



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MAYRA CRISTINE PEREIRA CRUZEIRO

**RELAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE SUPORTE À
APRENDIZAGEM E AS CRENÇAS SOBRE O SISTEMA DE
TREINAMENTO NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO ALFA**

Brasília – DF

2014

MAYRA CRISTINE PEREIRA CRUZEIRO

**RELAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE SUPORTE À
APRENDIZAGEM E AS CRENÇAS SOBRE O SISTEMA DE
TREINAMENTO NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO ALFA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professor Doutor
Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2014

Com amor, aos meus pais (Paulo e Margareth) e à
minha irmã (Isabela), que venceram junto comigo
mais esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador, Pedro Meneses, pelo auxílio tanto na elaboração deste trabalho quanto no meu crescimento acadêmico.

Às minhas amigas lindas, Mariana Figueiredo e Yasmin Veloso, por transformar minhas noites de chatices e desespero em noites de gordices e risadas, durante os últimos 4 anos.

Ao nerds, Rafael Balaniuk, pela disponibilidade para me ajudar em qualquer momento. Esta monografia não seria a mesma sem você.

À minha família, por me apoiar incondicionalmente e nunca desistir de mim, nem nos momentos que eu mesma já tinha desistido. Em especial, aos pequenos, Victor e Laís, por me proporcionarem a felicidade mais pura.

Por fim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado de alguma forma e acreditaram em mim.

RESUMO

Os profissionais que atuam em gestão de pessoas buscam aprofundar seus conhecimentos sobre a maneira como as pessoas lidam com as ações de capacitação e o que pode ser feito para aumentar o seu efeito. Como um destes fatores, a identificação da percepção de suporte à aprendizagem é de grande valia para o sucesso das ações educacionais, assim como as crenças sobre o sistema de treinamento como importante variável preditora do impacto das ações de capacitação no trabalho. Sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi testar, empiricamente, a relação entre as percepções de suporte à aprendizagem e as crenças dos indivíduos a respeito do sistema de treinamento no âmbito da Organização Alfa. Com esse intuito, a pesquisa percorreu as seguintes etapas, estabelecidas como objetivos específicos: identificar, empiricamente, as percepções de suporte à aprendizagem e as crenças sobre o sistema de treinamento dos empregados da Organização Alfa. Para o alcance dos objetivos propostos foi aplicado, junto aos empregados, os instrumentos: Escala de Crenças sobre Treinamento – ECST e Escala de Suporte à Aprendizagem. Com amostragem por conveniência foram obtidos 202 questionários válidos. Para a compreensão dos dados foram utilizadas análise estatística descritiva e análise correlacional, como o coeficiente de Pearson. Os resultados demonstraram que os empregados da Organização Alfa apresentam percepções favoráveis sobre o suporte à aprendizagem, bem como crenças positivas sobre o sistema de treinamento, porém as duas variáveis apresentam correlação positiva fraca, podendo representar falhas no levantamento de necessidades de treinamento. As limitações deste trabalho constituem-se na amostra reduzida a uma única organização e o tipo de análise estatística utilizada. Para futuras investigações, sugere-se o estudo da relação entre outras variáveis preditoras de aprendizagem, utilizando análises estatísticas mais robustas, e a ampliação da amostra.

Palavras-chave: TD&E. Suporte à aprendizagem. Crenças sobre treinamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características individuais dos respondentes da pesquisa	28
Tabela 2 – Medidas descritivas para ESA.....	33
Tabela 3 – Valores da ESCT e seus fatores	36
Tabela 4 – Medidas descritivas para o Fator 1	37
Tabela 5 – Medidas descritivas para o Fator 2	38
Tabela 6 – Medidas descritivas para o Fator 3	40
Tabela 7 – Índices de correlação entre as dimensões	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	11
1.4	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Aprendizagem no Trabalho e Treinamento	13
2.2	Suporte à aprendizagem	17
2.3	Crenças sobre o sistema de treinamento	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2	Caracterização da organização	26
3.3	População e amostra	27
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1	Suporte à Aprendizagem	32
4.2	Crenças sobre o sistema de treinamento	35
4.3	Relações entre o suporte à aprendizagem e as crenças sobre o sistema treinamento	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS	46
	ANEXOS	50
	Anexo A – Questionários	50
	Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento	51
	Escala de Suporte à Aprendizagem	57

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e as inovações tecnológicas, as organizações vêm buscando novos meios para se manter competitivas no mercado. Um dos caminhos encontrados refere-se ao fornecimento de ações voltadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus empregados, não permitindo, assim, que as organizações se tornem obsoletas e defasadas em relação às constantes inovações impostas pelo cenário globalizado (MOURÃO; MARINS, 2009).

Algumas dessas ações, voltadas ao aperfeiçoamento contínuo dos indivíduos nas organizações, são planejadas e executadas em torno de princípios fundamentais de aprendizagem, tradicionalmente por meios formais sistematizados, principalmente treinamento. Mais recentemente, em virtude dos elevados custos dos treinamentos, as organizações vêm investindo, também, em ações informais de aprendizagem, com o objetivo de capacitar seus empregados rapidamente e de maneira menos dispendiosa, visto que essas ações apresentam igual ou maior eficácia em relação aos eventos de capacitação formais (COELHO JR; BORGES-ANDRADE, 2008a).

Assim sendo, a perspectiva de apoio à aprendizagem vem se consolidando nas organizações. Torna-se de fundamental importância investigar como ocorre a aprendizagem dos indivíduos nas organizações e a posterior aplicação das novas habilidades no trabalho. De acordo com a literatura, as variáveis relacionadas ao contexto de aprendizagem são explicativas da eficácia dos processos de aprendizagem no trabalho. Tanto nas ações de aprendizagem induzida (ações formais de treinamento), quanto nas ações de aprendizagem natural, os fatores contextuais podem exercer forte influência na aprendizagem dos indivíduos e dos grupos de trabalho (PANTOJA; FREITAS, 2005).

A análise da literatura nacional sugere que o suporte à aprendizagem é importante preditora de impacto do treinamento no trabalho, conforme os estudos de Coelho Jr (2004) e Coelho Jr, Abbad e Vasconcelos (2008). Pesquisa desenvolvida por Freitas (2005) mostrou que as crenças sobre o sistema de treinamento é outra variável preditora de impacto do treinamento no trabalho, conforme verificado também por Mourão e Marins (2009).

Segundo Freitas e Borges-Andrade (2004), as experiências vividas pelas pessoas com relação ao treinamento na sua organização, formam crenças sobre o nível de importância e efetividade que o treinamento possui na organização. Assim, propõe-se que, se os indivíduos possuem percepções favoráveis sobre o suporte à aprendizagem, ou seja, se eles percebem positivamente o apoio de pares e chefias à aprendizagem formal e informal e à transferência de novas habilidades no trabalho, eles perceberão a importância e efetividade do treinamento para si e para a organização.

Portanto, o desafio consiste em identificar se o componente do ambiente organizacional, suporte à aprendizagem, influencia as crenças que os indivíduos possuem sobre o sistema de treinamento existente na organização. Espera-se que percepções favoráveis sobre o suporte à aprendizagem contribuam para a construção de crenças positivas acerca do sistema de treinamento.

1.1 Formulação do problema

Diante do contexto apresentado, no qual se relata a importância da aprendizagem no ambiente de trabalho, verifica-se a necessidade de estudo dos fatores que a influenciam. Sendo assim, este estudo opta por estudar como ocorre a relação entre dois aspectos que mostram indícios de impactar a aprendizagem no trabalho: suporte à aprendizagem e crenças sobre o sistema de treinamento.

De acordo com o exposto e considerando que este impacto pode ser percebido pelos indivíduos no cotidiano das organizações, propõe-se a esclarecer a seguinte questão:

Há relação entre as percepções de suporte à aprendizagem e as crenças dos indivíduos a respeito do sistema de treinamento no âmbito da Organização Alfa?

1.2 Objetivo Geral

Testar, empiricamente, a relação entre as percepções de suporte à aprendizagem e as crenças dos empregados a respeito do sistema de treinamento no âmbito da Organização Alfa.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar as percepções de suporte à aprendizagem dos empregados da Organização Alfa.
- b) Identificar as crenças dos empregados da Organização Alfa sobre o sistema de treinamento.

1.4 Justificativa

O mundo do trabalho apresenta acirrada competição entre as empresas por nichos de mercado cada vez menores, exigências de novos conhecimentos e habilidades, constante inovação tecnológica, responsáveis pela rápida obsolescência dos trabalhadores qualificados. Sendo assim, programas de treinamentos, importantes para a aprendizagem de novas habilidades exigidas, tornam-se fundamentais (MENESES; ABBAD, 2003).

Nesse cenário, a aprendizagem nas organizações tornou-se foco de interesse, principalmente, para executivos e pesquisadores, que buscam novas formas de responder com sucesso a um mundo marcado por mudanças. Segundo Meneses e Abbad (2003), os altos investimentos financeiros em treinamento são desperdiçados comumente pela ausência de estudos criteriosos sobre processos de aprendizagem e os contextos em que eles se inserem, bem como sobre as percepções individuais de variáveis desses processos.

Segundo Borges-Andrade, Coelho Jr e Queiroga (2006), a literatura científica sobre Comportamento Organizacional afirma que é necessário investigar mais o escopo da Administração Pública. Dessa forma, dadas as particularidades da gestão de pessoas em organizações públicas, a identificação do suporte à aprendizagem e as crenças sobre o sistema de treinamento têm se mostrado como um desafio. O conhecimento das crenças dos empregados a respeito do sistema de treinamento auxiliaria a organização no gerenciamento das crenças mediante implementação de ações que reconfigurassem as desfavoráveis e fortalecessem as favoráveis (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). Similarmente, entender quais são as condições de contexto que favorecem a aprendizagem poderia auxiliar no fortalecimento dessas condições e na reconfiguração das condições desfavoráveis. Com isso, pode-se identificar a relevância dos resultados advindos das análises da efetividade de práticas e políticas organizacionais relativas à gestão da aprendizagem, permitindo prover insumos para futuras ações gerenciais.

