

Reuna

CULTURA DE APRENDIZAGEM E PRIVATIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA TRANSNORDESTINA

LEARNING CULTURE AND PRIVATIZATION: A CASE STUDY IN TRANSNORDESTINA

Giselle Cavalcante Queiroz

Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Endereço: Avenida da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-080 - Fortaleza, CE – Brasil

Fone: 55(85) 33667808

Email: gisellecqueiroz@gmail.com - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/0377813736721649>

Sofia Batista Ferraz

Universidade de São Paulo, Brasil.

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - E207, Cidade Universitária, CEP 05508-900 - Sao Paulo, SP – Brasil / Fone: 55(11) 38184038

Email: sofiasbf@gmail.com - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/0881506243466674>

Tereza Cristina Batista de Lima

Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Endereço: Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-080 - Fortaleza, CE – Brasil

Fone:55(85) 33667808

Email: tcblima@uol.com.br - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/7117960824805237>

Serafim Firmo de Souza Ferraz

Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Endereço: Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-080 - Fortaleza, CE – Brasil

Fone: 55(85) 33667808

Email: ferraz@ufc.br - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/2551135478937145>

Augusto César de Aquino Cabral

Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Endereço: Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-080 - Fortaleza, CE – Brasil

Fone:55 (85) 33667808

Email: cabral@ufc.br - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/7080799282119351>

Submissão: 26 Dez. 2013. **Aprovação:** 21 Ago. 2014. **Publicação:** 30 Set. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blindreview*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/588>

Resumo

Esta pesquisa objetiva analisar a configuração da Cultura de Aprendizagem e das suas dimensões predominantes entre funcionários egressos antes e depois do processo de privatização em uma organização concessionária da malha ferroviária. Trata-se, inicialmente, de pesquisa quantitativa, na modalidade survey, por meio do

Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem – DLOQ-A aplicado a 102 respondentes, cujos resultados foram tratados por meio da estatística descritiva e, qualitativamente, por meio de entrevistas semiestruturadas com dirigentes da empresa. Os resultados evidenciam as dimensões Criação de Oportunidades para a Aprendizagem Contínua e o Provimento de Liderança Estratégica para a Aprendizagem com resultado moderado. A contribuição deste trabalho encontra-se na análise da configuração de uma cultura de aprendizagem em organização privatizada, que está inserida, como decorrência deste processo, em um ambiente de críticas e cobranças por melhores resultados.

Palavras-chave: Privatização. Cultura de Aprendizagem. Comportamento Organizacional.

Abstract

This research aims to analyze the configuration of the Learning Culture and its predominant dimensions among egressed employees before and after the privatization process in a concessionary organization of the railway. Is, initially, quantitative research, survey mode, using the Questionnaire Dimensions of Learning Organization - DLOQ-A applied to 102 respondents, the results were processed using descriptive statistics and qualitatively through interviews semistructured with company directors. The results show the dimensions Creating Opportunities for Lifelong Learning and Provision of Strategic Leadership for Learning with moderate results. The contribution of this work is the analysis of the configuration of a learning culture in privatized organization, which is inserted as a result of this process, in an environment of criticism and demands for better results.

Keywords: Privatization. Learning Culture. Organizational Behavior.

1 Introdução

As organizações buscam vantagens competitivas sustentáveis, baseadas na geração de valor, através de estratégias duráveis que dificilmente são substituídas ou imitadas pelos concorrentes (LÓPEZ, 2006). Diante da instabilidade e dinamismo da economia, a principal fonte de vantagem competitiva passa a ser as pessoas da organização, em particular a habilidade que possuem para antecipar mudanças, adaptar-se a novas circunstâncias e inventar novas práticas de negócio (GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

A aprendizagem atua como facilitadora desse processo de adequação ao ambiente e se tornou um tema que vem recebendo atenção de pesquisadores, acadêmicos e consultores nos últimos anos, com o intuito de se compreender esse processo e seus resultados (ISIDRO-FILHO, 2010). Nessa perspectiva, desenvolver uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem vem se tornando uma estratégia cada vez mais buscada pelas organizações. Na cultura de aprendizagem, as possibilidades de aprendizado são valorizadas e os mecanismos que a viabilizam

fazem parte da estrutura da organização. Ao tratar das organizações inseridas em um ambiente de transformações, aquelas que foram privatizadas apresentam um caráter bem particular, na medida em que a privatização evidencia uma mudança de caráter permanente, que altera a natureza da organização, modifica sua identidade e demanda uma alteração de seus padrões culturais que integrem a nova linha de gestão com as pessoas (OLIVA, 2002).

Nesse sentido, este trabalho propõe-se responder às seguintes perguntas: Como se configura a cultura de aprendizagem em contexto de pós-privatização? Existem diferenças na percepção acerca da cultura de aprendizagem entre funcionários que já atuavam como servidores públicos e aqueles que ingressaram em sua nova fase, como empresa privatizada? Que elementos da privatização mais impactam na cultura de aprendizagem da organização?

Essas questões nortearam a estruturação dessa pesquisa que tem como objetivo geral identificar como se configura a Cultura de Aprendizagem e as suas dimensões predominantes entre grupos antecedentes e subseqüentes ao processo de privatização em uma organização concessionária da malha ferroviária federal. Os objetivos específicos são: analisar as dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva de funcionários contratados antes da privatização; analisar as dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva de funcionários contratados após a privatização e investigar os elementos da privatização que mais impactaram na cultura de aprendizagem.

O estudo foi realizado na Transnordestina Logística S.A., empresa de transporte de cargas ferroviário do Nordeste, privatizada em 1997 e, atualmente, controlada pela Companhia Siderúrgica Nacional - CSN. A importância de sua atuação se reflete na extensão de sua malha ferroviária em sete estados da região Nordeste e pelo fato de ser a responsável pela execução do Projeto Nova Transnordestina do Governo Federal, que ligará os Portos do Pecém no Ceará, Porto do Suape em Pernambuco e Eliseu Martins no Piauí.

