

APRENDIZAGEM SOCIAL EM DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA DE ANÁLISE MULTINÍVEL

LUCAS VEIGA ÁVILA

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
admlucasveiga@gmail.com

LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
luciam@smail.ufsm.br

THIAGO ANTONIO BEURON

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
thyagobeuron@hotmail.com

MARTA VON ENDE

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
mvonende@smail.ufsm.br

TATIANE LOPES DUARTE

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
tatiduarte.80@gmail.com

1. Introdução

O estudo ora proposto tem a finalidade de contribuir para a compreensão dos processos de aprendizagem social em organizações de natureza diversa. Sabe-se que a sociedade se constrói a partir das interações entre as pessoas, que definem espaços de convívio e criam normas para orientar as atitudes a serem adotadas em prol do bem estar de todos. Entretanto, como se tem observado, o comportamento coletivo pode voltar-se para situações avessas aos parâmetros sociais considerados adequados ao desenvolvimento do bem comum. Isso é notório quando se observa a forma como o homem tem tratado as questões sociais e ambientais mais elementares. A dinâmica da sociedade atual é, portanto, movimentada por desafios crescentes de modo que a todo instante um novo elemento deve ser considerado no contexto dos problemas a serem solucionados.

Inserido nesse eixo de discussão este artigo procura contribuir com a busca de respostas à seguinte questão de pesquisa: *Quais as características do processo de aprendizagem social em organizações de natureza coletiva?*

Ancorado nas considerações anteriores e procurando responder à questão de pesquisa, este estudo tem como objetivo caracterizar o processo de aprendizagem social *em organizações de natureza coletiva*, observando o comportamento dos agentes nos níveis micro, meso e macro-organizacional. Seus objetivos específicos são: (i) caracterizar o processo de aprendizagem social dos agentes nos níveis micro (individual), meso (grupo/grupos informais) e macro-organizacional (organização); (ii) comparar os diferentes tipos de organização analisados.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução e as considerações finais. A seção 2 apresenta o referencial teórico, a seção 3 o método e a seção 4 os resultados.

2. A Aprendizagem Social e o Contexto Organizacional

A aprendizagem social é uma base teórica que se renova no tempo. Rendell *et all* (2011) acreditam que a investigação sobre este tema tem se expandido significativamente. Para eles, a aprendizagem social consiste em “aprender com os outros” e entender quando, como e por que as pessoas aprendem com os outros é um desafio significativo, fundamental para inúmeros campos e disciplinas acadêmicas, incluindo o estudo da cognição social. Frith e Frith (2011) afirmam que os seres humanos compartilham uma série de mecanismos sociais que são automáticos e implícitos e permitem a aprendizagem por observação. Eles destacam que aprender com os outros, assim como a sua participação no grupo e reputação, é crucial para as interações sociais.

Uma das teorias da aprendizagem social é a Teoria Cognitivo-Social que, segundo Bandura e Walters (1974), pode ser aplicada quando é preciso ensinar novos comportamentos, novas formas de pensar e sentir, desenvolver as emoções e facilitar a adoção de certos comportamentos. O aprendizado, de acordo com essa concepção, ocorre por observação dos outros e é influenciado pela interação entre as consequências e as características do observador e do modelo. Os processos pelos quais isto acontece, são: atenção, retenção, reprodução e motivação e interesses.

Construir uma base teórica para discutir esta temática no campo das organizações, sem dúvida é um esforço conceitual que extrapola os limites estabelecidos para este artigo. Porém, é reconhecido o fato de que as organizações podem ser vistas como organismos sociais. A metáfora das organizações como culturas (MORGAN, 1996) sugere que elas são responsáveis pela criação tanto da realidade social quanto da organizacional destacando-as como “mini-sociedades” onde são compartilhados valores, crenças e significados que orientam as regras de comportamento, as normas sociais e os costumes.

As organizações também contribuem com a busca de solução para os problemas sociais emergenciais, envolvendo-se em projetos sociais e ações comunitárias que ampliam os reflexos de suas atividades a um conjunto amplo de partes interessadas (*stakeholders*) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Existem inúmeras abordagens sobre a aprendizagem organizacional, muitas vezes conflitantes em vários aspectos, dentre as quais se destacam aquelas que enfatizam a complexidade e a natureza multideterminada deste fenômeno e que reconhecem a existência de fatores que condicionam este processo de aprendizagem em nível dos indivíduos, dos grupos e do ambiente (LOIOLA, NÉRIS e BASTOS, 2006).

Para atender à nova demanda comportamental que se discute neste artigo é preciso que a organização reconheça os motivos para a aprendizagem e identifique as orientações ou os estilos de aprendizagem, além dos processos e estruturas, que facilitem a sua promoção no contexto organizacional. Marsick e Watkins (2003) ressaltam que as estratégias de ação das organizações requerem o alinhamento da visão para compartilhar intenções de desenvolvimento de trabalho que exigem a capacidade de colaborar em ações coletivas dentro de diferentes espaços e limites. Diante disso, apresentam-se como campo de pesquisa apropriado para que se possa observar como ocorre o aprendizado social decorrente da prática nos seus diferentes contextos de atuação.

A aprendizagem nas organizações, além da perspectiva cognitiva, pode ser vista como um processo de natureza social (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998), decorrente da interação entre as pessoas, e proporcionado pela prática das atividades inerentes ao desenvolvimento de seu processo de trabalho. As organizações podem ser vistas como verdadeiras comunidades de prática. Nelas as pessoas, ao mesmo tempo em que transmitem conhecimentos se transformam pelo acréscimo de novas culturas, tecnologias e inovações, aprendidas, por sua vez, a partir das interações com os demais integrantes (BROWN; DUGUID, 1991).