O tema aprendizagem, apesar de muito estudo no âmbito da Psicologia, ainda recebe menor ênfase nas pesquisas organizacionais (MOURÃO; MARINS, 2009). Há consideráveis pesquisas na literatura a respeito de suporte à aprendizagem (COELHO JR, 2004; COELHO JR, 2009; COELHO JR, ABBAD, VASCONCELOS, 2008) e de crenças sobre sistemas de treinamento (LOPES, MOURÃO, 2010; MOURÃO, MARINS, 2009; VASCONCELOS, 2007; VÉRAS, 2013), porém quando se analisou a produção científica e tecnológica no campo de comportamento organizacional, não se encontrou pesquisas relacionando suporte à aprendizagem e crenças sobre o sistema de treinamento. Sendo assim, o presente estudo apresenta alto grau de contribuição empírica visto que a problematização das variáveis representa inovação no tema. Nesse sentido, torna-se efetivo o estudo sobre a relação entre as crenças sobre o sistema de treinamento e o suporte à aprendizagem.

Dessa forma, o próximo Capítulo aborda o referencial teórico que embasou este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito descrever os conceitos, os modelos e as teorias essenciais que serviram como referenciais teóricos importantes para o entendimento e elaboração desta pesquisa. Primeiramente, serão abordados os temas aprendizagem, treinamento e sistema de treinamento, para finalmente, apresentar os conceitos de suporte à aprendizagem e de crenças sobre treinamento.

As principais consultas foram realizadas no portal da CAPES, principalmente a base da Scielo, em que foi encontrado o maior número de artigos, nas áreas de Administração e Psicologia, relativos ao tema em discussão. Privilegiaram-se artigos teóricos-empíricos classificados pela CAPES entre os extratos A1 e B2. Foram consultados também livros brasileiros nas áreas de Psicologia e Administração dos últimos 20 anos e dissertações disponíveis no sítio do Repositório Institucional da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

2.1 Aprendizagem no Trabalho e Treinamento

Aprendizagem tem se tornado um conceito importante no âmbito dos estudos organizacionais. Segundo Coelho Jr e Borges-Andrade (2008a), o conceito de aprendizagem usado no cotidiano refere-se ação de reter algo por meio de treino ou estudo. O ato de aprender é uma ação proposital que ocorre em função de alguma demanda no repertório apresentado pelo indivíduo. Aprendizagem relaciona-se também às experiências incorporadas pelo indivíduo, auxiliando-o em novas aquisições.

Segundo Coelho Jr e Borges-Andrade (2008a), o conceito de aprendizagem em estudos organizacionais envolve três abordagens: a) mudanças de comportamento resultante de alguma experiência; b) desenvolvimento de capacidades inatas ao indivíduo; c) aquisição, retenção e organização do conhecimento através da interação do indivíduo com o meio. Para Abbad e Borges-Andrade (2004), aprendizagem é um processo psicológico de mudanças em nível individual que envolve aquisição, retenção, generalização e transferência de conhecimentos,

habilidades e atitudes. Segundo esse estudo, a aprendizagem deve ser um comportamento duradouro e os conhecimentos adquiridos têm que ser exibidos em contextos diferentes daqueles em que houve a aquisição. Coelho Jr (2009) destaca a aprendizagem como um processo contínuo, gradativo, cumulativo e pessoal.

Abbad e Borges-Andrade (2008a) classificam a aprendizagem em natural e induzida ou, respectivamente, informal e formal, conforme Coelho Jr e Borges-Andrade (2008a). A aprendizagem natural ou informal ocorre espontaneamente no ambiente de trabalho, de acordo com as preferências e necessidades pessoais. É importante para as demandas atuais dos indivíduos e tem aplicabilidade imediata, por isso, não há qualquer planejamento prévio.

Por sua vez, a aprendizagem induzida ou formal tem por objetivo apresentar ao indivíduo determinado tipo de conhecimento ou habilidade. É conduzida através de um instrutor e caracteriza-se pela lacuna temporal entre a aprendizagem e sua aplicação no ambiente de trabalho (COELHO JR; BORGES-ANDRADE, 2008a). De acordo com Coelho Jr e Borges-Andrade (2008b), na aprendizagem formal, o processo de aprendizagem ocorre sistematicamente de acordo com objetivos previamente definidos, como ocorre nos eventos de treinamento.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), o treinamento pode ser qualificado pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Pilati (2004) propõe que o treinamento é uma ação tecnológica composta de partes coordenadas entre si, inseridas no sistema da organização, com finalidade de: identificação e superação de deficiências no desempenho, capacitação para à introdução de novas tecnologias no mercado e preparação dos funcionários para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática e proposital de competências e aplicação dessas no trabalho. Segundo Vargas (1996), o treinamento é a aquisição sistemática de conhecimentos com capacidade de gerar mudança no indivíduo, em curto ou longo prazo, através da internalização de novos conceitos e da aprendizagem de novas habilidades.

As pesquisas têm concebido o treinamento como um sistema composto por três componentes: levantamento de necessidades de treinamento; planejamento e execução; e avaliação de treinamento. Esses subsistemas são interdependentes, visto que cada um serve de feedback para os demais, funcionando como um

processo de retroalimentação do sistema de treinamento (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). Este sistema de treinamento presume que as necessidades de treinamento sejam identificadas, que os processos satisfaçam essas necessidades e que a avaliação meça o efeito (VARGAS, 1996).

O primeiro subsistema, levantamento de necessidades de treinamento (LNT), tem como objetivo primordial a identificação da discrepância entre os desempenhos atuais dos indivíduos e os desempenhos esperados pela empresa (MENESES; ZERBINI, 2009). Para o reconhecimento das lacunas de desempenho são realizados três conjuntos de análise: organizacional, de tarefas e individual. No nível organizacional, ressalta-se onde o treinamento é necessário dentro da estrutura organizacional. Na análise de tarefas, especificam-se quais competências devem ser desenvolvidas para atingir o desempenho ideal determinado pela organização. Por fim, na análise individual, elenca-se quem precisa receber o treinamento (SILVA; MENESES, 2012). Para Vêras (2013), o propósito do levantamento de necessidades é identificar quais competências devem ser treinadas, quais pessoas devem ser capacitadas e qual é a sua inserção na organização, justificando o porquê investir em determinado treinamento.

O segundo subsistema é o de planejamento e execução de treinamento que representa a aplicação de estratégias para fornecer a aquisição das competências necessárias (VÉRAS, 2013). Nesta etapa são definidos os objetivos instrucionais, em termos dos desempenhos esperados, assim como os métodos instrucionais mais adequados para atender as necessidades avaliadas (VASCONCELOS, 2007).

O último subsistema é o de avaliação de treinamento. Visa à coleta de dados sobre o sistema de treinamento como um todo, viabilizando uma emissão de juízo de valor sobre a efetividade do treinamento em termos de aquisição, retenção, transferência e impacto no trabalho, de acordo com as necessidades identificadas na etapa de levantamento de necessidades de treinamento (FREITAS, 2005; VÉRAS, 2013). Segundo Borges-Andrade (1996), esse subsistema é o principal responsável pelas retroalimentações que permitem o constante aperfeiçoamento do sistema.

Alguns autores se dedicaram a desenvolver modelos sobre avaliação de treinamento no Brasil e no exterior. Entre eles destaca-se o modelo MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo elaborado por Borges-Andrade (1982). O MAIS é integrado, pois deve ultrapassar a característica de verificar resultados e efeitos e ser também

um meio de predizer tais resultados e efeitos. É somativo, pois visa adquirir informações para avaliar treinamentos já desenvolvidos, com o objetivo de verificar a capacidade destes em produzir resultados (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012). Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012), esse modelo destaca os principais componentes necessários para avaliar treinamento: insumos, processos, procedimentos, resultados e ambiente.

O primeiro componente, insumos, diz respeito às características físicas e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, que podem afetar o treinamento ou os resultados. O componente procedimentos enfoca a tecnologia instrucional adotada para facilitar a aprendizagem, abordando a adequação entre os conteúdos, objetivos e técnicas didáticas utilizadas. À medida que os procedimentos são inseridos, verificam-se os aspectos significantes do comportamento do aprendiz (componente processos). Os resultados produzidos pelos eventos de treinamento retratam o nível de assimilação e retenção dos conteúdos imediatamente após o treinamento (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012).

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) o último componente, o ambiente, enfoca todas as condições, atividades e eventos na organização. Essas condições podem fazer parte do programa de treinamento, como apoio e disseminação, ou podem compor algumas das razões pelas quais treinamentos se realizam, como necessidades e resultados em longo prazo. Sendo assim, o componente ambiente é dividido em quatro outros subcomponentes: necessidades, apoio, disseminação e efeitos em longo prazo. A avaliação de necessidades aborda questões relativas à identificação ambiental de lacunas importantes entre desempenhos (reais-desejados) e à definição de prioridades para a resolução destes problemas identificados (BORGES-ANDRADE, 2006). Segundo Freitas e Borges-Andrade (2004), o apoio retrata o suporte dado pela organização ao indivíduo para que ele participe efetivamente do treinamento, além da identificação de condições favoráveis à aplicação do conhecimento aprendido no ambiente de trabalho após o retorno do treinamento. O subcomponente disseminação ressalta como o treinamento foi divulgado na organização, em termos das informações repassadas, dos canais utilizados e da adequação ao tempo de realização de treinamento. Por fim, efeitos em longo prazo, para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012), representam as conseqüências ambientais do evento de treinamento.

Nas seções subsequentes, busca-se esclarecer duas variáveis dos componentes do modelo MAIS: suporte à aprendizagem (ambiente/suporte) e crenças sobre sistema de treinamento (insumo), apostando na relação existente entre elas.

2.2 Suporte à aprendizagem

Segundo Pantoja e Freitas (2005), a organização deve empreender esforços para manutenção de um ambiente de aprendizagem contínua, que além de fornecer eventos formais de capacitação, contemple também o suporte para que os empregados e gestores possam aprender naturalmente em seu ambiente de trabalho. Por isso, é necessário identificar, através de instrumentos psicometricamente validados e modelos teóricos, quais condições organizacionais possibilitam a aprendizagem e a aplicação de novas habilidades no contexto de trabalho (COELHO JR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008). Coelho Jr, Abbad e Vasconcelos (2008) percebem a necessidade de identificação de elementos do contexto organizacional facilitadores ou restritivos da aprendizagem, seja ela informal ou formal.