A relevância desse estudo se deve à importância de entender como a privatização influencia a cultura de aprendizagem e auxilia na condução de projetos que visem à adequação, modelagem ou formulação de uma cultura orientada para a aprendizagem.

Desta forma, foi utilizado o instrumento de mensuração de cultura de aprendizagem DLOQ – Questionário das Dimensões da Cultura de Aprendizagem, formulado por Marsick e Watkins (2003) e validado em versão reduzida por Yang (2003). Este instrumento é composto de sete dimensões que visam mensurar o construto de cultura de aprendizagem.

Segundo Cabral (2001), cultura tem recebido várias definições de diversos autores, por se tratar de um conceito complexo e de difícil delimitação. O presente artigo não possui a pretensão de ir contra tais argumentos ou reduzir a cultura, socialmente apreendida, a números e variáveis ao tratá-la por um viés quantitativo. A escolha pelo presente instrumento de pesquisa, o DLOQ, deveu-se à validação e confiabilidade fornecida pelo trabalho de Yang (2003). Adicionalmente, no intuito de investigar o impacto dos elementos da privatização no desenvolvimento da cultura

de aprendizagem, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da organização.

2 Cultura de Aprendizagem

O capital intelectual das organizações atua como um forte diferencial competitivo, tendo como base as pessoas, conhecimento adquirido por elas e a forma como esse conhecimento em nível individual é apropriado pelas organizações (Cardoso, 2000). Os elementos da cultura, por sua vez, oferecem um suporte fundamental para que esses processos de aprendizagem ocorram.

2.1 Aprendizagem organizacional

Kolb (1984, p. 38) afirma que “a aprendizagem é um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência”. Essa definição envolve alguns aspectos críticos como a ênfase no processo de adaptação em lugar dos conteúdos e resultados e a aprendizagem como um processo de transformação que é criado e recriado constantemente. Ao tratar das duas perspectivas da aprendizagem, individual e organizacional, Fiol e Lyles (1985, p. 804) destacam que “embora a aprendizagem individual seja importante para as organizações, a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma do aprendizado de cada membro”. E, apesar de as pessoas iniciarem a mudança por conta própria como resultado de seu aprendizado, as organizações devem criar estruturas que apoiem e facilitem a captura da aprendizagem, a fim de avançar para as suas missões (YANG, 2003).

Destacando a organização como um organismo capaz de aprender por meio de seus indivíduos, Senge (1990) define as “organizações que aprendem” como aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. A aprendizagem se configura, nessas organizações, como valor central da sua cultura, sendo a inovação não somente encorajada, mas celebrada e a mudança deliberadamente procurada e não evitada (CARDOSO, 2000).

O argumento de que a aprendizagem leva uma organização a se adequar melhor às incertezas atuais, leva-as a construir um ambiente propício à disseminação e compartilhamento do conhecimento, aumentando suas possibilidades de competitividade.

2.2 Cultura de Aprendizagem – Conceitos e dimensões

A cultura organizacional assume papel determinante no processo de aprendizagem nas organizações, principalmente no que diz respeito à passagem do

nível individual para o nível organizacional (CARDOSO, 2000). A relação entre aprendizagem e cultura organizacional também é destacada por Schein (1995). Ao caracterizar a cultura de aprendizagem em organizações, o autor parte do pressuposto de que a cultura organizacional é central nos processos de aprendizagem e de mudança, e pode assumir uma postura de “facilitadora”. Propõe, assim, sete elementos que tipificam uma cultura orientada para a aprendizagem, sendo eles: orientação para as pessoas, crença compartilhada de que as pessoas podem e querem aprender, valorização da aprendizagem e da mudança, tempo disponível para inovação e experimentação, desenvolvimento do pensamento sistêmico, trabalho em grupo e consciência de uma interdependência no trabalho. A cultura de aprendizagem pode, portanto, ser caracterizada como um conjunto de crenças, valores, atitudes, papéis, suposições e comportamentos compartilhados que permitem a aprendizagem na organização (ARMSTRONG; FOLEY, 2003).

Ao realizar um estudo sobre a relação entre a estrutura organizacional e a gestão do conhecimento nas empresas, Perrotti e Vasconcelos (2005) afirmam que há uma relação positiva entre essas questões, principalmente quando existe um ambiente propício para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

A fim de compreender a cultura de aprendizagem, Marsick e Watkins (2003) desenvolveram o Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – DLOQ*), utilizado neste trabalho e apresentado mais detalhadamente na metodologia. O questionário apresenta as seguintes dimensões e definições fundamentais em uma organização que aprende:

1. Criação de Oportunidades para Aprendizagem Contínua;
2. Promoção da Investigação e do Diálogo;
3. Incentivo à Aprendizagem e Colaboração em Equipe;
4. Criação de Sistemas para Captura e Compartilhamento do Aprendizado;
5. Capacitação das Pessoas para uma Visão Coletiva;
6. Conexão da Organização ao Ambiente; e
7. Provimento de Liderança Estratégica para a Aprendizagem.

A *Criação de Oportunidades para Aprendizagem Contínua* se refere às oportunidades fornecidas para que as pessoas possam aprender no trabalho. Essas oportunidades são fornecidas para a educação contínua e propiciam o crescimento. Birdthistle (2008, p. 113) explica que “os indivíduos compartilham a sua aprendizagem de forma a permitir uma organização a aprender através da transferência de conhecimento entre ele e integrando a aprendizagem em rotinas organizacionais e ações”.

A dimensão de *Promoção da Investigação e do Diálogo* representa a disseminação da habilidade de diálogo entre os indivíduos da organização e investigação da opinião dos demais. Marsick e Watkins (2003) explicam que as pessoas ganham habilidades de raciocínio produtivo para expressar as suas opiniões e capacidade de ouvir e investigar os pontos de vista dos outros, a cultura é alterada para apoiar o questionamento, o *feedback* e a experimentação. Isto leva a

empregados que estão sendo chamados a pensar em novas formas, criticamente e de forma colaborativa por meio do diálogo com o outro sobre o trabalho.

