

APRENDIZAGEM NO TRABALHO: PESQUISA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS BRASILEIRAS

Learning at Work: research in public and private Brazilian organizations

Nara Saddi de Paiva Sampaio*
Jairo Eduardo Borges-Andrade*
Clarissa Leão Bonatti*

Resumo

O objetivo é comparar as pesquisas empíricas realizadas em organizações públicas e privadas brasileiras sobre o tema aprendizagem no trabalho, publicadas nos últimos 20 anos em 18 periódicos científicos de administração e psicologia. Dentre 95 artigos selecionados, 34 exclusivamente relatam pesquisas realizadas no setor público e 39 no privado. Há ainda outros 22 artigos que relatam pesquisas realizadas em ambos setores ou em empresas de capital misto. Das pesquisas no setor público, 32% focaram a aprendizagem informal, enquanto que no setor privado são 61%. Outras diferenças emergiram, relativas a temas e métodos de investigação. Há lacunas na literatura científica nacional referentes ao desenvolvimento metodológico da pesquisa sobre aprendizagem informal e a estudos que incluam níveis meso e macro de aprendizagem. Tais avanços contribuiriam para a construção de modelos de organizações e equipes de trabalho que favoreçam os processos formais e informais de aquisição, retenção e transferência.

Palavras-chave: Setor Público; Setor Privado; Aprendizagem Formal e Informal.

* Universidade de Brasília. Com o apoio de bolsa de produtividade do CNPq.

Correspondência: jairo.borges@gmail.com

Abstract

The objective is to compare the empirical research on learning at work carried out in Brazilian public and private organizations, published in the last 20 years in 18 scientific journals of business and psychology. Out of 95 selected articles, 34 exclusively report research in the public sector and 39 in the private sector. There are other 22 articles reporting research in either sectors or in mixed capital companies. In the public sector, 32% of the articles focused on informal learning, while they were 61% in the private sector. Other differences emerged, regarding themes and methods of investigation. There are gaps in the national scientific literature concerning the methodological development of informal learning research, and concerning studies that include meso and macro levels of learning. Such advances would contribute to the construction of models of organizations and work teams that favor formal and informal processes of acquisition, retention and transfer.

Keywords: Public Sector; Private Sector; Formal and Informal Learning.

Citaci3n/referenciaci3n: Sampaio, N. S. P, Borges-Andrade, J. E., & Bonatti, C. L. (2018). Aprendizagem no Trabalho: pesquisa nas organiza33es p3blicas e privadas brasileiras. *Psicologia desde el Caribe*, N3mero especial 2018, 1-21.

INTRODU333O

Cinquenta oper3rios de empresas de pequeno, m3dio e grande porte em obras p3blicas foram entrevistados na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, Brasil, para avaliar a import3ncia conferida 3 qualifica33o profissional. Seus interesses pela qualifica33o profissional v3m aumentando e as raz3es que apontam s3o melhoria do sal3rio ou de sua produtividade (Le3o, 2016). Embora se trate de um estudo de caso e n3o de um levantamento representativo da popula33o economicamente ativa, 3 um exemplo de como a aprendizagem no trabalho 3 vista como um instrumento de empregabilidade para os trabalhadores e ferramenta estrat3gica e de sustentabilidade das organiza33es, como argumentaram Abbad e Borges-Andrade (2014). Qualifica33o profissional provavelmente n3o existiria sem aprendizagem formal – isto 3, promovida por essas organiza33es por meio de a333es de treinamento e desenvolvimento (T&D)

– ou informal, buscada por esses trabalhadores no seu posto de trabalho.

A aprendizagem no trabalho aparece como tema frequente nas revis3es da literatura brasileira sobre comportamento organizacional (Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Sobral & Mansur, 2013). Entre 2006 e 2012, 124 artigos sobre o campo de aprendizagem organizacional¹ foram identificados no Brasil (Godoy, Bido, Silva, Silva & Reatto, 2015). Al3m disso, no per3odo entre 1999 e 2016 foram desenvolvidas e validadas 24 escalas para medir aprendizagem no trabalho, sendo seis delas nacionais (Correia-Lima, Loiola & Leopoldino, 2017). A intensifica33o do interesse pelo fen3meno da aprendizagem no trabalho ocorreu em fun33o de processos radicais de mudan3a social e cultural que tamb3m contribuíram para ampliar a quantidade de defini33es do fen3meno e de

¹ Nem toda aprendizagem no trabalho passa a ser aprendizagem organizacional, mas esta necessita daquela.

abordagens para estudá-lo (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano, 2015).

A aprendizagem humana é um processo decorrente da interação, geralmente social, com o contexto, que resulta na aquisição, retenção e transferência de conhecimentos, de habilidades e de atitudes (CHAs). A aquisição é individual, situada em termos de conteúdo (CHAs) e de contexto (físico, virtual, intra e interpessoal), segundo Borges-Andrade (2015). Quando este contexto é de trabalho, exige esforço intencional e persistente para cumprir obrigação ou enfrentar desafio, o que resulta em atividade que produz um resultado reconhecido. Nessas circunstâncias, aquele processo é denominado aprendizagem no trabalho (Moraes & Borges-Andrade, 2015). Depois da aquisição, deve ocorrer retenção e transferência para outros contextos de trabalho ou para outros níveis, como equipes e organizações. Quando a aprendizagem é formal, promovida por ações organizacionais de T&D, geralmente existe uma separação temporal ou espacial entre a aquisição e a transferência. Quando ela é informal, buscada pelas pessoas em seu próprio posto de trabalho, essa separação frequentemente não existe. A aprendizagem no (ou para o) trabalho pode ser agenciada pelos próprios trabalhadores ou por diversas organizações, entre elas a que os emprega.

As revisões internacionais e nacionais de pesquisas incluem: 1) a aprendizagem promovida por organizações denominada formal (geralmente atividades de T&D presenciais ou a distância), e 2) a informal, decorrente de iniciativas dos indivíduos (por exemplo, estratégias de aprendizagem no trabalho) ou de processos existentes nessas organizações (por exemplo, desenho do trabalho, suporte e cultura organizacionais).

Existe tendência por tratar essas duas formas de aprendizagem como distintas e antagônicas. Contudo, os limites entre uma e outra são imprecisos e ambas podem levar à qualificação profissional e deveriam ser levadas em conta por políticas organizacionais e nacionais (Moraes & Borges-Andrade, 2015).

O constructo de aprendizagem no trabalho, envolvendo aqueles conceitos de interação social do indivíduo e CHAs, e aquele processo de aquisição-retenção-transferência, advém de influências de distintas teorias da psicologia (Borges-Andrade, 2015). Existem outras definições que posteriormente o afastaram desta metáfora da aquisição e o aproximaram das metáforas da participação e do engajamento. No caso da metáfora de participação, advinda das teorias socioculturais, a unidade de análise deixaria de ser o indivíduo e os locais de trabalho seriam concebidos como comunidades de prática, que transformariam o indivíduo. A terceira metáfora, a do engajamento, advém de teorias pós-modernas. Ela toma a aprendizagem como um processo não intencional e imprevisível que emergiria em sistemas adaptativos complexos. Estes sistemas reconstruiriam seu contexto e as pessoas neste inseridas e a aprendizagem resultaria do exercício conjunto de estratégias relacionais em redes de indivíduos (Hager, 2011). Em pesquisa, o uso dessas três metáforas pode levar a escolhas epistemológicas bem distantes entre si embora alguns autores admitam que possam ser integradas (Abbad, Loiola, Zerbini & Borges-Andrade, 2013).