Há alguns tipos de variáveis de contextos organizacionais relacionadas à aprendizagem que valem a pena destacar: suporte organizacional, suporte à transferência e suporte à aprendizagem.

Segundo Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999), suporte organizacional refere-se “às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho”. Essas percepções manifestam-se através de aprovações, elogios, retribuição material ou social da organização ao esforço dos seus empregados. Uma percepção favorável de suporte organizacional resultaria em maior esforço do empregado para atingir os objetivos organizacionais (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). Abbad (1999) conceitua percepção de suporte organizacional como a opinião dos indivíduos sobre práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento. Este conceito está voltado à análise do ambiente organizacional como fator genérico de apoio ao desempenho eficaz no

trabalho, diferentemente do conceito de suporte à transferência que focaliza o apoio a transferência de treinamento em especial.

Abbad et al. (2012) conceituam suporte à transferência como o apoio recebido pelo empregado para aplicar, no trabalho, os novos conhecimentos e habilidades adquiridas nos eventos de treinamento. Nessa linha de pensamento, Tamayo e Abbad (2006) entendem suporte à transferência como os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente na aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

O constructo suporte à transferência é bidimensional, envolvendo as dimensões: suporte psicossocial e suporte material. Suporte psicossocial indica apoio gerencial, fatores situacionais de apoio e consequências associadas ao uso de novas habilidades. Apoio gerencial refere-se a condições do ambiente antes e durante o treinamento e ao apoio recebido para participar efetivamente do treinamento. Fatores situacionais de apoio envolve o apoio gerencial, social e organizacional à transferência, em termos de oportunidades recebidas para praticar novos CHAs adquiridos. Consequências associadas ao uso das novas habilidades correspondem à ocorrência de reações dos colegas, pares ou superiores à transferência de aprendizagem. Por sua vez, suporte material faz referência à quantidade, qualidade e disponibilidade dos recursos oferecidos, bem como à adequação do ambiente físico para a transferência de aprendizagem (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Para Coelho Jr, Abbad e Todeschini (2005), o suporte à aprendizagem pode ser definido como a percepção dos indivíduos sobre o incentivo de pares e chefias à aprendizagem e à transferência de novas habilidades no trabalho, aprendizagens adquiridas por meio de programas de treinamento e, também, espontaneamente no ambiente de trabalho. Percebe-se que há uma linha tênue entre o conceito de suporte à transferência e suporte à aprendizagem. Coelho Jr., Abbad e Todeschini (2005) afirmam que o conceito de suporte à aprendizagem acrescentaria à definição de suporte à transferência a necessidade da análise de outros fatores, além do apoio à aprendizagem em treinamentos formais, mas também a aprendizagens espontâneas ocorridas no ambiente de trabalho e ao apoio psicossocial de pares e chefes ao uso de novas habilidades.

Segundo Coelho Jr (2004), suporte à aprendizagem diz respeito aos aspectos da organização em sua influência sobre características específicas do comportamento

individual, como aprendizagem no trabalho. Essa medida abrange variáveis de suporte em qualquer fase do processo de aprendizagem (aquisição, retenção, generalização e transferência) e, não apenas, as variáveis de apoio à transferência de aprendizagens no trabalho, como tradicionalmente é estudado no conceito de suporte à transferência.

Segundo Abbad et al. (2012), o suporte à aprendizagem refere-se a dimensões de apoio almejadas no papel desempenhado por pares, colegas e chefias, como criação de expectativas sobre o benefício da aprendizagem e sua aplicação, fornecimento de ações de feedback e empenho no papel de fornecedor de suporte. Assim, o suporte à aprendizagem é fundamental à aquisição e expressão de competências relacionadas ao trabalho. Além disso, Abbad et al. (2012) considera que a investigação do suporte à aprendizagem, provavelmente, fornecerá subsídios palpáveis para a gestão da aprendizagem em organizações.

Para fins desta pesquisa, preferiu-se utilizar o conceito de suporte à aprendizagem, visto que o conceito de suporte à transferência é restrito e só abrange a aprendizagem formal. Tampouco é abarcado o conceito de suporte organizacional, já que este trabalho averigua condições específicas de apoio à aprendizagem e ao uso de novas habilidades, sem preocupar-se com as percepções globais de suporte do indivíduo. Deseja-se aqui correlacionar o suporte à aprendizagem de uma forma geral com as crenças sobre o sistema de treinamento, que é uma forma de aprendizagem formal.

Coelho Jr. (2004) criou a Escala de Suporte à Aprendizagem (ESA) que objetiva analisar a ocorrência de fatores psicossociais de apoio à aplicação de novas habilidades no trabalho. Sua pesquisa objetivou analisar a relação entre as características da clientela e suporte à aprendizagem, analisando quais destas variáveis melhor predizem o impacto de treinamento no trabalho. Os resultados encontrados permitiram inferir que os fatores de suporte afetam o impacto e o posterior desempenho do indivíduo no trabalho. Além disso, foi verificado que há fatores no ambiente organizacional que estimulam a aprendizagem e a aplicação de novas habilidades no trabalho: recursos materiais suficientes, liberdade, trabalho desafiador, autonomia nas decisões, comunicação eficiente, tolerância a erros, orientação apropriada de supervisores, pares de trabalho estimulantes e

cooperativos, reconhecimento dos esforços criativos e inovadores, encorajamento a assumir riscos.

Em seu estudo, Coelho Jr e Borges-Andrade (2008b) buscaram re-validar a escala de suporte à aprendizagem em um contexto diferente de sua validação original. A pesquisa foi realizada com 257 participantes de uma Instituição de Segurança Pública do Distrito Federal. Os autores fizeram mudanças em alguns itens baseadas nas análises estatísticas realizadas. Tanto a estrutura unifatorial quanto a bifatorial indicam que a medida de suporte à aprendizagem pode ser considerada psicometricamente confiável e válida. Na estrutura bifatorial, foi encontrado que o suporte vindo dos colegas e pares é percebido diferentemente do suporte vindo da chefia e unidade de trabalho, visto que o primeiro é de natureza informal e espontânea, e o segundo é mais formalizado por causa do maior rigor e respeito à hierarquia formalmente estabelecida na organização. A estrutura unifatorial, também encontrada por Coelho Jr (2004), abrangeu itens que avaliam tanto a percepção do indivíduo sobre o apoio provido de colegas e pares de trabalho quanto o de chefia e unidades de trabalho às suas ações de aprendizagem e aplicação no trabalho. Por isso, a utilização desta estrutura é recomendada para realizar um diagnóstico inicial mais amplo das condições de suporte à aprendizagem no contexto das organizações.

Coelho Jr. (2009) investigou o efeito da satisfação no trabalho e do suporte à aprendizagem, medidas no nível individual, na predição de desempenho no trabalho. O trabalho também foi utilizado para revalidar a escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho. Como conclusão, Coelho Jr (2009) confirma a suposição teórica que ambientes que compartilham percepções coletivas de suporte à aprendizagem, possuem desempenho mais efetivo. Um ponto destacado pelo autor foi o papel fundamental dos gestores de recursos humanos no que tange às ações de apoio à aprendizagem informal no trabalho. É importante o reforço contínuo diante tais ações, visto a extrema importância da criação de um ambiente de aprendizagem que estimule o suporte psicossocial dos colegas.

2.3 Crenças sobre o sistema de treinamento

Junto com a expansão da importância da área de treinamento nas organizações, aumentou o interesse dos pesquisadores em investigar a percepção sobre o sistema de treinamento (MOURÃO ET AL., 2012). Segundo Mourão e Marins (2008), a área de gestão de pessoas precisa conhecer como os funcionários lidam com as ações de treinamento e o que pode ser feito para potencializar seus efeitos.

Na linguagem cotidiana, crença significa acreditar em alguma coisa ou ato de crer e crer significa dar como verdadeiro (HOLANDA, 1988). Na visão de Krüger (1995 apud Mourão; Marins, 2008) as crenças são concebidas como quaisquer assertivas ou proposições aceitas por pelo ou menos uma pessoa. Elas podem ser tanto pessoais quanto socialmente compartilhadas. Para Lopes e Mourão (2010), as crenças possuem uma organização subjetiva, em sistemas logicamente estruturados que estabelecem uma interpretação estável e significativa da realidade tomada como referência. Sendo assim, é possível supor que as crenças, como aquelas sobre o sistema de treinamento de uma organização, influenciam comportamentos dos indivíduos (LOPES; MOURÃO, 2010).

Segundo Ajzen e Fishbein (1980 apud Freitas e Borges-Andrade, 2004), “crenças são estruturas cognitivas sobre as quais as atitudes se fundamentam”. De acordo com esta definição, as crenças são essenciais para mudar as atitudes estabelecidas. A atitude é uma aptidão aprendida para responder de maneira consistente favorável ou não a respeito de um objeto. Assim, a atitude possui três fatores básicos: é aprendida, é anterior a uma ação e essas ações são favoráveis ou desfavoráveis a um objeto (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Na estrutura conceitual desenvolvida por Ajzen e Fishbein (1980 apud Freitas e Borges-Andrade, 2004), a atitude é composta por quatro componentes: afeto, crenças, intenção comportamental e comportamento. Segundo as autoras, o afeto representa os sentimentos do indivíduo em relação a um objeto, pessoa ou evento. As crenças referem-se a informação que a pessoa tem sobre o objeto da atitude, sendo que esse objeto pode ser uma pessoa, um comportamento ou um evento, por exemplo. A intenção de comportamento indica a probabilidade subjetiva de o indivíduo apresentar um comportamento. Por fim, o comportamento representa os

fatos que o indivíduo efetivamente faz. Percebe-se que o conjunto de crenças das pessoas serve como base para informações que determinam atitudes, intenções e comportamento. Então, se as crenças associadas ao objeto possuem atributos favoráveis, a atitude tenderá a ser positiva (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

De acordo com Freitas (2005), as crenças são fundamentais para a construção e mudanças de atitudes já estabelecidas. Para isso, as intervenções passariam, necessariamente, pela aquisição de novas informações sobre o objeto, ou seja, pela reconfiguração de novas crenças. Portanto, é importante a existência, nas organizações, de instrumentos desenvolvidos e validados para a identificação das crenças existentes sobre o sistema de treinamento.

