

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

ANA PAULA BORBA CARDOSO

**CAPITAL PSICOLÓGICO E OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

São Leopoldo

2016

Ana Paula Borba Cardoso

CAPITAL PSICOLÓGICO E OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso em uma Instituição de ensino superior

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão do Comportamento
Organizacional, pelo Curso de MBA em
Gestão do Comportamento Organizacional
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Clarissa Socal Cervo

São Leopoldo

2016

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por me dar condições de saúde e persistência para não desistir dos meus objetivos.

Ao meu esposo Rafael por atitudes incansáveis de apoio, incentivo, dedicação, carinho e compreensão em todos os momentos, sempre me dando força para seguir em frente.

Aos meus pais Paulo e Eliana que estão sempre dispostos a contribuir, da melhor forma possível, para o meu desenvolvimento profissional.

À minha orientadora, Profa. Clarissa, exemplo de profissional competente, agradeço pelo apoio, dedicação e paciência.

Agradeço especialmente os meus colegas de trabalho que contribuíram e me incentivaram para a conclusão deste estudo.

Enfim, agradeço de coração a todos que de alguma forma participaram e me deram força neste momento importante da minha vida.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como o capital psicológico influencia a percepção de oportunidades de aprendizagem dos profissionais das áreas técnico-administrativas da Instituição de Ensino Superior Alfa. Os objetivos específicos constituíram em identificar os níveis de capital psicológico; verificar como os colaboradores percebem as oportunidades de aprendizagem oferecidas na Instituição; identificar a interação entre capital psicológico e percepção de oportunidades de aprendizagem; e propor melhorias à Instituição Alfa no que tange as suas políticas e programas de desenvolvimento de pessoas. Para atingir os objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com coleta de dados realizada por meio de um questionário eletrônico respondido por 76 profissionais. Os resultados mostraram que, de modo geral, os participantes percebem que a Instituição Alfa oferece oportunidades de aprendizagem formal e/ou informal. No entanto, esta percepção está relacionada ao capital psicológico dos colaboradores, em que observou-se que o fator otimismo é o principal recurso psicológico que influencia nesta percepção. Por fim, um conjunto de sugestões foi elaborada para aperfeiçoar a realidade de treinamento e desenvolvimento dos profissionais da Instituição Alfa.

Palavras-chave: Oportunidade de aprendizagem. Capital psicológico. Motivação. Treinamento e desenvolvimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do capital psicológico	25
Figura 2 - Teoria de Maslow – hierarquia de necessidades	30
Figura 3 - Mapa conceitual.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idades dos participantes.....	38
Gráfico 2 - Tempo de empresa dos participantes.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos da gestão do conhecimento.....	17
Quadro 2 - Perspectivas de aprendizagem organizacional	20
Quadro 3 - Capacidades psicológicas positivas	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas	37
Tabela 2 - Correlações.....	41
Tabela 3 - Análise de Regressão Linear com Capital Psicológico e Oportunidade de Aprendizagem Organizacional	43

LISTA DE SIGLAS

COP	Comportamento Organizacional Positivo
DP	Desvio Padrão
EPOA	Escala de Percepção de Oportunidade de Aprendizagem nas Organizações
ICPT	Inventário de Capital Psicológico no Trabalho
RH	Recursos Humanos
TD&E	Treinamento Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Gestão do Conhecimento	16
2.2 Aprendizagem	18
2.2.1 Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações	21
2.3 O Capital Psicológico	23
2.4 Motivação no Trabalho	28
2.5 Integração dos Conceitos	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 Participantes	34
3.2 Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa	34
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 Dados Descritivos	37
4.2 Correlação entre as Variáveis	41
4.3 Análise de Regressão Linear entre os Conceitos	42
4.4 Sugestões de Melhoria	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	51

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado em que as instituições e organizações precisam atender novos desafios para se manterem atualizadas e competitivas, programas de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para que as instituições de todos os seguimentos alcancem os resultados esperados.

