiências e, portanto, para um ambiente ser favorável à aprendizagem, ele necessita fornecer tempo de pausa na ação e encorajar a revisão crítica dos processos (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

2.2.3 Processos e Práticas Concretas de Aprendizagem

Para criar e garantir o funcionamento duradouro de uma Organização de Aprendizagem é necessário esforço, uma série de passos concretos e atividades amplamente distribuídas. Os processos de aprendizagem envolvem desde a geração, a coleta e a interpretação até a disseminação da informação. Em geral, tais processos incluem experimentação para desenvolver e testar novos produtos e serviços; acompanhamento dos competidores, clientes e tendências tecnológicas; análise e interpretação disciplinadas para identificar e resolver problemas; e educação e treinamento para desenvolver tanto novos como estabelecidos funcionários (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Para que o impacto da informação seja maximizado, é necessário que todo o conhecimento seja divulgado sistematicamente, utilizando caminhos claros e bem definidos. O compartilhamento de informações pode se dar de forma interna, ao realizar uma revisão ao final de projeto e compartilhar o conhecimento com outras equipes que estão em tarefas similares, por exemplo, ou de forma externa, como ao realizar uma conferência regular com clientes ou especialistas (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

2.2.4 Liderança que Reforça a Aprendizagem

O comportamento dos líderes é demasiado relevante para a aprendizagem organizacional, uma vez que tais pessoas possuem grande influência. Contanto que os líderes escutem ativamente, façam perguntas aos colaboradores, incitem o diálogo e debate de ideias, as pessoas na instituição se sentem incentivadas a aprender. É de suma relevância que a liderança indique a importância de despender tempo nas atividades de identificação do problema, transferência de conhecimento, reuniões reflexivas pós-projeto, pois dessa maneira, tais atividades são propensas a prosperar (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Ademais, quando as pessoas com cargos executivos demonstram, por meio de suas atitudes, uma disposição e vontade de receber diferentes pontos de vista, os colaboradores se sentem encorajados a oferecer novas ideias e opiniões, contribuindo para o desenvolvimento da organização como um todo (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). “Existem líderes e existem aqueles que lideram. Líderes ocupam uma posição de poder e de influência. Os que lideram nos inspiram” (SINEK, 2018).

Com o fim desse capítulo, nota-se que os três blocos de construção de uma Organização de Aprendizagem reforçam um ao outro e até tem um certo grau de sobreposição. Assim como

as atitudes da liderança ajudam a criar um ambiente favorável ao aprendizado, tais ambientes também facilitam a execução dos processos e práticas concretas de aprendizado eficientemente e fluidamente. Continuando o círculo virtuoso, processos concretos provêm oportunidades para líderes se comportarem de forma que incentive o aprendizado e de forma a cultivar esse comportamento em outrem (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

3. MÉTODO DA PESQUISA

O procedimento científico consiste em executar etapas de observação, análise, elaboração de hipótese, predição e experimento, até que seja possível formar uma teoria sólida e concisa (TONET, 2013).

Para replicar o método científico no desenvolvimento desse trabalho, de maneira a garantir eficiência e congruência com a ciência, durante toda a sua execução, este capítulo utiliza os conceitos de pesquisa de avaliação (*Survey*) apresentados no livro Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012).

3.1 Especificação da Questão e dos Objetivos da Pesquisa

Na abordagem metodológica de pesquisa de avaliação, os pesquisadores geralmente avaliam uma amostra relevante sobre algum problema ou oportunidade de melhoria, visando extrair conclusões (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012). Estudiosos dizem que toda pesquisa tem a sua origem em alguma questão ou problemática. Assim sendo, pode-se dizer que as investigações surgem de um problema teórico ou prático, que pode ser sintetizado em uma pergunta-problema (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Como já especificado no capítulo introdutório, esse trabalho tem em vista a resposta das seguintes questões:

- Até que ponto a Enactus Campus São Carlos está funcionando como uma Organização de aprendizagem?
- Os projetos estão em diferentes maturidades em relação a aprendizagem? Se sim, como um pode ajudar o outro?

Com base nas questões de pesquisa apresentadas, define-se o objetivo da pesquisa:

Realizar um diagnóstico comparativo a respeito do comportamento de aprendizagem presente na Enactus Campus São Carlos.

Para concluir tal objetivo e considerando que esse Trabalho de Conclusão de Curso também apresenta um viés educacional e acadêmico, elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

1. Objetivo Específico 1 – Estudo da área de conhecimento de gestão da mudança, bem como, de aprendizagem organizacional, identificando conceitos principais de análise dentro dos temas.
2. Objetivo Específico 2 – Produção de um diagnóstico numérico e comparativo da Enactus Campus São Carlos com base em comportamentos presentes em Organizações de Aprendizagem.
3. Objetivo Específico 3 – Identificação de oportunidades de melhoria para a Enactus Campus São Carlos se aproximar cada vez mais dos parâmetros de organizações de aprendizagem.

3.2 Definição da Abordagem e do Tipo de Pesquisa

Com a definição do problema e dos objetivos de estudo, faz-se necessário a adoção de uma metodologia que seja condizente e adequada ao propósito do trabalho. Assim sendo, definiu-se o caráter do trabalho em questão como observacional e descritivo.

A coleta de dados primários é dada por uma pesquisa de avaliação, também conhecida pelo termo em inglês *Survey*, aplicada sob um levantamento populacional. Investigações dessa categoria são usadas para diversas pesquisas dentro das áreas da engenharia de produção e de gestão de operações e tem como objetivo contribuir para o aumento de informações sobre o objeto de interesse, por meio da coleta de dados sobre indivíduos e/ou ambientes (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012).

Uma pesquisa de avaliação descritiva relata a distribuição de um certo fenômeno dentro de uma população, visando a compreensão de sua relevância. O objetivo principal desse tipo de análise não está relacionado a desenvolvimento ou teste, mas sim contribuir para a construção de teorias ou refinamento delas (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012).

Complementa Gil (2002) que as pesquisas descritivas são, em conjunto com as exploratórias, as que pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática geralmente realizam, bem como, são as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais e partidos políticos, geralmente assumindo a forma de levantamento.

A respeito da classificação dos dados, segundo Cauchick et al. (2012), eles podem ser classificados em dois grupos: dados qualitativos e dados quantitativos. Os dados quantitativos servem para mensurar algumas características de interesse e são classificados, por sua vez, em duas categorias: dados discretos e dados contínuos. Em geral, dados discretos são obtidos por contagens, isto é, são inteiros e dados contínuos são obtidos por meio de algum instrumento de

medição. Já os dados qualitativos são aqueles que normalmente se expressam como palavras ou textos e são classificados também em dois grupos: dados qualitativos nominais e qualitativos ordinais. Os ordinais são aqueles que podem ser ordenados e os nominais são os demais que não podem ser ordenados.

Uma vez que esse trabalho utiliza uma escala Likert, pode-se dizer que seus dados são de natureza qualitativa ordinal, pois a classificação numérica apenas representa o grau de concordância com as afirmações propostas, variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente” e, portanto, não possuem sentido numérico.

3.3 Plano de Coleta de Dados

O presente Trabalho de Conclusão de Curso faz uso de dados primários, coletados e analisados conforme o conteúdo explícito nesse tópico.

3.3.1 Plano Amostral

A pesquisa de avaliação compreendeu toda a população dos estudantes da Universidade de São Paulo (USP) que fazem parte da extracurricular Enactus Campus São Carlos, sendo esses de ambos os sexos e advindos de distintas cidades.

Devido ao fácil acesso aos respondentes e visando uma melhor acuracidade da análise, a amostra, na verdade, foi definida como toda a população do time. Dessa maneira, a precisão dos resultados é potencializada e a probabilidade de resultados errôneos é consideravelmente diminuída.

3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados do trabalho em questão é uma pesquisa de avaliação (*Survey*), já aplicada e validada, em inglês, pelo artigo “*Is yours a Learning Organization?*” de David Garvin, Amy Edmondson e Francesca Gino (2008), replicada por meio da utilização do aplicativo de gerenciamento de pesquisas da Google, nomeado Google Forms. Como a pesquisa é disponibilizada no idioma inglês, foi realizada uma tradução livre das questões com base nos conhecimentos do autor.

Tal pesquisa de avaliação foi realizada com base nos três blocos de construção de uma Organização de Aprendizagem, isto é, o Ambiente Favorável à Aprendizagem, as Práticas e

Processos Concretos de Aprendizagem e a Liderança que Reforça a Aprendizagem (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008). O desdobramento de tais blocos, resultou na construção de 9 constructos, que por sua vez originaram as 46 afirmações propostas pelo questionário. Segundo Cauchick et al. (2012), constructos são “elementos conceituais considerados como relevantes dos quais se desdobram as variáveis a serem testadas”. O Quadro 5 apresenta os blocos, os constructos e as afirmações respectivas.

No estudo original não foram elaborados constructos para o terceiro bloco de construção de Organizações de Aprendizagem, pois ao contrário dos dois primeiros blocos não se usou uma escala de sete pontos para sua avaliação, mas sim uma avaliação de frequência de cada uma das afirmações. Porém, para a simplificação dos cálculos, esse trabalho manteve a Escala Likert de sete pontos para a avaliação da frequência do comportamento do terceiro bloco.

Uma vez que o time Enactus Campus São Carlos já é familiarizado com a ferramenta Google Forms, a estratégia para garantir que todos os integrantes do time viessem a responder o questionário foi facilitada. Para isso, bastou-se a realização do contato com o Coordenador Geral do time Enactus Campus São Carlos explicando a motivação da pesquisa e os resultados esperados, bem como, a disponibilização das instruções de preenchimento da pesquisa, as quais podem ser consultadas no questionário completo, disponível no Apêndice A. Assim que o coordenador geral apresentou o questionário e reforçou a sua relevância para o aprendizado e melhoria do time, os colaboradores da Enactus Campus São Carlos desfrutaram um prazo de quinze dias para realizarem seu preenchimento.

Como já ressaltado, os retornos do instrumento de coleta de dados escolhido, foram variáveis qualitativas ordinais, visto que a classificação numérica da escala utilizada representa apenas o grau de concordância com as afirmações dispostas na pesquisa, ou seja, os números não possuem sentido numérico e só auxiliam na ordenação das respostas.

Quadro 5 – Afirmações associadas aos respectivos constructos e blocos de construção