A aprendizagem, vista como parte de uma prática social, se insere no mundo metafórico da interpretação, estando baseada na prática social da vida organizacional e não mais no indivíduo como querem as abordagens cognitivas (ELKAJAER, 2001). Ancorado nessa perspectiva, o processo de aprendizagem social no contexto organizacional foi observado com a lente do comportamento organizacional, o qual pode ser analisado a partir das seguintes dimensões: micro (indivíduo); meso (grupo) e macro (organização), conforme ilustrado na Figura 1.

O comportamento *micro-organizacional*, para Wagner e Hollenbeck (1999), tem uma orientação claramente psicológica, ocupando-se do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho. As suas bases estão na psicologia experimental que trouxe as teorias sobre aprendizagem, motivação, percepção e *stress*; na psicologia clínica, com seus modelos de personalidade e desenvolvimento humano, e na psicologia industrial, que trabalhou as teorias sobre seleção de funcionários, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho.

O comportamento *meso-organizacional* tem seu foco na compreensão do comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos, ocupando-se de pesquisas dos campos da comunicação, psicologia social e sociologia interacionista, que tratam sobre os processos de socialização, liderança e dinâmica de grupo (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). O comportamento *macro-organizacional* procura compreender o comportamento de empresas (organizações) inteiras, tendo suas origens em quatro disciplinas principais: a sociologia, com as teorias sobre estrutura, *status* social e relações institucionais; a ciência política, com suas teorias sobre poder, conflito, negociação e controle; a antropologia, com as teorias sobre simbolismo, influência cultural e análise

comparativa; e a economia, com as teorias sobre competição e eficiência (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

É importante mencionar que este artigo limita suas pretensões a apresentar a perspectiva de análise vislumbrada, sem esgotar ou aprofundar nenhuma das importantes temáticas que balisaram o instrumento de pesquisa. Há, portanto, a compreensão por parte dos pesquisadores de que as temáticas envolvidas no instrumento de pesquisa necessitariam discussões de maior profundidade. Na sequência, apresentam-se alguns elementos teóricos acerca das dimensões de análise incluídas na proposta, na tentativa de justificar a sua ligação com o contexto da aprendizagem social no ambiente das organizações.

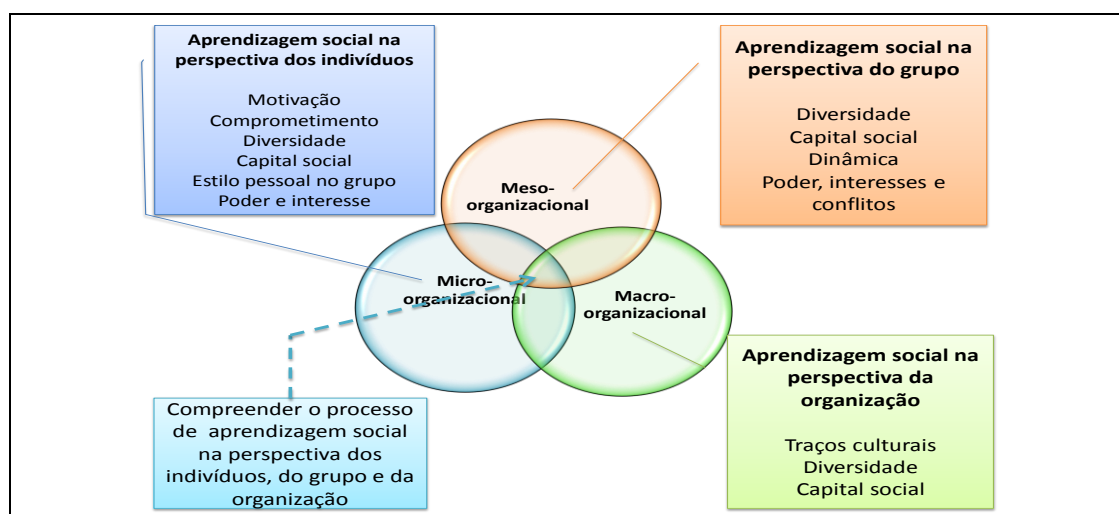


Figura 1 – Elementos para análise da aprendizagem social no contexto organizacional

A Teoria Cognitivo-Social (BANDURA; WALTERS, 1974) inclui como um dos processos condicionantes do aprendizado a motivação e os interesses. Os motivos pelos quais as pessoas fazem as mesmas coisas, no entanto, nem sempre são os mesmos, pois o processo motivacional é intrínseco ao indivíduo. Para Bergamini (1997, p. 26) “a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais”. Essa mesma autora defende que existe uma diversidade de interesses percebida pelos indivíduos de que “[...] as pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões”. Diante disso, não existe uma regra geral que possa ser considerada suficiente para explicar o processo motivacional já que existem muitos motivos para que ocorra uma simples ação.

O comprometimento é aqui mencionado, pois é visualizado como um tipo de interação social que tem por base uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes, sendo um termo largamente usado na linguagem popular para se referir a um relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou com uma organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Torres e Pérez-Nebra (2004) enfatizam que o gerenciamento da diversidade não está só em reconhecer as diferenças, mas sim em descobrir como obter abordagens novas e significativas para o trabalho, a partir da diversidade inerente ao ambiente organizacional. Fowler (2006) salienta a importância do relacionamento intercultural, colocando a gestão da diversidade como elemento central para o compartilhamento de interesses individuais, grupais e organizacionais. O treinamento da diversidade, de acordo com os pressupostos dessa mesma autora, procura equacionar os problemas não resolvidos advindos da diversidade da força de trabalho em que se destacam questões de gênero e raça ou outras.