Há amplo reconhecimento da psicologia como ciência que muito contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento sobre aprendizagem no trabalho em revisões internacionais recentes (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro &

Morciano, 2015; Noe, Clarke & Klein, 2014) e em uma revisão nacional mais antiga (Morales & Borges-Andrade, 2010a). Contudo, as revisões nacionais recentes sobre seus estudos, como as publicadas por Carrasco e Silva (2017) e por Reatto e Godoy (2015), limitaram seus levantamentos a periódicos de administração. Uma estratégia para evitar essa limitação seria selecionar artigos com relatos de investigação que estivessem em base de dados relativa a campo do conhecimento que integre periódicos das áreas de administração e psicologia. O comportamento organizacional é um campo do conhecimento reconhecido por sua tradição de interface entre essas áreas. É definido por Staw (1984) como “... multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações” (p. 628). A presente revisão parte desse campo e faz comparações com ele.

A escolha por revisar a literatura científica sobre aprendizagem no trabalho é justificada pelos esforços de capacitação dos servidores públicos e pela crescente demanda de desenvolvimento de competências no setor privado. Por exemplo, a Presidência da República Federativa do Brasil instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional por meio do Decreto Lei 5.707/2006. Outras normas foram editadas posteriormente com o intuito de regulamentar esse Decreto (Portaria nº 208/2007 – MP; Decreto nº 6.114/2008; entre outros). O foco da legislação ainda é nas ações de T&D. Existem, porém, em empresas públicas e em sociedades de economia mista, algumas ações voltadas à aprendizagem informal, como programas de certificação, que visam avaliar o conhecimento

adquirido pelo indivíduo por meio de recursos diferentes de ações de T&D. Em organizações privadas, a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos de habilidades têm se tornado cada vez mais importantes. As atividades que visam à formação e a esse desenvolvimento permitem que as empresas sejam mais eficientes e produtivas, adaptem-se e sejam inovadoras. Assim, elas investem recursos consideráveis em T&D porque uma força de trabalho qualificada é vista como uma vantagem competitiva (Kraiger & Canavagh, 2015). Somente nos EUA, elas gastaram cerca de U\$ 171 bilhões em T&D em 2010, um aumento de mais de 14% em relação ao ano anterior (Green & McGill, 2011). A certificação do que é informalmente aprendido pode ser prática em algumas delas.

Essas supostas oportunidades estratégicas existentes nos setores público e privado, referentes à aprendizagem no trabalho, tiveram consequências na publicação de relatos empíricos no Brasil? Isso se diferencia do que ocorreu no campo da pesquisa em comportamento organizacional? O presente artigo tem três objetivos: (1) realizar uma breve análise do campo de comportamento organizacional no Brasil com base em revisão sobre pesquisas realizadas nos setores público e privado brasileiros publicadas nos últimos 20 anos; (2) aprofundar no tema aprendizagem no trabalho e realizar comparações com aquele campo e entre esses dois setores e (3) com base no que for encontrado, propor linhas de investigação para superar as lacunas encontradas e sugerir práticas e políticas.

MÉTODOS

Dezoito periódicos nacionais foram selecionados de acordo com sua importância na área

de comportamento organizacional² (Borges-Andrade & Pagotto, 2010) e sua avaliação pelas áreas de psicologia e administração da Capes, agência de promoção e avaliação da pós-graduação brasileira, vinculada ao Ministério da Educação. Foram analisadas as publicações em duas décadas (1997 a 2016). O levantamento dos artigos foi feito por discentes e docentes de disciplinas de comportamento organizacional ministradas na pós-graduação de três universidades brasileiras a partir da leitura dos sumários de cada número daqueles periódicos e seguida da leitura dos resumos dos artigos e, se necessário, da leitura destes. Esse levantamento foi feito por dois discentes ou por um discente e um docente. Selecionavam-se artigos com relatos empíricos que incluíram pelo menos uma variável critério³ clara de micro comportamento organizacional investigada em amostras de organizações públicas (incluídas as organizações de economia mista) ou exclusivamente de organizações privadas brasileiras.

Posteriormente, dois outros discentes ou um discente e um docente liam os artigos selecionados pela dupla anterior. Se confirmada a iden-

tificação feita pela primeira dupla, classificavam a variável critério do estudo e outras variáveis critério adicionais de acordo com categorias de comportamento organizacional previamente definidas por Borges-Andrade e Pagotto (2010), sendo a aprendizagem no trabalho uma dessas categorias. O método de levantamento e classificação dos artigos foi descrito, entre outros, por estes autores e é utilizado anualmente, desde o final do século passado, sob a supervisão de docentes encarregados de ministrar aquelas disciplinas. Esses artigos, além dessa classificação, são registrados em uma linha de uma planilha Excel em colunas sucessivas que exigem a referência completa, dados sobre os autores e suas instituições e informações padronizadas sobre vários aspectos do método de investigação adotado e sobre os beneficiários da pesquisa relatada.

RESULTADOS

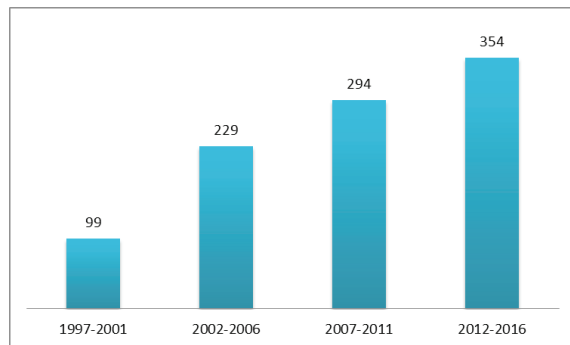
Estado da arte em comportamento organizacional

Nas duas últimas décadas, o crescimento da literatura científica brasileira sobre comportamento organizacional ultrapassou 100% do primeiro quinquênio para o segundo quinquênio (Figura 1). Nos quinquênios seguintes também houve crescimento, mas em torno de 25% de um para outro. Esses dados são, evidentemente, relativos ao que foi publicado nos 18 periódicos em que foi feito o levantamento utilizado na presente revisão, mas confirmam o crescimento significativo internacional ocorrido na década de 2000, segundo Porter e Schneider (2014). As publicações de relatos de pesquisas feitas no setor privado oscilaram, tendo seu ápice no último quinquênio.

² Avaliação Psicológica, BAR - Brazilian Administration Review, Estudos de Psicologia - PUC Campinas, Estudos de Psicologia - UFRN, O&S - Organizações & Sociedade, Psico-USF, Psico PUC-RS, Psicologia em Estudo, Psicologia, Ciência e Profissão, Psicologia, Teoria e Pesquisa, Psicologia: Reflexão e Crítica, RAC - Revista de Administração Contemporânea, RAE - Revista de Administração de Empresas, RAM - Revista de Administração Mackenzie, RAP - Revista de Administração Pública, RAUSP - Revista de Administração, READ - Revista Eletrônica de Administração, rPOT - Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.

³ Variável critério: Efeito, consequência ou resposta associada a uma variável supostamente antecedente. As palavras “variável dependente” e “variável independente” foram aqui evitadas, por serem mais frequentemente utilizadas em estudos experimentais. Quase todos os estudos sobre comportamento organizacional, no Brasil, não podem ser considerados experimentais. Contudo, muitos deles relatam associações entre variáveis critério (preditas) e antecedentes (preditoras).

Nos 20 anos revisados, foram encontrados 976 artigos de comportamento organizacional publicados principalmente por: rPOT (13%), RAC (10%), RAM (9%), RAP (8%), O&S (8%), RAUSP (7%), REAd (6%) e Psicologia, Ciência e Profissão (6%). Isto quer dizer que aproximadamente dois terços das publicações ocorreram em oito dos periódicos analisados. Embora seis deles sejam da Área de Administração, o periódico com maior número de publicações é da área de Psicologia (rPOT), o que confirma a necessidade de incluir periódicos desta área em revisões de publicações brasileiras. Aproximadamente um terço dos relatos nacionais de investigação sobre comportamento organizacional ocorrem em publicações de psicologia (Borges-Andrade & Pagotto, 2010).