Freitas (2005) ressalta que existem várias atitudes do indivíduo que afetam o grau em que ele transferiu para o ambiente de trabalho o que aprendeu em treinamento. Para a autora, essas atitudes são decorrentes de crenças existentes em vários níveis: crenças sobre a própria pessoa (autoeficácia); crenças sobre o trabalho (nível de envolvimento com o trabalho, planejamento de carreira, expectativas quanto aos benefícios do treinamento e comprometimento organizacional); e crenças sobre a empresa (cinismo organizacional – descrença generalizada sobre a capacidade de mudança na empresa).

As experiências vividas pelos indivíduos em suas organizações propiciam a formação de crenças sobre o nível de importância e de efetividade que o treinamento possui (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). Para Freitas (2005), as crenças sobre o sistema de treinamento contribuem para uma atitude favorável ou não, com relação ao treinamento, e podem influenciar as intenções em aprender e aplicar os conhecimentos aprendidos.

Mourão e Marins (2010) analisam as crenças sobre o sistema de treinamento de acordo com alguns pressupostos: podem ser compartilhadas, ganham força na medida em que mais pessoas compartilham e são capazes de levar os indivíduos a mudanças. Sendo assim, as autoras supõem que a motivação para aprender, nas ações educacionais da organização, é influenciada pelas crenças que um indivíduo tem sobre o sistema.

Segundo Freitas (2005), pode-se supor que as crenças relacionadas à confiabilidade do sistema de treinamento de uma organização pode afetar a aplicação dos

conhecimentos e habilidades assimilados, visto que crenças mais gerais influenciam a transferência de aprendizagem. Freitas e Borges-Andrade (2004) supõem que se as pessoas acreditam que o sistema de treinamento é eficiente, útil ao trabalho e, até mesmo, ao seu desenvolvimento pessoal, os profissionais poderiam se sentir mais motivados a participar de treinamentos e aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos.

Freitas e Borges-Andrade (2004) desenvolveram e validaram uma Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (ECST). Foram criados 33 itens com base em três conceitos: Cinismo Organizacional, crenças que as pessoas possuem sobre treinamento e modelo MAIS. Para os autores, cinismo organizacional é a descrença generalizada sobre a ocorrência de mudanças nas organizações. O treinamento representa uma estratégia para promover mudanças no comportamento dos indivíduos, a partir da aquisição, retenção, generalização e transferência de novos CHA's. Então, os autores afirmam que ambos os conceitos abordam a mudança e, por isso, os estudos de cinismo organizacional sinalizam positivamente a construção de itens sobre crenças dos indivíduos sobre o sistema treinamento, representando cinismo com relação a treinamento (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). As crenças mais comuns que as pessoas possuem sobre treinamento são: contribuição para o crescimento na carreira, para o melhor funcionamento da equipe e para a auto-realização das pessoas; e auxílio no aperfeiçoamento do desempenho das pessoas. O modelo MAIS foi usado para contemplar diversos componentes do sistema de treinamento na formulação dos itens da escala, exceto para os componentes Apoio e Insumos.

Freitas (2005) foi pioneira em testar a ECST, em sua tese de doutorado sobre o impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho, relacionando crenças sobre o sistema de treinamento com suporte à aprendizagem contínua. A pesquisa foi realizada com 1020 gestores de equipes do Banco do Brasil que participaram de quatro treinamentos em 2003, no intuito de validá-lo psicometricamente. Freitas (2005) concluiu que a ECST possuía validade interna, apresentando coerência com a base teórica sob o qual foi elaborada. Os resultados encontrados mostram relação positiva entre crenças e impacto do treinamento no trabalho, podendo ser utilizada na empresa para aumentar a credibilidade do

sistema de treinamento, mediante o aperfeiçoamento contínuo desse sistema de gestão de pessoas.

Em sua dissertação de mestrado, Vasconcelos (2007) objetivou analisar as crenças dos indivíduos sobre treinamento, comparar as crenças dos funcionários de duas organizações estudadas e verificar a relação entre as características do treinamento e as crenças dos treinandos. A amostra foi composta por 862 participantes de duas organizações distintas. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as crenças dos participantes das organizações. Nos resultados, a autora concluiu que as crenças nos resultados de treinamento são positivas tanto nos benefícios que o curso pode trazer quanto na crença de que um curso pode gerar mudanças organizacionais. Além disso, verificou-se que as informações mais recentes influenciam mais as crenças sobre o sistema de treinamento.

Em seu estudo, Lopes e Mourão (2010) visaram identificar quão positivas são as crenças sobre o sistema de treinamento e verificar se as características individuais influenciam essas crenças. O instrumento ECST foi aplicado em 220 pessoas que trabalham em sete empresas privadas do Rio de Janeiro. As autoras concluíram que a experiência prévia em treinamento, o tempo de trabalho, a idade e o salário são preditoras das crenças sobre o sistema de T, D e E.

Por fim, Vêras (2013) buscou, em sua dissertação de mestrado, descrever empiricamente a relação entre as características individuais e as crenças sobre o sistema de treinamento no âmbito da administração pública. Os resultados demonstraram que os servidores da Organização estudada apresentam crenças moderadas para a ESCT como um todo, sendo mais positivas as crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização. Dentre as variáveis sociodemográficas analisadas; cargo, escolaridade, tempo de serviço e local de trabalho; somente as variáveis escolaridade e local de trabalho não são preditoras das crenças dos servidores sobre o sistema de treinamento.

Apresentados os conceitos que conduziram este estudo, no capítulo seguinte são relatados os métodos, procedimentos e técnicas para execução da pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste Capítulo são apresentadas as principais características da Organização estudada, assim como são descritos os métodos, os procedimentos e as técnicas utilizadas para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De uma maneira geral, esta pesquisa é classificada como teórica empírica de natureza aplicada. Para melhor especificação da descrição da pesquisa, foi desenvolvida, a seguir, a classificação conforme os objetivos específicos deste estudo.

Para atingir os dois primeiros objetivos específicos: identificar as percepções de suporte à aprendizagem dos empregados da Organização Alfa e identificar as crenças dos empregados da Organização Alfa sobre o sistema de treinamento, respectivamente, foi utilizada uma pesquisa de abordagem quantitativa. Segundo Zanella (2009), as pesquisas quantitativas têm por objetivo a generalização de dados a respeito de uma população, ou seja, é utilizada uma amostra representativa da população para mensurar qualidades. Além disso, a autora defende que este tipo de pesquisa é apropriado para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos. Assim, serão medidas as opiniões ou percepções dos empregados da Organização sobre o suporte à aprendizagem e sobre as crenças do sistema de treinamento.

Ainda sobre esses objetivos, a caracterização da pesquisa será: descritiva, transversal com levantamento de opiniões. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o estudo descritivo mede as informações de cada variável para expor como é e como se manifesta o fenômeno de interesse. Busca-se, assim, especificar propriedades e características importantes de algum fenômeno. A pesquisa descritiva mede com a maior precisão possível, sendo este o seu valor máximo. A pesquisa transversal significa a coleta de dados em um único ponto e sintetizados estatisticamente.

Para alcançar o objetivo geral, testar empiricamente a relação entre as percepções de suporte à aprendizagem e as crenças dos empregados a respeito do sistema de treinamento da Organização Alfa, foi utilizada uma pesquisa de natureza correlacional.

3.2 Caracterização da organização

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados na Organização Alfa. Não foi permitida divulgação do nome da organização, portanto foi utilizado um nome fantasia: Organização Alfa. Foi criada na década de 1980, por meio de uma lei federal. A Organização Alfa é uma empresa pública integrante do Complexo Administrativo do Distrito Federal, que tem como visão: ser reconhecida como a mais importante empresa pública do Governo do Distrito Federal até 2016. A Organização priorizou como grandes temas estratégicos para o período de 2014-2015: a maximização da receita, a eficiência operacional do processo de vendas e a melhoria do atendimento aos clientes.

A Organização possui em seu quadro de pessoal um total de: 603 servidores do quadro da empresa; 54 servidores requisitados; 83 servidores comissionados sem vínculo; 227 servidores terceirizados; 109 estagiários. Porém, existem 14 servidores cedidos para outros órgãos, totalizando uma força de trabalho de 1062 pessoas.

A unidade responsável pelo treinamento na organização é o Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos que está incluso na Diretoria de Gestão Administrativa e de Pessoas. Dentre as competências do núcleo estão: levantar as necessidades de desenvolvimento e treinamento dos empregados; elaborar o plano de capacitação; acompanhar os resultados alcançados no programa de treinamento da empresa; pesquisar novas tecnologias de treinamento, desenvolvimento de pessoal e gestão do conhecimento; e gerir o Sistema de Avaliação Desempenho dos empregados.

3.3 População e amostra

A pesquisa foi realizada com os empregados da Organização Alfa que já participaram de algum evento de treinamento. A população alvo é o grupo de elementos relevantes para o projeto de pesquisa. Segundo contato com a empresa, somente os servidores terceirizados e os estagiários não participam de nenhum treinamento. Sendo assim, a população é de 726 empregados.

A amostra é não probabilística por conveniência. Para Zanella (2006), as amostras não probabilísticas são utilizadas em situações em que a seleção de uma amostra aleatória é difícil. A amostra por conveniência seleciona indivíduos que estejam mais disponíveis para tornar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

Foram obtidas 202 respostas válidas. Essa amostra está acima do valor mínimo de 90% de confiança com erro amostral tolerável de 5%, caracterizando a amostra obtida como confiável e representativa da população analisada.