As relações que definem o contexto de atuação das organizações são determinadas por movimentos intra e interorganizacionais. Cada vez mais se consolidam as teorias que aportam a necessidade de interação social promovidas pelos indivíduos e que ampliam as perspectivas e fronteiras organizacionais. Temáticas como o capital social aproximam-se dos estudos sobre o contexto organizacional. Deth (2002) destaca que, na medida em que se eleva o capital social de certa sociedade, amplia-se a sua eficiência em negociações e também em sua produtividade. O capital social pode ser classificado como um recurso ou ativo decorrente de estreitas relações, caracterizadas por mútuo respeito e apreciação recíproca, entre os indivíduos em uma organização ou em outras estruturas sociais (NAPHAPIET; GHOSAL, 1998).

Outra dimensão naturalmente incorporada ao contexto de análise proposto refere-se à questão do poder. Soto (2005, p. 210) argumenta que “o poder outorga capacidade de mandar, ordenar, dispor, mostrar o que deve ser feito, onde, quando, como e por quem, por intermédio de sua manifestação mais típica, que é a autoridade que se exerce.” O poder, por sua vez, está relacionado à ampliação da capacidade das pessoas para agirem em favor de suas necessidades de sobrevivência ou da participação na vida da comunidade (SEN, 2000). Essa concepção de poder vai além da concepção do poder de influência de uma pessoa sobre a outra com a intenção de criar relações de dependência entre elas (ROBBINS, 2005).

A disputa pelo poder naturalmente coexiste com as pessoas em seus espaços de convívio, trazendo consigo a defesa dos interesses de cada uma. O jogo de interesses entre as diversas partes interessadas é uma fonte potencial de conflito nas organizações. Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 283) definem o conflito como “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações” e enfatizam que o importante dessa definição é perceber que conflito envolve o uso de poder no confronto, sendo visto como um processo e não como um fato isolado.

De acordo com Bowditch e Buono (2004), até certo ponto, os conflitos são inevitáveis dentro dos grupos organizacionais, em especial devido à diversidade. A pesquisa sobre o conflito sugere que, muitas vezes, ele é funcional e pode trazer efeitos positivos como: amenizar tensões sociais, reajustar a alocação de recursos, manter o nível de ativação para a inovação e esclarecer as fronteiras entre indivíduos ou grupos (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Para Nascimento e El Sayed (2008, p. 47) o “conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre certos assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. Para eles, essa é uma visão positiva do conflito já que, em alguns momentos e em determinados níveis, ele se mostra necessário para evitar o processo de estagnação. Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentam cinco dimensões, decorrentes da combinação entre assertividade (afirmação) e cooperação (cooperatividade), que podem ser associadas às formas de tratar os conflitos: abstenção (não assertiva e não cooperativa); competição (assertiva e não-cooperativa); acomodação (não assertiva e cooperativa); transigência (não assertiva e não cooperativa); e colaboração (assertiva e cooperativa). A abstenção, para Robbins (2005) e Bowditch e Buono (2004), foi denominada pelo termo evitar, e a transigência é denominada por Robbins (2005) como conceder, e por Bowditch e Buono (2004) como comprometer-se.

A perspectiva de análise do ponto de vista do grupo ancora-se em autores como Argyris e Schön (1996) os quais admitem que as descobertas dos grupos, em seus debates e deliberações, podem afetar as políticas, os programas e as práticas organizacionais. Sendo assim, eles podem ser vistos como agentes que aprendem para a organização maior. Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 210) definem um grupo como “um conjunto de duas ou

mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada um influencia e é influenciado pelas outras”. Segundo Bowditch e Buono (2004), um grupo consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem em busca de uma meta comum, sendo mais do que o simples ajuntamento de pessoas.

O processo de desenvolvimento dos grupos é um assunto que merece atenção quando se trata de investigar como processam as funções, resolvem as questões de relacionamento interpessoal e chegam ao desenvolvimento produtivo das tarefas. Contribuindo para o esclarecimento dessa questão, Robbins (2005) apresenta cinco estágios para o desenvolvimento dos grupos, a saber: formação, tormenta/conflito, normatização, desempenho e interrupção/desintegração. Bowditch e Buono (2004) resumem o desenvolvimento em quatro estágios: formação, erupção, normalização e realização.

O estágio de formação é definido como o momento da experimentação e da incerteza. A tormenta (erupção) caracteriza a existência de conflito entre os membros e o início de um processo de ajuste ou negociação. Bowditch e Buono (2004) afirmam que, no estágio de normalização (normatização), a resistência é vencida a partir do momento em que o grupo cria normas, desenvolve a coesão intragrupal e esboça os padrões e as expectativas das tarefas. Nesse estágio, segundo Robbins (2005), aparecem os relacionamentos próximos. No estágio de desempenho (realização), o grupo apresenta funcionalidade na execução das tarefas e, segundo Bowditch e Buono (2004), as questões pertinentes a relações interpessoais, *status* dos integrantes e à divisão das tarefas estão equacionadas, de modo que a energia básica do grupo pode ser canalizada para o trabalho a ser executado. Por fim, Robbins (2005) manifesta que a desintegração ocorre geralmente em grupos temporários.

É preciso enfatizar que o estudo procura tratar organizações diferentes, cujos objetivos também são diferenciados e para as quais os indivíduos se direcionam com interesses diversos. Portanto, supõe-se a emergência de tais diferenças entre os grupos analisados. O que se pretende com este estudo é justamente qualificar tais diferenças em seus diferentes contextos de modo a proporcionar maior compreensão ao comportamento dos agentes em suas mais diversas esferas de atuação no contexto organizacional. Espera-se com isto, contribuir para o trato social das questões abordadas tanto por parte dos próprios sujeitos da ação quanto por parte daquelas que precisam compreender e lidar com os problemas comportamentais nas organizações, dentre os quais merecem destaque os seus gestores.

3. Método

Esta pesquisa constitui-se em um estudo multinível com caráter descritivo ancorado empiricamente em levantamentos (*survey*) (BABBIE, 1999) com características de estudos transversais, já que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR *et al.*, 2005b). Os dados utilizados foram primários (MALHOTRA, 2006). A pesquisa incluiu duas organizações sociais de natureza coletiva: uma cooperativa de crédito e uma associação de estudantes.