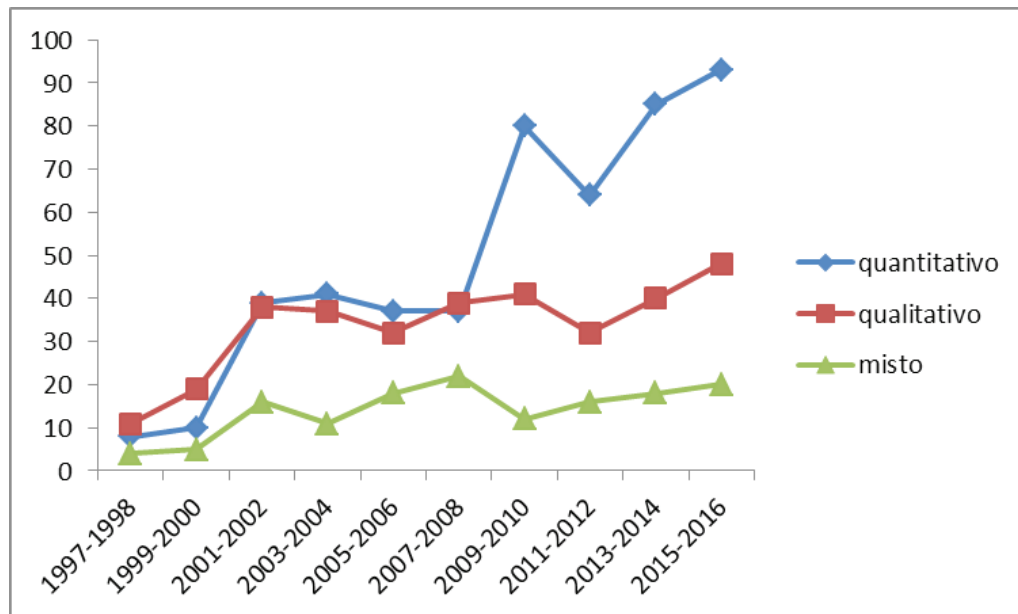


Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Evolução da quantidade de publicações de pesquisa em comportamento organizacional entre 1997 e 2016 em 18 periódicos de administração e psicologia

Apesar do amplo escopo, o comportamento organizacional privilegia o estudo dos fenômenos micro, apontando o olhar para o compor-

tamento do indivíduo dentro do contexto das organizações e do trabalho (Sobral & Mansur, 2013), com poucas exceções no nível meso (de grupos). Uma intensificação de estudos neste nível, utilizando abordagens multiníveis, foi parte da agenda de pesquisa proposta por Borges-Andrade e Pagotto (2010). Na presente revisão, observou-se predomínio de pesquisas com abordagem quantitativa (494) seguidas de estudos qualitativos (337) e 142 utilizaram as duas abordagens. O crescimento diferenciado de estudos quantitativos é demonstrado na Figura 2, especialmente após 2008. Enquanto 51% dos estudos realizados em comportamento organizacional utilizaram predominantemente o método quantitativo, aqueles realizados só em empresas privadas utilizaram predominantemente o método qualitativo (47%). Houve um maior número de pesquisas utilizando entrevista como método de coleta de dados no setor privado e um menor número que usou escalas e questionários. Como consequência, as análises de dados das pesquisas no setor privado contaram prioritariamente com análise de conteúdo e têm um percentual menor de análises estatísticas inferenciais. As finalidades dos estudos de comportamento organizacional publicados e aqui revisados estiveram divididas entre a geração de conhecimento e geração de instrumento. Especificamente no setor privado, o percentual de publicações destinadas a gerar um instrumento foi consistentemente menor. Enquanto, em geral, apareceram 13% dos artigos com finalidade de gerar instrumento, o setor privado teve 5% de suas publicações com essa finalidade.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Natureza da pesquisa em comportamento organizacional no período entre 1997 e 2016

A variável critério mais estudada em comportamento organizacional foi bem-estar e saúde no trabalho, seguida por afeto no trabalho. Em ambos casos, predominam as pesquisas realizadas somente no setor público, o que ainda foi o caso em categorias tais como contratos psicológicos, cognição no trabalho e atitudes frente a mudanças organizacionais. A predominância do setor privado, como contexto de pesquisa, ocorreu em categorias de comportamento organizacional tais como aprendizagem no trabalho, interações sociais, significados e sentidos, desempenho produtivo, cultura organizacional e competências.

Aprendizagem no Trabalho

Diferentemente da tendência de crescimento de publicações em comportamento organizacional, há indícios de estabilização na frequência de

publicações sobre aprendizagem no trabalho como variável critério. De 1996 a 2009, “aprendizagem” era a segunda variável critério com mais publicações (Borges-Andrade & Pagotto, 2010). Passou para a sexta posição no período de 1997 a 2016, com 95 artigos publicados, correspondendo a pouco menos de 10% dos artigos sobre comportamento organizacional. Esses relatos de pesquisa adotaram definições de aprendizagem no trabalho relativas às já citadas metáforas da aquisição, da participação ou do engajamento, embora quase sempre isso não tenha sido explicitado.

Aprendizagem no Trabalho no Setor Público Brasileiro

A maioria (22) dos 34 artigos com relatos de pesquisas sobre aprendizagem no trabalho realizadas exclusivamente no setor público foi

publicada em periódicos da Administração. O periódico com mais publicações foi a Revista de Administração Pública (6) com frequência relativa de artigos bem mais elevada que aquela encontrada para o conjunto de artigos de comportamento organizacional.

O vínculo institucional com a Universidade de Brasília (UnB) apareceu em 44% dos artigos publicados. Uma hipótese para essa concentração é relacionada com o fato de que Brasília, como capital do Brasil, é sede de diversos órgãos públicos federais. A proximidade da mencionada Universidade com tais órgãos facilitaria o acesso para coleta de dados, além da possibilidade de que muitas autorias sejam compartilhadas entre docentes e discentes daquela e de que estes possam ter vínculos com órgãos públicos. Pelo lado desses órgãos, a mencionada proximidade também seria uma oportunidade estratégica de fundamentar cientificamente seus programas vinculados ao Decreto Lei 5.707/2006 já mencionado e às normas dele decorrentes.

Os artigos encontrados abordam variáveis critério relativas a efeitos de T&D (20); autoaprendizagem no trabalho (10) e aprendizagem resultante de ocupação de postos de trabalho ou de planos de carreira (4) e de contatos com pessoas ou informações de outros grupos ou organizações (3). A aprendizagem formal (por meio de ações de T&D) foi ligeiramente mais estudada do que a aprendizagem informal. Este menor número pode ser decorrente da maior complexidade de mensuração, tendo em vista que a aprendizagem informal pode ocorrer: a) em qualquer lugar; b) em qualquer tempo; e c) com qualquer trabalhador (Borges-Andrade, 2015). Além disso, o trabalhador pode também não perceber que aprendeu algo no trabalho quando não associado a ações de T&D.

Pesquisas com desenho de investigação representaram 88%. Dentre estas, 20 (59%) eram pesquisas quantitativas, 10 (29%) eram qualitativas e 4 (12%) utilizavam métodos qualitativos e quantitativos. Esse predomínio de pesquisas quantitativas é ainda maior que o verificado em comportamento organizacional anteriormente mencionado. O principal objetivo dos estudos sobre aprendizagem no trabalho é gerar conhecimento (26) seguido de gerar instrumento (6). Os estudos que visam gerar instrumentos são predominantemente relacionados a efeitos de T&D. Isto é, aprendizagem formal.

A maior parte dos estudos é de amostra de empregados de apenas uma organização ou estudos de caso (25). Esse dado reflete a preocupação de Borges-Andrade e Pagotto (2010) sobre a representatividade das amostras. Sugere-se aprofundar em questões amostrais nos próximos estudos, principalmente no que tange a efeitos de T&D, que já é um tema conhecido, para que assim possa ser possível compreender melhor as diferenças em resultados encontrados, tornando as conclusões mais consistentes.