Segundo Borges-Andrade (2002), treinamento e desenvolvimento é um processo que tem o objetivo de garantir perfeitas condições para que o indivíduo adquira conhecimentos, habilidades e/ou atitudes necessárias para desempenhar o seu papel ocupacional como profissional. Além disso, sabe-se que é importante encontrar um equilíbrio das necessidades do negócio com as capacidades e ambições dos próprios funcionários.

Estes desafios também são encontrados nas Instituições de Ensino Superior que, atualmente, vivem uma realidade organizacional de concorrência pelo seu principal cliente, o aluno. Cada vez mais essas Instituições estão investindo no contato direto com os seus clientes, buscando proporcionar excelência no atendimento, por isso a necessidade de capacitar o corpo técnico-administrativo se torna uma prioridade e até uma estratégia de negócio.

Ainda que as Instituições façam diferentes esforços para oferecerem esses treinamentos, muitas vezes os profissionais não se sentem suficientemente capacitados pelo fato de não perceberem as oportunidades de aprendizagem como um benefício significativo.

Em se tratando de comportamento organizacional Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que as percepções de cada indivíduo dão sentido a forma como se comportam, mesmo que tais percepções não sejam a realidade vivenciada. Entender o que mobiliza a percepção dos profissionais quanto a aprendizagem é uma forma de incentivar as instituições a pensar o que melhorar nas questões de treinamento e desenvolvimento e como comunicar.

Outro campo de estudo que influencia diretamente no comportamento das pessoas e conseqüentemente nas organizações, é o capital psicológico, um estudo da psicologia positiva explicado por Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B. (2004) como um conjunto de capacidades psicológicas positivas de autoeficácia, otimismo, resiliência e esperança.

Considerado um estudo recente, pesquisas, como as de Delgado Abella e Castañeda Zapata (2011) e Souza e Conceição (2013), comprovam que pessoas com um alto nível de capital psicológico são mais engajadas, satisfeitas, otimistas, felizes no trabalho e além disto compartilham conhecimento com maior facilidade.

Diante dos atuais desafios institucionais ao Setor de Ensino, este estudo analisará as percepções de oportunidades de aprendizagem e a influência do capital psicológico, considerando a realidade dos profissionais técnico-administrativos da Instituição Alfa que será o foco deste estudo de caso.

A seguir, como parte desta introdução, serão apresentados a definição do problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo, o referencial teórico facilitará o entendimento das principais definições que envolvem gestão do conhecimento, aprendizagem, aprendizagem nas organizações, capital psicológico, motivação e, por fim, uma integração dos conceitos que apresentará o mapa conceitual. O terceiro capítulo apresenta o detalhamento da metodologia de pesquisa utilizada, bem como a descrição dos participantes. Na sequência, o quarto capítulo apresenta as análises e discussões dos resultados, com os dados descritivos, correlação entre as variáveis, regressão linear entre os conceitos e sugestões de melhorias. E, para encerrar, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

1.1 Definição do Problema

Esta pesquisa será desenvolvida em uma Instituição de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul, que tem como principal produto, a venda de Ensino Superior de qualidade. Esta Instituição será chamada de Alfa.

A Alfa conta com cerca de 2.100 colaboradores, sendo que, aproximadamente, 120 deles trabalham em setores técnico-administrativos de apoio a diferentes áreas de ensino e se reportam às respectivas diretorias administrativas. Cada área é identificada por um conjunto de cursos, programas, projetos, atividades de pesquisa, ensino e extensão.

No ano de 2012 percebeu-se a necessidade de aperfeiçoamento das oportunidades de aprendizagem em treinamento e desenvolvimento dos profissionais das áreas técnico-administrativas. Na ocasião foi identificado que as capacitações oferecidas pela área de Recursos Humanos (RH) da Alfa não estavam

alinhadas às demandas de trabalho desses colaboradores. A partir do ano de 2013 iniciou-se um trabalho liderado por representantes dessas áreas, junto ao RH, a fim de aprimorar as ofertas de capacitações, com base também, na ferramenta de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, aplicada na Instituição.