O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado (MALHOTRA, 2006) baseado no instrumento da pesquisa desenvolvido por Madruga (2009), o qual foi adaptado para a aplicação em organizações de natureza coletiva. O instrumento foi organizado em quatro blocos de questões abordando cada uma delas, respectivamente: (i) perfil dos sujeitos; (ii) aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos (nível micro-organizacional); (iii) aprendizagem social na perspectiva do grupo (nível meso-organizacional); e (iv) aprendizagem social na perspectiva da organização (nível macro-organizacional). Os indicadores relativos ao Bloco 1, cuja finalidade foi identificar o perfil

socioeconômico dos sujeitos foram, em sua maioria, avaliados por meio de escalas nominais (MALHOTRA, 2006). As variáveis relativas à aprendizagem social (Bloco 2, 3 e 4) foram medidas por indicadores submetidos a uma escala ordinal (MALHOTRA, 2006).

O escalonamento *Likert* de cinco pontos, com uma escala balanceada de comparação não-forçada, com um número ímpar de categorias e uma posição neutra (MALHOTRA, 2006) foi utilizado para medir o grau de concordância dos entrevistados de acordo com os parâmetros: 1 (muito baixo/MB), 2 (baixo/B), 3 (médio/M), 4 (alto/A) e 5 (muito alto/MA). Para Malhotra (2006), esse tipo de escala possibilita que o entrevistado indique o seu grau de concordância ou discordância para uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Os estímulos relacionaram-se à percepção dos indivíduos quanto ao processo de aprendizagem social vivenciado por eles próprios (comportamento micro-organizacional); pelos grupos e subgrupos organizacionais (comportamento meso-organizacional); e pela organização (comportamento macro-organizacional). Babbie (1999, p. 232) defende que “o valor particular desse formato é a ordinalidade não-ambígua das categorias de resposta” que permite julgar a “força relativa da concordância dos vários respondentes”.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre julho e setembro de 2011. Na Cooperativa de Crédito, o questionário foi aplicado diretamente aos associados, perfazendo um total de 57 respondentes. No caso da Associação de Estudantes, foi utilizada uma ferramenta de coleta *online*, de modo que os participantes acessaram diretamente o questionário pelo *link* e foram estimulados a participar por meio de contatos via email, redes sociais e telefonemas, participando da pesquisa 31 associados.

Para a análise dos dados, utilizou-se de testes não-paramétricos, tendo em vista que foi testada a suposição de normalidade e identificou-se que as variáveis estudadas não seguiam a distribuição normal. Além disso, apesar de ser bastante comum encontrar estudos que tratam os resultados provenientes da utilização da escala *Likert* como intervalares, utilizando estatística paramétrica, há discordância sobre essa questão. Muitos autores defendem que os resultados de uma pesquisa por meio da escala *Likert* devem ser tratados apenas como ordinais, utilizando-se, preferencialmente, de testes não-paramétricos.

A análise preliminar dos dados fez uso da técnica de análise univariada, por meio de análise descritiva e frequências simples (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Os níveis iniciais da escala foram reduzidos de MB (muito baixo), B (baixo), M (médio), A (alto), e MA (muito alto) para: MB+B, M e A+MA, adotando-se como critério somar os percentuais obtidos para as notas 1 e 2; e 4 e 5, respectivamente. Os resultados estão apresentados em tabelas, sendo a análise feita por meio da moda (HAIR *et al.*, 2005a), ou seja, destacando-se as maiores frequências na nova escala, pautando-se pelo nível A+MA. As tabelas foram organizadas de modo a apresentar um comparativo preliminar entre as duas organizações pesquisadas: Cooperativa de Crédito e Associação de Estudantes, destacando-se as principais evidências em termos de suas semelhanças ou diferenças. A análise comparativa incluiu a triangulação dos resultados nos diferentes níveis. Para analisar a diferença entre os dois grupos pesquisados utilizou-se o teste U de Mann-Whitney.

4. As evidências empíricas da pesquisa

O **perfil socioeconômico** incluiu as variáveis: sexo, idade, estado civil, renda familiar mensal, escolaridade, tempo de serviço profissional e participação em ações sociais. A tabela 1 resume os resultados das variáveis nas organizações investigadas e demonstra que os entrevistados são em sua maioria do sexo masculino e possuem menos de 50 anos nas duas organizações investigadas. Na cooperativa, a grande maioria indicou que o seu estado civil é casado e na associação de estudantes solteiros. Na cooperativa a

imensa maioria tem renda menor do que R\$ 4.000,00. Na cooperativa, poucos possuem curso superior.

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados

Indicadores	Cooperativa de Crédito	Associação
Número de pesquisados	57	31
Sexo	50,88% do sexo masculino	51,06% do sexo masculino
Idade	82,46% com menos de 50 anos	83,80% com menos de 50 anos
Estado Civil	63,16% casados	90,30% solteiros
Renda Familiar Mensal	94,74% menor do que R\$ 4.000,00	48,10% menor do que R\$ 4.000,00
Escolaridade	16,07% com curso superior	100,00% cursando ensino superior
Tempo de Serviço Profissional	64% com 10 anos ou mais	87,10% com menos de 10 anos de serviço

É importante mencionar as principais características do perfil dos grupos participantes da pesquisa, as quais podem se constituir em importantes fontes de explicação para as diferenças evidenciadas em seus resultados.

O grupo da cooperativa é constituído de associados que frequentam a cooperativa de forma mais esporádica para atender necessidades mais imediatas em busca de seus serviços. São pessoas do sexo masculino e feminino, com renda mediana, com posição social intermediária, escolaridade de nível médio e com tempo de serviço de mais de 10 anos.