Na dimensão *Incentivo à Aprendizagem e Colaboração em Equipe*, o trabalho é projetado para usar grupos de acesso a diferentes modos de pensar; grupos devem aprender juntos e trabalhar em conjunto; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada (MARSICK; WATKINS, 2003). O aprendizado em grupo reafirma o espírito de colaboração e o uso eficaz das equipes. O trabalho é projetado a fim de que as equipes consigam ter diferentes modos de pensar e devem aprender e trabalhar colaborativamente. A colaboração é valorizada pela cultura da empresa e as equipes são recompensadas por esta.

A *Criação de Sistemas para Captura e Compartilhamento do Aprendizado* indica que as organizações devem ter sistemas que permitam o compartilhamento do aprendizado adquirido. Birdthistle (2008) indica que sistemas de alta e baixa tecnologia devem ser integrados com o trabalho e o acesso a esses devem ser amplamente fornecidos. Essa dimensão objetiva indicar os esforços percebidos para estabelecer sistemas para captura e compartilhamento do aprendizado.

Na dimensão *Capacitação das Pessoas para uma Visão Coletiva*, Marsick e Watkins (2003) consideram que as pessoas são envolvidas na criação, posse e implementação de uma visão conjunta; a responsabilidade pelos processos e a tomada de decisão são distribuídas, assim como as pessoas são motivadas a aprender para se responsabilizarem em fazer. Essa dimensão significa o processo de uma organização para criar e compartilhar uma visão coletiva e obter o *feedback* dos seus membros sobre a lacuna entre o estado atual e a nova visão.

Birdthistle (2008) explana que a dimensão *Conexão da Organização ao Ambiente* reflete o pensamento global e ações para conectar a organização ao seu ambiente interno e externo. Os funcionários recebem ajuda para ver o impacto do seu trabalho em todo o negócio e as pessoas analisam o ambiente e utilizam as informações que recebem para ajustar suas práticas de trabalho. A organização, por sua vez, procura estabelecer conexões com as comunidades em que está inserida.

A dimensão *Provimento de uma Liderança Estratégica para Aprendizagem* requer que a organização tenha líderes-modelo, que apresentem imagem de campeões e que apoiem a aprendizagem dos seus liderados. A liderança nas organizações que têm uma cultura de aprendizagem é mobilizada estrategicamente para a obtenção de resultados.

As sete dimensões apontadas pelo DLOQ perpassam os três níveis de aprendizagem em uma organização: individual, grupal e organizacional. Elas indicam de que forma a cultura organizacional está orientada para a aprendizagem e se está mais orientada para um determinado nível do que para outro.

3 Processo de privatização

A privatização de uma organização impacta diretamente em seu desempenho e cultura organizacional (CRUZ, 2009). Após o processo de privatização, observa-se

uma maior valorização e intensificação dos programas de compensação por desempenho, de modo a destacar aqueles que se sobressaem de forma satisfatória ou insatisfatória e estimulam a permanente busca por um desempenho superior (OLIVA, 2002).

Oliva (2002) explana ainda que a privatização se evidencia como uma mudança que não possui caráter temporário, mas que altera a natureza da organização, fragmenta e modifica sua identidade e lida com componentes do comportamento humano, por isso exige cautela. As alterações sofridas pela organização são permanentes e a organização se torna diferente.

Na década de 1980, o país “reprivatizou”, ou seja, vendeu 36 pequenas empresas, antes absorvidas pelo Estado, com o objetivo de reduzir a presença do governo no setor produtivo. Segundo o BNDES (2000), as expectativas do processo de reforma institucional do setor giravam em torno da geração de investimentos na recuperação, modernização e ampliação da infraestrutura existente, já bastante degradada pelo déficit de investimentos dos anos antecedentes. Para as empresas que compraram uma estatal, o processo de privatização representa uma alternativa de crescimento tanto financeiro quanto mercadológico. Esse crescimento é estratégico para essas organizações porque ocorre de forma rápida, trazendo resultados significativos em participações de mercado, vendas e outros indicadores de interesse das organizações (CRUZ, 2009).

Dessa forma, o Governo Federal entendeu a privatização de empresas do ramo siderúrgico, petroquímico, ferroviário e de energia elétrica como fundamental para a redução da dívida pública (BNDES, 2011). Nesse contexto, a Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima (RFFSA) foi privatizada no período entre 1996 e 1998, de acordo com o modelo que estabeleceu a segmentação do sistema ferroviário em seis malhas regionais e sua concessão pela União por 30 anos, mediante licitação, e o arrendamento, por igual prazo, dos ativos operacionais da RFFSA aos novos concessionários.

Em 1998 a CSN adquire, também por leilão, as ações da Malha Nordeste da RFFSA, dando origem à Companhia Ferroviária do Nordeste – CFN, que se transformaria depois na Transnordestina Logística S.A.

As críticas às privatizações foram intensas. Stampa (2007) defende que foi criada uma cultura anti-Estado, e se vinculou a ideia do *déficit* público com a da produção dos bens sociais de caráter público. Essa cultura fortaleceu a dicotomia entre público e privado, o público ficou relacionado ao ineficiente, ao desperdício e à corrupção, enquanto o privado é marcado pela esfera da eficiência e da qualidade. Essa cultura foi fortalecida ainda pelos ótimos resultados que algumas empresas apresentaram depois de alguns anos de privatização (STAMPA, 2007).

O processo de privatização afeta substancialmente as culturas das empresas que participam dele. Essa influência pode ser tão significativa que pode provocar vários efeitos, principalmente, no que diz respeito à performance (CRUZ, 2009). As empresas que passaram pelas privatizações mudaram sua cultura e melhoraram seu desempenho organizacional. O desempenho pós-privatização geralmente é superior devido à nova administração que buscará “reaver seu investimento no menor prazo possível e entrará com ações eficazes de redução do custo, aumento de

produtividade e reestruturação financeira” (NOVAES, 2004, p. 64). Cruz (2009), defende, no entanto, que as pessoas devem ser vistas como um fator relevante do processo de privatização e as empresas devem estar atentas aos talentos e ao conhecimento acumulado na organização.