Além das capacitações oferecidas pela Instituição Alfa, também se considera oportunidade de aprendizagem as bolsas de estudo de cursos de graduação e pós-graduação, bem como o ambiente interno de trabalho, relacionado a gestão do conhecimento, no cotidiano das áreas.

Num movimento prévio de conversas informais junto a colaboradora (líder de área) que representa as áreas técnico-administrativas no desenvolvimento das capacitações, foi informado que atualmente há uma melhora significativa nas ofertas de capacitações e treinamentos, uma vez que os ministrantes são orientados a adequar os conteúdos de ensino às reais necessidades de aprendizagem dos profissionais.

As capacitações inclusas no programa de desenvolvimento e treinamento oferecidas pela área de RH da Instituição Alfa permitem, ao final do curso, que os participantes façam uma avaliação por escrito, classificando o nível de satisfação sobre o conteúdo, ministrante, material didático, entre outros. Estas avaliações ficam sob posse do RH para que seja interpretado a eficiência de tal processo de aprendizagem. Contudo, não existe na instituição uma ferramenta que identifique a exata percepção dos funcionários em relação as oportunidades de aprendizagem, de modo geral, não somente sobre as capacitações oferecidas, mas também sobre a forma de aprender na Instituição.

A percepção consiste na interpretação e a organização das impressões que dá sentido a qualquer situação, ela pode diferenciar-se de outras percepções e também pode ser interpretada de forma diferente ao real objetivo. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2013). Perceber e interpretar momentos e situações pode estar diretamente relacionado às questões psicológicas de cada indivíduo, pois alguns possuem níveis elevados de capacidades psicológicas. O otimismo, a resiliência, a esperança e a autoeficácia são as capacidades psicológicas que juntas compõem o capital psicológico. Este conjunto em elevado nível, permite pessoas com pensamentos e atitudes mais positivas influenciando diretamente no comportamento. (LUTHANS, F.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B. 2004). O capital psicológico impacta, diretamente na motivação do profissional. Esse é outro fator

importante, pois influencia na intensidade de força do indivíduo para alcançar metas e/ou objetivos. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2013). Assim, quando identificado as principais fontes que motivam a maioria dos profissionais em um grande grupo, a organização pode considerar-se em vantagem.

Sabe-se que a percepção das oportunidades de aprendizagem e o capital psicológico dos profissionais das áreas técnico-administrativas da Instituição Alfa nunca foram medidos, havendo assim uma lacuna quanto ao entendimento dos níveis desse constructo na referida organização. Conhecer tal elemento torna-se uma vantagem competitiva para a Instituição, pois fomenta possíveis caminhos para as práticas e políticas de gestão de pessoas.

Com isso questiona-se, como o capital psicológico influencia a percepção de oportunidades de aprendizagem dos profissionais das áreas técnico-administrativas da Instituição Alfa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o capital psicológico influencia a percepção de oportunidades de aprendizagem dos profissionais das áreas técnico-administrativas da Instituição Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os níveis de capital psicológico dos profissionais das áreas técnico-administrativas;
- b) verificar como os colaboradores das áreas técnico-administrativas percebem as oportunidades de aprendizagem oferecidas no ambiente de trabalho;
- c) identificar a interação entre capital psicológico e percepção de oportunidade de aprendizagem dos profissionais;
- d) propor melhorias à Instituição Alfa no que tange as suas políticas e programas de desenvolvimento de pessoas.

1.3 Justificativa

Visando tornar-se uma Instituição global de pesquisa, a Alfa considera de suma importância garantir, além da excelência no ensino, a excelência no atendimento. As áreas técnico-administrativas atendem grande parte do público circulante na universidade.