Aprendizagem no setor público tem, proporcionalmente, um pouco mais de relatos de experiência (16%) se comparada a comportamento organizacional (12%). Alguns desses relatos relativos a treinamentos podem não ter grande impacto no campo de comportamento organizacional embora tenham impacto no campo relativo ao tema do treinamento relatado no artigo. Este é o caso do artigo de Freitas, Habigzang e Koller (2015) que relata a avaliação de uma capacitação de profissionais de psicologia que trabalham com vítimas de abuso sexual. Por detalhar a metodologia do curso, pode ser referência para elaboração de outros cursos no

tema, tendo em vista que teve indicativos de efetividade. Há também o estudo de Machado, Araujo, Zambroni-de-Souza e Athayde (2010) que expõe as dificuldades encontradas por magistrados em programa voltado à formação continuada. Em ambos os casos, o foco foi profissional e não organizacional.

▪ Aprendizagem informal no Setor Público

Os estudos sobre aprendizagem informal ainda são relativamente escassos no setor público. São apenas 9 dos 38 artigos que compõem a presente revisão. Apesar dessa pequena quantidade de artigos, já é possível encontrar evidências sobre a relevância da aprendizagem informal neste setor. Por exemplo, o efeito, na expressão de competências gerenciais, das variáveis horas de treinamento gerencial e estratégias de aprendizagem foi comparado por Lins e Borges-Andrade (2014). Todas as estratégias de aprendizagem (cognitivas e comportamentais) investigadas neste estudo estiveram significativamente correlacionadas com a expressão de competências gerenciais enquanto as horas de treinamento não estiveram. Essas estratégias de aprendizagem tinham anteriormente sido objeto de estudos visando desenvolver/encontrar evidências de validade de sua medida, considerando-se a dificuldade de mensurar a aprendizagem informal (Moraes & Borges-Andrade, 2010b). Estágios de aprendizagem de auditores fiscais perpassam pela aprendizagem formal e informal indicando que o desenvolvimento do capital humano nas organizações é realizado pela associação desses dois tipos de aprendizagem (Soares-Neto & Silva, 2012). Os processos de aprendizagem de uma comissão de trabalho foram investigados por Loiola e Rocha (2002), por meio de entrevistas. Chegaram à conclusão de que o processo de aprendizagem

dos indivíduos nas organizações é condicionado por fatores individuais, do grupo e dos contextos refletindo a percepção de que a cognição é um processo intra e interpessoal e indicando a necessidade de estudos intrínsecos.

Investigou-se ainda os possíveis antecedentes da aprendizagem informal. Seis facilitadores de aprendizagem organizacional (visão compartilhada; relacionamento, comunicação e trabalho em equipe; ação monitorada; visão sistêmica; fluxo das informações; receptividade à inovação) foram investigados no Ministério da Integração Nacional (Guimarães, Angelim, Spezia, Rocha & Magalhães, 2003) e no Exército Brasileiro (Guimarães, 2004). O papel exercido pelo líder na capacitação da sua equipe, no próprio local de trabalho, foi estudado qualitativamente por Hanashiro e Batista (2001). As confianças na organização baseadas na capacidade e na integridade foram associadas ao desejo de utilizar o conhecimento tácito, e a primeira delas também foi associada ao desejo de compartilhar esse conhecimento (Rêgo, Fontes-Filho & Lima, 2013). Ainda há grandes avanços a serem feitos para identificar como estimular a aprendizagem informal no ambiente de trabalho e criar ambientes propícios a isso nas organizações públicas brasileiras. São poucos os estudos publicados, pelo menos nos periódicos aqui revisados. Os avanços foram maiores no caso dos efeitos das ações formais de TD&E.

▪ Efeitos das Ações de T&D no Setor Público

Treinamento inclui ações de capacitação voltadas para a melhoria de desempenho no trabalho atual do empregado. Já desenvolvimento é um processo de aprendizagem mais geral relacio-

nado a preparo de indivíduos de forma mais ampla e não especificamente para o posto de trabalho atual (Monteiro & Mourão, 2016; Mourão, 2015; Mourão, Porto & Puente-Palacios, 2014). A expressão T&D abrange ambos. Mas a finalidade pode ser outra, como o de um evento em Furnas, que teve como objetivo ser um rito de passagem durante um processo de privatização (Vergara & Cavalcanti, 1999). Outros efeitos também podem ser encontrados, além daqueles relacionados à aprendizagem e desempenho, como aumento da satisfação com a natureza do trabalho e com a chefia (Santos & Mourão, 2011).

Em aprendizagem formal existe um paradigma dominante de pesquisa tanto no âmbito nacional quanto no internacional (Borges-Andrade, 2015). É caracterizado por estudos quantitativos, sob a metáfora da aquisição, muitos deles interessados no que pode ocorrer depois dessa aquisição. Isto quer dizer que estão interessados na transferência para o trabalho inferida a partir de medidas de impacto de treinamento em: a) profundidade (que se limitam aos desempenhos definidos nos objetivos formulados pelos cursos) ou em b) largura ou amplitude (que levam em conta o conjunto dos desempenhos apresentados por egressos dos cursos). Baseados nesse paradigma, há, entre os artigos aqui revisados, alguns relativos à construção e obtenção de evidências de validade de instrumento de reação ao treinamento (Alves, Pasquali e Pereira, 1999), impacto de treinamento em largura (Pilati & Abbad, 2005) e atuação gerencial associada a programa de treinamento (Silva, Laros e Mourão, 2007). Há ainda as medidas desenvolvidas para posteriormente encontrar associações entre esses efeitos de T&D e variáveis individuais ou contextuais como autoeficácia do treinando (Meneses & Abbad, 2010), valor instrumental

do treinamento (Lacerda & Abbad, 2003) e suporte à transferência do treinamento (Abbad & Salorenzo, 2001).

Há artigos que relatam o desenvolvimento de medidas desses efeitos e de variáveis possivelmente associadas a eles a fim de testar modelos de efetividade. Contudo, há publicações que também propõem ou testam métodos ou modelos de avaliação de T&D. Por exemplo, um modelo de avaliação de capacitação de policiais militares instrutores foi construído por Tasca, Ensslin e Ensslin (2012). No Banco do Brasil, uma metodologia foi desenvolvida por Freitas e Borges-Andrade (2004) e associava o uso de escalas de auto e heteroavaliação para verificar efeitos no desempenho de indivíduos e da organização. Dentre os modelos de avaliação de T&D, o mais utilizado é o de Kirkpatrick (1976, apud Mourão, 2015) que propõe verificar efeitos nos níveis de reação (ou satisfação com o treinamento), aprendizagem (restrito à aquisição), comportamento no cargo (impactos em profundidade ou largura) e resultados. Os três primeiros ocorrem no nível do indivíduo enquanto que o último ocorre no nível organizacional. Foram encontrados 18 artigos sobre preditores desses efeitos, sendo 15 referentes a comportamento no cargo.

Variáveis de suporte à transferência de treinamento, especialmente o suporte psicossocial, apresentam-se como as maiores e mais frequentes preditoras de efeitos no nível de comportamento no cargo (Lacerda & Abbad, 2003; Meneses & Abbad, 2003; Pilati & Borges-Andrade, 2004; Zerbini, Abbad & Mourão, 2012). Há também evidências de que esses efeitos são maiores quando o treinamento é relacionado aos objetivos estratégicos da organização (Silva, 2006). A percepção dos empregados de

alguns tipos de cultura organizacional influencia ambientes mais adequados à transferência de treinamentos conforme posteriormente relataram Chatterje, Pereira e Bates (2018). Esses achados sugerem a necessidade de estudos multiníveis que considerem variáveis organizacionais no estudo do comportamento micro e meso-organizacional. A maioria dos estudos utilizou medidas de impacto de treinamento em largura. A pouca utilização de medidas de impacto em profundidade pode ser decorrente da dificuldade (muitas vezes impossibilidade) de prévia verificação de evidências de validade empírica de tais escalas, pois quase sempre são específicas para cada evento de T&D (Pilati & Borges-Andrade, 2004). Entretanto, há evidências de que as medidas em profundidade podem estar moderadamente associadas às medidas em largura e que, assim, podem ser confiáveis, como citam esses autores.