Bloco	Constructo	Afirmações
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	<p>1. Na sua unidade, é fácil falar abertamente sobre o que está em sua mente</p> <p>2. Se você cometer um erro nesta unidade, muitas vezes é usado contra você. *</p> <p>3. As pessoas nesta unidade geralmente se sentem à vontade para falar sobre problemas e divergências.</p> <p>4. As pessoas nesta unidade estão ansiosas para compartilhar informações sobre o que funciona e o que não funciona</p> <p>5. Manter os cartões perto do colete é a melhor maneira de progredir nesta unidade. * (manter seus planos escondidos de outras pessoas)</p>
	Apreciação de diferenças	<p>6. Diferenças de opinião são bem-vindas nesta unidade.</p> <p>7. A menos que uma opinião seja consistente com o que a maioria das pessoas nesta unidade acredita, ela não será valorizada. *</p> <p>8. Esta unidade tende a lidar com diferenças de opinião em particular ou off-line, em vez de abordá-las diretamente com o grupo. *</p> <p>9. Nesta unidade, as pessoas estão abertas a formas diferentes de realizar o trabalho</p>
	Abertura a novas ideias	<p>10. Nesta unidade, as pessoas valorizam novas ideias</p> <p>11. A menos que uma ideia já exista há muito tempo, ninguém nesta unidade quer ouvi-la. *</p> <p>12. Nesta unidade, as pessoas estão interessadas em maneiras melhores de fazer as coisas</p> <p>13. Nesta unidade, as pessoas costumam resistir a abordagens não experimentadas. *</p>
	Tempo para reflexão	<p>14. As pessoas nesta unidade estão excessivamente estressadas. *</p> <p>15. Apesar da carga de trabalho, as pessoas nesta unidade encontram tempo para revisar como o trabalho está indo</p> <p>16. Nesta unidade, a pressão do cronograma atrapalha a realização de um bom trabalho. *</p> <p>17. Nesta unidade, as pessoas estão ocupadas demais para investir tempo em melhorias. *</p> <p>18. Simplesmente não há tempo para reflexão nesta unidade. *</p>
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	<p>19. Esta unidade experimenta frequentemente novas formas de trabalho.</p> <p>20. Esta unidade faz experiências com frequência com novas ofertas de produtos ou serviços</p> <p>21. Esta unidade possui um processo formal para conduzir e avaliar experimentos ou novas ideias.</p> <p>22. Esta unidade frequentemente emprega protótipos ou simulações ao experimentar novas ideias</p>
	Coleta de informações	<p>23. Esta unidade coleta sistematicamente informações sobre concorrentes, clientes, tendências econômicas e sociais e tendências tecnológicas</p> <p>24. Esta unidade frequentemente compara seu desempenho com o de concorrentes ou organizações de primeira classe</p>
	Análise	<p>25. Esta unidade se envolve em conflito produtivo e debate durante as discussões</p> <p>26. Esta unidade busca pontos de vista divergentes durante as discussões.</p> <p>27. Esta unidade nunca revisita perspectivas bem estabelecidas durante as discussões. *</p> <p>28. Esta unidade frequentemente identifica e discute suposições subjacentes que podem afetar decisões importantes.</p> <p>29. Esta unidade nunca presta atenção a diferentes pontos de vista durante as discussões. *</p>
	Educação e Treinamento	<p>30. Os funcionários recém-admitidos nesta unidade recebem treinamento adequado.</p> <p>31. Funcionários experientes dessa unidade recebem treinamentos e atualizações periódicas; treinamento ao mudar para uma nova posição; treinamento quando novas iniciativas são lançadas</p> <p>32. Nesta unidade, o treinamento é valorizado.</p> <p>33. Nesta unidade, é disponibilizado tempo para atividades de educação e formação.</p>
	Transmissão de informações	<p>34. Esta unidade possui fóruns para reuniões e aprendizado com especialistas de outros departamentos, equipes ou divisões; especialistas de fora da organização; clientes e clientes; fornecedores</p> <p>35. Esta unidade compartilha regularmente informações com redes de especialistas dentro da organização</p> <p>36. Esta unidade compartilha regularmente informações com redes de especialistas fora da organização.</p> <p>37. Esta unidade comunica com rapidez e precisão novos conhecimentos aos principais tomadores de decisões.</p> <p>38. Esta unidade conduz regularmente pós-auditórios e análises pós-ação.</p>
Liderança que Reforça a Aprendizagem	-	<p>39. Meus gerentes pedem a contribuição de outras pessoas nas discussões</p> <p>40. Meus gerentes reconhecem suas próprias limitações no que diz respeito ao conhecimento, informação ou experiência</p> <p>41. Meus gerentes fazem perguntas investigativas</p> <p>42. Meus gerentes ouvem com atenção.</p> <p>43. Meus gerentes encorajam múltiplos pontos de vista.</p> <p>44. Meus gerentes fornecem tempo, recursos e locais para identificar problemas e desafios organizacionais</p> <p>45. Meus gerentes fornecem tempo, recursos e locais para refletir e melhorar o desempenho anterior.</p> <p>46. Meus gerentes criticam pontos de vista diferentes dos deles. *</p>

* Itens com pontuação reversa

Fonte: adaptado de GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

3.4 Plano de Análise de Dados

Por se tratar de um questionário que utiliza a escala Likert, a análise de dados deve ser dada por estatísticas descritivas, as quais foram realizadas e processadas no software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Vale ressaltar que nesse trabalho também foi utilizado o programa Google Planilhas (Google Sheets, em inglês) para a realização de gráficos e apresentação dos resultados.

Assim sendo, a análise dos dados desse trabalho é composta por dois conjuntos de estatísticas descritivas: as demográficas e as relacionadas as classificações atribuídas as afirmações presentes no questionário. A análise demográfica foi construída com base nas perguntas iniciais da pesquisa de avaliação, disponível na íntegra no Apêndice A, das quais pode-se entender o contexto demográfico e estrutural do time Enactus Campus São Carlos por meio de um conjunto de gráficos elaborados nas ferramentas Google Forms e Google Planilhas.

Já para a análise das classificações, primeiramente foi necessário organizar as pontuações de forma coesa, isto é, transformar os itens de pontuação reversa no mesmo sentido dos demais itens. Em segundo lugar, para cada uma das 46 afirmações, foi utilizado o software SPSS para calcular os seguintes fatores: mediana, moda, frequência absoluta e frequência relativa. Seguidamente, também utilizando do software SPSS, foram realizados os mesmos cálculos para todo o conjunto de afirmações relativas a cada um dos constructos e blocos de construção. É valido ressaltar que esses cálculos são os mais adequados para se analisar uma escala Likert, já que os valores atribuídos não possuem um significado numérico real, porém como a pesquisa original utiliza o valor da média das respostas, o próximo passo foi calculá-la. Em seguida, as médias obtidas foram convertidas para uma escala de 0 a 100 para que seja possível realizar a comparação com os dados disponíveis de outras organizações que responderam à pesquisa original de Garvin, Edmondson e Gino (2008). Por fim, foi realizada a comparação das estatísticas obtidas com os dados disponibilizados pela pesquisa original. Logicamente, os mesmos passos foram seguidos para a realização das estatísticas descritivas individuais de cada projeto, com início nos cálculos relativos aos constructos e blocos de construção.

Vale ressaltar que todo esse procedimento de análise dos dados foi realizado de forma a garantir a imparcialidade e o anonimato das respostas, isto é, não é possível identificar os respondentes da pesquisa uma vez que os seus nomes foram ocultados para a realização das análises.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

A análise foi desenvolvida com base nas respostas de todos os integrantes da extracurricular Enactus Campus São Carlos, isto é, com base nos trinta e três retornos do questionário. Assim sendo, os dados expostos nesse capítulo são analisados de acordo com o método exposto no capítulo 3.

4.1 Análise Descritiva

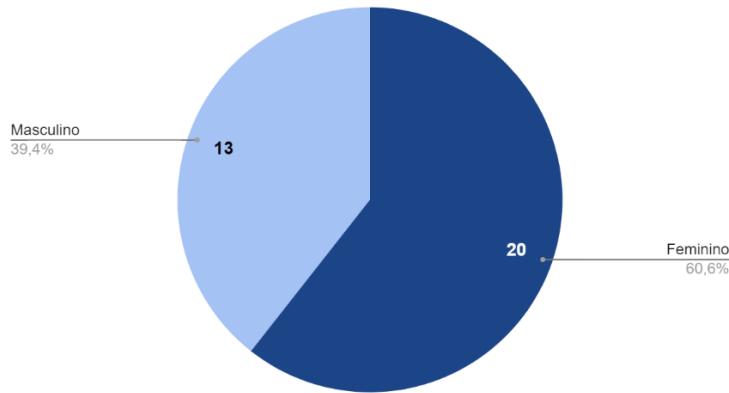
A análise descritiva apresentada nesse capítulo conta com uma análise demográfica e estrutural da Enactus Campus São Carlos e uma análise numérica dos blocos de construção de Organizações de Aprendizagem. Na primeira parte, são apresentados os dados que contemplam desde responsabilidades e cursos dos membros até informações etárias e geográficas. Na segunda, são reveladas as pontuações correspondentes a cada bloco de construção, inicialmente entendidas de forma holística e depois segregada entre os projetos.

4.1.1 Análise Demográfica e Estrutural do time Enactus Campus São Carlos

A primeira sessão do questionário foi destinada ao entendimento de fatores demográficos e estruturais do time Enactus Campus São Carlos. Dessa maneira, este tópico apresenta as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, cidade e estado, curso, projeto ou área e papel na Enactus Campus São Carlos.

Em relação ao sexo dos colaboradores da equipe, nota-se uma predominância do sexo feminino, correspondendo a 60,6% dos integrantes do time. A Figura 4 apresenta a distribuição de sexo de forma gráfica.

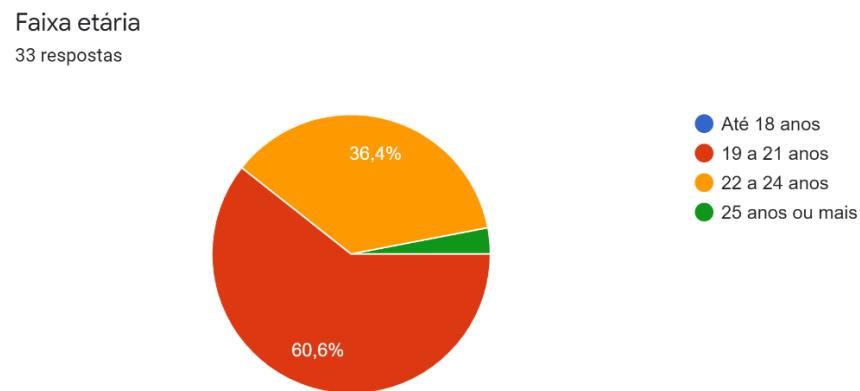
Figura 4 – Sexo dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos



Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar os respondentes de acordo com a faixa etária, encontra-se que a maior parte pertence ao intervalo de 19 a 21 anos, correspondendo a 60,6% do time, isto é, 20 pessoas. A faixa etária de 22 a 24 anos também é bastante presente, sendo que 12 membros se enquadram nessa descrição, o que corresponde a 36,4% de toda a equipe. A Figura 5 apresenta a distribuição de faixa etária de forma gráfica.

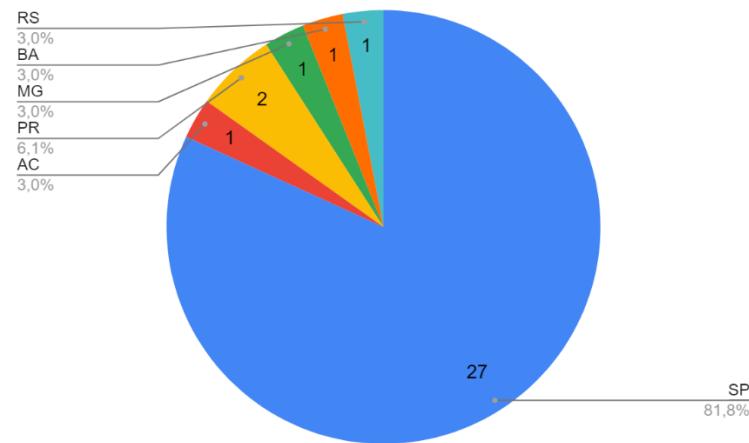
Figura 5 – Faixa etária dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos



Fonte: Elaboração Própria

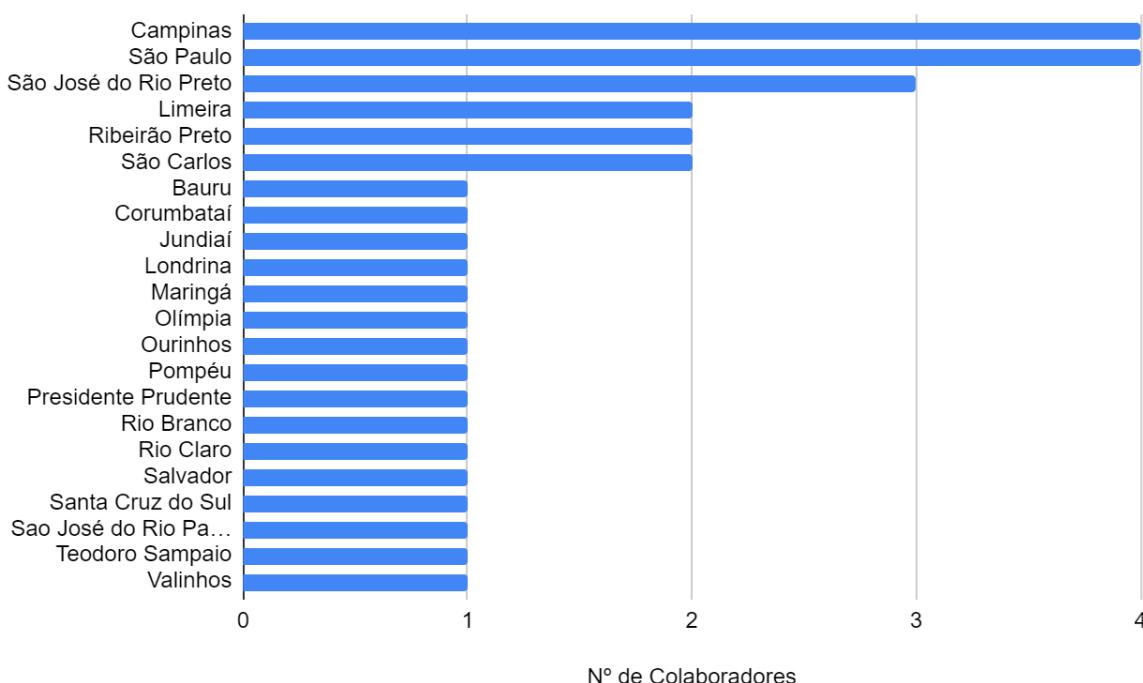
Em relação a distribuição geográfica dos colaboradores, nota-se que a grande maioria (81,8%) é do estado de São Paulo, porém vivendo em distintas cidades. São Paulo e Campinas são as cidades com mais integrantes do time Enactus Campus São Carlos, ambas com a porcentagem de 12,1%. As Figuras 6 e 7 apresentam a distribuição dos estados e cidades de forma gráfica.