Os profissionais dessas áreas, normalmente ficam divididos em dois ambientes do prédio principal de cada área. No primeiro andar o atendimento é focado em dar informações gerais sobre os cursos, localizações de salas, entrega de chaves, entre outros. Estes colaboradores também cuidam das manutenções e alocações das salas de aula. Já no segundo andar os colaboradores atendem os processos e as demandas dos diversos níveis de ensino. A Instituição Alfa também está presente em outras cidades para atender às demandas de ensino, estas unidades também contam com setores técnico-administrativos em uma quantidade reduzida de profissionais para atendimento.

Percebe-se que estes profissionais precisam estar em constante aprendizagem, pois são inúmeras situações de atendimentos. Além da expressão verbal, há uma grande preocupação com a escrita, a postura comportamental e a segurança da informação correta sobre os processos de trabalho. Como já mencionado anteriormente, na percepção da líder, representante do projeto de melhorias de treinamentos e desenvolvimento, houve uma significativa evolução frente às necessidades dos profissionais, porém nunca se obteve um retorno formal deles, somente conversas informais.

Eventualmente nessas conversas informais se percebe comentários de insatisfação com o programa de treinamento e desenvolvimento, como por exemplo: dúvidas sobre aplicabilidade daquele ensino; informações maçantes; excesso de carga horária, por vezes prejudicando as prioridades de trabalho; indução ao desenvolvimento de uma habilidade que o colaborador não tem e não gosta. Além disso, as oportunidades de aprendizagem estão inseridas também no contexto geral da gestão do conhecimento, uma vez que quando nos referimos às oportunidades de aprendizagem, falamos também de ações informais realizadas no dia a dia do trabalho.

Neste sentido, o presente estudo tem importância para a instituição Alfa, pois através dele será possível mensurar como os profissionais das áreas técnico-

administrativas percebem as oportunidades de aprendizagem formais e informais e o quanto o nível de capital psicológico contribui para isso. Considerando que capital psicológico são recursos internos de capacidades psicológicas de cada indivíduo, será possível também entender os fatores que contribuem para uma maior motivação e que facilitam a percepção das oportunidades de aprendizagem. Assim, a Instituição poderá desenvolver melhorias e/ou reforçar ações a fim de garantir profissionais mais engajados e vinculados à organização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentadas fundamentações teóricas importantes para o melhor entendimento e desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 Gestão do Conhecimento

Um dos principais fatores para o sucesso de uma gestão está relacionado às ações de criação, partilha e utilização do conhecimento dos processos, produtos e/ou serviços de uma empresa. (PAIS, 2014). O domínio pelo conhecimento vem sendo cada vez mais um diferencial estratégico para que as organizações permaneçam fortes e competitivas no mercado de trabalho. (GONÇALO; BORGES, 2010).

Segundo Zimmer e Leis (2011) foi a partir de 1990 que o conhecimento organizacional passou a ser considerado um diferencial entre as empresas. Com isso identificou-se dois caminhos de abordagem: uma visão baseada em gestão de pessoas e outra baseada na tecnologia da informação, sendo que este último é considerado como um objeto e a visão de gestão de pessoas, como um processo.

De acordo com Cardoso (2007 apud PAIS, 2014) a gestão do conhecimento pode ser definida como a construção pessoal e social da combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de desenvolvimento intelectual, emocional e comportamental. Enquanto a forma explícita do conhecimento organizacional facilita a reprodução e a interação, a forma tácita precisa ser detalhada tornando possível a operacionalização e gestão de processos complexos. Pais (2014) explica que a gestão do conhecimento, por sua vez deve agir de forma facilitadora afim de integrar as duas formas de orientação, sendo elas tecnológica e/ou para as pessoas, de acordo com as necessidades do contexto organizacional em que se vive.

Para Gonçalo e Borges (2010) é complexo descrever o conceito de conhecimento, pois requer uma análise de diferentes perspectivas, como por exemplo caracterizar a sua utilização em cada contexto. Em contrapartida Zimmer e Leis (2011) afirmam que a gestão do conhecimento tem sido apresentada como tema central para a inovação e melhoria de produtos e processos, tratando-se de um conceito difícil de ser estabelecido fora do contexto organizacional, por outro lado

afirmam que é difícil encontrar uma gestão do conhecimento igual em mais de uma empresa, devido aos recursos utilizados por cada organização.