Apesar da quantidade de estudos e do relativo refinamento metodológico na pesquisa sobre TD&E, quando a comparação é feita com o que foi anteriormente constatado com aprendizagem informal, esse conhecimento ainda não é suficiente para subsidiar a atuação profissional e as decisões das organizações públicas. Restam muitos questionamentos, tanto com referência a como criar um ambiente de suporte à transferência de treinamento quanto em relação a investigar a efetividade do treinamento, considerando-se tanto o nível micro quanto o nível macro (Cassiano & Borges-Andrade, 2017). Há estudos que podem indicar um caminho, como o de Freitas e Borges-Andrade (2004). Entretanto, este estudo utilizou um método muito específico para um curso de uma organização e precisa ser testado em outras. Além disso, o controle do viés do método comum precisa ser realizado, por meio da coleta de indicadores de

efeitos de T&D e de suporte a transferência, ou de outras variáveis hipotetizadas como antecedentes desses, em tempos diferentes e junto a informantes diversificados.

Aprendizagem no Trabalho no Setor Privado Brasileiro

Aprendizagem foi o tema de comportamento organizacional mais estudado em empresas privadas, com o mesmo número de publicações que o tema afeto no trabalho, quando é considerado o conjunto de artigos que serviu de base para a presente revisão. O maior número de publicações ocorreu entre 2002 e 2006. Quanto à natureza da pesquisa, 56% utilizaram métodos qualitativos diferentemente do que foi constatado no setor público. Entretanto, a predominância desses métodos é consistente com o que foi encontrado entre os artigos sobre comportamento organizacional no setor privado brasileiro.

Efeitos de ações de T&D ocuparam 49% das publicações, seguidos da aprendizagem resultante de contato com pessoas de outros grupos ou de outras empresas (36%). Constam ainda: o tema autoaprendizagem (28%) e mentoria (8%). Dentre as pesquisas sobre aprendizagem formal no setor privado, 18% de todas as publicações estão voltadas à avaliação de programas de treinamento. Competências constituíram uma variável critério bastante explorada, além de impacto de treinamento e transferência de aprendizagem. A aprendizagem informal conta com 44% das publicações no setor privado, sendo que 85% dessas pesquisas estão relacionadas a estratégias e estilos de aprendizagem. A estratégia mais investigada é relacionada à aprendizagem pela aplicação prática.

- Aprendizagem Informal no Setor Privado

No setor privado, em comparação com o setor público, ocorreram mais pesquisas relatadas sobre aprendizagem informal. O artigo empírico publicado há mais tempo foi o de Madeira, Wainer, Verdin, Alchieri e Dihel (2002) no contexto empresarial de telecomunicações. Ele descreve os estilos cognitivos de aprendizagem gerados a partir dos resultados da aplicação do Teste Ross e da Bateria de Provas de Raciocínio BPR-5. Os resultados da testagem foram agrupados em cinco grandes grupos de estilos: analógico-analítico, concreto-genérico, dedutivo-avaliativo, relacional-sintético e sintético-avaliativo. Tais estilos, embora obtidos em contexto de aprendizagem informal, poderiam viabilizar um ensino tutorial assíncrono, individualizado e adaptado a eles. Outro estudo, também com foco em medidas, foi o de Ushiro e Bido (2016). Contudo, ao invés de estilos, seu objeto foram estratégias de aprendizagem utilizadas em linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. Estas, ao contrário daqueles, são mais distantes de fatores disposicionais. Portanto, essas estratégias são mais suscetíveis a serem adaptadas às circunstâncias dos locais de trabalho. Dentre as estratégias investigadas, a mais utilizada é a ajuda interpessoal. As menos utilizadas são a consulta a material escrito e a participação em cursos e programas de treinamento formais oferecidos pela empresa. Esses dois estudos no setor privado, embora de forma menos explícita que estudos no setor público, já registram a intenção de levar em conta ambas aprendizagens, formal e informal.

Além daquele estudo quantitativo com estilos, há registro de outro qualitativo, que investigou

os estilos de aprendizagem gerencial sob a perspectiva de Kolb, Rubin & McIntyre (1978) e sua relação com os motivos sociais propostos por McClelland (1972). Foram realizados com onze participantes de uma cooperativa, por meio da coleta de dados em fontes documentais, questionários e entrevistas individuais semiestruturadas (Estivaleta, Lobler & Pedrozo, 2006). Gerentes possuidores dos estilos de aprendizagem convergente e acomodador sentiram maior necessidade de poder e menor necessidade de realização. Em contraposição, os possuidores dos estilos divergente e assimilador sentiram maior necessidade de realização e menor necessidade de poder.

No setor privado, há um número mais expressivo de artigos que buscam explorar possíveis explicações para os processos de aprendizagem informal. Essa busca não está geralmente fundamentada na metáfora da aquisição. O uso da metáfora do engajamento é raro, mas ficou evidente em estudo feito por meio de observações de práticas de grupos de trabalho em um *pub*, oito entrevistas em profundidade e análise interpretativista (Gudolle, Antonelo & Flach, 2012). Seu objetivo foi elucidar como a participação e legitimidade nas práticas de trabalho de garçons, *barmen* e pessoal de cozinha poderiam auxiliar na aprendizagem. Os resultados destacaram as formas de aprendizagem situada que surgiram nesses três grupos de empregados. Os resultados foram utilizados para sustentar o argumento de que essa aprendizagem é desenvolvida a partir do engajamento e da atuação com os mais experientes. Os autores afirmam que os ganhos de legitimidade e pertencimento são elementos relevantes no processo de aprendizagem. Além disso, propõem que a participação periférica legitimada é uma característica a ser fomentada nas organizações.

A metáfora da participação, como alternativa à metáfora da aquisição, esteve presente em um número maior de estudos publicados sobre aprendizagem informal no setor privado. Todos utilizaram métodos qualitativos. O foco de um deles estava em identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho entre indivíduos que não exercem a função gerencial (Camillis & Antonello, 2010). Uma abordagem social da aprendizagem organizacional foi nele adotada em pesquisa junto a duas equipes administrativas pertencentes a uma empresa de fertilizantes químicos. Demonstrou a importância dos processos informais de aprendizagem a partir das contribuições das experiências obtidas no contexto de trabalho. Revelou a relevância da interação social, do aprender pela prática e do contexto organizacional. Um contexto multirrelacional e a qualidade desses relacionamentos interpessoais foram associados à aprendizagem no artigo de Leitão e Kurtz (2005). Outro artigo descreve a importância da colaboração reflexiva na intensificação da aprendizagem e promoção de ideias inovadoras em ambientes marcados por interações sociais e pelo intercâmbio de experiências práticas (Souza-Silva & Davel, 2007).

É comum, na literatura internacional fundamentada na metáfora da participação, encontrar estudos que utilizam o conceito de comunidades de prática (Noe et al., 2014). Este é o caso do estudo feito em uma fábrica de doces (Figueiredo & Cavedon, 2015). Descreve as características da transmissão de um processo “saber-fazer” artesanal a partir das vivências e observações sobre as relações entre uma mestra doceira e seus funcionários. Outro conceito utilizado é o de redes sociais, como no estudo de Souza e Dias (2008), que analisaram a rede de mentores de um executivo de uma empresa do segmento de transportes e sua possível influência sobre o

desenvolvimento profissional. Se a participação é tão importante nos processos de aprendizagem informal, o que poderia promovê-la? A influência dos líderes na facilitação desses processos foi descrita no artigo de Aroma e Marcondes (2004). Seus resultados sugeriram que os líderes eram tidos, de maneira geral, como capazes, apoiadores e incentivadores de um ambiente participativo em três diferentes grandes bancos privados brasileiros.