No caso específico da CSN, Oliva (2002), ao analisar os reflexos da privatização na gestão de recursos humanos nas siderúrgicas privatizadas, constata que não houve requalificação ou orientação das pessoas desligadas, a fim de prepará-las para o mercado; a comunicação interna não obteve êxito e que o clima organizacional não esteve bom durante o processo de privatização. A diretoria liderou o processo de mudança, mas os demais gestores não o fizeram, tentaram proteger as pessoas, por falta de informação ou por medo de serem demitidos. A ação sindical era intensa, mas não foi suficiente para impedir as demissões, mesmo entre aqueles que colaboraram com o processo de privatização. A área de recursos humanos necessitava de maior informatização e estratégia interna mais efetiva e houve demora na adesão dos funcionários à mudança organizacional. Observa-se, dessa forma, como o contexto de privatização pode impactar na dinâmica organizacional.

4 Metodologia

O presente estudo é de natureza quanti-qualitativa. Inicialmente, realizou-se estudo quantitativo. Conforme ensina Richardson (2011, p. 70), a abordagem em questão se caracteriza pelo “emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Nesse sentido, a pesquisa classifica-se quanto ao tipo como descritiva, na modalidade transversal, onde os dados são coletados em um único ponto no tempo (HAIR; BABIN; MONEY, 2005).

Quanto aos meios, refere-se a uma pesquisa de campo, na modalidade *survey*, por meio do DLOQ-A, versão simplificada do questionário DLOQ – *Dimensions of Learning Organization Questionnaire*, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003). Conforme exposto no referencial teórico, o DLOQ foi proposto para mensurar algumas das dimensões da cultura de aprendizagem nas organizações. Marsick e Watkins (2003) validaram um instrumento com 55 itens, sendo 43 relacionados à cultura de aprendizagem e 12 ao desempenho organizacional, a fim de estudar a relação entre esses dois construtos. Esse instrumento foi validado no Brasil por Correa e Guimarães (2006). A versão simplificada, DLOQ-A, utilizada neste trabalho, foi validada por Yang (2003) e apresenta 27 perguntas fechadas, sendo 21 itens relacionados à cultura de aprendizagem e 6 itens relacionados ao desempenho organizacional. Porém, a relação com o desempenho organizacional não será contemplada no presente trabalho, por não se constituir objetivo da pesquisa. Assim, os participantes desta pesquisa responderam a um questionário de 21 itens, dividido em sete dimensões, já expostas anteriormente, sendo 3 itens para cada dimensão. Cada item é medido em uma escala que vai de 1 a 6. O valor 1 é atribuído para as ações que nunca acontecem na organização e o valor 6 para as ações que sempre acontecem.

Para melhor entendimento, essa escala foi dividida em 4 quadrantes. O primeiro quadrante varia entre 1 e 2,25, representa um baixo nível de cultura de aprendizagem. O segundo quadrante apresenta um intervalo de 2,26 a 3,50, representando uma cultura de aprendizagem em nível regular. O terceiro quadrante varia de 3,51 a 4,75, indicando um nível moderado de cultura de aprendizagem. O quarto quadrante constitui o intervalo de 4,76 a 6 e demonstra que a organização está em um nível alto de cultura de aprendizagem. Os resultados finais obtidos por meio da estatística descritiva permitem chegar a um escore geral de cada grupo amostral, bem como os escores obtidos em cada uma das dimensões do DLOQ.

A presente pesquisa foi realizada na Transnordestina Logística S/A - TLISA, empresa de grande porte que tem como negócio o transporte ferroviário de cargas, que surgiu em 1998, a partir da privatização da Malha Nordeste da extinta Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima – RFFSA. A Transnordestina tem 1.100 funcionários, sendo 660 lotados no Ceará, 138 no Maranhão, 138 no Piauí, 86 em Pernambuco, 85 na Paraíba, 29 em Alagoas e 12 no Rio Grande do Norte. A amostragem foi definida por quota que, segundo Hair Jr. (2005), tem como objetivo conseguir que a amostra total tenha representação proporcional dos estratos da população alvo, mas é selecionada por conveniência. Foram enviados questionários para todas as gerências da matriz da empresa, em Fortaleza, capital do Estado do Ceará. Essa unidade representa 60% do total de funcionários, sendo, assim, representativa desse universo. Com os questionários válidos recebidos, foi obtida uma amostra de 102 respondentes, que representa 15% da matriz e quase 10% de toda a organização. O número reduzido de respondentes deve-se à dispersão dos funcionários ao longo da malha ferroviária. Foram enviados questionários presenciais e virtuais. Os questionários presenciais foram distribuídos de maneira aleatória e os questionários virtuais foram disponibilizados através de *links* enviados por e-mail corporativo aos funcionários que trabalham ao longo da malha ferroviária do Ceará, devido à distância e inviabilidade da aplicação presencial.

A organização tem em seu quadro de funcionários, aqueles que foram admitidos por concurso público, no período da Malha Nordeste da Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima, que têm mais de 14 anos de serviço, e aqueles admitidos após a privatização, que tem entre 0 e 14 anos de serviço. No total, 102 empregados da empresa responderam ao DLOQ, conforme TAB 1.

Tabela 1 – Representação dos respondentes

Tempo de Serviço	Quantidade	Porcentagem (%)
Antes da privatização	11	10,78
Após a privatização	89	87,25
Não informaram	2	1,96
Total	102	100

Hair JR *et al.* (2005) explicam que *survey* é um procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos e são usadas quando a pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. Para a tabulação de

dados e apuração de resultados, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS. Para a análise dos dados, este trabalho utilizou a estatística descritiva.

Os resultados quantitativos obtidos foram, em seguida, tratados qualitativamente, por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas junto a dirigentes da empresa. No total, foram realizadas 3 entrevistas, com o objetivo de analisar o possível impacto da privatização na cultura organizacional e de aprendizagem da empresa. Os entrevistados estão assim distribuídos: o entrevistado 1 é gestor da área administrativa, que contribuiu com informações acerca da aprendizagem na organização; o entrevistado 2 é funcionário da área de projetos, que contribuiu com informações em relação à cultura da empresa antes e após a privatização, relatando as mudanças ocorridas e seus impactos; e o entrevistado 3 é diretor da área administrativa, que contribuiu na análise da configuração da cultura de aprendizagem na organização.