Segundo Pais (2014) existem seis importantes processos que integram a operacionalização da gestão do conhecimento, sustentados pelos seguintes conceitos e exemplos:

Quadro 1 - Processos da gestão do conhecimento

PROCESSO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Criação e aquisição	Impulsiona os demais processos, podendo ocorrer a partir de fontes externas ou internas	Aceitar e aproveitar conhecimento trazidos por novos colaboradores, criando e rentabilizando parcerias
Atribuição de sentido	Compreensão de acontecimentos organizacionais relevantes	Eventos diversos, êxitos, fracassos, normas, rotinas
Partilha e difusão	De forma intencional ou não, o conhecimento se propaga e expande na organização	Intencional: reuniões de trabalho ou ações de formação Não intencional: conversas informais de trabalho, pausas para o café e intervalos
Memória organizacional	Armazenamento do conhecimento organizacional. Pode ser intencional ou tácita.	Intencional: procedimentos de rotina, produtos desenvolvidos e/ou serviços prestados de acordo com as competências profissionais Tácita: forma de perceber, refletir e sentir a realidade diante de situações, como a cultura organizacional.
Medição	Conjunto de fases que trabalham na validação e identificação do conhecimento instrumental, bem como a definição dos critérios indispensáveis ao desenvolvimento dos sistemas de medição.	Viabilidade para aplicação e elaboração de relatórios internos e externos.
Recuperação	Fundamental para o desenvolvimento organizacional, pode ocorrer de forma controlada ou automática viabilizando uma utilização futura desse conhecimento.	Informações dos conhecimentos contidas em repositórios físicos e/ou digitais da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Pais (2014, p. 194-195).

Pais (2014) destaca ainda que a tecnologia funciona como uma ferramenta facilitadora, funcionando como uma plataforma que possibilita os processos de aquisição, memorização, partilha, recuperação e utilização de conteúdos necessários. No entanto, ainda explica que o conhecimento está diretamente ligado

ao indivíduo que desenvolveu os contatos presenciais, interagindo face a face, tornando possível a partilha de maneira eficaz.

Logo, o objetivo da gestão do conhecimento é estimular os profissionais a fazerem o seu trabalho e, ao mesmo tempo, captarem o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar, como por exemplo, novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produtos, ou seja, o trabalho do conhecimento é uma condição humana, não um privilégio de poucos. (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001 apud ZIMMER; LEIS, 2011, p. 165).

Assim, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 apud ZIMMER; LEIS, 2011) explicam que o conhecimento é um recurso imprescindível para o desenvolvimento, crescimento e interação dos profissionais em uma organização. As organizações, por sua vez precisam que este recurso seja compartilhado da melhor forma possível trazendo benefícios a todos os envolvidos. Neste sentido, o papel da gestão é fundamental para que os colaboradores tenham interesse em contribuir para o desenvolvimento do seu ambiente de trabalho.

Sabe-se que as representações formais do conhecimento muitas vezes assumem um papel limitado devido a necessidade em detalhar a informação de forma escrita. Dessa forma, é necessário enfatizar o apoio aos processos de interação social, considerando a origem da construção do conhecimento. (PAIS, 2014).

Os autores Gonçalo e Borges (2010), Pais (2014) e Zimmer e Leis (2011) concordam que a gestão do conhecimento tem um importante papel para o desenvolvimento das organizações. É necessário que as informações sejam conhecidas pelos colaboradores de forma explícita e tácita. No entanto, cada gestão do conhecimento dependerá do contexto organizacional no qual está inserida.

Em contrapartida, reforçam que para agregar vantagens competitivas, as organizações devem estar em constante aprimoramento nos planos de aprendizagem. A seguir, este estudo abordará os principais conceitos e informações técnicas sobre aprendizagem organizacional.