Figura 6 – Distribuição geográfica dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos (estado)



Fonte: Elaboração Própria

Figura 7 – Distribuição geográfica dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos (cidade)

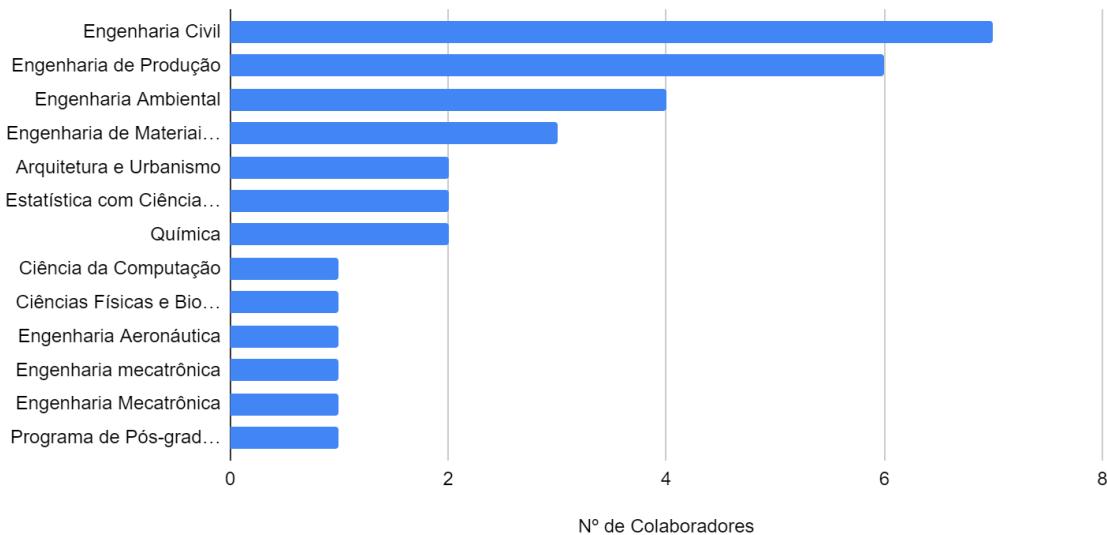


Fonte: Elaboração Própria

Como os colaboradores da Enactus Campus São Carlos são alunos da Universidade de São Paulo, também foi realizado o levantamento dos tipos de bacharelado presentes no time, isto é, a diversidade de cursos de graduação que o time contém. Dessa forma, nota-se uma predominância dos cursos de Engenharia Civil e Engenharia de Produção, correspondendo

respectivamente a 24,2% e 18,2% do time. A Figura 8 apresenta a distribuição de cursos de forma gráfica.

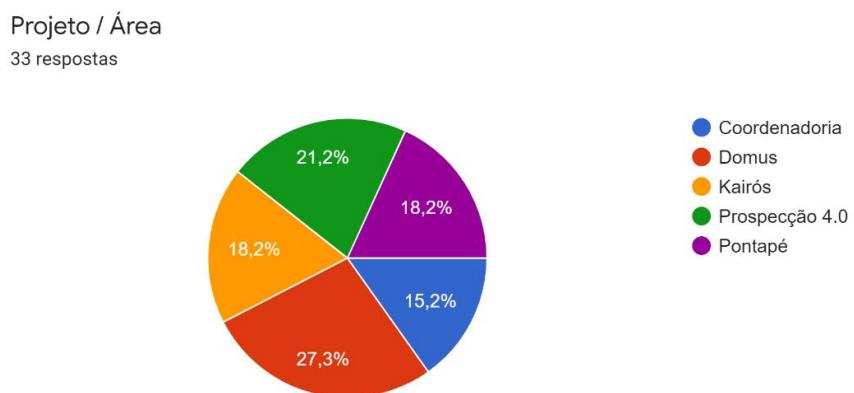
Figura 8 – Distribuição de cursos dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos



Fonte: Elaboração Própria

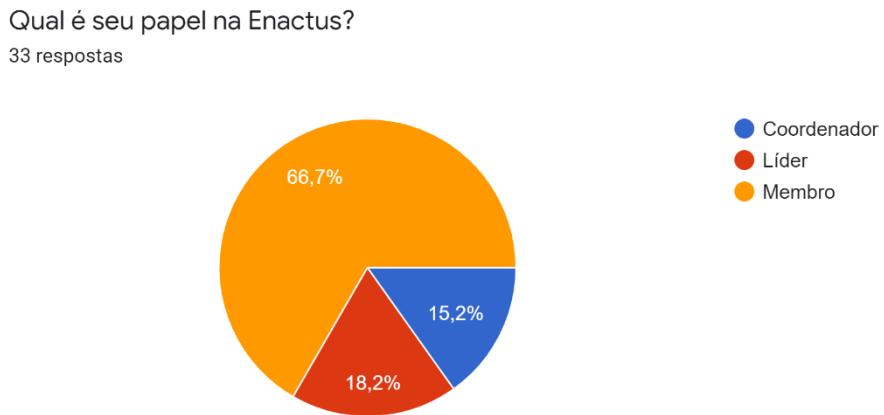
Em relação a estrutura do time, foi realizada uma investigação para compreender a distribuição dos colaboradores de acordo com o projeto ou área que pertencem e ao papel que desempenham na estrutura. Com isso, percebe-se que os integrantes estão divididos de forma semelhante entre as áreas e projetos, sendo que o projeto que apresenta mais pessoas é o projeto Domus, que conta com 9 integrantes (27,3% do time). Ademais, verifica-se que a maior parte da estrutura da Enactus Campus São Carlos é composta por membros (66,7%) e os cargos de liderança e coordenação são limitados a apenas 33,3% do time. As Figuras 9 e 10 apresentam, respectivamente, a distribuição de projetos e papéis de forma gráfica.

Figura 9 – Distribuição dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos por projeto



Fonte: Elaboração Própria

Figura 10 – Papéis dos colaboradores do time Enactus Campus São Carlos



Fonte: Elaboração Própria

4.1.2 Análise dos Blocos de Construção no time Enactus Campus São Carlos

O primeiro passo para a realização da análise dos dados foi a reversão da pontuação dos treze itens que tinham caráter negativo visando criar uma padronização dos dados, de forma a facilitar a análise do todo. Em outras palavras, as classificações atribuídas as afirmações de conotação negativa foram espelhadas, isto é, as respostas que eram 7 (Concordo Totalmente) foram transformadas em 1 (Discordo Totalmente), as que eram 6 (Concordo) foram transformadas em 2 (Discordo) e assim por diante. Com isso, a análise torna-se mais fluída e simples, pois dessa forma todas as respostas têm a mesma conotação: abaixo de quatro são as classificações de caráter “negativo”, quatro é a resposta neutra e acima de quatro são as respostas “positivas”.

Feito isso, o próximo passo foi a análise das respostas relativas a cada afirmação da pesquisa de avaliação. Para isso, utilizou-se do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para gerar as frequências absoluta e relativa referentes as respostas de cada afirmação, bem como, reproduzir a mediana e moda das mesmas. Em seguida, foi realizado o agrupamento e formatação dos dados no aplicativo Google Planilhas. A Tabela 1 apresenta a frequência absoluta, a frequência relativa, a mediana e a moda das respostas relativas a cada afirmação.

Tabela 1 – Análise descritiva por afirmação

Afirmação	Respostas							Mediana	Moda
	(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Neutro	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente		
1	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	5(15,2%)	13(39,4%)	14(42,4%)	6	7
2	1(3,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	2(6,1%)	6(18,2%)	23(69,7%)	7	7
3	0(0,0%)	1(3,0%)	2(6,1%)	3(9,1%)	5(15,2%)	14(42,4%)	8(24,2%)	6	6
4	0(0,0%)	1(3,0%)	2(6,1%)	3(9,1%)	7(21,2%)	9(27,3%)	11(33,3%)	6	7
5	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	2(6,1%)	5(15,2%)	26(78,8%)	7	7
6	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	11(33,3%)	20(60,6%)	7	7
7	1(3,0%)	1(3,0%)	5(15,2%)	2(6,1%)	5(15,2%)	10(30,3%)	9(27,3%)	6	6
8	0(0,0%)	3(9,1%)	3(9,1%)	5(15,2%)	7(21,2%)	7(21,2%)	8(24,2%)	5	7
9	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	1(3,0%)	7(21,2%)	12(36,4%)	12(36,4%)	6	6
10	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	2(6,1%)	11(33,3%)	20(60,6%)	7	7
11	0(0,0%)	1(3,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	4(12,1%)	9(27,3%)	18(54,5%)	7	7
12	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(9,1%)	7(21,2%)	23(69,7%)	7	7
13	1(3,0%)	1(3,0%)	6(18,2%)	6(18,2%)	10(30,3%)	5(15,2%)	4(12,1%)	5	5
14	0(0,0%)	2(6,1%)	2(6,1%)	5(15,2%)	7(21,2%)	8(24,2%)	9(27,3%)	6	7
15	1(3,0%)	1(3,0%)	6(18,2%)	1(3,0%)	12(36,4%)	9(27,3%)	3(9,1%)	5	5
16	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	4(12,1%)	3(9,1%)	14(42,4%)	12(36,4%)	6	6
17	1(3,0%)	2(6,1%)	4(12,1%)	3(9,1%)	5(15,2%)	17(51,5%)	1(3,0%)	6	6
18	1(3,0%)	1(3,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	4(12,1%)	7(21,2%)	20(60,6%)	7	7
19	0(0,0%)	1(3,0%)	6(18,2%)	3(9,1%)	6(18,2%)	11(33,3%)	6(18,2%)	6	6
20	3(9,1%)	3(9,1%)	2(6,1%)	6(18,2%)	11(33,3%)	6(18,2%)	2(6,1%)	5	5
21	3(9,1%)	8(24,2%)	11(33,3%)	2(6,1%)	3(9,1%)	5(15,2%)	1(3,0%)	3	3
22	1(3,0%)	4(12,1%)	3(9,1%)	4(12,1%)	11(33,3%)	8(24,2%)	2(6,1%)	5	5
23	9(27,3%)	10(30,3%)	4(12,1%)	3(9,1%)	6(18,2%)	1(3,0%)	0(0,0%)	2	2
24	10(30,3%)	9(27,3%)	5(15,2%)	6(18,2%)	2(6,1%)	1(3,0%)	0(0,0%)	2	1
25	2(6,1%)	2(6,1%)	0(0,0%)	2(6,1%)	12(36,4%)	7(21,2%)	8(24,2%)	5	5
26	1(3,0%)	1(3,0%)	2(6,1%)	3(9,1%)	6(18,2%)	13(39,4%)	7(21,2%)	6	6
27	0(0,0%)	0(0,0%)	5(15,2%)	3(9,1%)	8(24,2%)	15(45,5%)	2(6,1%)	6	6
28	2(6,1%)	2(6,1%)	4(12,1%)	7(21,2%)	11(33,3%)	5(15,2%)	2(6,1%)	5	5
29	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	0(0,0%)	2(6,1%)	9(27,3%)	21(63,6%)	7	7
30	1(3,0%)	0(0,0%)	3(9,1%)	4(12,1%)	3(9,1%)	16(48,5%)	6(18,2%)	6	6
31	1(3,0%)	6(18,2%)	5(15,2%)	3(9,1%)	10(30,3%)	3(9,1%)	5(15,2%)	5	5