O elevado número de estudos qualitativos sobre aprendizagem informal no setor privado explica, em parte, o baixo número de instrumentos desenvolvidos. Entretanto, há que levar-se em conta que os relatos publicados sobre investigações a respeito de comportamento organizacional, no setor privado, igualmente têm um percentual menor de estudos voltados para o desenvolvimento de medidas ou para a busca de evidências sobre a validade de medidas importadas. Além dos estudos sobre medidas já mencionados no início da presente seção, outra pesquisa quantitativa foi relatada por Perin e Sampaio (2003), que investigaram a relação entre inovação e três dimensões de orientação para aprendizagem (comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta). A pesquisa foi realizada por meio de *survey* na indústria eletroeletrônica brasileira e os resultados mostraram um ajuste adequado do modelo estrutural investigado, que hipotetizou a influência de dimensões de orientação para a aprendizagem sobre a inovação de produtos e possivelmente sobre a vantagem competitiva. A dimensão da mente aberta apresentou um relacionamento mais forte com a inovação. Essa linha de investigação parece ser promissora visando à superação das limitações dos estudos descritivos realizados que não permitem uma generalização mais ampla de achados.

Há que lembrar a proposta feita há sete anos para que a pesquisa nacional sobre aprendizagem relacionada ao trabalho: a) combinasse estratégias qualitativas e quantitativas e b) começasse a testar relações propostas por um modelo que incluísse aspectos de conteúdo e dinâmica da aprendizagem do indivíduo e aspectos técnico-organizacionais e socioculturais do ambiente (Moraes & Borges-Andrade, 2010b). Considerando que a aprendizagem é definida como um processo de mudança que ocorre ao longo do tempo, chama a atenção que coletas de dados não tenham sido realizadas em diferentes períodos de tempo de modo que a suposta mudança possa ser capturada e analisada. Dado que muitos estudos sobre a chamada “aprendizagem organizacional” supõem a existência de processos de emersão, chama igualmente a atenção que ignorem o que já se sabe sobre métodos de pesquisa multinível. Estes já são frequentemente utilizados com outras variáveis critério de comportamento organizacional tais como interações sociais em equipes e organizações, desempenho de indivíduos e equipes, cognição no trabalho e clima e cultura organizacionais. No Brasil, observa-se tentativa de desenvolvimento de modelos multiníveis, como no estudo de Costa e Brito (2017), contudo, no estágio atual do conhecimento, as eventuais prescrições sobre o que fazer para promover a aprendizagem informal no setor privado brasileiro infelizmente precisariam ser quase exclusivamente fundamentadas em quadros teóricos desenvolvidos e testados em outros contextos culturais, sociais e econômicos cujas relações não foram testadas no país.

- Efeitos das Ações de T&D

As empresas consideraram estratégico o investimento em T&D como forma de qualificação

do seu pessoal para garantir sustentabilidade. Contudo, uma baixa percepção de necessidades de capacitação foi identificada por Carvalho e Mourão (2014). Seus resultados ainda encontraram que esta percepção é predita por motivação para aprender e por julgamentos sobre a importância e o domínio prévio de competências. Idade, escolaridade e tempos de serviço e de supervisão não figuraram como variáveis preditoras daquela percepção de necessidades de treinamento. No setor privado, os artigos publicados com o tema aprendizagem formal majoritariamente abordaram avaliações de programas de T&D ou investigaram a predição dos efeitos de suas ações. Aquele paradigma dominante existente no setor público ficou de igual modo evidenciado nesses artigos.

Ao contrário do que foi constatado sobre aprendizagem informal e nas investigações relatadas sobre comportamento organizacional no setor privado, neste setor foi também encontrado um número expressivo de relatos de desenvolvimento ou busca de evidências de validade de instrumentos de medida. Isto ocorreu, por exemplo, no caso de uma escala para medir estratégias de aprendizagem utilizadas por participantes ao longo de um curso a distância sobre empreendedorismo (Zerbini & Abbad, 2008). Os resultados apontaram para a existência de sete fatores: controles da emoção e da motivação; buscas de ajuda interpessoal e em material didático; repetição e organização; e elaboração e monitoramento da compreensão. As mesmas autoras descreveram o processo de construção e validação de um instrumento de avaliação de impacto em profundidade do mencionado curso cujos itens são associados à frequência de utilização no trabalho dos comportamentos descritos nos objetivos instrucionais (Zerbini & Abbad, 2010). Da análise

psicométrica emergiu uma estrutura com dois fatores relacionados a planejamentos estratégico e financeiro do negócio. Uma escala similar foi o objeto da investigação de Alvim e Loiola (2010): um instrumento de avaliação de impacto em profundidade de treinamento não-corporativo voltado para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Foram encontrados dois tipos de estruturas igualmente confiáveis e válidas para esse instrumento: uma escala geral e uma tridimensional. Estas três dimensões foram: pró-atividade, realização e poder e planejamento, como no instrumento de Zerbini e Abbad (2010).

Quando comparada à pesquisa sobre efeitos de T&D no setor público, focada nos desempenhos em longo prazo, a pesquisa sobre tais efeitos no setor privado inclui: os a) de longo prazo (desempenho no trabalho) e os b) de curto prazo (reações ao treinamento e aprendizagem). O desempenho de egressos medido por auto e heteroavaliações de seus supervisores foi relacionado à didática e às características de um treinamento e à quantidade de treinamentos realizados, além de variáveis do contexto funcional, no estudo relatado por Costa e Vale (2003). Os escores de aprendizagem de um curso a distância e seus impactos em profundidade e em amplitude foram incluídos em modelos de predição por Carvalho e Abbad (2006). Os achados das autoras sugerem que os escores de aprendizagem são preditos pelo uso de ferramentas de interação e de reação a resultados e aplicabilidade do curso. Os impactos no trabalho são preditos por estas duas variáveis e ainda por ter completado a tarefa final do curso e por suporte à transferência. A comparação entre dois treinamentos corporativos realizados por uma empresa multinacional encontrou que “orientação dos objetivos”, “motivação dos

alunos” e “suporte metacognitivo” foram os três fatores críticos de sucesso (Joia & Costa, 2007). Em cinco empresas, foram achados cinco preditores da aprendizagem: a experiência prévia com cursos de capacitação, o tipo de treinamento (cursos de natureza cognitiva ou comportamental), tipo de instrutor (interno ou externo à instituição), o número de funcionários das organizações e a reação ao treinamento (Mourão & Marins, 2009).

Esse conjunto de estudos realizados no setor privado diversifica a variável critério (efeitos de longo e curto prazo). Outra característica que o diferencia daquele conjunto equivalente no setor público é a relativa às variáveis preditoras encontradas. No setor público há uma variável que se destaca na maioria dos estudos: o suporte à transferência. No setor privado, além desta variável relativa ao contexto organizacional, aparecem muitas outras que são relativas aos cursos cujos efeitos foram investigados. Portanto, naquele setor, a intervenção deveria ser fundamentalmente focada em aspectos da gestão das organizações públicas. Por outro lado, neste setor privado, ela precisaria levar em conta tais aspectos e também aqueles relativos ao planejamento e à execução dos cursos realizados pelas empresas. Quanto à pesquisa, ela precisaria seguir o que já foi aqui anteriormente recomendado para o setor público. Seus maiores desafios estariam relacionados a melhor investigar o impacto do treinamento no trabalho levando-se em conta aspectos do contexto organizacional e do processo de aprendizagem, como argumentam Cassiano e Borges-Andrade (2017). Ao que parece, os achados do setor público têm fortalecido o argumento desses autores, no que tange àqueles aspectos do contexto, e os do setor privado têm confirmado

a importância daqueles do contexto e desses aspectos do processo de aprendizagem.