As questões referentes às variáveis sociodemográficas inseridas no questionário foram tabuladas e seus resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Características individuais dos respondentes da pesquisa

Sexo	Frequência	Porcentagem
Feminino	81	40,10
Masculino	121	59,90
Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino fundamental	7	3,47
Ensino médio	42	20,79
Ensino superior	51	25,25
Pós-graduação	90	44,55
Mestrado	9	4,46
Doutorado	1	0,50
Pós-doutorado	2	0,99
Gestor	Frequência	Porcentagem
Não	166	82,20
Sim	36	17,82
Idade	Frequência	Porcentagem
18 a 30	21	10,40
31 a 40	56	27,72

Idade	Frequência	Porcentagem
41 a 50	57	28,22
51 a 60	50	24,75
Mais de 60	18	8,91
Tempo de serviço	Frequência	Porcentagem
0 a 5	66	32,67
6 a 10	38	18,81
11 a 15	9	4,46
16 a 20	26	12,87
21 a 25	14	6,93
Mais de 25	49	24,26

Fonte:Dados da pesquisa

Segundo a Tabela 1, o perfil dos respondentes desta pesquisa é descrito como: a maioria dos participantes corresponde ao sexo masculino (59,9%) com escolaridade no nível de pós-graduação (44,55%), sem função de gestor (82,2%), com menos de 5 anos na empresa (32,67%) e encontra-se na faixa entre 41 a 50 anos de idade (28,22%). É interessante notar que existe uma concentração de pessoas que possui mais de 50 anos (33,66%), porém a maior parte dos empregados ingressou há menos de 10 anos (51,48%).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

As escalas utilizadas para a construção do instrumento são a escala de suporte à aprendizagem (COELHO JR., 2004) e a escala de crenças sobre o sistema de treinamento, desenvolvido por Freitas e Borges-Andrade (2004).

Segundo Coelho Jr. (2004), os itens da Escala de Suporte à Aprendizagem (ESA) foram elaborados com base nos conceitos de clima para criatividade, clima social, clima para transferência e suporte à transferência. O questionário passou por validação, por juízes e por técnicas de análise fatorial. Em relação à consistência empírica, o KMO encontrado foi de 0,98. A medida apresenta 31 itens associados a uma escala de frequência, do tipo *Likert*, de 10 pontos, na qual 1 (hum) corresponde a Nunca e 10 (dez) a Sempre.

Em sua validação original foram encontradas duas estruturas válidas: bifatorial e unifatorial. A estrutura bifatorial é composta pelo fator Suporte à Aprendizagem e por Falta de Suporte à Aprendizagem. O primeiro fator foi constituído por 29 itens, correspondente à avaliação dos empregados sobre o suporte à aprendizagem e à transferência fornecida por pares e chefias. O *Alpha* de *Cronbach* foi de 0,97. O fator explicou 47,15% da variância e tem valor próprio de 18,33. O segundo fator, com 9 itens, apresentou um *Alpha* de *Cronbach* de 0,79, com valor próprio de 2,67 e explicou 5,34% da variância. Este fator diz respeito à falta de suporte percebida pelos empregados, correspondendo à análise de comportamento de inibição e/ou punição de pares e chefias quando da aprendizagem e aplicação de novas aprendizagens no ambiente de trabalho. A correlação entre os dois fator foi 0,4. A estrutura unifatorial, Percepção de Suporte à Aprendizagem, possui 33 itens (5 não permaneceram), com cargas fatoriais variando entre 0,3 e 0,89, variância explicada de 47,15% e *alpha* de 0,96 (COELHO JR, 2004).

A ESA é formada por três agentes de análise: Unidade de Trabalho, Chefes Imediatos e Colegas de Trabalho. O primeiro, Unidade de Trabalho, é composto por quatorze itens que avaliam a percepção do indivíduo sobre elementos pertencentes ao seu grupo de trabalho, ou seja, avalia a percepção do empregado sobre seu grupo de trabalho, sem inserir-se no mesmo. O foco é as percepções sobre relacionamento interpessoal entre os membros do grupo de trabalho, sobre o quanto o ambiente é favorável à aprendizagem e à aplicação de novas habilidades em termos de receptividade a inovações. O segundo agente, Chefes Imediatos, possui onze itens e refere-se à avaliação do empregado sobre a atuação do seu chefe em relação a ele próprio e ao seu grupo de trabalho. A ênfase recai sobre a percepção de liberdade à aplicação de comportamentos e autonomia reforçada pelo superior imediato, no que tange à aprendizagem e aplicação de novas habilidades. A avaliação dos Colegas de Trabalho, terceiro foco de análise, congrega a percepção do respondente sobre a interação dos seus colegas com o próprio respondente. Os seis itens avaliam a percepção do empregado sobre o grau de tolerância e apoio dos colegas de trabalho à aprendizagem e ao uso de novas habilidades no trabalho.

O instrumento da Escala de Crenças sobre o Sistema de Treinamento foi construído com base nas escalas de Cinismo Organizacional, nas crenças que as pessoas possuem sobre treinamento e no Modelo MAIS. O KMO encontrado foi de 0,95. A

medida apresenta 35 itens com escala de frequência, do tipo *Likert*, composta por 10 (dez) pontos de resposta, na qual 1 (hum) corresponde a *não acredito* e 10 (dez), a *acredito totalmente*, passando a mensurar o grau de crença em cada item (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

As análises realizadas indicam que a melhor solução fatorial, dentre as três apresentadas, foi a de três fatores, pois apresentou índices psicométricos adequados, além de apresentar aspectos específicos do sistema de treinamento (FREITAS, BORGES-ANDRADE, 2004; FREITAS, 2005). Os três fatores mostraram-se altamente correlacionados, variando entre 0,38 e 0,54 e a variância explicada de 51,3%.

O primeiro fator, Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização (longo prazo após treinamento), apresenta 16 itens, com *alpha* de 0,94 e percentual de variância explicada de 40,7%. O segundo fator, Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento (antes do treinamento), é formado por 10 itens, com índice de consistência interna de 0,84 e variância explicada de 6,3%. O terceiro fator, Crenças sobre resultados e o processo de treinamento (durante e pós-treinamento), é constituído de 6 itens, com *alpha* de 0,82 e percentual de variância explicada de 4,2.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a realização da coleta de dados, utilizou-se a ferramenta *Google Docs*. Cada empregado recebeu um *e-mail* com informações sobre a pesquisa (tema, panorama geral da pesquisa, tempo de resposta, *e-mail* disponível para dúvidas, finalidade da pesquisa) e com o link para o questionário (conforme anexo A). O instrumento ficou disponível para resposta no período correspondente aos dias 10 de setembro a 1º de outubro, contabilizando três semanas de pesquisa. Inicialmente, pretendia-se aplicar o questionário por duas semanas, mas para que a amostra tivesse representatividade com 90% de confiança e erro amostral de 5%, houve essa flexibilidade. Para todos os empregados da população delimitada, foi enviado um *e-*

mail por semana e um no último dia, contabilizando quatro e-mails, a fim de lembrá-los do preenchimento dos instrumentos.

Para análise dos dados foi utilizado o programa SPSS – *Software Statistical Package for the Social Scienses*. Para a análise descritiva dos dados foram utilizadas medidas de tendência central (média), medidas de dispersão (desvio padrão) e coeficiente de variação, bem como análise correlacional (coeficiente de correlação de Pearson). Inicialmente, a análise foi feita por instrumento. Analisou-se a média de cada item e os respectivos coeficientes de variação e, depois, utilizou-se o escore fatorial para efetuar a análise entre as dimensões de cada instrumento.

No capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados estatísticos extraídos das respostas dos participantes do questionário.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo central deste trabalho foi testar empiricamente a relação entre as percepções de suporte à aprendizagem e as crenças dos indivíduos a respeito do sistema de treinamento no âmbito da Organização Alfa. Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados com base nos objetivos específicos propostos: identificar as percepções de suporte à aprendizagem dos empregados da Organização Alfa e identificar as crenças dos empregados da Organização Alfa sobre o sistema de treinamento.

4.1 Suporte à Aprendizagem

Primeiramente, a pesquisa se propôs a identificar, empiricamente, as percepções de suporte à aprendizagem dos empregados da Organização Alfa. A Escala de Suporte à Aprendizagem (ESA) apresenta um único fator: Percepção de Suporte à Aprendizagem. Como a escala de resposta varia entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente), pode-se dizer que quanto maior a média obtida, maior é a concordância do participante em relação à variável apresentada, desde que apresentem baixos índices de desvio padrão e coeficiente de variação.

Para cada um dos itens da ESA foram calculadas medidas descritivas básicas – média, desvio padrão e coeficiente de variação. A média geral da escala é 7,74, o desvio padrão 1,7 e o coeficiente de variação 0,22; o que representa uma boa percepção geral dos participantes em relação ao suporte à aprendizagem, visto que as respostas não tiveram grandes variações em torno da média.

Para uma análise mais aprofundada dos valores encontrados, na Tabela 2 são apresentadas as medidas descritivas para todas as questões da Escala de Suporte à Aprendizagem. As médias de respostas variaram entre 8,47 e 6,74. Os coeficientes de variação oscilaram entre 0,22 e 0,35.

A menor média observada (6,74) corresponde ao item 3 que questiona se há tempo destinado para busca de novas formas de executar o trabalho na unidade de

trabalho, que, coincidentemente, obteve o maior coeficiente de variação (0,35), demonstrando a heterogeneidade da percepção dos participantes em relação a essa questão. A questão 2 obteve a segunda menor média (7,00) e, também, coeficiente de variação alto (0,33), representando variedade na percepção sobre autonomia para agir sem consultar o chefe na unidade de trabalho.

Já a maior média obtida (8,47) diz respeito ao item 5 que questiona sobre o respeito mútuo na unidade de trabalho e, também coincidentemente, esse item obteve o menor coeficiente de variação (0,22) o que revela uma percepção mais homogênea dos empregados nessa questão. A questão 23 possui a segunda maior média (8,34) e coeficiente de variação relativamente baixo (0,24).