2.2 Aprendizagem

Na busca pelo desenvolvimento contínuo, as empresas percebem cada vez mais a necessidade em manter os seus colaboradores em constante aprendizado,

afim de que novas práticas contribuam para um melhor desempenho. No entanto, o grau de absorção e aproveitamento deste aprendizado dependerá exclusivamente do desenvolvimento de habilidades e atitudes de cada indivíduo. (BITENCOURT, 2010)

Segundo Bitencourt (2010), a palavra “aprendizagem” é conceituada de diferentes formas ocasionando algumas discordâncias, como por exemplo: os economistas percebem aprendizagem como melhorias quantificáveis, ou abstratas e raramente são consideradas positivas; os administradores consideram aprendizagem como uma vantagem competitiva positiva sustentável; os psicólogos entendem aprendizagem como o modo de organização dos conhecimentos das empresas, com base na cultura organizacional.

Freitas e Brandão (2005) explicam que aprendizagem é a forma pela qual se adquire competência, esta, por sua vez, representa tudo o que o indivíduo aprendeu. Consideram ainda que ambas estão relacionadas ao conceito de mudança, pois a aprendizagem pode ser verificada por meio de testes aplicados antes e depois da atividade educacional e a competência, a mudança pode ser percebida no desempenho da execução e agilidade das tarefas.

Marquardt (1996 apud BITENCOURT, 2010, p. 22) esclarece que aprendizagem não pode ser tratada como um processo isolado, pois ela é uma constante devendo ter o compartilhamento de *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo aprenda. Já para Morin e Aubé (2009), aprender vai muito além de apenas adquirir conhecimentos, é considerado também como um fator relevante para mudanças de hábitos, atitudes, condutas e pensamentos automáticos.

Os principais usos do conceito de aprendizagem podem ser aplicados tanto no contexto formalizado de ensino, quanto no cotidiano de trabalho, ou seja, os indivíduos aprendem por vias formais e informais. (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Antonello e Godoy (2011) explicam as diferentes perspectivas e suas abordagens teóricas sobre aprendizagem organizacional, conceituadas por renomados pesquisadores, conforme apresentado no Quadro 2 em uma síntese conceitual das principais perspectivas e seus autores.

Quadro 2 - Perspectivas de aprendizagem organizacional

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	CONCEITO	PESQUISADORES
Psicológica	<p>Comportamental – as consequências da interpretação de ações internas e/ou externas das rotinas organizacionais, impactam diretamente na aprendizagem do indivíduo.</p> <p>Social – A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras</p> <p>Psicologia aplicada – interação entre o questionamento programado e o espontâneo, considerando a experiência vivida pelo indivíduo.</p>	Maier, Prange e Von Rosentiel (2001)
Sociológica	A aprendizagem está integrada no cotidiano do indivíduo e também é oriunda da fonte informal das relações sociais. A participação e a reflexividade são fundamentais para aprender.	Gherardi e Nicolini (2001)
Antropológica	As pessoas aprendem sob estruturas sociais. As contribuições dessa perspectiva são: atribuir atenção para a importância de valores e convicções; apresentar como a cultura pode afetar o processo e a natureza de aprendizagem organizacional; examinar a dificuldade de transferir ideias de uma cultura para a outra. Foco no coletivo, nas ações e nos objetos e linguagem dessas ações.	Easterby-Smith (1997)
Ciência política	A aprendizagem é recebida como um processo político no qual os indivíduos investem muitos esforços para influenciar uns aos outros, interpretar a experiência e tentar construir coalizões internas. Neste caso a aprender é considerado uma luta interna para desenvolver novos modelos compartilhados.	Lapalombara (2001)
Histórica	Observação da forma como a organização aplicou a aprendizagem no passado, pode ser utilizada em oportunidades futuras, para ampliar o potencial do conhecimento coletivo, porém é preciso se precaver da obsolescência que pode ocorrer com a aderência rígida às práticas e aos procedimentos passados, sem considerar novas aprendizagens e oportunidades.	Weber e Berthoin Antal (2001)
Econômica	Aquisição e uso do conhecimento existente e/ou criação de novos conhecimentos que objetivam melhorar o desempenho econômico. A aprendizagem por esta perspectiva não é muito visada pelo fato dos teóricos construírem suas suposições a partir de processos de comportamento e tomada de decisão dos agentes econômicos.	Boerner, Macher, Teece, (2001)
Ciência da administração	É composto pela sistematização de abordagens que procuram apoiar o gerenciamento da aprendizagem nas organizações, porém dentre essas diferentes abordagens, o autor acredita que dificilmente haverá uma instrução teórica que possa servir como base comum para o desenvolvimento. Essa perspectiva é subdividida em: perspectiva cognitiva e do conhecimento; perspectiva da tomada de decisão organizacional e da adaptação; perspectiva da teoria de sistema; perspectiva cultural; perspectiva da aprendizagem na ação; perspectiva da estratégia /gerencial.	Pawlowsky (2001)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Antonello e Godoy (2011, p. 34-43).