32	0(0,0%)	2(6,1%)	4(12,1%)	2(6,1%)	8(24,2%)	7(21,2%)	10(30,3%)	6	7
33	1(3,0%)	1(3,0%)	4(12,1%)	4(12,1%)	10(30,3%)	5(15,2%)	8(24,2%)	5	5
34	2(6,1%)	0(0,0%)	2(6,1%)	3(9,1%)	10(30,3%)	6(18,2%)	10(30,3%)	5	5
35	0(0,0%)	2(6,1%)	2(6,1%)	2(6,1%)	9(27,3%)	7(21,2%)	11(33,3%)	6	7
36	2(6,1%)	1(3,0%)	5(15,2%)	5(15,2%)	11(33,3%)	6(18,2%)	3(9,1%)	5	5
37	0(0,0%)	2(6,1%)	4(12,1%)	1(3,0%)	12(36,4%)	9(27,3%)	5(15,2%)	5	5
38	6(18,2%)	3(9,1%)	1(3,0%)	8(24,2%)	8(24,2%)	6(18,2%)	1(3,0%)	4	4
39	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(9,1%)	7(21,2%)	23(69,7%)	7	7
40	0(0,0%)	1(3,0%)	2(6,1%)	1(3,0%)	1(3,0%)	7(21,2%)	21(63,6%)	7	7
41	0(0,0%)	1(3,0%)	0(0,0%)	3(9,1%)	7(21,2%)	10(30,3%)	12(36,4%)	6	7
42	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(9,1%)	7(21,2%)	23(69,7%)	7	7
43	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(9,1%)	13(39,4%)	17(51,5%)	7	7
44	0(0,0%)	1(3,0%)	1(3,0%)	1(3,0%)	6(18,2%)	9(27,3%)	15(45,5%)	6	7
45	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,0%)	8(24,2%)	8(24,2%)	16(48,5%)	6	7
46	3(9,1%)	5(15,2%)	4(12,1%)	1(3,0%)	3(9,1%)	7(21,2%)	10(30,3%)	6	7

Fonte: Elaboração Própria

A partir dessa primeira análise (Tabela 1), surgem algumas hipóteses que somente poderão ser confirmadas nas futuras análises agregadas, porém já é interessante ressaltá-las. Primeiramente, fica evidente a grande quantidade de medianas e modas com os valores 6 e 7, o que sugere de início que a Enactus Campus São Carlos possui bons índices em alguns dos blocos de construção de Organizações de Aprendizagem. Por outro lado, nota-se que as menores atribuições estão concentradas no bloco de Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem (afirmações 19 a 38), sugerindo que esse possa ser o bloco com maiores oportunidades de melhoria. Inclusive, dentro do intervalo desse bloco está presente a menor classificação, obtida na afirmação 24, em que mais de 55% dos colaboradores atribuíram as notas 1 ou 2. O Quadro 5, disposto no capítulo anterior, associa cada afirmação com sua descrição e com o respectivo bloco de construção.

Para adquirir uma visão mais holística das áreas de estudo, foram realizados os mesmos cálculos de frequência absoluta, frequência relativa, mediana e a moda, entretanto, agora para os constructos e para todo o bloco de construção. Em outras palavras, foram construídas análises agregadas das variáveis, de acordo com seus respectivos constructos e blocos. A Tabela 2 apresenta tais análises agregadas.

Tabela 2 – Análise agregada por blocos e constructos

Bloco de Construção	Constructo	Respostas							Media-na	Moda
		(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Neutro	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente		
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	1(0,6%)	2(1,2%)	4(2,4%)	8(4,8%)	21(12,7%)	47(28,5%)	82(49,7%)	6	7
	Apreciação de diferenças	1(0,80%)	4(3,0%)	10(7,60%)	8(6,1%)	20(15,2%)	40(30,30%)	49(37,10%)	6	7
	Abertura a novas ideias	1(0,8%)	2(1,5%)	6(4,5%)	7(5,3%)	19(14,4%)	32(24,2%)	65(49,2%)	6	7
	Tempo para reflexão	3(1,8%)	6(3,6%)	12(7,3%)	13(7,9%)	31(18,8%)	55(33,3%)	45(27,3%)	6	6
Agregado de todo o Bloco		6(1,0%)	14(2,4%)	32(5,4%)	36(6,1%)	91(15,3%)	174(29,3%)	241(40,6%)	6	7
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	7(5,3%)	16(12,1%)	22(16,7%)	15(11,4%)	31(23,5%)	30(22,7%)	11(8,3%)	5	5
	Coleta de informações	19(28,8%)	19(28,8%)	9(13,6%)	9(13,6%)	8(12,1%)	2(3,0%)	0(0%)	2	1
	Análise	5(3,0%)	5(3,0%)	12(7,3%)	15(9,1%)	39(23,6%)	49(29,7%)	40(24,2%)	6	6
	Educação e Treinamento	3(2,3%)	9(6,8%)	16(12,1%)	13(9,8%)	31(23,5%)	31(23,5%)	29(22,0%)	5	5
	Transmissão de informações	10(6,1%)	8(4,8%)	14(8,5%)	19(11,5%)	50(30,3%)	34(20,6%)	30(18,2%)	5	5
Agregado de todo o Bloco		44(6,7%)	57(8,6%)	73(11,1%)	71(10,8%)	159(24,1%)	146(22,1%)	110(16,7%)	5	5
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	3(1,1%)	8(3,0%)	7(2,7%)	7(2,7%)	34(12,9%)	68(25,8%)	137(51,9%)	7	7

Fonte: Elaboração Própria

Essa segunda análise (Tabela 2) traz resultados mais gerais que, por sua vez, confirmam as hipóteses levantadas com a primeira análise, isto é, nota-se que, de fato, o bloco de Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem é aquele em que existem mais oportunidades de melhoria, principalmente em aspectos relacionados à Coleta de Informações. Também é confirmada nessa análise que a Enactus Campus São Carlos apresenta bons índices nos demais blocos de construção, principalmente no que se refere ao comportamento das lideranças dentro do time.

Vale ressaltar que os cálculos apresentados pelas Tabelas 1 e 2 são os mais recomendados para se analisar uma escala Likert, já que os valores atribuídos não possuem um significado numérico real. Porém como a pesquisa original de Garvin, Edmondson e Gino (2008) utiliza o valor da média das respostas para fazer a comparação entre as organizações, o próximo passo foi a realização do cálculo de tais médias.

Com as médias calculadas para cada bloco e constructo, é necessário a transformação da pontuação para uma escala de 0 a 100, uma vez que os dados comparativos estão dispostos nessa escala. Feito isso, foi possível realizar a comparação das pontuações da Enactus Campus São Carlos como uma Organização de Aprendizagem com os dados disponibilizados pela pesquisa original, que podem ser conferidos no Anexo A. A Tabela 3 apresenta a média da Enactus Campus São Carlos relacionada a cada bloco de construção e aos constructos, bem como, o quartil que a organização se localiza em comparação com os dados de *benchmarking*. A Figura 11 apresenta de forma visual a disposição da Enactus Campus São Carlos nos quartis apresentados pelos *dados de benchmarking* (Anexo A).

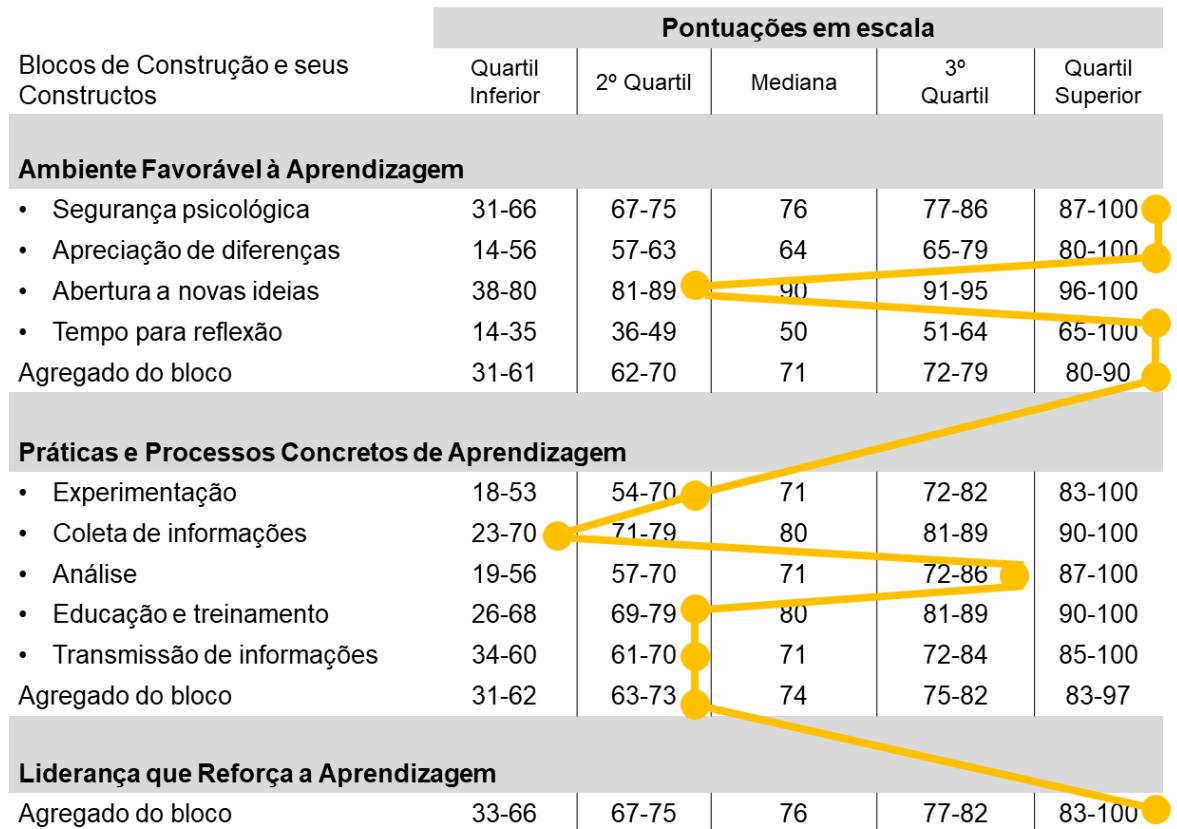
Tabela 3 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Enactus Campus São Carlos)

Bloco de Construção	Constructo	Média	Média Escala 0 a 100	Quartil
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	6,1	87,5	Quartil Superior
	Apreciação de diferenças	5,7	81,6	Quartil Superior
	Abertura a novas ideias	6	85,9	2º Quartil
	Tempo para reflexão	5,5	78,2	Quartil Superior
Agregado de todo o Bloco		5,8	83,2	Quartil Superior
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	4,4	62,4	2º Quartil
	Coleta de informações	2,6	37,3	Quartil Inferior
	Análise	5,3	76,1	3º Quartil
	Educação e Treinamento	5,0	71,9	2º Quartil
	Transmissão de informações	4,9	70,0	2º Quartil
Agregado de todo o Bloco		4,7	67,1	2º Quartil
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	6,1	86,9	Quartil Superior

Fonte: Elaboração Própria

Com base nas informações apresentadas pela Tabela 3, pode-se afirmar que a Enactus Campus São Carlos possui excelentes índices relacionados a Aprendizagem Organizacional, uma vez que faz parte do quartil superior em dois dos três blocos de construção de uma Organização de Aprendizagem. Contudo, nota-se que ainda existem oportunidades de melhoria, principalmente relacionadas ao bloco de Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem, visto que a organização se enquadra no 2º Quartil. Isto significa que para a Enactus Campus São Carlos se aproximar cada vez mais de uma Organização de Aprendizagem, ela deve investir esforços principalmente no desenvolvimento e consolidação de tais processos e práticas.

Figura 11 – Disposição do time Enactus Campus São Carlos nos quartis



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados de *benchmarking* disponibilizados em GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

4.1.3 Análise dos Blocos de Construção nos Projetos

Nesse tópico foi realizada a mesma análise descrita no tópico anterior (4.1.2), porém voltada aos projetos de forma individual. O objetivo dessa análise segregada é, justamente, entender se há alguma disparidade no grau de maturidade dos projetos e, se houver, poder

indicar qual projeto pode ajudar os demais a evoluir como Organizações de Aprendizagem. Dessa maneira, obteve-se os seguintes resultados relativos a cada projeto:

- Domus

A Tabela 4 apresenta as análises agregadas do projeto Domus e a Tabela 5 apresenta a média do projeto relacionada a cada bloco de construção e aos constructos, bem como, o quartil que o projeto se localiza em comparação com os dados de *benchmarking*, disponíveis no Anexo A. Por fim, a Figura 12 apresenta de forma visual a disposição do projeto Domus nos quartis.