Adotou-se, na etapa qualitativa do trabalho, o procedimento Analítico Geral (COLLIS; HUSSEY, 2005), que explica que o pesquisador deve elaborar um roteiro escrito com as informações coletadas, registrar as referências bibliográficas, codificar os dados, agrupá-los em categorias menores de acordo com os temas e confronto dos dados com a teoria existente.

Todos os dados, incluindo entrevistas, foram coletados entre os meses de outubro e novembro de 2011.

5 Apresentação e análise de resultados

Esta seção apresentará as análises realizadas acerca da cultura de aprendizagem na percepção dos colaboradores que estão na organização desde antes da privatização e aqueles que entraram após esse processo. Ao final, faz-se uma análise para um melhor entendimento de como a cultura de aprendizagem foi impactada pela privatização.

5.1 Dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva de funcionários contratados antes da privatização

Os funcionários da organização que estão desde antes a privatização, ou seja, têm mais de 14 anos na empresa, vivenciaram, desta forma, a cultura de uma empresa estatal, que atuava em rede com outras filiais no Brasil inteiro. Na TAB 2 são apresentadas as médias atribuídas por essas pessoas a cada dimensão:

Tabela 2 – Percep o da Cultura de Aprendizagem por funcionários admitidos antes da privatiza o

Dimensões	Médias
Cria�o de Oportunidades para Aprendizagem Contínua	3,44
Promo�o da Investiga�o e do Diálogo	2,92
Incentivo � Aprendizagem e Colabora�o em Equipe	3,15
Cria�o de Sistemas para Captura e Compartilhamento do Aprendizado	2,91
Capacita�o das Pessoas para uma Visão Coletiva	2,96
Conexão da Organiza�o ao Ambiente	3,01
Provimento de Liderança Estratégica para a Aprendizagem	3,71
Total	3,16

Fonte: elaborado pelos autores

Os colaboradores admitidos antes do processo de privatiza o indicam que a cultura de aprendizagem da organiza o está em nível regular, pois apresentaram uma média total de 3,16.

Dentre as sete dimensões do DLOQ, apenas a Cria o de Oportunidades para a Aprendizagem Contínua e o Provimento de Liderança Estratégica para a Aprendizagem apresentam-se em nível moderado, com médias de 3,44 e 3,71, respectivamente.

As demais dimensões, na percep o dos colaboradores que estão há mais de 14 anos na organiza o, apresentam um nível regular. Isso indica que estes acreditam que a promo o do diálogo, o incentivo a aprendizagem e colabora o em equipe, a cria o de sistemas para compartilhamento do aprendizado, a capacita o para uma visão coletiva e a conexão da organiza o ao ambiente não são satisfatórias.

A dimensão Provimento de uma Liderança Estratégica para a Aprendizagem destaca-se dentre todas, pois obteve uma média de 3,71. Os funcionários desde grupo acreditam, ainda que de forma moderada, que a organiza o busca líderes-modelo, aqueles que apoiam a aprendizagem e a utilizam a fim de obter os resultados.

5.2 Dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva de funcionários contratados após a privatiza o

Os funcionários admitidos após a privatiza o, ou seja, que têm menos de 14 anos na empresa, vivenciaram uma cultura diferente dos indivíduos anteriores, na medida em que, após a privatiza o, a Transnordestina passou a ser uma empresa privada e controlada por outra, com respectivos padrões e normas que devem ser seguidos. Na TAB 3, pode-se observar as médias atribuídas por essas pessoas a cada dimensão:

Tabela 3 – Percepção da Cultura de Aprendizagem por funcionários admitidos após a privatização

Dimensões	Médias
Criação de Oportunidades para Aprendizagem Contínua	3,18
Promoção da Investigação e do Diálogo	3,29
Incentivo à Aprendizagem e Colaboração em Equipe	3
Criação de Sistemas para Captura e Compartilhamento do Aprendizado	2,76
Capacitação das Pessoas para uma Visão Coletiva	2,71
Conexão da Organização ao Ambiente	2,76
Provimento de Liderança Estratégica para a Aprendizagem	3,41
Total	3,02

Fonte: elaborado pelos autores

Os colaboradores admitidos após o processo de privatização também indicam que a cultura de aprendizagem na organização se encontra em nível regular, apresentando uma média de 3,02. O grupo de colaboradores admitidos após a privatização indica que todas as dimensões apresentam-se em nível regular, estando todas com médias abaixo da média de 3,5.

Apesar de a diferença entre as médias não ser significativa, a dimensão Provimento de uma Liderança Estratégica para a Aprendizagem apresenta a maior média desse grupo, 3,41. Os funcionários que estão há menos de 14 anos na organização também acreditam que a organização busca líderes-modelo, que apoiam a aprendizagem e a usam com o intuito de obter os resultados estrategicamente definidos.

5.3 Comparação na percepção sobre a cultura de aprendizagem dos funcionários admitidos antes e após a privatização

Com o objetivo de analisar se existe diferença na percepção das pessoas que entraram na organização antes ou depois do processo de privatização, foram analisadas, conforme o Gráfico 1, as médias de cada dimensão dos dois grupos já apresentados:

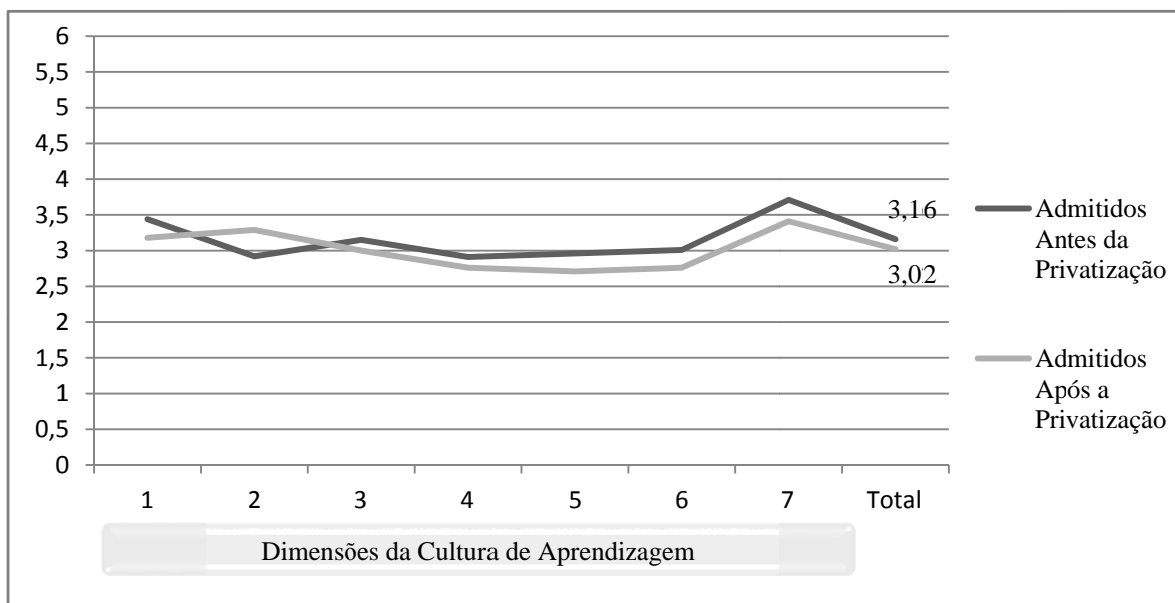


Gráfico 1 – Percepção da Cultura de Aprendizagem por funcionários admitidos antes e após a privatização

Fonte: elaborado pelos autores

Os dois grupos indicam que a cultura de aprendizagem da organização se encontra em nível regular, apesar do grupo de funcionários admitidos antes da privatização indicar uma média um pouco maior, de 3,16, em relação à média indicada pelo grupo de colaboradores admitidos após a privatização, de 3,02.

Comparando os dois grupos em cada uma das dimensões, todas estas, com exceção da dimensão Promoção da Investigação e do Diálogo, obtiveram maior média do grupo de funcionários admitidos antes da privatização. Esse grupo percebe um pouco mais a cultura da organização como orientada para a aprendizagem.

Após teste de significância das médias atribuídas, conclui-se que, com 95% de confiança, não existem diferenças significativas entre os dois grupos, apesar do processo de privatização. Logo, a Transnordestina não é percebida como uma organização com uma cultura de aprendizagem satisfatória, tanto na percepção dos funcionários que estão na organização desde antes da privatização, como para os que foram inseridos depois desse processo.

5.4 Elementos da privatização que impactaram na Cultura de Aprendizagem

A partir das entrevistas, foi possível perceber alguns elementos da privatização que impactaram na cultura de aprendizagem da Transnordestina.

Quando questionado sobre a possibilidade de haver diferença cultural entre as pessoas que entraram depois da concessão do projeto e as que já estavam na organização, o Entrevistado 1 afirma:

Uma questão cultural eu acho que nem tanto, mas uma questão motivacional. Porque o novo projeto está viabilizando economicamente [...] a própria Transnordestina para o futuro. Em função de que a malha nova vai ter um maior volume de transporte, ela vai se justificar economicamente.

Segundo o Entrevistado 1, o fato de participar de uma empresa que recebe grandes investimentos, que está em crescimento e em evidência por ser responsável por um projeto do Governo Federal talvez dê às pessoas a sensação de fazer parte de um grupo vencedor, aumentando a motivação dos funcionários.

O grupo de pessoas que entraram na organização quando esta ainda era a Rede Ferroviária Federal – RFFSA, apresenta uma maior abertura ao diálogo e ao questionamento. Isso talvez se deva ao fato de que na RFFSA os próprios colaboradores estruturavam e ministravam os treinamentos, logo a aprendizagem era em grupo e todos, instrutor e alunos, contribuíam ativamente no processo de aprendizagem. Dessa forma, os colaboradores eram levados a questionar e promover diálogos sobre os procedimentos das atividades deles. O entrevistado 2, que trabalha na organização desde antes a privatização, explica como isso acontecia:

Naquele tempo, dentro da empresa, a gente montava os cursos [...], então era uma coisa [...] tipicamente ferroviária. Vou dar um exemplo, [curso de] manutenção de *truck* de locomotiva. Você fechava um grupo, fazia o geral, então aquilo te dava... O que hoje se chama *on the job*. [...] Então o nosso treinamento era bem focado para a empresa.

As pessoas que vivenciaram esse processo possivelmente preservam a manutenção do questionamento e diálogo. O fato de tais pessoas serem mais experientes e conhecerem bem o negócio da empresa também pode dar a elas confiança para tal e ainda levar as demais pessoas da organização a solicitarem ajuda a essas sempre que possível. Logo, elas veem a investigação e o diálogo presentes em seus ambientes.

O entrevistado 2 identificou uma característica da RFFSA que pode explicar essa diferença do grupo de pessoas mais antigas na organização das demais, devido ao sentimento de responsabilidade das pessoas sobre suas atividades. Ele caracteriza como “liberdade” essa autonomia individual, que não é mais tão presente na empresa após a privatização. Sobre isso ele comenta:

Era uma coisa muito mais aberta. Tinha todas as dificuldades que tem hoje aqui, é o mesmo serviço que eu trabalho hoje aqui, mas tinha talvez até mais liberdade. Apesar de que era uma empresa pública, ela está engessada pelas leis públicas, [mas] o clima era um pouco diferente.

Com a privatização, os funcionários passam de uma realidade em que eles deixam de ser responsáveis pelo negócio, tido como seu, e passam a trabalhar para o negócio de alguém, que podem ser os acionistas, o dono ou uma controladora.

Os problemas em relação às mudanças causadas pela privatização ainda são muitos e precisam ser administrados de forma que a mudança cultural não seja traumática e que seja possível manter os aspectos positivos presentes na época da RFFSA, como a abertura e liberdade para promoção do diálogo.