O grupo da associação é constituído de pessoas que atuam diretamente na gestão e na construção da sua identidade enquanto organização. São pessoas do sexo masculino e feminino, com renda mediana, com posição social em desenvolvimento, em processo de formação profissional e com tempo de serviço de menos de 10 anos.

4.1. Aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos (comportamento micro-organizacional)

A análise dos indicadores específicos pautou-se pelo nível mais elevado da escala (A+MA). Os questionamentos relativos a este bloco foram direcionados para que os pesquisados respondessem sobre a sua autopercepção quanto ao comportamento medido pelos indicadores, ou seja, em uma perspectiva interna. A Tabela 2 resume os resultados relativos aos indicadores do comportamento micro-organizacional. É possível perceber que em todos os indicadores, o desempenho da associação foi mais expressivo do que o da cooperativa.

Na dimensão **motivação** percebe-se que a maioria dos integrantes da associação apontou elevados índices de *motivação em participar da organização*. Na cooperativa o nível de motivação apresentou menor intensidade. Quanto ao nível **comprometimento com a organização**, a associação apresentou os resultados mais expressivos.

Tabela 2 – Variáveis e indicadores da aprendizagem social na perspectiva dos indivíduos (comportamento micro-organizacional)

Dimensões/indicadores	NR	MB +B	M	A+MA	Organização
Motivação					
Motivação em participar da Organização *	0,00	17,31	38,46	44,23	Cooperativa
	9,90	13,00	16,10	61,00	Associação
Comprometimento					
Nível de comprometimento com a Organização *	0,05	22,22	40,74	37,04	Cooperativa
	0,08	16,02	9,70	74,20	Associação

Diversidade					
Capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas*	0,00	15,79	42,11	42,10	Cooperativa
	0,00	9,70	9,70	80,60	Associação
Capital social					
Grau de relacionamento e interação com as pessoas no âmbito da Organização*	0,00	26,32	36,84	36,84	Cooperativa
	0,00	6,40	16,10	77,50	Associação
Construção de redes de relacionamento, cultivando e utilizando "contatos"*	0,05	27,78	37,04	35,19	Cooperativa
	0,00	3,20	32,3	64,50	Associação
Estilo pessoal no grupo					
Preferência em realizar as tarefas individualmente**	0,03	40,00	34,55	25,46	Cooperativa
	0,00	38,0	29,00	32,30	Associação
Preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações*	0,07	39,62	37,74	22,64	Cooperativa
	0,00	9,70	16,10	74,20	Associação
Uso do estilo e carisma pessoal para negociar e atrair os outros para suas causas*	0,03	21,82	38,18	40,00	Cooperativa
	0,00	12,90	25,80	61,30	Associação
Apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados*	0,03	29,09	47,27	23,63	Cooperativa
	0,00	12,90	19,40	67,70	Associação
Aceitação de desafios*	0,00	22,81	35,09	42,10	Cooperativa
	0,00	13,00	22,50	64,50	Associação
Poder e interesse					
Poder que possui na tomada de decisão no âmbito da Organização*	0,03	40,00	34,55	25,45	Cooperativa
	0,00	16,10	29,00	54,90	Associação
Interesse que possui nos assuntos relacionados às decisões tomadas pela Organização*	0,03	16,36	41,82	41,82	Cooperativa
	0,00	12,90	22,60	64,50	Associação

* A diferença entre as organizações **foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

** A diferença entre as organizações **não foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

Na dimensão **diversidade** ficou evidenciado que a *capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas* apresentou o melhor resultado dentre todos os indicadores para a associação, sendo que a cooperativa manteve-se no nível mediano. Na dimensão **capital social** destaca-se que os integrantes da associação apresentaram índices muito mais elevados do que os da cooperativa para os dois indicadores.

Na dimensão **estilo pessoal no grupo**, chama a atenção o fato de que em geral os indicadores apresentaram menor desempenho comparativamente às demais dimensões para as duas organizações. O indicador *preferência em realizar as tarefas individualmente* foi o único que não apresentou diferença estatisticamente significativa entre as duas organizações pesquisadas. Merece ser mencionado o indicador *preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações* no qual a associação apresentou resultado mais expressivo do que a cooperativa, indicando que o grupo mais jovem, constituído de pessoas em processo de formação está mais voltado para a capacidade de liderança do que os demais. Nos demais indicadores, os resultados se assemelham aos anteriormente discutidos, sobressaindo-se a associação em relação à cooperativa.

A dimensão **poder interesses** demonstra que tanto os integrantes da associação demonstram índices menores do que os demais indicadores quanto ao *poder que possui na tomada de decisão*, também evidencia que os integrantes da associação apresentam muito mais *interesse nos assuntos relacionados às decisões tomadas pela organização* do que os

da cooperativa. Os associados da cooperativa evidenciaram que possuem pouco poder nas decisões e indicaram interesse mediano nas decisões tomadas.

Uma análise global dos indicadores, pautada no nível A+MA, demonstra que os resultados mais expressivos para a associação são respectivamente: *capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas; grau de relacionamento e interação com as pessoas no âmbito da organização; nível de comprometimento com a organização e preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações*. Para a cooperativa são respectivamente: *motivação em participar da organização; capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas e aceitação de desafios*.

O resultado menos expressivo da associação foi no indicador *preferência por desenvolver tarefas individualmente* e da cooperativa foi no indicador *preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações*. Esses resultados evidenciam a importância de realizar análises comparativas entre diferentes organizações, destacando-se que é importante levar em consideração os contextos diversos vivenciados no ambiente específico de cada organização e também no ambiente que a circunda.

4.2. Aprendizagem social na perspectiva do grupo (comportamento meso-organizacional)

A análise do comportamento meso-organizacional caracterizou o processo de aprendizagem social na perspectiva do grupo. Importante mencionar que os questionamentos foram direcionados para que os respondentes apresentassem a sua percepção sobre o comportamento do grupo, como um observador externo. A tabela 2 ilustra as variáveis relativas ao comportamento meso-organizacional. Os resultados evidenciaram que, em geral, os indicadores apresentaram menor desempenho do que no nível micro-organizacional, nas duas organizações analisadas.