Tabela 4 – Análise agregada do projeto Domus

Bloco de Construção	Constructo	Respostas							Media-na	Moda
		(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Neutro	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente		
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	0(0%)	1(2,2%)	0(0%)	1(2,2%)	3(6,7%)	11(24,4%)	29(64,4%)	7	7
	Apreciação de diferenças	0(0%)	0(0%)	1(2,8%)	2(5,6%)	6(16,7%)	14(38,9%)	13(36,1%)	6	6
	Abertura a novas ideias	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(2,8%)	5(13,9%)	9(25,0%)	21(58,3%)	7	7
	Tempo para reflexão	0(0%)	1(2,2%)	4(8,9%)	4(8,9%)	13(28,9%)	10(22,2%)	13(28,9%)	6	5
Agregado de todo o Bloco		0(0%)	2(1,2%)	5(3,1%)	8(4,9%)	27(16,7%)	44(27,2%)	76(46,9%)	6	7
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	2(5,6%)	3(8,3%)	5(13,9%)	5(13,9%)	9(25,0%)	9(25,0%)	3(8,3%)	5	5
	Coleta de informações	6(33,3%)	5(27,8%)	1(5,6%)	3(16,7%)	2(11,1%)	1(5,6%)	0(0%)	2	1
	Análise	0(0%)	2(4,4%)	4(8,9%)	4(8,9%)	7(15,6%)	12(26,7%)	16(35,6%)	6	7
	Educação e Treinamento	0(0%)	4(11,1%)	2(5,6%)	1(2,8%)	9(25,0%)	13(36,1%)	7(19,4%)	6	6
	Transmissão de informações	1(2,2%)	2(4,4%)	3(6,7%)	6(13,3%)	12(26,7%)	14(31,1%)	7(15,6%)	5	6
Agregado de todo o Bloco		9(5,0%)	16(8,9%)	15(8,3%)	19(10,6%)	39(21,7%)	49(27,2%)	33(18,3%)	5	6
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	0(0%)	1(1,4%)	2(2,8%)	3(4,2%)	6(8,3%)	16(22,2%)	44(61,1%)	7	7

Fonte: Elaboração Própria

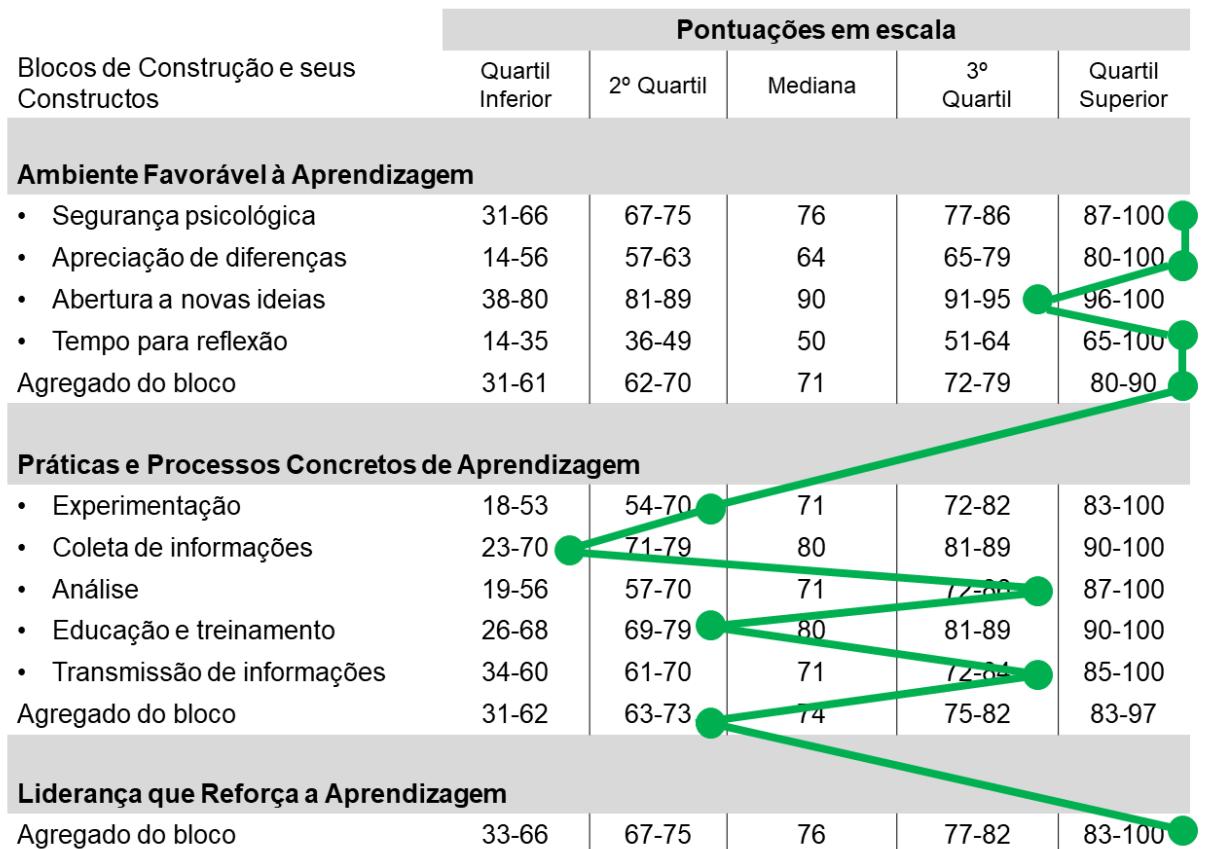
Tabela 5 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Domus)

Bloco de Construção	Constructo	Média	Média Escala 0 a 100	Quartil
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	6,4	92,1	Quartil Superior
	Apreciação de diferenças	6,0	85,7	Quartil Superior
	Abertura a novas ideias	6,4	91,3	3º Quartil
	Tempo para reflexão	5,5	78,1	Quartil Superior
Agregado de todo o Bloco		6,1	86,6	Quartil Superior
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	4,5	64,7	2º Quartil
	Coleta de informações	2,6	37,3	Quartil Inferior
	Análise	5,6	79,7	3º Quartil
	Educação e Treinamento	5,3	75,4	2º Quartil
	Transmissão de informações	5,1	73,3	3º Quartil
Agregado de todo o Bloco		4,9	70,0	2º Quartil
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	6,3	90,1	Quartil Superior

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 4, fica evidente o grande alinhamento das pontuações agregadas do projeto Domus com as pontuações de todo o time Enactus Campus São Carlos, apresentando poucas variações nas notas. Na Tabela 5 nota-se também muitos resultados semelhantes, contudo, verifica-se que o projeto Domus se localiza em um quartil mais avançado nos quesitos de Abertura a novas ideias e Transmissão de informações, em relação à média do time Enactus Campus São Carlos. Isto significa que possivelmente o projeto Domus seja mais desenvolvido nesses aspectos, comparado aos demais projetos, e, consequentemente, pode contribuir na evolução dos mesmos.

Figura 12 – Disposição do projeto Domus nos quartis



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados de *benchmarking* disponibilizados em GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

- Kairós

A Tabela 6 apresenta as análises agregadas do projeto Kairós e a Tabela 7 apresenta a média do projeto relacionada a cada bloco de construção e aos constructos, bem como o quartil que o projeto se localiza em comparação com os dados de *benchmarking*, disponíveis no Anexo A. Por fim, a Figura 13 apresenta de forma visual a disposição do projeto Kairós nos quartis.

Tabela 6 – Análise agregada do projeto Kairós

Bloco de Construção	Constructo	Respostas							Media-na	Moda
		(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Neutro	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente		
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	0(0%)	0(0%)	0(0%)	3(10,0%)	4(13,3%)	10(33,3%)	13(43,3%)	6	7
	Apreciação de diferenças	1(4,2%)	0(0%)	2(8,3%)	1(4,2%)	4(16,7%)	12(50,0%)	4(16,7%)	6	6
	Abertura a novas ideias	0(0%)	0(0%)	1(4,2%)	0(0%)	5(20,8%)	6(25,0%)	12(50,0%)	6	7
	Tempo para reflexão	0(0%)	2(6,7%)	1(3,3%)	2(6,7%)	5(16,7%)	10(33,3%)	10(33,3%)	6	6
Agregado de todo o Bloco		1(0,9%)	2(1,9%)	4(3,7%)	6(5,6%)	18(16,7%)	38(35,2%)	39(36,1%)	6	7
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	0(0%)	0(0%)	3(12,5%)	0(0%)	9(37,5%)	12(50,0%)	0(0%)	5	6
	Coleta de informações	1(8,3%)	4(33,3%)	3(25,0%)	0(0%)	3(25,0%)	1(8,3%)	0(0%)	3	2
	Análise	2(6,7%)	1(3,3%)	1(3,3%)	1(3,3%)	9(30,0%)	10(33,3%)	6(20,0%)	6	6
	Educação e Treinamento	0(0%)	1(4,2%)	4(16,7%)	0(0%)	11(45,8%)	1(4,2%)	7(29,2%)	5	5
	Transmissão de informações	0(0%)	1(3,3%)	2(6,7%)	2(6,7%)	12(40,0%)	7(23,3%)	6(20,0%)	5	5
Agregado de todo o Bloco		3(2,5%)	7(5,8%)	13(10,8%)	3(2,5%)	44(36,7%)	31(25,8%)	19(15,8%)	5	5
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	1(2,1%)	2(4,2%)	0(0%)	1(2,1%)	6(12,5%)	13(27,1%)	25(52,1%)	7	7

Fonte: Elaboração Própria

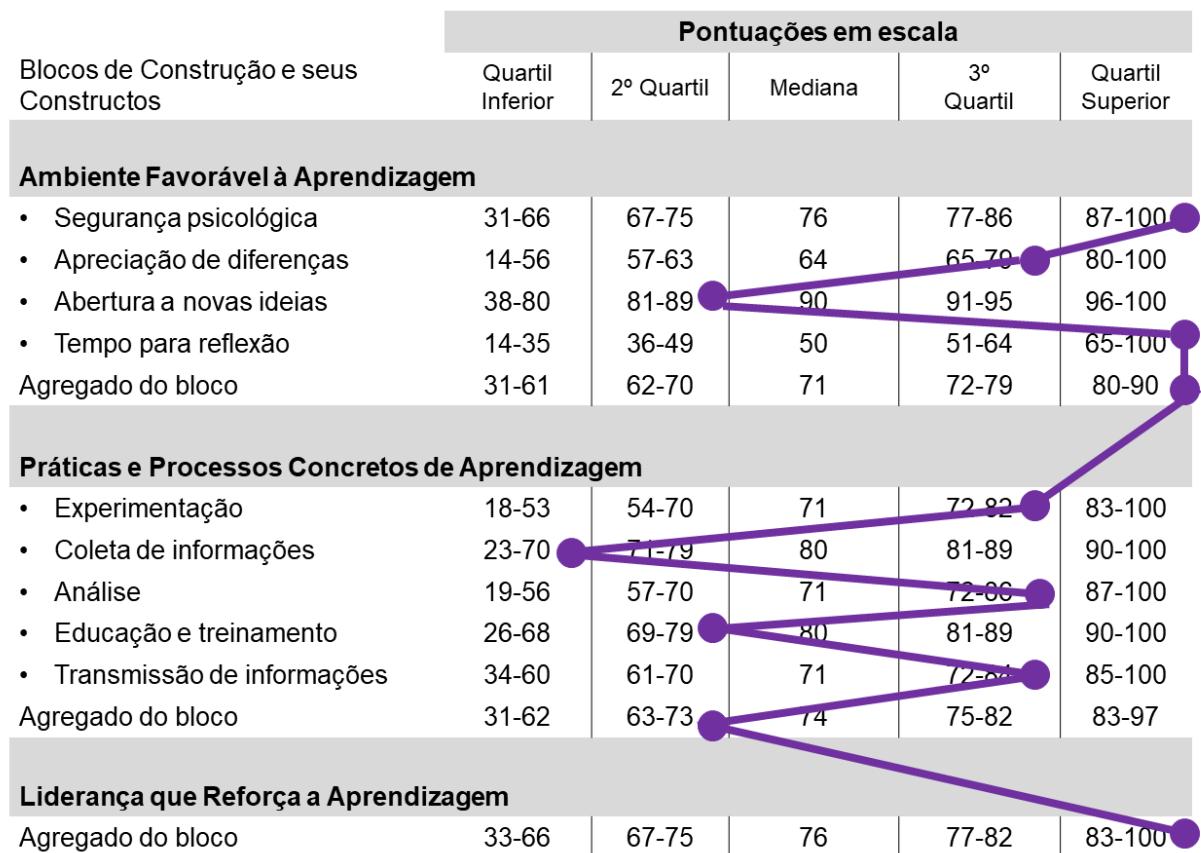
Tabela 7 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Kairós)

Bloco de Construção	Constructo	Média	Média Escala 0 a 100	Quartil
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	6,1	87,1	Quartil Superior
	Apreciação de diferenças	5,5	78,0	3º Quartil
	Abertura a novas ideias	6,2	88,1	2º Quartil
	Tempo para reflexão	5,7	80,9	Quartil Superior
Agregado de todo o Bloco		5,9	83,6	Quartil Superior
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	5,3	75,0	3º Quartil
	Coleta de informações	3,3	46,4	Quartil Inferior
	Análise	5,3	75,2	3º Quartil
	Educação e Treinamento	5,2	73,8	2º Quartil
	Transmissão de informações	5,3	76,2	3º Quartil
Agregado de todo o Bloco		5,1	72,3	2º Quartil
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	6,1	86,9	Quartil Superior

Fonte: Elaboração Própria

A partir da Tabela 6, nota-se que o Kairós também possui um grande alinhamento das pontuações agregadas em relação as pontuações de todo o time Enactus Campus São Carlos, apresentando pequenas variações nas notas. Na Tabela 7 nota-se também muitos resultados semelhantes, contudo, verifica-se que o projeto Kairós se localiza em um quartil mais avançado nos quesitos de Experimentação e Transmissão de informações, em relação à média do time Enactus Campus São Carlos. Por outro lado, o projeto se enquadra num quartil abaixo ao que diz respeito a Apreciação de diferenças. Isto significa que possivelmente o projeto Kairós pode contribuir com os demais projetos nos dois primeiros aspectos e, ao mesmo tempo, pode buscar ajuda interna para evoluir no último.