Tabela 2 – Medidas descritivas para ESA

Questões	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
1 - Na minha unidade de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa.	7,70	2,17	0,28
2 - Na minha unidade de trabalho há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	7,00	2,34	0,33
3 - Na minha unidade de trabalho há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	6,74	2,39	0,35
4 - Na minha unidade de trabalho novas ideias são valorizadas.	7,64	2,26	0,30
5 - Na minha unidade de trabalho há respeito mútuo.	8,47	1,84	0,22
6 - Na minha unidade de trabalho há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.	7,68	2,27	0,29
7 - Na minha unidade de trabalho há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	7,67	2,08	0,27
8 - Na minha unidade de trabalho há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	8,01	1,87	0,23
9 - Na minha unidade de trabalho há autonomia para organizar o trabalho.	8,31	1,90	0,23
10 - Na minha unidade de trabalho há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	7,84	1,94	0,25
11 - Na minha unidade de trabalho há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	7,49	2,03	0,27
12 - Na minha unidade de trabalho há incentivo à busca por novas habilidades.	7,48	2,34	0,31
13 - Na minha unidade de trabalho as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	7,33	2,15	0,29
14 - Na minha unidade de trabalho as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	7,59	2,27	0,30
15 - Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,74	2,39	0,31
16 - Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudança.	7,87	2,25	0,29
17 - Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	7,69	2,43	0,32

Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
18 - Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando diferentes das dele.	7,72	2,29	0,30
19 - Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	7,81	2,24	0,29
20 - Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	7,76	2,25	0,29
21 - Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	<u>7,51</u>	2,17	<u>0,29</u>
22 - Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	8,25	2,13	0,26
23 - Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	8,34	2,00	0,24
24 - Meu chefe/superior estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,84	2,21	0,28
25 - Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	<u>7,53</u>	2,26	0,30
26 - Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	8,33	2,01	0,24
27 - Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	7,71	2,14	0,28
28 - Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho.	<u>7,58</u>	2,25	0,30
29 - Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,85	1,95	0,25
30 - Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	7,63	2,18	0,29
31 - Meus colegas/pares de trabalho apóiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	7,83	2,19	0,28

Fonte: Dados de pesquisa

A média dos itens de suporte da unidade de trabalho é 7,64, dos itens de suporte da chefia é 7,82 e dos itens de suporte de colegas é 7,82. Os coeficientes de variação, respectivamente, são 0,22; 0,26; 0,24. Tais resultados podem significar que os empregados têm percepção semelhante sobre o suporte da chefia e dos colegas de trabalho, diferentemente dos achados de Coelho Jr e Borges-Andrade (2008b) que conclui que o suporte vindo dos colegas e pares é percebido diferentemente do suporte vindo da chefia e unidade de trabalho, visto que o primeiro é de natureza informal e os dois últimos são mais formalizados.

É interessante notar as médias dos itens 2 (7,00) e 9 (8,31), referentes a itens sobre o suporte da unidade de trabalho. Tais resultados podem demonstrar que a autonomia em relação a processos cotidianos de execução do trabalho é maior e

mais homogênea entre os empregados da Organização Alfa, porém, essa autonomia é mais restrita no que se refere a decisões ou ações de maior impacto.

Em relação aos itens sobre o suporte do chefe, os menores coeficientes de variação obtidos (0,24 e 0,26) se referem ao item que questiona disponibilidade da chefia em tirar dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos e a liberdade dada ao empregado para desenvolver suas tarefas. Ambos os itens obtiveram, dentro do parâmetro de respostas, médias altas (8,34 e 8,25). Já os maiores coeficientes de variação (0,32 e 0,31) estão associados ao item de suporte da chefia ao assumir riscos junto com o empregado na aplicação de novas habilidades e conhecimentos e encorajá-lo, tendo obtido médias um pouco mais baixas (7,69 e 7,74) que as anteriores. Ou seja, existe uma percepção um pouco mais homogênea e positiva quanto à percepção de liberdade à aplicação de novas habilidades e conhecimentos, porém mais heterogênea e menos positiva quando ao apoio concreto da chefia no momento dessa aplicação. Provavelmente, isso significa um apoio mais superficial e teórico da chefia quanto à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

Nos itens referentes ao suporte de colegas de trabalho, o menor coeficiente de variação (0,24) está associado ao item de maior média dessa dimensão (8,33) que questiona sobre a orientação dada por colegas/pares quando há dificuldades de aplicação de novas habilidades e conhecimentos. Já o maior coeficiente de variação (0,30) se refere ao item de menor média (7,58) que questiona sobre o estímulo dado por colegas/pares na busca por novas habilidades ou conhecimentos. Assim, existe uma percepção mais positiva em relação a orientações e suporte momentâneo relacionado a aplicação de novas habilidades, porém há percepção menos favorável sobre o incentivo à busca de novas habilidades.

4.2 Crenças sobre o sistema de treinamento

O segundo objetivo específico de pesquisa se propôs a identificar, empiricamente, as crenças dos empregados da Organização Alfa sobre o sistema de treinamento. Segundo Mourão et al. (2012), todos os itens da escala são positivos, portanto, quanto maior a média obtida em cada um dos três fatores, mais positivas são as

crenças dos empregados sobre o sistema de treinamento, desde que apresentem baixos índices de desvio padrão e coeficiente de variação. Para facilitar a interpretação dos resultados, os autores propõem que valores médios entre 1 e 4 indicariam uma descrença no sistema de treinamento; entre 4,1 e 7 indicariam uma crença moderada; e entre 7,1 e 10 indicariam uma percepção positiva acerca desse sistema.

Para cada um dos itens da ECST foram calculadas medidas descritivas básicas – média, desvio padrão e coeficiente de variação. Na tabela 3 são apresentados os resultados após os cálculos destas medidas estatísticas, tanto para a ECST completa, quanto para os fatores que a compõem.

Tabela 3 – Valores da ECST e seus fatores.

ESCT	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Escala completa	7,82	1,27	0,16
Fator 1 – Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização	8,43	1,23	0,15
Fator 2 – Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento	6,82	1,65	0,24
Fator 3 – Crenças sobre resultados e o processo de treinamento	7,84	1,37	0,18

Fonte: Dados de pesquisa

Na análise da ECST como um todo, apresentou-se média de 7,82, a qual permite concluir crença positiva por parte dos empregados da Organização Alfa no sistema de treinamento em vigor atualmente. As crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e a organização, correspondentes ao Fator 1, apresentaram a maior média (8,43), superior inclusive à média da escala completa, indicando que os servidores possuem uma percepção positiva sobre as contribuições dos treinamentos para as pessoas, suas equipes e a organização.

Todavia, a opinião dos empregados a respeito das crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento na organização, Fator 2, foi a que apresentou a média mais baixa (6,82) em comparação à escala completa e aos demais fatores, apresentando crença moderada por parte dos empregados. E, finalmente, o Fator 3 possui também crenças positivas sobre os resultados e o

processo de treinamento na organização, apresentando uma média de 7,84, bem próxima à média da escala como um todo (7,82).

É importante destacar os índices do coeficiente de variação expostos na Tabela 3. Para a escala completa e todos os demais fatores, os resultados apresentam baixa variabilidade das repostas em relação à média. O Fator 2, o qual apresentou a menor média (6,82) da ECST, foi o que apresentou o maior coeficiente de variação (0,24), porém percebe-se que esse valor ainda é considerado baixo. O Fator 1 foi o que apresentou um conjunto de dados mais homogêneos com o índice do coeficiente de variação de 0,15.

Para uma análise aprofundada dos valores encontrados em cada um dos fatores, adiante serão discutidos os resultados encontrados em cada item da ECST, agregados por fator. Na Tabela 4 são demonstrados os valores das medidas descritivas para todas as questões que compõem o Fator 1 (Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização).

Tabela 4 – Medidas descritivas para o Fator 1

Questões	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
1 - A participação em treinamentos gera mais vantagens do que desvantagens para as pessoas.	9,30	1,35	0,12
2 - Participar de treinamentos propicia o aperfeiçoamento do desempenho das pessoas.	9,18	1,31	0,12
3 - A participação em treinamentos é fundamental para o crescimento na carreira.	9,08	2,01	0,16
4 - Quanto mais diversificadas as oportunidades de treinamento (a distância, em sala de aula, no local de trabalho) melhor é atendida a necessidade de capacitação da empresa.	9,03	1,59	0,14
7 - Treinamentos podem melhorar os processos de trabalho da empresa.	9,15	1,54	0,14
8 - Os treinamentos contribuem para a auto-realização das pessoas.	8,38	3,31	0,22
9 - Os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional da empresa.	<u>7,52</u>	4,86	0,29
11 - Os treinamentos contribuem para o melhor funcionamento das equipes de trabalho.	8,62	2,59	0,19
12 - A empresa vem tornando os treinamentos cada vez mais aplicáveis à realidade de trabalho das pessoas.	<u>7,34</u>	4,96	0,30
13 - A aplicação no trabalho dos conteúdos aprendidos em treinamentos torna os resultados melhores.	8,53	2,73	0,19
14 - O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos.	8,26	3,56	0,23
15 - Treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa.	8,45	3,07	0,21
25 - Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho.	8,05	3,34	0,23

Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
29 - Os treinamentos auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável.	8,12	3,90	0,24
30 - Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades.	<u>7,82</u>	3,34	0,23
32 - Os treinamentos contribuem para a criação de novos valores organizacionais.	8,08	3,27	0,22

Fonte: Dados de pesquisa

Como se observa na Tabela 4, todas as questões referentes ao Fator 1 indicam que crenças positivas acerca do sistema de treinamento, visto que os escores variaram de 7,34 a 9,30, ressaltando que a média geral do fator foi de 8,43. As menores médias observadas (7,34 e 7,52) referem-se à aplicabilidade do treinamento à realidade de trabalho e ao alinhamento deste à estratégia organizacional. Percebe-se também que estes mesmos itens foram os que apresentaram maiores coeficientes de variação (0,30 e 0,29; respectivamente), o que demonstra heterogeneidade entre as respostas destas questões.

Os itens que apresentam médias mais altas (9,30 e 9,18) reportam se o treinamento gera mais vantagens do que desvantagens para os empregados e propicia o aperfeiçoamento do desempenho. O coeficiente de variação destas questões é 0,12. Ou seja, os empregados da Organização Alfa percebem a importância das ações de treinamento para si e para a organização, porém não percebem o impacto dessas ações nas suas atividades e nos resultados organizacionais esperados, pois os empregados não acreditam que os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional.