A Transnordestina é uma empresa fortemente caracterizada pela sua dispersão geográfica. Está presente em 7 estados do Nordeste e se prolonga por quilômetros de via férrea. Dessa forma, o compartilhamento dos procedimentos, normas e aprendizagem é prejudicado por esse fator. Inexistem sistemas para captura e compartilhamento do aprendizado, mas é fornecida a alguns empregados a possibilidade de participar de cursos *e-learning*. Sobre este programa o Entrevistado 1 explica:

[...] o *e-learning*, para nós, é uma das ferramentas mais objetivas, mais eficazes, de forma que eu posso permitir que todas as pessoas façam remotamente os cursos e depois que façam os cursos a gente faz uma aula presencial de encerramento, na própria localidade, fechando o processo de formação. A procura é muito grande e a aceitação é muito grande. Acho que é uma das ferramentas que a gente consegue ser mais eficaz com relação ao custo-benefício.

Apesar de ser uma boa iniciativa da organização, os cursos de capacitação *on-line* não são suficientes para promover o compartilhamento do aprendizado. É preciso investir em sistemas de compartilhamento das lições aprendidas pela empresa, de forma a reduzir custos e evitar repetição de erros.

Dentre as diversas mudanças que a organização passou por causa da privatização, ocorreram também mudanças de gestores das diversas áreas. Os gestores da Transnordestina tiveram dificuldades em incorporar a cultura da mesma devido às profundas mudanças que vivenciaram. Os gestores que ocuparam tais cargos na Transnordestina após a privatização vinham das mais diversas empresas, com tipos de negócio e culturas variados.

Atualmente, com o objetivo de reduzir as diferenças culturais e unificar os modelos de gestão, a Transnordestina participa do Programa Escola de Líderes da controladora Companhia Siderúrgica Nacional, que busca fortalecer a cultura CSN, alinhar conhecimentos e criar sinergia entre os executivos do grupo. Tenciona disseminar o modelo de gestão por competências, alinhado aos objetivos estratégicos, visando formar uma liderança sustentável, baseada na missão, visão e valores da organização. Sobre esse programa o entrevistado 1 explica que:

[...] [Os gestores] vão passar por dois módulos, um módulo de cultura organizacional e um módulo de liderança e para o corpo executivo, que também tem um módulo de cultura organizacional e de liderança, [...] E todo esse curso é feito de forma a mesclar todos os gestores do grupo de tal forma que a gente consiga disseminar o que é Transnordestina, o que é CSN, o que é ferrovia, o que é siderurgia e o que é mineração. A intenção do corporativo é de unificação dessa cultura em uma só, apesar de serem seguimentos diferentes, mas a cultura está caminhando para a unificação.

O Grupo CSN teve a iniciativa de unificar as culturas das empresas dos ramos de ferrovia, siderurgia, metalurgia e mineração. Segundo o Entrevistado 1, não será uma tarefa fácil e provavelmente as subculturas sempre estarão presentes em cada uma das empresas do grupo, mas a tentativa de alinhá-las poderá ajudar os líderes da Transnordestina na implantação dos processos e técnicas de gestão corporativas.

Sobre a existência de uma cultura de aprendizagem na empresa, o Entrevistado 1 observa:

Na verdade, eu acredito que não. Neste momento [...] a intenção é caminhar-la [para uma cultura de aprendizagem], mas não temos estrutura e nem mobilização [...] para a cultura de aprendizagem neste momento. Entendemos a necessidade, a importância. Tudo está previsto num projeto mais macro de desenvolvimento, mas [...] nós estamos focando pontualmente na parte operacional, que é a formação de aprendizagem via SENAI. [...] Eu queria dizer que existe uma cultura de aprendizagem. Lógico que existe! Mas não de uma forma estruturada.

Reafirmando a inexistência de incentivo à cultura de aprendizagem, o entrevistado 3 expõe:

A empresa não estimula como deveria estimular. [...] A gente tem muito ainda para correr atrás em relação ao estímulo que nós damos aos nossos 1100 colaboradores, para que eles conheçam mais, busquem novos estudos, que a gente incentive e propicie para que ele busque melhorar em relação a vida acadêmica, em relação aos conhecimento técnicos, em relação aos conhecimento gerais, [porque] tudo vai se reverter depois para a companhia em melhores funcionários e em melhores resultados. Mas de fato a gente não estimula e não dá condições, hoje, necessárias para que a gente tenha um círculo virtuoso [na organização].

A Transnordestina se vê diante de desafios quanto à disseminação de uma cultura orientada para a aprendizagem. Os programas de treinamento são vistos como provedores dessa cultura, mas não são suficientes. As pessoas não são orientadas para uma visão sistêmica e a organização não conta com sistemas informacionais que contribuam para o compartilhamento do aprendizado. Entretanto, os líderes compartilham da ideia de que a cultura de aprendizagem precisa ser reforçada, entre os colaboradores admitidos antes ou após a privatização, para que o desempenho exigido seja alcançado.

6 Considerações finais

A aprendizagem surgiu para as organizações como facilitadora do processo de adequação às mudanças do ambiente. Ela leva em consideração o conjunto de

valores da organização, as relações estabelecidas pelos diversos atores organizacionais e a coletividade envolvida no processo de aprendizagem dentro da organização.

Diante das influências da cultura no processo de aprendizagem, o conceito de cultura de aprendizagem é desenvolvido para abordar o aprendizado no trabalho como parte da experiência e da história do trabalho, levando em consideração os valores e comportamentos individuais. A cultura de aprendizagem trata da capacidade de aprender a aprender em grupo, com o auxílio dos sistemas, políticas e estrutura organizacional. O conceito de cultura de aprendizagem aborda sete dimensões, partindo do nível individual para o organizacional. São elas: a promoção da investigação e do diálogo; incentivo à aprendizagem e colaboração em equipe; criação de sistemas para captura e compartilhamento do aprendizado; capacitação das pessoas para uma visão coletiva; conexão da organização ao ambiente; e provimento de liderança estratégica para a aprendizagem. Essas dimensões caracterizam uma cultura que valoriza a aprendizagem na organização. Investigou-se a existência de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem na Transnordestina Logística S.A., empresa privatizada em 1997. Para tanto, foi necessário realizar três análises.