Finalmente, é preciso registrar que no setor privado também já existe uma publicação que relata um esforço de integração das aprendizagens formal e informal. Uma correlação significativa foi encontrada entre o suporte à aprendizagem contínua, em três empresas privadas, e o impacto no trabalho de treinamentos por elas oferecidos (Balarin, Zerbinini & Martins, 2014). Esse conjunto de evidências, vindo de ambos setores, fortalece a argumentação de que essas duas formas de aprendizagem devem ser tratadas como indistintas e complementares, por políticas de recursos humanos (Moraes & Borges-Andrade, 2015).

CONCLUSÃO

Nas últimas duas décadas, o crescimento dos estudos brasileiros sobre a variável critério aprendizagem no trabalho não acompanhou o crescimento do campo do comportamento organizacional, do qual ela faz parte. O crescimento deste campo, entretanto, aconteceu de forma desigual entre as variáveis critério de comportamento organizacional estudadas e gerou campos específicos que não se comunicam e dificilmente se integram. O mesmo pode ser observado no caso da variável critério aprendizagem no trabalho, quando são comparadas as investigações feitas sobre suas modalidades formal e informal. Além disto, existe pouca interface entre os estudos dessa variável critério com os estudos relativos a outras variáveis critério como mudança organizacional, criatividade e inovação. Por exemplo, aprendizagem no trabalho poderia ser hipotetizada como efeito (de mudança organizacional) ou como antecedente (de criatividade e inovação).

A presente revisão identificou, a partir de um levantamento prévio sobre o campo do comportamento organizacional, a produção científica sobre aprendizagem no trabalho publicada em periódicos brasileiros de psicologia e administração. Esta produção foi comparada com a produção daquele campo. Outras comparações foram feitas considerando-se o que foi produzido sobre aprendizagem informal e formal nos setores público e privado. As lacunas identificadas serviram de base para propostas de linhas de investigação específicas ou gerais. Quando possível, foram feitas sugestões para intervenção. As conclusões evidentemente estão limitadas ao universo de onde foram identificados os artigos publicados. Ademais, são influenciadas pelos critérios utilizados para coletar e analisar as informações neles disponibilizadas. As propostas e sugestões apresentadas estão condicionadas pelos possíveis vieses decorrentes do método desta revisão e das posições teóricas e epistemológicas dos seus autores.

Ela se restringiu a artigos que estivessem dentro do campo de comportamento organizacional micro e meso, área de interface entre a psicologia e a administração. Seria relevante revisar outras áreas de interface como a educação e enfermagem. Seria igualmente importante revisar estudos do nível macro do campo de comportamento organizacional que abordassem questões como práticas de gestão do conhecimento, entre outras. De qualquer forma, a área de aprendizagem no trabalho não está descoberta de revisões de literatura com diferentes recortes, como as anteriormente mencionadas. Entretanto, elas já são um pouco antigas ou se restringiram a periódicos de administração. Deste modo, comparações podem ser feitas.

Apesar de o principal preditor de efeitos de T&D ser a percepção de suporte psicossocial, a maioria dos achados ainda está focada no nível individual. A variável de suporte à transferência ainda pode ser estudada como variável de contexto, hipotetizada como crença compartilhada, nos níveis de equipes ou de organizações. Além disso, no campo de atuação prática são mencionados construtos de nível macro, tais como gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem, mas carecem de fundamentação empírica. Propõe-se a realização de estudos interníveis. Estes devem considerar variáveis de contexto e processos grupais, de modo a ampliar o estudo sobre aprendizagem informal, que ainda é escasso. O desenvolvimento do capital humano depende de ligações entre aprendizado do indivíduo (nível micro), do grupo/equipe (meso) e das organizações (macro), como defendem Noe, Clarke e Klein (2014). Por isso, existe necessidade de examinar o desenvolvimento do capital humano por meio de uma perspectiva interníveis ou no nível meso, com base na gestão estratégica e nas teorias das psicologias organizacional, instrucional e da aprendizagem.

A comparação entre os setores público e privado revelou que estudos sobre aprendizagem informal são mais frequentes no segundo. Esse achado pode ser evidência de um maior interesse das empresas por alternativa à aprendizagem formal, tendo em vista a otimização de recursos e resultados que tragam benefícios em menor tempo. Contudo, há que se desenvolverem instrumentos de medida e testar relações hipotetizadas em modelos teóricos. Sem verificação empírica generalizável, dificilmente os resultados poderão ser utilizados para fundamentarem políticas e práticas no setor privado.

A partir dessa revisão, conclui-se também que existem dois desafios principais para a pesquisa sobre aprendizagem no trabalho: 1) o desenvolvimento de métodos e modelos preditivos da aprendizagem informal no trabalho, considerando toda a complexidade envolvida, e 2) a realização de estudos considerando os diversos níveis nas organizações públicas e privadas, que contribuam para o desenvolvimento e aplicação de modelos que expliquem o aprendizado formal e informal. Em alguns estudos posteriores ao período da presente revisão, observa-se avanços no estudo referente a modelos multiníveis de aprendizagem, como o trabalho de Costa e Brito (2017). Ele investiga relações entre a aprendizagem no nível individual e no nível organizacional. Este pode ser o caminho merecedor de esforços adicionais no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G.S. & Borges-Andrade, J.E. (2014). Aprendizagem Humana em organizações de trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed. Pp. 244-284.
- Abbad, G.; Loiola, E.; Zerbini, T. & Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed. Pp. 497-527.
- Abbad, G., & Sallorenzo, L. H. (2001) Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, 36(2): 33-45.
- Alves, A.R., Pasquali, L. & Pereira, M.A.M (1999). Escala de Satisfação com o Treinamento – ESAST/ TELEBRAS/UNB. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 39(1), p. 25-30.

- Alvim, S.; Loiola, E. (2010). Construção e Validação de Escala de Impacto em Profundidade: o Caso do Empretec. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (1), 37-51.
- Aroma, W. & Marcondes, R. C. (2004). Aspectos da influência do líder na aprendizagem dos liderados em ambiente altamente estruturado: um estudo em agências de bancos. *Organizações & Sociedade*, 11(29).
- Balarin, C. S.; Zerbini, T. & Martins, L. B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, 20 (2).
- Borges-Andrade, J.E. (2015) Aprendizagem no trabalho. In. P.F. Bendassolli e J.E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Borges-Andrade, J.E., Pagotto, C.P. (2010). O Estado da Arte da pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 37-50.
- Camillis, P. K. & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 4-42.
- Cassiano, S. K. & Borges-Andrade, J. E. (2017). Methodological delimitations of the Brazilian research on effects of training. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*. 17(3), 141-149.
- Carrasco, T. S. & Silva, F. M. (2017). Informal learning at work context: a meta-study of Brazilian scientific production. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(4), 137-163.
- Carvalho, R. S. & Abbad, G. (2006). Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (1), 95-116.
- Carvalho, S. & Mourão, L. (2014). Análise de necessidades de treinamento em call centers. *Revista Eletrônica de Administração*, 20 (3), 740-772.
- Chatterjee, A.; Pereira, A. & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33.
- Correia-Lima, B. C.; Loiola, E. & Leopoldino, C. B. (2017). Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processos e resultados, em seus *enablers* ou em aprendizagem e desempenho. *Organizações & Sociedade*, 24 (82), 509-536.
- Costa, C. B.; do Vale, S. M. L. R. (2003). Avaliando efeitos do treinamento de metodologia na formação profissional rural. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3 (2), 153-183.
- Costa, C.G. & Brito, L. (2017) Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. *Holos*, 33(2), 393-408.
- Decreto Lei n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (2006) Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado em 28/07/2018 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
- Decreto Lei n. 6.114, de 15 de maio de 2007 (2007) Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado em 28/07/2018 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm
- Estivaleta, V.F.B., Löbler, M.L. & Pedrozo, E.A. (2006). Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (2)
- Figueiredo, M. D.; Cavedon, N. R. (2015). Transmissão de Conhecimento Prático como Intenciona-