Figura 13 – Disposição do projeto Kairós nos quartis



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados de *benchmarking* disponibilizados em GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

- Pontapé

A Tabela 8 apresenta as análises agregadas do projeto Pontapé e a Tabela 9 apresenta a média do projeto relacionada a cada bloco de construção e aos constructos, bem como, o quartil que o projeto se localiza em comparação com os dados de *benchmarking*, disponíveis no Anexo A. Por fim, a Figura 14 apresenta de forma visual a disposição do projeto Pontapé nos quartis.

Tabela 8 – Análise agregada do projeto Pontapé

Bloco de Construção	Constructo	Respostas							Media-na	Moda
		(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Neutro	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente		
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(4,0%)	1(4,0%)	9(36,0%)	14(56,0%)	7	7
	Apreciação de diferenças	0(0%)	2(10,0%)	3(15,0%)	0(0%)	2(10,0%)	3(15,0%)	10(50,0%)	6	7
	Abertura a novas ideias	0(0%)	0(0%)	1(5,0%)	2(10,0%)	2(10,0%)	5(25,0%)	10(50,0%)	6	7
	Tempo para reflexão	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	15(60,0%)	10(40,0%)	6	6
Agregado de todo o Bloco		0(0%)	2(2,2%)	4(4,4%)	3(3,3%)	5(5,6%)	32(35,6%)	44(48,9%)	6	7
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	0(0%)	3(15,0%)	2(10,0%)	1(5,0%)	8(40,0%)	4(20,0%)	2(10,0%)	5	5
	Coleta de informações	3(30,0%)	6(60,0%)	0(0%)	0(0%)	1(10,0%)	0(0%)	0(0%)	2	2
	Análise	1(4,0%)	1(4,0%)	1(4,0%)	3(12,0%)	4(16,0%)	7(28,0%)	8(32,0%)	6	7
	Educação e Treinamento	1(5,0%)	1(5,0%)	3(15,0%)	4(20,0%)	4(20,0%)	3(15,0%)	4(20,0%)	5	4
	Transmissão de informações	2(8,0%)	2(8,0%)	1(4,0%)	3(12,0%)	7(28,0%)	5(20,0%)	5(20,0%)	5	5
Agregado de todo o Bloco		7(7,0%)	13(13,0%)	7(7,0%)	11(11,0%)	24(24,0%)	19(19,0%)	19(19,0%)	5	5
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	0(0%)	1(2,5%)	0(0%)	1(2,5%)	6(15,0%)	11(27,5%)	21(52,5%)	7	7

Fonte: Elaboração Própria

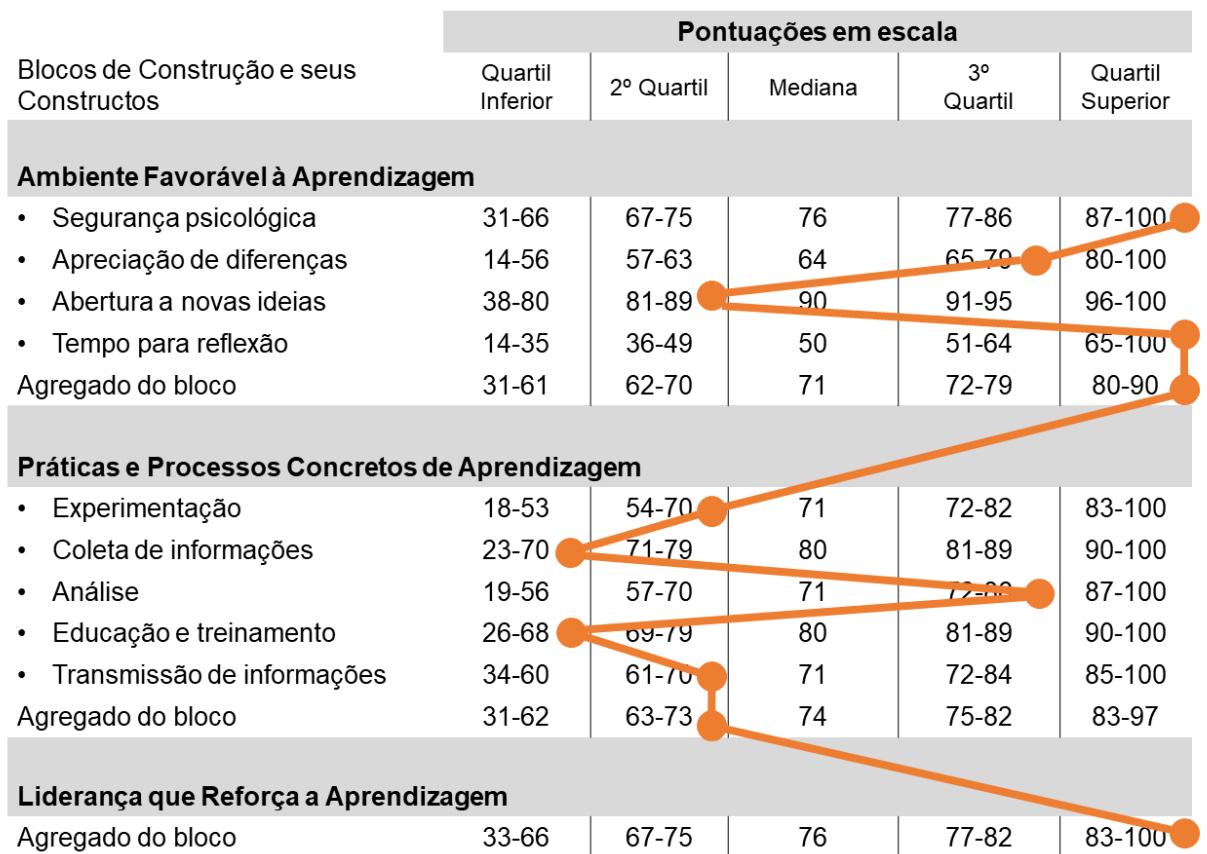
Tabela 9 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Pontapé)

Bloco de Construção	Constructo	Média	Média Escala 0 a 100	Quartil
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	6,4	92,0	Quartil Superior
	Apreciação de diferenças	5,6	79,3	3º Quartil
	Abertura a novas ideias	6,1	86,4	2º Quartil
	Tempo para reflexão	6,4	91,4	Quartil Superior
Agregado de todo o Bloco		6,1	87,8	Quartil Superior
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	4,7	67,1	2º Quartil
	Coleta de informações	2,0	28,6	Quartil Inferior
	Análise	5,4	77,7	3º Quartil
	Educação e Treinamento	4,7	67,1	Quartil Inferior
	Transmissão de informações	4,8	69,1	2º Quartil
Agregado de todo o Bloco		4,7	66,4	2º Quartil
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	6,2	88,9	Quartil Superior

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em vista os dados apresentados pela Tabela 8, nota-se que o Pontapé também possui um grande alinhamento das pontuações agregadas em relação as pontuações de todo o time Enactus Campus São Carlos, apresentando pequenas variações nas notas. Da mesma maneira, na Tabela 9 nota-se muitos resultados semelhantes, contudo, verifica-se que o projeto Pontapé se enquadra num quartil abaixo ao que diz respeito a Apreciação de diferenças e Educação e Treinamento. Isto significa, que possivelmente o projeto Pontapé consegue se desenvolver em tais quesitos, com a ajuda das demais estruturas presentes no time.

Figura 14 – Disposição do projeto Pontapé nos quartis



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados de *benchmarking* disponibilizados em GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

- Prospecção 4.0

A Tabela 10 apresenta as análises agregadas da Prospecção 4.0 e a Tabela 11 apresenta a média relacionada a cada bloco de construção e aos constructos, bem como, o quartil que se localiza em comparação com os dados de *benchmarking*, disponíveis no Anexo A. Por fim, a Figura 15 apresenta de forma visual a disposição da Prospecção 4.0 nos quartis.

Tabela 10 – Análise agregada da Prospecção 4.0

Bloco de Construção	Constructo	Respostas							Media-na	Moda
		(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Neutro	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente		
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	0(0%)	0(0%)	4(11,4%)	1(2,9%)	6(17,1%)	11(31,4%)	13(37,1%)	6	7
	Apreciação de diferenças	0(0%)	1(3,6%)	3(10,7%)	2(7,1%)	2(7,1%)	7(25,0%)	13(46,4%)	6	7
	Abertura a novas ideias	0(0%)	2(7,1%)	2(7,1%)	3(10,7%)	3(10,7%)	4(14,3%)	14(50,0%)	6	7
	Tempo para reflexão	3(8,6%)	2(5,7%)	5(14,3%)	6(17,1%)	7(20,0%)	8(22,9%)	4(11,4%)	5	6
Agregado de todo o Bloco		3(2,4%)	5(4,0%)	14(11,1%)	12(9,5%)	18(14,3%)	30(23,8%)	44(34,9%)	6	7
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	2(7,1%)	8(28,6%)	4(14,3%)	6(21,4%)	1(3,6%)	4(14,3%)	3(10,7%)	3	2
	Coleta de informações	5(35,7%)	1(7,1%)	2(14,3%)	5(35,7%)	1(7,1%)	0(0%)	0(0%)	3	1
	Análise	1(2,9%)	1(2,9%)	4(11,4%)	4(11,4%)	10(28,6%)	10(28,6%)	5(14,3%)	5	5
	Educação e Treinamento	1(3,6%)	1(3,6%)	2(7,1%)	7(25,0%)	5(17,9%)	9(32,1%)	3(10,7%)	5	6
	Transmissão de informações	2(5,7%)	2(5,7%)	5(14,3%)	6(17,1%)	8(22,9%)	5(14,3%)	7(20,0%)	5	5
Agregado de todo o Bloco		11(7,9%)	13(9,3%)	17(12,1%)	28(20,0%)	25(17,9%)	28(20,0%)	18(12,9%)	5	4
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	1(1,8%)	2(3,6%)	4(7,1%)	0(0%)	11(19,6%)	12(21,4%)	26(46,4%)	6	7

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11 – Pontuação média e atribuição aos quartis (Prospecção 4.0)

Bloco de Construção	Constructo	Média	Média Escala 0 a 100	Quartil
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	5,8	82,9	3º Quartil
	Apreciação de diferenças	5,8	82,6	Quartil Superior
	Abertura a novas ideias	5,7	81,1	2º Quartil
	Tempo para reflexão	4,5	64,1	3º Quartil
Agregado de todo o Bloco		5,4	77,2	3º Quartil
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	3,7	53,1	Quartil Inferior
	Coleta de informações	2,7	38,7	Quartil Inferior
	Análise	5,0	71,9	3º Quartil
	Educação e Treinamento	4,9	69,9	2º Quartil
	Transmissão de informações	4,7	67,0	2º Quartil
Agregado de todo o Bloco		4,4	63,2	2º Quartil
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	5,8	83,2	Quartil Superior