Tabela 2 – Dimensões e indicadores da aprendizagem social na perspectiva do grupo (meso-organizacional)

Dimensões/indicadores	NR	MB+B	M	A+MA	Amplitude
Diversidade					
Capacidade de convívio na diversidade*	0,01	16,36	45,45	38,18	Cooperativa
	0,01	3,20	22,60	74,10	Associação
Capital social					
Cooperação e colaboração*	0,01	9,80	33,33	56,86	Cooperativa
	0,00	6,40	19,40	74,20	Associação
Relações de confiança entre as pessoas*	0,00	14,45	61,82	23,64	Cooperativa
	0,00	77,40	22,60	0,00	Associação
Disposição para melhorar os relacionamentos*	0,00	11,32	33,96	54,72	Cooperativa
	0,00	3,20	22,60	74,20	Associação
Dinâmica					
Comprometimento com a Organização*	0,00	16,36	41,82	41,82	Cooperativa
	0,00	41,90	38,70	19,43	Associação
Clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da Organização*	0,00	20,37	29,63	50,00	Cooperativa
	0,00	64,50	22,60	12,90	Associação
Respeito, solidariedade e ajuda mútua*	0,00	11,32	30,19	58,49	Cooperativa
	10,00	31,90	38,70	19,40	Associação
Reconhecimento pelas realizações dos outros**	33,32	5,56	7,41	53,71	Cooperativa
	0,00	6,40	32,30	61,30	Associação
Comportamentos oportunistas*	35,85	15,09	32,08	16,98	Cooperativa
	0,00	13,00	25,70	61,30	Associação
Poder, interesses e conflitos					

Disputas pelo poder*	0,00	56,60	35,85	7,56	Cooperativa
	0,00	6,40	45,20	48,40	Associação
Priorização dos interesses coletivos**	0,00	10,91	32,73	56,36	Cooperativa
	0,10	6,40	25,80	67,70	Associação
Priorização dos próprios interesses*	0,00	35,85	32,08	32,07	Cooperativa
	0,10	3,20	16,10	80,60	Associação
Priorização dos interesses organizacionais*	0,00	11,54	51,92	36,54	Cooperativa
	0,00	3,20	19,30	77,50	Associação
Priorização dos interesses das instituições e/ou grupos representados**	0,00	15,38	50,00	34,62	Cooperativa
	0,00	12,90	25,80	61,30	Associação
Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes*	0,00	53,70	24,07	22,23	Cooperativa
	0,00	16,10	19,40	64,50	Associação

*A diferença entre as organizações **foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

A diferença entre as organizações **não foi significativa ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

Na dimensão **diversidade**, ficou evidenciado melhor resultado no indicador *capacidade de convívio na diversidade* por parte da associação em relação à cooperativa. Na dimensão **capital social** percebe-se que a associação apresentou melhor resultado do que a cooperativa nos indicadores *cooperação e colaboração e disposição para melhorar os relacionamentos*. Porém, o resultado mais importante desta dimensão está no indicador *relações de confiança entre as pessoas*, para o qual a associação apresentou nível muito baixo, seguida da cooperativa com escores um pouco melhores. Novamente menciona-se o perfil dos grupos entrevistados, especialmente o caso da associação constituída de pessoas que disputam o mesmo mercado de trabalho e que estão em desenvolvimento assim como a associação que está em processo de consolidação enquanto organização. O indicador *disposição para melhorar os relacionamentos* apresentou melhor desempenho na associação.

Na dimensão **dinâmica** percebe-se que relativamente ao *nível de comprometimento com a organização*, embora sejam mais expressivos no nível mais elevado da escala, o percentual é bem menos expressivo do que nos demais indicadores. Chama a atenção o indicador relativo à *clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da organização* em que a associação apresentou nível baixo com resultado menos satisfatório do que a cooperativa. Neste caso, é importante mencionar o fato de que se trata de uma organização jovem com pouco tempo de existência. Esta questão poderia ser um importante mecanismo para melhorar as relações de confiança entre as pessoas da organização. Ainda nesta dimensão, o indicador de *respeito, solidariedade e ajuda mútua* é outro destaque, especialmente na associação que apresentou os resultados menos satisfatórios.

O indicador relativo aos *comportamentos oportunistas* apresentou um resultado que chama a atenção e de certa forma se soma às análises anteriores. O elevado percentual de respondentes que indicou a existência desse comportamento na associação é um indicativo de que o grupo de estudantes que a compõem ainda não estabeleceram relacionamentos pautados pela cooperação e colaboração, contrariamente ao que acontece na cooperativa.

A dimensão **poder, interesses e conflitos** reafirma o comportamento até aqui percebido na associação uma vez que o indicador de *disputas pelo poder*, assim como o de *predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes* evidenciou que este comportamento existe nesta organização e a sua intensidade é muito mais expressiva do que aquela apontada na cooperativa. Os integrantes da associação indicaram maior prioridade aos *interesses individuais*; e não houve diferença significativa entre os grupos no que se refere aos *interesses coletivos*. O comportamento relativo à resolução de conflitos é um importante indicador para o desenvolvimento do comportamento colaborativo nas organizações. Na tabela 3 é possível perceber que para a cooperativa a

forma mais expressiva é *colaborar*, já a associação adota como forma mais expressiva *acomodar-se*.