Tabela 5 – Medidas descritivas para o Fator 2

Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
5 - Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam.	<u>6,21</u>	2,53	0,41
6 - A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários.	<u>6,29</u>	2,54	0,40
10 - Na indicação para treinamento, considera-se mais a necessidade de aprender do que as relações interpessoais.	7,22	2,07	0,29
16 - Os gestores são capazes de identificar adequadamente as necessidades de treinamento de seus funcionários.	7,03	2,33	0,33
18 - As pessoas utilizam no trabalho o que aprenderam em treinamento.	7,20	2,06	0,29

Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
19 - As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa.	6,99	2,31	0,33
20 - É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho.	7,08	2,24	0,32
23 - É fácil para as pessoas escolherem os treinamentos mais apropriados às suas necessidades.	7,13	2,18	0,31
24 - No meu local de trabalho, as pessoas participam de treinamentos mais pela necessidade de desenvolver novas habilidades do que por premiação.	<u>6,27</u>	2,65	0,42
31 - Quando se trata de treinamentos, parece haver mais interesse da empresa em motivar as pessoas para novas aprendizagens do que economizar dinheiro.	6,72	2,68	0,40

Fonte: Dados de pesquisa

Na Tabela 5 são demonstrados os valores das medidas descritivas para todas as questões que compõem o Fator 2 – Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento. Este fator apresentou valor de média 6,82 (crença moderada) e suas maiores médias, correspondentes às questões 10 e 18, com coeficiente de variação de 0,29 para ambos. As questões que apresentaram as médias mais baixas correspondem às questões 5 (6,21) e 24 (6,27), e os coeficientes de variações mais altos; 0,41 e 0,42; respectivamente.

Todos os itens deste fator possuem coeficiente de variação elevado, mostrando que os respondentes variaram bastante nas respostas dos itens da Tabela 5. As questões 23 (7,13), 18 (7,20) e 10 (7,13) são as únicas que exibem crenças positivas dos empregados da Organização Alfa acerca do processo de levantamento de necessidades de treinamento. Percebe-se aqui que pode haver uma falha no levantamento de necessidades de treinamento, pois os empregados acreditam que não é selecionado adequadamente quem realmente necessita de capacitação, além das pessoas participarem de treinamentos mais pela premiação, explicando os achados expostos na Tabela 4. Se não ocorrer um alinhamento das ações de treinamento com a estratégia organizacional (análise organizacional), os empregados não perceberão os resultados dos treinamentos no âmbito organizacional.

Na Tabela 6 são demonstrados os valores das medidas descritivas para todas as questões que compõem o Fato 3 – Crenças sobre os resultados e o processo de treinamento.

Tabela 6 – Medidas descritivas para o Fator 3

Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
17 - As pessoas aprendem os conteúdos abordados nos treinamentos.	7,54	1,59	0,21
21 - As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos.	<u>7,44</u>	1,95	0,26
22 - As trocas de experiências em sala de aula facilitam o processo de aprendizagem.	8,64	1,45	0,17
26 - Os treinandos levam realmente a sério as atividades de treinamento.	<u>7,33</u>	2,03	0,28
27 - Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos.	<u>7,47</u>	2,26	0,30
28 - Os instrutores demonstram competência em suas atuações.	8,25	1,64	0,20
33 - Os instrutores são capacitados adequadamente para a função que exercem.	8,18	1,72	0,21

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 6, o Fator 3 apresentou valor de média 7,84 (crença positiva). A maior média (8,64) corresponde à questão que diz que as trocas de experiências em sala de aula facilitam o processo de aprendizagem, e possui coeficiente de variação baixo (0,17). Já a média mais baixa (7,33) refere-se ao item que trata sobre o quão sério as atividades de treinamento são levadas. O coeficiente de variação deste item é 0,28. Aqui, fica evidente o explicitado acima sobre as crenças sobre contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização e as crenças sobre o levantamento de necessidades de treinamento. Justamente, por não perceberem a aplicabilidade das ações de capacitação, os empregados podem não levar tão a sério as atividades de treinamento.

Em suma, na análise dos resultados desta escala fica evidente que as crenças positivas sobre as contribuições das ações de treinamento para os empregados e para a organização podem ser anuladas pelas crenças moderadas sobre o levantamento de necessidade e podem causar impacto negativo sobre as crenças do processo de treinamento.

Similarmente a estes resultados, Vasconcelos (2007) encontrou crenças positivas sobre os resultados do treinamento, tanto nos benefícios para o indivíduo e para a organização, quanto sobre os resultados e o processo de treinamento. Porém, as crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento são menos favoráveis. Lopes e Mourão (2010) encontraram crenças positivas em relação às ações educacionais, inclusive às crenças sobre o processo de LNT.

Por outro lado, Vêras (2013) constatou que os servidores do Ministério da Educação apresentam crenças moderadas sobre o sistema de treinamento. Foi observado que os servidores compreendem a importância do treinamento para o indivíduo e para a organização, contudo, não possuem visão tão positiva sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento e sobre resultados e o processo de treinamento.

4.3 Relações entre o suporte à aprendizagem e as crenças sobre o sistema treinamento

A Tabela 7 apresenta os índices de correlação entre as dimensões de cada escala. Todos os coeficientes de correlação obtidos são positivos, o que pode inferir que as variáveis analisadas caminham em uma mesma direção.

Tabela 7 – Índices de Correlação entre as dimensões

	Suporte	Fator1_Crenças	Fator2_Crenças	Fator3_Crenças
Suporte	1	0,37**	0,37**	0,40**
Fator1_Crenças		1	0,72**	0,84**
Fator2_Crenças			1	0,78**
Fator3_Crenças				1

**Correlação com 99% de confiança

Fonte: Dados de pesquisa

A partir dos resultados apresentados na tabela 7, é importante observar que há fortes correlações positivas entre as próprias dimensões da Escala de Crenças do Sistema Treinamento (0,72; 0,84 e 0,78), permitindo inferir que há uma possível relação de dependência entre elas. Mesmo diante dos achados de Freitas (2005) que indica a melhor solução como a de três fatores, a forte correlação entre os fatores da ECST pode significar que os empregados não conseguem distinguir as etapas do sistema de treinamento, o que permite sugerir que a escala tenha apenas um fator: crenças sobre treinamento.

Segundo Freitas e Borges-Andrade (2004), as experiências vividas pelas pessoas com relação a treinamento na sua organização, formam crenças sobre o nível de

importância e efetividade que o treinamento possui na organização. Portanto, pode-se esperar que se os indivíduos possuem o apoio e o incentivo adequado sobre a aprendizagem, eles terão também crenças favoráveis sobre o treinamento (aprendizagem formal). Porém, percebe-se que apesar de positivas, as correlações encontradas são fracas (0,37; 0,40). Na análise da correlação entre as escalas, percebe-se que a maior correlação obtida (0,40) foi entre o suporte à aprendizagem e crenças sobre resultados e o processo de treinamento. Com isso pode-se dizer que quanto maior a percepção dos indivíduos sobre o incentivo de pares e chefias à aprendizagem e à transferência de novas habilidades no trabalho, mais favorável são as crenças sobre os resultados e o processo de treinamento.

A fraca correlação pode ocorrer devido a falhas no processo de levantamento de necessidades de treinamento. Segundo Vêras (2013), o levantamento de necessidades identifica quais competências devem ser treinadas, quais pessoas devem ser capacitadas e qual é a sua inserção na organização. Conforme foi constatado nas tabelas 3, 4, 5 e 6; os empregados acreditam que não é selecionado adequadamente quem realmente necessita de capacitação, além das pessoas participarem de treinamentos mais pela premiação. Por exemplo, em treinamentos obrigatórios para todos os empregados da organização devido a recompensas financeiras. Ainda, não se percebe o alinhamento adequado das estratégias organizacionais com os programas de capacitação na Organização Alfa, desfavorecendo ainda mais a percepção sobre a importância dos treinamentos. Assim, mesmo os indivíduos possuindo uma percepção favorável sobre o suporte à aprendizagem, conforme a Tabela 2, eles talvez não percebam a devida importância e efetividade do treinamento para si e para a organização.

Esse resultado possivelmente sinaliza, para os profissionais que atuam na área, o quanto é fundamental a estruturação do sistema de treinamento com atenção para todos os seus subsistemas. Ou seja, é preciso repensar o sistema de treinamento, desde, e principalmente, a análise de necessidades até a avaliação.

Diante do exposto, no próximo capítulo são feitas as últimas considerações sobre a investigação realizada neste trabalho, apresentando suas principais conclusões, as limitações do estudo e a sugestão de pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nas organizações, é cada vez mais comum perceber a demanda por processos de aprendizagem continuada, o que as tem levado a investirem em ações de capacitação e buscarem compreender como os resultados dessas ações podem ser melhorados (MOURÃO; MARINS, 2009). Busca-se, assim, conhecer melhor as variáveis relacionadas ao contexto organizacional que influenciam a eficácia dos processos de aprendizagem.

O presente estudo teve como objetivo identificar, empiricamente, as percepções sobre o suporte à aprendizagem e sobre as crenças dos empregados a respeito do sistema de treinamento, bem como testar os efeitos correlacionais entre essas percepções. Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre as variáveis pesquisadas.

No que se refere ao suporte à aprendizagem, os resultados da presente pesquisa apontam percepções favoráveis sobre o suporte à aprendizagem. Em suma, na análise dos resultados da Escala de Suporte à Aprendizagem fica evidente o suporte da chefia principalmente no que se refere à disponibilidade para auxiliar os funcionários na aquisição de novos conhecimentos, o apoio dos colegas na aplicação de novos conhecimentos e a autonomia existente para organizar o trabalho a ser realizado.

No que diz respeito às crenças sobre o sistema de treinamento, os escores apontaram crenças positivas sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização (subsistema avaliação) e sobre resultados e o processo de treinamento (subsistema planejamento e execução), e crenças moderadas sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento (subsistema necessidades de treinamento). É apropriado ressaltar que o subsistema de necessidade de treinamento apresentou as menores avaliações entre os respondentes. Considerando a importância deste subsistema para o treinamento, tal avaliação torna perceptível a necessidade de investigar com maior profundidade o funcionamento desse subsistema na Organização Alfa.

Por fim, respondendo ao problema de pesquisa apresentado, pode-se evidenciar, empiricamente, que há relações entre o suporte à aprendizagem e as crenças sobre o sistema de treinamento, o que pode ser confirmado com os resultados das correlações positivas entre as variáveis. Porém, ao contrário do esperado, essas correlações foram baixas, o que pode representar falhas no subsistema de levantamento de necessidades do treinamento. Apesar de o indivíduo possuir percepção favorável sobre o suporte à aprendizagem, se não é realizado corretamente o levantamento de necessidades de treinamento, ele talvez não perceba a devida importância e efetividade do treinamento para si e para a organização.