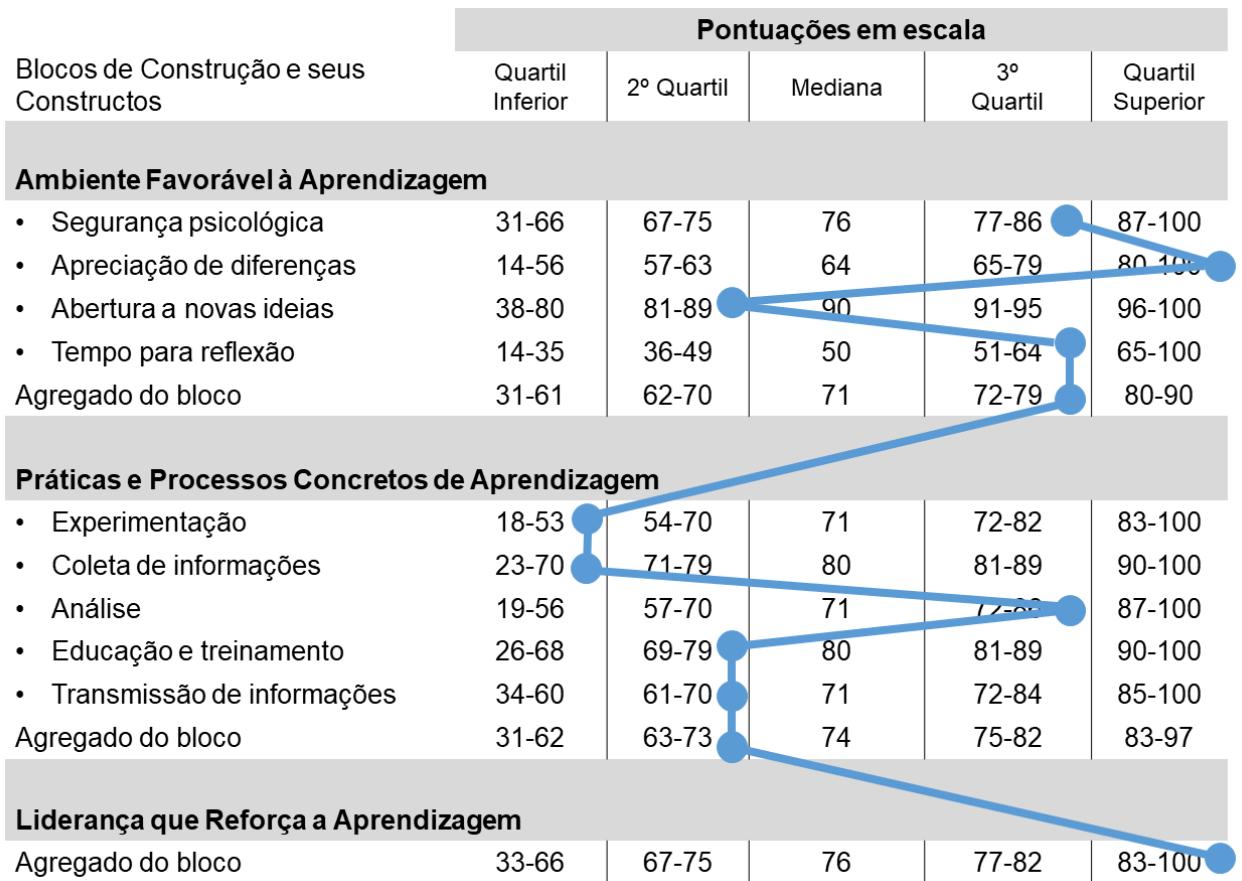
Fonte: Elaboração Própria

Tendo em vista os dados apresentados pela Tabela 10, nota-se que apesar da Prospecção 4.0 também possuir um grande alinhamento das pontuações agregadas em relação as pontuações de todo o time Enactus Campus São Carlos, existe uma disparidade considerável no constructo de Experimentação. Visto que experimentar é um fator essencial para uma prospecção, isso pode indicar um problema grave.

A partir da análise da Tabela 11, nota-se ainda resultados semelhantes aos da Enactus Campus São Carlos como um todo, contudo, verifica-se também que a estrutura se enquadra num quartil abaixo ao que diz respeito a Segurança psicológica, Tempo para reflexão e Experimentação, características importantíssimas para uma prospecção efetiva. Como a lacuna se encontra em aspectos fundamentais para essa estrutura, é recomendado que a Prospecção 4.0

busque o entendimento das melhores práticas presentes nos demais projetos, procurando potencializar suas capacidades de atuação como uma Organização de Aprendizagem.

Figura 15 – Disposição da Prospecção 4.0 nos quartis



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados de *benchmarking* disponibilizados em GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

Apesar de algumas disparidades levantadas, nota-se em geral, que os quatro projetos estão com pontuações claramente semelhantes e ocupam o melhor quartil em dois dos três blocos de construção de Organizações de Aprendizagem. Isto significa que não é somente a Enactus Campus São Carlos como um todo que possuí bons índices, mas também as suas partes quando analisadas individualmente, o que demonstra um forte alinhamento organizacional. Por outro lado, sempre existem oportunidades de melhoria. Nesse caso, essas oportunidades são evidenciadas principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de práticas e processos concretos para potencializar e sistematizar o aprendizado da organização e dos projetos.

Um primeiro passo para fortalecer os projetos individualmente e, consequentemente, a Enactus Campus São Carlos como um todo é o compartilhamento interno de informações,

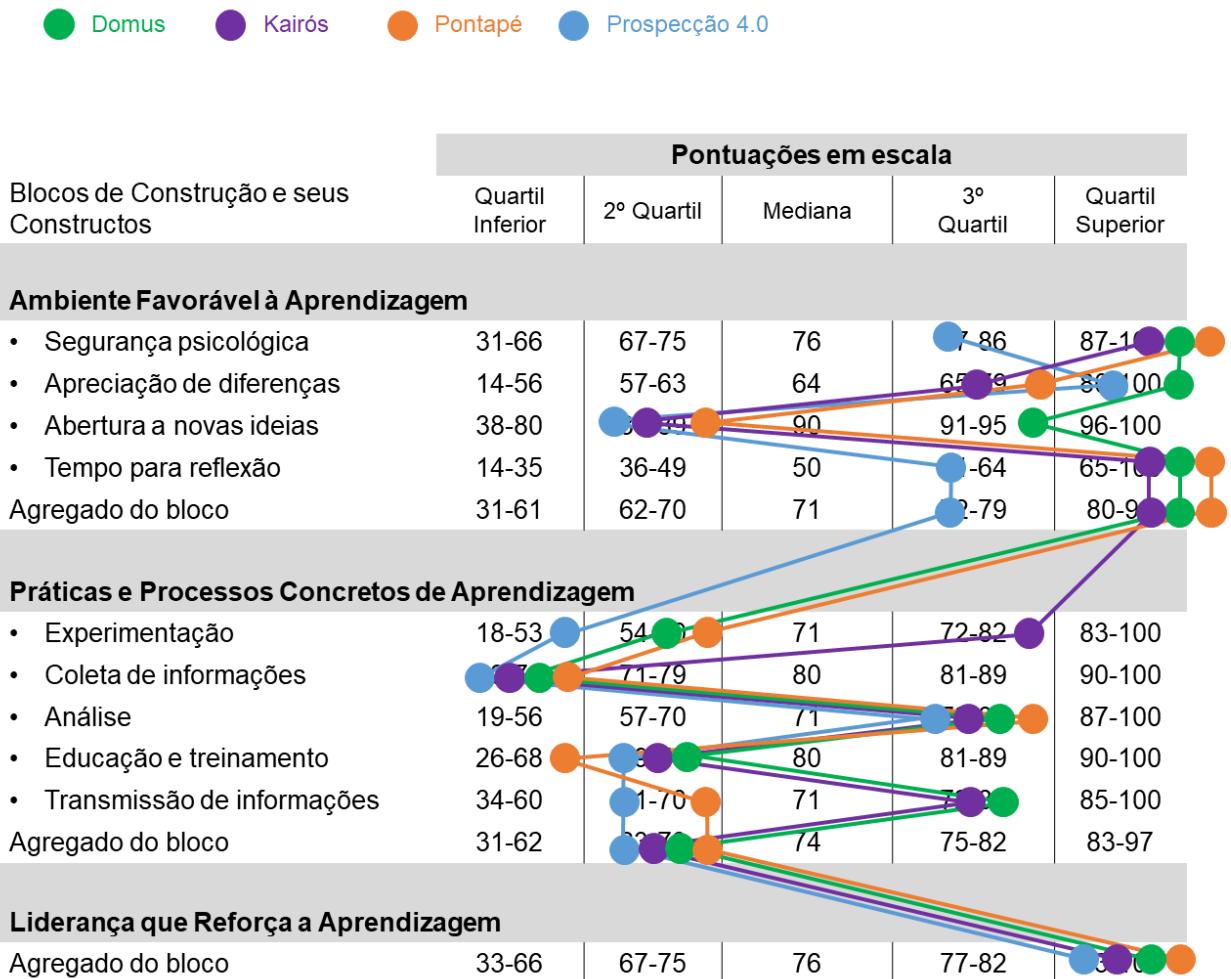
aprendizados e melhores práticas. Para tanto, é essencial o entendimento das fortalezas e debilidades de cada projeto. Com isso em mente, foi elaborado a Tabela 12, a qual apresenta um comparativo das médias de cada projeto nos constructos e respectivos blocos de construção, bem como a Figura 16, a qual apresenta a disposição visual de todos os projetos nos quartis.

Tabela 12 – Comparaçāo das pontuações médias

Bloco de Construção	Constructo	Média Escala 0 a 100			
		Domus	Kairós	Pontapé	Prospecção 4.0
Ambiente Favorável à Aprendizagem	Segurança psicológica	92,1	87,1	92,0	82,9
	Apreciação de diferenças	85,7	78,0	79,3	82,6
	Abertura a novas ideias	91,3	88,1	86,4	81,1
	Tempo para reflexão	78,1	80,9	91,4	64,1
Agregado de todo o Bloco		86,6	83,6	87,8	77,2
Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem	Experimentação	64,7	75,0	67,1	53,1
	Coleta de informações	37,3	46,4	28,6	38,7
	Análise	79,7	75,2	77,7	71,9
	Educação e Treinamento	75,4	73,8	67,1	69,9
	Transmissão de informações	73,3	76,2	69,1	67,0
Agregado de todo o Bloco		70,0	72,3	66,4	63,2
Liderança que Reforça a Aprendizagem	Agregado de todo o Bloco	90,1	86,9	88,9	83,2

Fonte: Elaboração Própria

Figura 16 – Disposição dos quatro projetos nos quartis



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados de *benchmarking* disponibilizados em GARVIN; EDMONDSON; GINO (2008)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo são apresentadas as conclusões, contribuições e limitações desse Trabalho de Conclusão de Curso, de forma a exibir uma visão global sobre o estudo e os seus resultados.

5.1 Conclusões do Trabalho

Esse Trabalho de Conclusão de Curso se propôs a responder as seguintes questões iniciais:

- Até que ponto a Enactus Campus São Carlos está funcionando como uma Organização de aprendizagem?
- Os projetos estão em diferentes maturidades em relação a aprendizagem? Se sim, como um pode ajudar o outro?

Para isso foi traçado o principal objetivo do estudo: **Realizar um diagnóstico comparativo a respeito do comportamento de aprendizagem presente na Enactus Campus São Carlos**, bem como, foram traçados 3 objetivos específicos:

1. Objetivo Específico 1 – Estudo da área de conhecimento de gestão da mudança, bem como, de aprendizagem organizacional, identificando conceitos principais de análise dentro dos temas.
2. Objetivo Específico 2 – Produção de um diagnóstico numérico e comparativo da Enactus Campus São Carlos com base em comportamentos presentes em organizações de aprendizagem.
3. Objetivo Específico 3 – Identificação de oportunidades de melhoria para a Enactus Campus São Carlos se aproximar cada vez mais dos parâmetros de organizações de aprendizagem.

Para corresponder a tais expectativas, o estudo, logo no início, apresenta a fundamentação teórica a qual abrange conteúdos significativos a respeito das áreas de conhecimento de Gestão da Mudança e Aprendizagem Organizacional, cumprindo assim, o Objetivo Específico 1.

Em seguida, após o esclarecimento da metodologia, o trabalho expõe a análise numérica dos dados da pesquisa de avaliação, a qual revela que a Enactus Campus São Carlos possui

ótimos índices em dois dos três blocos de construção (Ambiente Favorável à Aprendizagem e Liderança que Reforça a Aprendizagem), se localizando nos melhores quartis relacionados a esses dois blocos, segundo a pesquisa de Garvin, Edmondson e Gino (2008). Logicamente, em conjunto com essa análise também é evidenciado que a maior oportunidade de melhoria para a organização é no bloco de construção de Práticas e Processos Concretos de Aprendizagem, já que foi nesse que a organização obteve as menores pontuações e se enquadrou apenas no 2º Quartil.

Posteriormente, realizou-se o estudo individual de cada projeto, revelando um forte alinhamento organizacional, uma vez que a maioria das pontuações obtidas foram muito semelhantes. Contudo, ainda assim, foi possível notar algumas disparidades de maturidade, as quais originaram uma análise comparativa entre projetos, possibilitando e incentivando a troca de informações internas. Posto isso, nota-se que com o fim de tal análise todos os objetivos e questões de pesquisa são respondidos satisfatoriamente pelo trabalho.