Na análise da percepção da cultura de aprendizagem por funcionários admitidos antes da privatização, a cultura de aprendizagem encontra-se em nível regular, sendo a dimensão Provimento de uma Liderança Estratégica para a Aprendizagem a que obteve maior destaque.

Na análise da percepção da cultura de aprendizagem por funcionários admitidos após a privatização, a cultura de aprendizagem também se encontra em nível regular e a dimensão Provimento de uma Liderança Estratégica para a Aprendizagem também tem destaque diante das demais, apesar de apresentar valor abaixo da média.

A comparação da percepção dos dois grupos não apresentou diferença significativa, apesar de, na maioria das dimensões, o grupo de pessoas que estão na organização desde antes da privatização, ter atribuído valores um pouco maiores que grupo admitido após a privatização. Os dois grupos indicaram que a cultura de aprendizagem na Transnordestina se encontra em nível regular, ou seja, abaixo da média.

Na análise sobre os impactos da privatização na cultura de aprendizagem foram identificados os seguintes elementos de maior relevância:

- O Projeto Nova Transnordestina, concedido após a privatização, que alavancou a motivação daqueles que trabalham diretamente no projeto;
- A configuração dos treinamentos antes e após a privatização, visto que, antes, os próprios funcionários estruturavam os treinamentos e estes eram bastante específicos para o negócio da empresa;
- Redução da autonomia dada aos funcionários após a privatização;
- Dificuldade na mudança da cultura organizacional; e
- Influência exercida pela controladora CSN, que objetiva unificar a cultura organizacional das empresas pertencentes ao Grupo CSN.

De modo geral, as análises realizadas demonstram que a cultura de aprendizagem na Transnordestina está em processo de melhoria, na visão das pessoas que estão desde antes da privatização e também das que participam da vivência pós-privatização.

O trabalho se utilizou de instrumento quantitativo validado para obter a percepção dos funcionários sobre a cultura de aprendizagem, mas sem deixar de pesquisar, qualitativamente, os fatores do efeito pós-privatização que influenciam essa cultura.

A contribuição deste trabalho encontra-se na análise da configuração de uma cultura de aprendizagem em uma organização privatizada, que está inserida, como decorrência deste processo, em um ambiente de críticas e cobranças por melhores resultados. Após o processo de privatização uma cultura direcionada ao provimento de uma liderança estratégica para a aprendizagem, seria uma forma de minimizar e acompanhar as incertezas do ambiente externo e interno. O estudo apresenta que aspectos a serem observados na análise dos resultados acerca das dimensões da cultura de aprendizagem na Transnordestina.

O presente estudo se limita a apenas uma organização, logo seus resultados não podem ser tomados como representativos de todas as empresas que passaram pelo processo de privatização. Sugere-se que seja realizado um estudo longitudinal, com o objetivo de verificar ao longo do tempo a mudança na percepção dos funcionários sobre os impactos da privatização na cultura de aprendizagem dessa organização. Sugere-se, ainda, que esse estudo seja feito em outras organizações que vivenciaram a privatização a fim de ampliar e solidificar a percepção acerca da cultura de aprendizagem no contexto organizacional.

Referências

BIRDTHISTLE, N. *Small Family Businesses as Learning Organisations: An Irish Study*. Tese de Doutorado de Filosofia, County Limerick, Ireland, 2008.

BNDES. *Concessões Ferroviárias*. 2000. Acesso em 02 novembro, 2011, de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/ferro.pdf

_____. *Histórico das Privatizações*. Acesso em 15 novembro 2011, de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Privatizacao/historico.html2011.

CABRAL, A. C. A. *Histórias de Aprendizagem: um estudo de caso no setor de telecomunicações*. Tese de Doutorado de Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2001.

CARDOSO, L. Aprendizagem Organizacional. *Revista Psycologica*, v.23, p. 95-117, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Cultura de Aprendizagem e Desempenho nas Organizações: Validação de Escala de Medida e Análise de suas Relações. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 2006.

CRUZ, M. A. *Impactos do processo de privatização na cultura organizacional de uma grande empresa, sob a ótica de seus colaboradores: um estudo de caso sobre o Banespa - Banco do Estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Paulo, Brasil, 2009.

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organizational learning mechanisms. *The Learning Organization*, v.10, n. 2, p. 74-82, nov., 2010.
FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, October, 1985.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, F. B.; RODRIGUEZ, M. V. R. Organizações que aprendem: práticas que levam ao desempenho. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil, 2002.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. A. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISIDRO-FILHO, A. S. Escala de Valores de Aprendizagem em Organizações: validação de um instrumento de medida. *Revista Eletrônica da Ciência Administrativa*, Campo Largo, v.9, n.2, p. 157-167, novembro, 2010.

KOLB, D. A. The Process of Experiential Learning. In D. A. Kolb. *Experiential Learning – Experience as the Source of Learning and Development* (Chap. 2, p. 20-38). New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LÓPEZ, J. A. C. *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Dissertação de Mestrado em Administração, Manizales, Colômbia, 2006.

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

NOVAES, L. C. *A relação entre cultura e desempenho na Embratel antes e após a privatização: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-

Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio, Rio de Janeiro, Brasil, 2004.

OLIVA, E. C. A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, n.1, p. 145-161, janeiro/abril, 2002.

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. P. G. Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento. *Revista Eletrônica da Ciência Administrativa*, Campo Largo, v.4, n.2, p. 1-18, 2005.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHEIN, E. H. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation. In: *Inaugural assembly of chief executive and employers in Singapore*, 1995.

Senge, P. M. . *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*, 23 ed. Rio de Janeiro: Best Seller.1990.

STAMPA, I. T. *E Agora Companheiros? Ação Sindical dos Ferroviários do Rio de Janeiro e a Reinvenção da Política*. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da PUC-RIO, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

YANG, B. Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Development Human Resources*, v.5, n.2, p. 152-162, 2003.