Em relação às contribuições da presente pesquisa, é possível observar implicações teóricas e práticas a serem consideradas. Do ponto de vista teórico, a importância deste trabalho justifica-se na necessidade de apontar relações entre as variáveis preditoras de aprendizagem. Outro ponto a ser destacado é a contribuição teórica para a literatura de Comportamento Organizacional, visto que a relação entre suporte à aprendizagem e crenças sobre treinamento apresenta um tema inovador, além da maioria das pesquisas da literatura sobre aprendizagem serem na área de Psicologia. Outra contribuição refere-se às escalas utilizadas na coleta de dados. A utilização em diferentes contextos organizacionais contribui para o seu aprimoramento e, até mesmo, pode incentivar a construção de escalas que mensurem outros tipos de fatores que podem ter impacto significativo no impacto do treinamento no trabalho. Quanto ao aspecto prático, esta pesquisa pode servir como insumo para adoção de futuras ações gerenciais em relação a gestão da aprendizagem na organização estudada, bem como pode contribuir para o aperfeiçoamento de práticas já existentes.

Entre as limitações deste trabalho, encontra-se a amostra reduzida a uma única organização. Tais aspectos se justificam pela dificuldade da aplicação de um questionário longo, uma vez que é difícil encontrar organizações que se disponibilizam, e, quando há disponibilidade os funcionários, muitas vezes, não respondem ao questionário. Outro aspecto limitador é o tipo de análise estatística utilizada, correlação. Por fim, existe uma grande dificuldade de discussão de resultados em organizações públicas, dada as particularidades da gestão de pessoas neste tipo de organização.

Uma proposta para pesquisas futuras seria investigar a relação entre essas variáveis preditoras de aprendizagem, utilizando análises estatísticas mais robustas, como regressão, além de estudos mais qualitativos, especialmente considerando o cenário das organizações públicas. Outra possibilidade para pesquisas futuras seria a de relacionar as crenças sobre o sistema de treinamento e o suporte à aprendizagem no âmbito de diversas organizações.

Finalmente, para fins de aprimoramento, os resultados encontrados podem e devem ser questionados, visto que se trata de uma pesquisa de corte transversal. Deverão ser realizados outros estudos para a verificação das percepções dos empregados em períodos futuros, auxiliando, assim, os profissionais que atuam na área de TD&E a gerir a aprendizagem na Organização Alfa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto de treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado (não publicada), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em: J.C Zanelli, J.E. Borges-Andrade e A.V.B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; et al. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. Em: **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, nº 2, p. 29-51, 1999.

ABBAD, G.; SALLORENZO, L.H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração**. v. 36, nº 2, p. 33-45, 2001.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**. v. 11, nº 46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento de pessoal: Em Busca de Conhecimento e Tecnologia Relevante para as Organizações. Em: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. Coletâneas da ANPEPP, 1996.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. Em: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 31, nº 2, p. 112-125, 1996.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. Em: **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

BORGES-ANDRADE, J.E.; COELHO JR, F.A.; QUEIROGA, F. Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. Em: **Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília, 2006.

COELHO JR, F.A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR, F.A. **Avaliação de treinamento a distância: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de Mestrado (não publicada) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COELHO JR, F.A.; ABBAD, G.; TODESCHINI, K.C.L. Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira. **rPOT**. v. 5, nº 2, p. 167-196, 2005.

COELHO JR, F.A.; ABBAD, G.; VASCONCELOS, L.C. Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. **RAC-Eletrônica**. v. 2, nº 1, p. 88-104, 2008.

COELHO JR, F.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**. v. 18, nº 40, p. 221-234, 2008a.

COELHO JR, F.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Re-validação de escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho. In: **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008b.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e Validação de Escalas de Crenças sobre o Sistema Treinamento. **Estudos de Psicologia**. v.9, nº 3, p. 479-488, 2004.

FREITAS, I.A. **Impacto de Treinamento nos Desempenhos do Indivíduo e do Grupo de Trabalho:** suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

LOPES, J. M.; MOURÃO L. Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais. **Estudos de psicologia.** v. 27, nº 2, p. 196-206, 2010.

MENESES, P.P.M; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea.** Edição especial, p. 185-204, 2003.

MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise.** v. 20, nº 2, p. 50-64, 2009.

MOURÃO, L.; et al. Medidas de percepção sobre sistemas de TD&E. Em: **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação:** ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

MOURÃO, L.; MARINS J. S. A Influência das Características Individuais sobre as Crenças acerca do Sistema de Treinamento. Em: **XXXII Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro, 2008.

MOURÃO, L.; MARINS, J.S. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.** v. 9. nº 2, p. 72-85, 2009.

MOURÃO, L.; MARINS, J.S. Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? **Paidéia.** v. 20, nº 46, p. 187-196, 2010.

PILATI, R. **Modelo de Efetividade do Treinamento no Trabalho: Aspectos dos Treinandos e Moderação do Tipo de Treinamento.** Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PANTOJA, M.J.B.; FREITAS, I.A. Suporte à aprendizagem contínua: construção e aprimoramento de medida para pesquisa e intervenção na área de aprendizagem no trabalho. **XXIX Encontro da ANPAD.** Brasília, 2005.

SAMPIERI, R.H., COLLADO, C.F., LUCIO, M.B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SILVA, G.G.; MENESES, P.P.M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 71, nº 1, p. 27-62, 2012.

TAMAYO, N.; ABBAD, G.S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 10, nº 3, p. 09-28, 2006.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**. v. 31, nº 2, p. 126-136, 1996.

VASCONCELOS, L. C. **Análise dos sistemas de TD&E com base em indicadores objetivos e subjetivos**: características de cursos e crenças de treinandos. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VÉRAS, E. B. S. **Características individuais e as crenças sobre o sistema de treinamento**: um estudo de caso no Ministério da Educação. Dissertação de Mestrado, PPGA, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Universidade de Brasília, 2009.

ANEXOS

Anexo A – Questionários

Questionários sobre capacitação

Prezado(a) empregado(a),

O Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, NUDEN, visando aprimorar a aprendizagem na Organização Alfa, bem como o contexto em que ela ocorre, está realizando esta pesquisa. A seguir são apresentados dois questionários: Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento e Escala de Suporte à Aprendizagem. Ao início, apresentam-se questões sobre seus dados pessoais. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco.

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

Autoria dos instrumentos de pesquisa:

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e Validação de Escalas de Crenças sobre o Sistema de Treinamento. Estudos de Psicologia. v.9, nº 3, p.479-488,2004.

COELHO JR, F.A. Avaliação de treinamento a distância: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Dissertação de Mestrado não Publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

*Obrigatório

Sexo *

Escolaridade *

Idade *

Tempo de trabalho na empresa *

(em anos)

Lotação ***Atua como gestor? *****Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento**

A Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento analisa três fatores: crenças sobre as contribuições de treinamento para o indivíduo e para a organização, crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento e crenças sobre resultados e o processo de treinamento. O questionário é composto por 34 itens, que começa na Questão 1 e termina na Questão 33. A escala que você deve utilizar varia de 1 (não acredito) até 10 (acredito totalmente).

1 - A participação em treinamentos gera mais vantagens do que desvantagens para as pessoas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

2 - Participar de treinamentos propicia o aperfeiçoamento do desempenho das pessoas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

3 - A participação em treinamentos é fundamental para o crescimento na carreira. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

4 - Quanto mais diversificadas as oportunidades de treinamento (a distância, em sala de aula, no local de trabalho) melhor é atendida a necessidade de capacitação da empresa. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

5 - Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

6 - A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

7 - Treinamentos podem melhorar os procesos de trabalho da empresa. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

8 - Os treinamentos contribuem para a auto-realização das pessoas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

9 - Os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional da empresa. *

21 - As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

22 - As trocas de experiências em sala de aula facilitam o processo de aprendizagem. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

23 - É fácil para as pessoas escolherem os treinamentos mais apropriados às suas necessidades. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

24 - No meu local de trabalho, as pessoas participam de treinamentos mais pela necessidade de desenvolver novas habilidades do que por premiação. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

25 - Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

26 - Os treinandos levam realmente a sério as atividades de treinamento. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

27 - Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

28 - Os instrutores demonstram competência em suas atuações. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

29 - Os treinamentos auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

30 - Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

31 - Quando se trata de treinamentos, parece haver mais interesse da empresa em motivar as pessoas para novas aprendizagens do que economizar dinheiro.

*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente										
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

32 - Os treinamentos contribuem para a criação de novos valores organizacionais. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

33 - Os instrutores são capacitados adequadamente para a função que exercem. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não acredito	<input type="checkbox"/>	Acredito totalmente									
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

Escala de Suporte à Aprendizagem

A Escala de Suporte à Aprendizagem é separada em três blocos. O primeiro representa o quanto o ambiente é favorável à aprendizagem e à aplicação de novas habilidades na sua unidade (Questões 34 a 48). O segundo representa a percepção de liberdade dada pelo seu chefe à aplicação de novas habilidades (Questões 49 a 59). Por fim, é analisado o grau de tolerância e apoio dos pares e colegas de trabalho à aplicação de novas habilidades (Questões 60 a 65). O questionário é composto por 31 itens, que começa na Questão 34 e termina na Questão 65. A escala que você deve utilizar varia de 1 (Nunca) até 10 (Sempre).

Na minha unidade de trabalho... *

34 ...cada membro é incentivado a expor o que pensa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

35 ...há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

36 ...há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

37 ...novas ideias são valorizadas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

38 ...há respeito mútuo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

39 ...há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

40 ...há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre										
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

41 ...há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre										
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

42 ...há autonomia para organizar o trabalho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre										
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

43 ...há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre										
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

44 ...há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre										
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

45 ...há incentivo à busca por novas habilidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

46 ...as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

47 ...as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

Meu chefe/superior imediato... *

48 ...me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

49 ...valoriza minhas sugestões de mudança.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre									
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

*

50 ...assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