Tabela 3 – Indicadores de comportamento de resolução de conflitos

Indicadores	NR	MB+B	M	MA+A	Amplitude	Dimensões
Competir*	0,00	57,41	18,52	24,07	Cooperativa	Afirmativa/não cooperativa
	0,10	16,10	38,70	45,10	Associação	
Colaborar**	0,00	13,21	26,42	60,38	Cooperativa	Afirmativa/cooperativa
	0,00	16,10	19,40	64,60	Associação	
Evitar**	0,00	20,75	49,06	30,19	Cooperativa	Não afirmativa/não cooperativa
	0,00	22,50	32,30	45,20	Associação	
Conceder**	0,00	21,57	47,06	31,37	Cooperativa	Entre afirmativa e cooperativa
	0,00	12,90	38,70	48,40	Associação	
Acomodar-se*	0,00	50,00	23,08	26,93	Cooperativa	Não afirmativa/cooperativa
	0,10	6,40	25,80	67,70	Associação	

* A diferença entre as organizações **foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

** A diferença entre as organizações **não foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

A intenção predominante de colaboração segundo o referencial teórico indica um comportamento voltado tanto para os próprios interesses quanto para os interesses das outras pessoas envolvidas no conflito. A colaboração por si só é um comportamento assertivo e a acomodação pode ser entendida como apaziguar e também traz o sentido de retirar-se, de recolher-se e de se ajustar a situações com as quais não se concorda.

Tabela 4 – Indicadores relativos ao estágio de desenvolvimento do grupo

Indicadores	NR	MB+B	M	A+MA	Organização
Os integrantes estão em um estágio de reconhecimento mútuo e estabelecimento de identidade pessoal**	0,00	27,45	47,06	25,49	Cooperativa
	0,00	38,70	35,50	25,80	Associação
Os integrantes estão em um processo de ajuste ou negociação*	0,00	28,30	60,38	11,32	Cooperativa
	30,00	6,40	32,30	31,30	Associação
Os integrantes estão em um processo de coesão e identificação com os membros*	0,00	24,00	52,00	24,00	Cooperativa
	0,00	3,20	41,90	54,90	Associação
Os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade**	0,00	19,23	26,92	53,85	Cooperativa
	0,00	12,90	45,20	42,00	Associação

* A diferença entre as organizações **foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

** A diferença entre as organizações **não foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

No que se refere ao estágio de desenvolvimento do grupo, a cooperativa indicou que *os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade, estágio de desempenho*; já a associação está em *estágio de normatização, ou seja, os integrantes estão em processo de coesão e identificação com os membros*. Apesar disso, percebe-se que todos os estágios ocorrem nas duas organizações com intensidades diferentes.

4.3. Aprendizagem social na perspectiva da organização (comportamento macro-organizacional)

Esta seção foi construída por um processo de análise descritiva dos indicadores de aprendizagem social na perspectiva da organização e da triangulação desses resultados com os resultados já analisados na perspectiva dos indivíduos e do grupo. Os questionamentos foram direcionados para que os pesquisados respondessem acerca de sua

percepção quanto ao comportamento da organização, portanto externo ao indivíduo. A tabela 5 resume os resultados relativos aos indicadores de comportamento macro-organizacional.

Na dimensão **traços culturais** há o indicativo de predominância do *individualismo* na associação. Na cooperativa este traço cultural não é predominante. Já o *coletivismo* é citado como um traço cultural marcante das duas organizações, o que é contraditório na associação, em que a maioria cita a existência de individualismo e também de coletivismo. O indicador *papéis sociais influenciados pelas questões de gênero* é mais marcante na associação. A *tendência a evitar riscos* aparece com mais intensidade na associação. As duas organizações são vistas como *ambientes de criatividade*, traço cultural com maior expressão na associação.

Tabela 5 – Dimensões e indicadores da aprendizagem social na perspectiva da organização (macro-organizacional)

Dimensões/indicadores	NR	MB+B	M	A+MA	Organização
Traços culturais					
Individualismo*	0,00	68,63	19,61	11,76	Cooperativa
	0,10	6,40	12,90	80,60	Associação
Coletivismo**	0,01	11,76	27,45	60,78	Cooperativa
	0,10	6,40	25,80	67,70	Associação
Papéis sociais influenciados pelas questões de gênero*	0,00	24,07	55,56	20,37	Cooperativa
	0,00	19,40	19,40	61,30	Associação
Distanciamento entre os participantes e os ocupantes do poder*	0,00	53,85	28,85	17,30	Cooperativa
	0,00	22,60	41,70	35,70	Associação
Tendência a evitar riscos e incertezas*	0,00	26,00	44,00	30,00	Cooperativa
	0,00	9,70	32,20	58,10	Associação
Ambiente de criatividade**	0,00	16,33	28,57	55,10	Cooperativa
	0,10	3,20	29,00	67,70	Associação
Diversidade					
Diversidade da representatividade atual*	0,01	8,16	61,22	30,61	Cooperativa
	0,00	6,40	19,40	74,20	Associação
Valorização da diversidade**	0,00	4,00	48,00	48,00	Cooperativa
	0,00	9,70	32,20	58,10	Associação
Capital social					
Grau de confiança associado às ações da organização**	0,00	11,76	31,37	56,87	Cooperativa
	2,20	3,20	19,40	75,20	Associação
Estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva**	0,00	5,88	35,29	58,83	Cooperativa
	0,00	3,20	22,60	74,20	Associação
Relacionamento interno**	0,00	11,54	34,62	53,85	Cooperativa
	0,00	12,80	22,60	64,60	Associação
Relacionamento externo*	0,00	18,00	36,00	46,00	Cooperativa
	0,10	3,20	12,90	83,80	Associação
Comunicação interna*	0,01	20,75	30,19	49,05	Cooperativa
	0,00	3,20	35,50	61,30	Associação
Comunicação externa**	0,00	20,00	42,00	38,00	Cooperativa
	0,00	25,80	48,40	25,80	Associação
Sistema de informações**	0,00	22,00	46,00	32,00	Cooperativa
	0,00	32,60	54,50	12,90	Associação
Repasse de lições aprendidas aos integrantes*	0,00	14,29	36,73	48,98	Cooperativa
	0,00	6,50	19,40	74,10	Associação
Repasse de lições aprendidas à comunidade**	0,00	15,69	33,33	50,98	Cooperativa
	0,00	25,70	38,70	35,60	Associação

* A diferença entre as organizações **foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

** A diferença entre as organizações **não foi significativa** ao nível de 5% pelo teste U Mann-Whitney.

Na dimensão **diversidade**, percebe-se a *diversidade dos participantes* é um traço marcante da associação e mediano na cooperativa. Já a *valorização da diversidade* não apresentou diferença significativa nos grupos. Na análise micro-organizacional a *capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas* apresentou o melhor resultado dentre todos os indicadores para a associação. A cooperativa manteve-se no nível mediano.