- lidade Incorporada: Etnografia numa Doceria Artesanal. *Revista de Administração Contemporânea*, 19 (3), 336-354.
- Freitas, C.P.P., Habigzang, L.F., Koller, S.H. (2015). Avaliação de uma capacitação para profissionais de psicologia que trabalham com vítimas de abuso sexual. *PSICO PUCRS*, 46(1), 38-45.
- Freitas, I.A. & Borges-Andrade, J.E. (2004). Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-56.
- Green, M., & McGill, E. (2011). State of the Industry, 2011: ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Developmental Data. Alexandria, VA: ASTD.
- Godoy, A.S.; Bido, D.S.; Silva, N.B.; Silva, P.T.M.; Reatto, D. (2015) O campo da aprendizagem organizacional: um revisão multiparadigmática da produção de 2006 a 2012. *Seminários em Administração*, XVIII Seminários de Administração.
- Gudolle, L.; Antonello, C. S. & Flach, L. (2012). Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 13 (1), 14-39.
- Guimarães, T.A. (2004) Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. *Revista de Administração*, 39(3), 231-241.
- Guimarães, T.A., Angelim, G.P., Spezia, D.S., Rocha, G.A., Magalhães, R.G. (2003). Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 10(27), 111-125.
- Hager, P. (2011). Theories of workplace learning. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (Eds.). *The Sage handbook of workplace learning*. Londres: Sage. pp. 17-31.
- Hanashiro, D.M.M & Batista, M.A. (2001). O executivo como gestor de Educação e Aprendizagem. *Organizações & Sociedade*, 8(21): 109-123.
- Joa, L. A. & da Costa, M. de F. (2007). Fatores-chave de sucesso no treinamento corporativo via web. *Revista de Administração Pública*, 41(4):
- Lacerda, E.R.M. & Abbad, G. (2003) Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 77-96.
- Kraiger, K.; Cavanagh, T.M. (2015). Training and personal development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, e S. Malvezzi (Orgs.) *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. Chichester, UK: John Wiley & Sons. p.p. 228-246.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1978). *Psicologia organizacional: uma abordagem viencial*. São Paulo: Atlas.
- Lacerda, E.R.M. & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 77-96.
- Leão, M.V.M (2016). Análise da qualificação da mão de obra no setor da construção civil na cidade de dourados (MS). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campo Mourão.
- Leitão, S.P. & Kurtz, R.G.M. (2005). Relacionamentos Interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, 4 (39)
- Lins, M.P.E. & Borges-Andrade, J.E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 19(3), 157-238.
- Loiola, E. & Rocha, M.C.F. (2002) Aprendizagem no Processo de seleção para a ferramenta CASE para o Estado da Bahia. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 145-166.
- Machado, G.E., Araujo, A.J.S, Zambroni-de-Souza, P.C., Athayde, M.R.C (2010) Coletivos de trabalho, inserção e formação: O caso dos juízes

- do trabalho. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(4), 698-711.
- Madeira, M. J. P.; R. Wainer; R. Verdin; J. C. Alchieri & E. K. Dihel (2002). Geração de Estilos cognitivos de Aprendizagem de Negociadores empresariais para Adaptação de Ensino Tutorializado na Web. *Paidéia*, 12 (23), 133-147.
- Manuti, A.; Pastore, S.; Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015). Formal and Informal Learning in the Workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.
- McClelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura,
- Meneses, P.P.M & Abbad, G. (2003). Preditores Individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de Impacto de treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 185-204.
- Meneses, P. P. M. & Abbad, G. S. (2010). Construção e Validação de um Instrumento para Avaliar Auto-Eficácia em Situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 141-150.
- Monteiro, A. C. & Mourão, L. (2016). Resiliência e Justiça Organizacional como Antecedentes da Percepção de Desenvolvimento Profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 32 (1), 111-121.
- Moraes, V. V. & Borges-Andrade, J. E. (2010a) Validação de escala de estratégia de aprendizagem no trabalho entre prefeitos (as) e secretários (as) municipais. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 325-334.
- Moraes, V. V. & Borges-Andrade, J. E. (2010b). Aprendizagem relacionada ao trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*, 10 (2), 112-128.
- Moraes, V. V. & Borges-Andrade, J. E. (2015). Informal learning and development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, e S. Malvezzi (Orgs.) *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. Chichester, UK: John Wiley & Sons. p.p. 419-435.
- Mourão, L. (2015). Treinamento e Desenvolvimento. In P. F. Bendassolli e J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mourão, L. & Marins, J. (2009). Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*, 9 (2), 72-85.
- Mourão, L., Porto, J. B., & Puente-Palacios, K. (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73-85.
- Noe, R.A., Clarke, A.D.M. & Klein, H.J. (2014). Learning in the Twenty-First Century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 4.1-4.31.
- Perin, M. G. & Sampaio, C. H. (2003). The Relationship Between Learning Orientation and Innovation. *Revista Eletrônica de Administração*, 9 (6), 72-87.
- Pilati, R. & Abbad, G. (2005). Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Pilati, R. & Borges-Andrade, J.E. (2004). Estudo Empírico dos Antecedentes de medidas de Impacto de Treinamento no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20 (1), 31-38.
- Portaria nº 208 de 25 de julho de 2006 (2006). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, DF. Recuperado em 28/07/2018 de <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=2576>.
- Porter, L.W. & Schneider, B. (2014). What was, What is and What may be in OP/OB. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1-21.

- Reatto, D. & Godoy, A. S. (2015). A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. *Revista Eletrônica de Administração*, 80 (1), 57-88.
- Rêgo, R.C.A, Fontes-Filho, J.R. & Lima, D.F.P. (2013). Confiança Organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 500-511.
- Santos, J.R.V.S. & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora de satisfação com o trabalho. *Revista de Administração da USP*, 43(3), 305-318.
- Silva, M.E. (2006). Relações entre Impacto de Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 91-110.
- Silva, W., Laros, J.A. & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Soares-Neto, A.S. & Silva, A.B. (2012). Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 841-863.
- Sobral, F.J.B.A. & Mansur, J.A. (2013). Produção Científica Brasileira em Comportamento Organizacional no Período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 21-34.
- Souza, D. C.; & Dias, S. M. R. C. (2008). Maestros da vida: influência dos fenômenos mentoria e redes sociais nos executivos de uma empresa de transportes. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8 (1), 25-45.
- Souza-Silva, J. C. & Davel, E. (2007). Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. *Revista de Administração de Empresas*, 47 (3), 1-13.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-66.
- Tasca, J.E.; Ensslin, L. & Ensslin, S.R. (2012). Avaliação de programa de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 647-675.
- Ushiro, E. J. & Bido, D. S. (2016). Estratégias de aprendizagem em função da finalidade para o aprendiz: um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. *Revista Eletrônica de Administração*, 22 (1), 166-192.
- Vergara, S.C. & Cavalcanti, C.O.B. (1999). Uma experiência de ensino e pesquisa em uma organização estatal em processo de mudança. *Revista de Administração Pública*, 33(5), 7-22.
- Zerbini, T., Abbad, G. & Mourão, L. (2012) Avaliação da efetividade de um curso a distância via intranet: o caso do Banco do Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 155-170.
- Zerbini, T. & Abbad, G. (2008). Estratégias de aprendizagem em curso a distância: validação de uma escala. *Psico USF*, 13(2), 177-187.
- Zerbini, T.; & Abbad, G. (2010). Construção e Validação de uma Escala de Transferência de Treinamento Alvim e Loiola. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30 (4), 684-697.