Por fim, vale ressaltar que mesmo a pesquisa sendo de caráter descritiva, pode-se dizer que deu origem a uma mudança, uma vez que “não existe um diagnóstico puro” (SCHEIN, 2002), isto é, ao se realizar tais questionamentos, o pensamento e as expectativas dos colaboradores da Enactus Campus São Carlos já foram influenciados.

5.2 Contribuições do Trabalho

A maior contribuição desse estudo é, justamente, para a organização Enactus Campus São Carlos, uma vez que foi gerado um diagnóstico numérico, avaliativo e comparativo, do qual se extrai ideias e direcionamentos para a melhoria do time em quesitos de aprendizagem.

É importante ressaltar a relevância do trabalho para a formação e desenvolvimento do autor, visto que se trata de um estudo que apesar de demandar bastante dedicação e tempo, é muito compensatório e satisfatório, devido aos resultados atingidos e os aprendizados obtidos.

Nota-se também que com a realização de tal trabalho, surgiram novos dados comparativos para serem usados por organizações que vivenciam contextos semelhantes a Enactus Campus São Carlos. Em outras palavras, os dados gerados por esse estudo são de grande valia comparativa para outras extracurriculares e outros times Enactus espalhados pelo Brasil, por exemplo, posto que vivem em ambientes semelhantes e, portanto, tal comparação torna-se mais acurada.

Por fim esse trabalho também apresenta uma contribuição acadêmica, visto que foi elaborado para ser facilmente replicado, o que potencializa o conhecimento gerado nessa área

de estudo. Por outro lado, considerando que a academia também se propõe a levar melhores práticas para o mercado de trabalho, esse estudo promove um direcionamento para futuras ações.

5.3 Limitações do Trabalho

A principal limitação do trabalho é que esse assume que uma Organização de Aprendizagem é constituída pelos três blocos de construção apresentados pelo artigo “*Is yours a Learning Organization?*”. Dessa forma, o estudo pode ter deixado de abranger outros aspectos importantes, ao limitar-se a tais blocos.

Além disso, como ressaltado anteriormente, não é recomendado a utilização da média para a análise de respostas de questionários que utilizam escalas Likert, uma vez que os números apresentados na escala não possuem sentido numérico algum. Portanto, a análise comparativa de médias e quartis pode apresentar equívocos ou imprecisões.

Por fim, é valido ressaltar que tal estudo apresenta uma tradução livre das afirmações contidas na pesquisa original, portanto, para garantir uma acuracidade maior nos próximos estudos, recomenda-se utilizar um método de tradução mais robusto e assertivo.

Entretanto, como o foco do estudo é dado pela sugestão de possíveis, e não de todos, caminhos de evolução do time Enactus Campus São Carlos, conclui-se que tais limitações não invalidam os resultados apresentados pelo trabalho.

REFERÊNCIAS

- AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. **Integrating the organizational change literature: A model for successful change** *Journal of Organizational Change Management*, 2015.
- ANAND, N.; BARSOUX, J. L. **What everyone gets wrong about change management** *Harvard Business Review*, 2017.
- ANDERSEN, E. Learning to learn. *Harvard Business Review*, v. 2016, n. March, 2016.
- ARGYRIS, C. **Double Loop Learning in Organizations**. Harvard Business Review, September-October 1977.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. [s.l: s.n.]
- CREASY, Tim. **O que é Gestão de Mudanças?**. PROSCI 2021. Disponível em: <<https://peoplechange.com.br/o-que-e-gestao-de-mudancas/>>. Acesso em: 05 de outubro de 2021.
- DIXON-FYLE, S. et al. Diversity wins! *McKinsey*, n. May, p. 1–12, 2020.
- FIOL, C. M., LYLES, M.A. **Organizational Learning**. *Academy of Management Review*. October 1985.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Phi Delta Kappan*, v. 82, n. 10, p. 744–747, 2001.
- GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, v. 86, n. 3, 2008.
- GEROLAMO, M. C. **Gestão da Mudança na Perspectiva do Comportamento Organizacional e da Liderança: Proposta de um Framework Teórico e Avaliação de Iniciativas Acadêmicas**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUBER, G.P. **Organizational Learning**: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, February 1991.
- KANTER, R. M., STEIN, B., & JICK, T. (1992). **The Challenge of organizational change** : how companies experience it and leaders guide it. Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- LONGMAN, Dictionary of Contemporary English. **Change Management**. 2021. Disponível em: <<https://www.ldoceonline.com/dictionary/change-management>>. Acesso em: 05 de outubro de 2021.
- MARCONI, M.A & LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5^a Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SCHEIN, E. H. Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. **Reflections: The SoL Journal**, v. 4, n. 2, p. 34–46, 2002.

SINEK, Simon. **Comece Pelo Porquê**: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. 1^a Ed. Editora Sextante, 16/10/2018.

TONET, I. **Método científico**: uma abordagem ontológica. São Paulo: Instituto Lukács, 2013.

WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. **Change Management**. 2021a. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management>. Acesso em: 05 de outubro de 2021.

WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. **Aprendizagem Organizacional**. 2021b. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem_organizacional>. Acesso em: 20 de outubro de 2021.

Apêndice A – Questionário

Perguntas Respostas 33 Configurações

Seção 1 de 9

Aprendizagem Organizacional - Enactus X ::
Campus São Carlos

Eaaaaai galera mais linda desse Brasil!!!!

Povo, pra quem não me conhece sou o Papa, 017 da Prod. Eu estive por 3 anos nesse time que amo de montão e agora que estou terminando minha facul, decidi fazer o meu TCC com o intuito de agregar algo a mais para o time.

Qual é a ideia do meu TCC? Analisar se o nosso time Enactus possui um ambiente favorável a aprendizagem, isto é, se realmente estamos em contato com novos conhecimentos e mais importante - se estamos mudando nosso comportamento a partir desses.

Por que Aprendizagem? Pq na falta dela apenas repetimos velhos hábitos, certo?! E para sabermos o que temos que mudar (afinal, o time é muito dinâmico e sempre passa por muitas mudanças - mudança de coordenadoria que o diga né?! hahahaha), temos que coletar novas informações e aprender com elas!

Beleza, mas como vai ser essa Análise? Facim, facim. Estou replicando um questionário aqui, que tem algumas afirmações e vocês apenas avaliarão o quanto concordam com cada uma dessas afirmações. Moleza ne?! Bora lá entao...

Seção 2 de 9

Ja vamos começar....

Antes gostaria de saber só um tiquim de vocês, pufavô :)

Nome (só para identificar quem respondeu - será excluído para analisar respostas) *

Texto de resposta curta

Projeto / Área *

1. Coordenadoria
2. Conselheiros (Prof + BAB)
3. Domus
4. Kairós
5. Prospecção 4.0
6. Pontapé

Qual é seu papel na Enactus? *

1. Coordenador
2. Líder
3. Membro
4. Professor / BAB

Faixa etária *

- Até 18 anos
- 19 a 21 anos
- 22 a 24 anos
- 25 anos ou mais

Curso *

- Arquitetura e Urbanismo
- Ciéncia da Computaçao
- Ciéncias Fisicas e Biomoleculares
- Engenharia Aeronáutica
- Engenharia Ambiental
- Engenharia Civil
- Engenharia de Materiais e Manufatura
- Engenharia Mecânica
- Engenharia de Produção
- Estatística
- Estatística com Ciéncia de dados
- Química
- Outros...

Cidade e Estado *

To curioso pra ver a diversidade geográfica desse time!!! Se possível coloquem assim 6: cidade - Estado . Ex: Valinhos - SP

Texto de resposta curta

Após a seção 2 [Continuar para a próxima seção](#)

Seção 3 de 9

Coordenadores e Conselheiros

X ::

Pessoal, respondam pensando no time como um todo, ok?!

Então quando lerem projeto, entendam como TIME.

Após a seção 3 [Ir para a seção 5 \(Agora sim, podemos começar\)](#)

Líderes e Membros

Seção 5 de 9

Agora sim, podemos começar

X
:

Pessoal, é muito importante que vocês reflitam e se questionem sobre a avaliação de vocês a seguir - com base em exemplos, se possível (não só para a pesquisa em si, mas também pode levantar a atenção de vocês para alguns pontos importantes).

No seu projeto, é fácil falar abertamente sobre o que está em sua mente *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Se você cometer um erro neste projeto, muitas vezes é usado contra você. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

As pessoas do seu projeto geralmente se sentem à vontade para falar sobre problemas e divergências. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

A pressão do cronograma / das sprints atrapalha a realização de um bom trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

As pessoas estão ocupadas demais para investir tempo em melhorias. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Simplesmente não há tempo para reflexão. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Seção 6 de 9

Quase lá...

Eita lasqueira, quanta afirmação neh hahahaha. Só tem mais um pouquinho, você aguenta hahahaha. Ta refletindo e anotando as ideias que tão surgindo neh?! Ahh bom, ótimo, tudo bem então, pode seguir.

Seu projeto experimenta frequentemente novas formas de trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Este projeto faz experiências com frequência com novas ofertas de produtos ou serviços *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Seu projeto possui um *processo formal* para conduzir e avaliar experimentos ou novas ideias. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Frequentemente é empregado protótipos ou simulações ao experimentar novas ideias *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Seu projeto coleta **sistematicamente** informações sobre concorrentes, clientes, tendências * econômicas e sociais e tendências tecnológicas

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Seu projeto *frequentemente* compara seu desempenho com o de concorrentes ou organizações de primeira classe *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

É comum o conflito produtivo e debate durante as discussões nas reuniões de projeto *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

As pessoas buscam pontos de vista divergentes durante as discussões. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

É disponibilizado tempo para atividades de educação e formação. (P/ assuntos que contribuem * com o progresso do projeto)

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

São realizadas reuniões e discussões de aprendizado com especialistas de outros projetos ou * times enactus; com especialistas de fora da organização; com a comunidade

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Seu projeto compartilha regularmente informações com os demais projetos dentro da Enactus *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Seu projeto compartilha regularmente informações com redes fora da organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

É comunicado com rapidez e precisão novos conhecimentos aos principais tomadores de decisão. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Seu projeto conduz regularmente pós-auditórias e análises pós-ação. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Seção 7 de 9

É o último, prometo

X ::

Agora ou vocês estão reflexivos ou querem me matar. Mas prometo que são as últimas questõeszinhas para vocês, esse acaba rápido!

Os líderes e coordenadores pedem a contribuição de outras pessoas nas discussões *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre

Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores reconhecem suas próprias limitações no que diz respeito ao conhecimento, informação ou experiência *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre

Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores fazem perguntas investigativas *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre

Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores ouvem com atenção. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre

Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores encorajam múltiplos pontos de vista. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores fornecem tempo, recursos e locais para identificar problemas e desafios organizacionais *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores fornecem tempo, recursos e locais para refletir e melhorar o desempenho anterior. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre Ocorre sempre

Os líderes e coordenadores criticam pontos de vista diferentes dos deles. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ocorre Ocorre sempre

Seção 8 de 9

Valeu meu povo

X :

Galera, ***muuuuuuito obrigado*** por dedicarem o tempo de vocês para responderem esse questionário.

Quando eu acabar de compilar os resultados eu compartilho com vocês.

Se quiserem trocar qualquer ideia comigo, sobre a pesquisa, sobre a Enactus ou sobre a vida podem me chamar (sério memo):

Patati PassaZAP: 19 98312-9585

Abraçooos, se cuideem! =)

ANEXO A – Dados de *benchmarking*

Building Blocks and Their Subcomponents	Scaled Scores				
	Bottom quartile	Second quartile	Median	Third quartile	Top quartile
Supportive Learning Environment					
• Psychological safety	31–66	67–75	76	77–86	87–100
• Appreciation of differences	14–56	57–63	64	65–79	80–100
• Openness to new ideas	38–80	81–89	90	91–95	96–100
• Time for reflection	14–35	36–49	50	51–64	65–100
Learning environment composite	31–61	62–70	71	72–79	80–90
Concrete Learning Processes and Practices					
• Experimentation	18–53	54–70	71	72–82	83–100
• Information collection	23–70	71–79	80	81–89	90–100
• Analysis	19–56	57–70	71	72–86	87–100
• Education and training	26–68	69–79	80	81–89	90–100
• Information transfer	34–60	61–70	71	72–84	85–100
Learning processes composite	31–62	63–73	74	75–82	83–97
Leadership That Reinforces Learning					
Composite for this block	33–66	67–75	76	77–82	83–100

Note: The scaled scores for learning environment and learning processes were computed by multiplying each raw score on the seven-point scale by 100 and dividing it by seven. For learning leadership, which was based on a five-point scale, the divisor was five.

Fonte: (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008)