Na dimensão **capital social** percebe-se que o *grau de confiança associado às ações da organização*, não apresentou diferença entre as duas organizações, da mesma forma que ocorreu na análise da confiança no nível meso-organizacional, em que não houve diferença no indicador *relações de confiança entre as pessoas*.

O indicador de *estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva* não apresentou diferença entre as organizações, da mesma forma que ocorreu no nível meso-organizacional nos indicadores *cooperações e colaboração*.

Os indicadores de *relacionamento interno* não apresentaram diferença entre as organizações. No entanto, houve um melhor resultado para a associação no que se refere aos indicadores de *relacionamento externo*. Vale mencionar que no nível meso-organizacional, o indicador de *disposição para melhorar os relacionamentos* apresentou melhor desempenho na associação. A *comunicação interna* é melhor do que a *comunicação externa* nas duas organizações, já o sistema de informações apresentou resultados pouco expressivos nas duas organizações. O *repasso das lições aprendidas para os integrantes* é mais expressivo na associação do que na cooperativa. Já o *repasso das lições aprendidas à comunidade* pode ser equiparado nas duas organizações. Uma análise global dos indicadores, pautada no nível A+MA, demonstra que os mais expressivos para a associação são respectivamente: *relacionamento externo; grau de confiança associado às ações da organização; estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva*. Para a cooperativa são respectivamente: *estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva; grau de confiança associado às ações da organização e relacionamento interno*.

5. Considerações finais

A elaboração deste artigo teve como principal finalidade descrever as características principais das duas organizações analisadas de forma sintética e tomando por base categorias de análise previamente estabelecidas. A apresentação dos resultados de forma comparativa possibilitou visualizar a realidade das duas observando-se algumas de suas diferenças, as quais em geral estão associadas ao contexto no qual se inserem.

Uma análise global dos indicadores, pautada no nível A+MA, demonstra que no nível micro-organizacional os resultados mais expressivos para a associação foram no indicador relativo à *capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas e para a cooperativa a motivação em participar da organização*. Já o resultado menos expressivo da associação foi no indicador *preferência por desenvolver tarefas individualmente* e da cooperativa foi no indicador *preferência em assumir as rédeas, coordenando e organizando situações*.

No nível meso-organizacional o resultado mais expressivo para a associação foi *cooperação e colaboração*; e para a cooperativa *respeito, solidariedade e ajuda mútua*. O resultado menos expressivo na associação foi de *relações de confiança entre as pessoas* e na cooperativa de *disputas pelos poder*.

No nível macro-organizacional o resultado mais expressivo para a associação foi o *relacionamento externo*; e para a cooperativa o *estímulo à cooperação, à solidariedade e à ação coletiva*. O resultado menos expressivo na associação foi relativo ao indicador *sistemas de informações* e na cooperativa de *individualismo*.

Por fim, cabe expressar que este estudo trouxe contribuições para a compreensão do processo de aprendizagem social em organizações vocacionadas para equacionar os conflitos e gerenciar a diversidade em busca do comportamento coletivo dos agentes. Para tanto, trouxe várias lentes de observação procurando compreender o comportamento dos agentes em diferentes contextos organizacionais. Outra contribuição importante foi a possibilidade que se vislumbrou de observar as teorias em questão em configurações sociais de natureza diversa, o que potencializa as possibilidades de novos estudos que procurem compreender os processos de aprendizagem associados à gestão das mais diversas organizações.

Referências

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 49, p. 252-276, 1996.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. 2. ed. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BANDURA, A.; WALTERS, R. H. **Aprendizagem social y desarrollo de la personalidad**. Madrid: Alianza, 1974.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. D. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2004.
- DETH, J. W. V. Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies. **Social Research Methodology**, Guildford, v. 6, n. 1, p. 79-92, 2002.
- DEWEY, J. **Democracia e educação: uma introdução à filosofia da educação**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.
- ELKAJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBAY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.
- FOWLER, S. M. Training across cultures: what intercultural trainers bring to diversity training. **International Journal of Intercultural Relations**, New Brunswick, v.30, p.401-411, 2006.
- FRITH, C.; FRITH, U. **Mechanisms of Social Cognition**. *The Annual Review of Psychology* is online at psych.annualreviews.org, 2011.
- HAIR, J. F. J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- HAIR, J. F. J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. D. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 114-136.

MADRUGA, L.R.R.G. **Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental.** Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2009. Orientador: Prof. Tania Nunes da Silva.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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**, California, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Portugal, v. 9, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NAPHAPIET, J.; GHOSAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NYHAN, R. C. Increasing affective organizational commitment in public organizations: the key role of interpersonal trust. **Review of Public Personnel Administration**, California, v. 19, n. 3, p. 58-70, 1999.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.** 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo Ltda., 2003.

RENDELL, L. et al, **Cognitive culture: theoretical and empirical insights into social learning strategies.** Trends in Cognitive Science, v. 15, n. 2, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p.443-463.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIGOTSKI, L. S. **Psicologia pedagógica.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidade de prática. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Aprendizagem organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-26.