Embora entendida sob várias perspectivas, a aprendizagem é primeiramente observada pelo nível de absorção de cada indivíduo, pois trata-se de um fenômeno interpessoal. É importante entender que existe uma separação da forma de aprendizagem individual e do mecanismo que explica como grupos e organizações aprendem. Os processos sociais de influência e a forma de cada indivíduo interpretar, influenciam na qualidade, quantidade e direção da aprendizagem em um ambiente organizacional. (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Os estudos de Antonello e Godoy (2011), Bitencourt (2010), Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), Freitas e Brandão (2005) e Morin e Aubé (2009), concordam que aprendizagem é um conceito que não possui uma única significância proporcionado o seu uso sem um padrão específico. O ato de aprender está relacionado, ou não, à ocorrência de uma situação episódica ou situacional, formal ou informal, intrínseca ou extrínseca, especialmente se tratando de aprendizagem organizacional.

2.2.1 Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

Percebe-se que atualmente as organizações vem apresentando um cenário cada vez mais competitivo e acelerado em avanço tecnológico e na busca de resultados que diferenciem seus produtos e serviços. Com isso, está crescendo a necessidade de aperfeiçoamento nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) em todos os postos de trabalho. (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

Fleury, A. e Fleury, M. (1997) explicam que o processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitam a melhor compreensão do que está ocorrendo no seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que facilitam a real compreensão da efetividade do aprendizado.

Antonello e Azevedo (2011) consideram uma grande diversidade de abordagens sobre aprendizagem organizacional, sendo que os modelos utilizados nas publicações brasileiras consideram como aprendizagem a aquisição/aplicação de conhecimento e/ou a mudança observável de comportamento, de ações, de resultados, de processos, de crenças, de atitudes, de estruturas.

Segundo Bitencourt (2005) para que ocorra um bom desenvolvimento de competências profissionais deve-se existir um processo contínuo de aprendizagem, da mesma forma que para a construção da aprendizagem organizacional se faz necessário refletir acerca das competências dos indivíduos, tornando assim um ciclo virtuoso. Dessa forma, a autora considera que a gestão de competências e a aprendizagem organizacional são aspectos complementares.

A mesma autora ressalta ainda que:

[...] a aprendizagem organizacional é um processo em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e dimensão de conhecimento, o que se relaciona diretamente com o desenvolvimento de habilidades e atitudes. (BITENCOURT, 2005, p. 39).

As oportunidades de aprendizagem envolvem um conjunto amplo de ações na qual evidenciam desde uma simples informação voltada para um processo de trabalho, até o desenvolvimento direcionado a ações mais amplas, incluindo preparações para novas posições futuras. Dessa forma, considera-se que tanto as práticas de TD&E como as vivências de conteúdo informal no ambiente de trabalho fazem parte do conceito de oportunidade de aprendizagem. (MOURÃO, ABBAD, ZERBINI, 2014).

De acordo com Mourão, Abbad e Zerbini (2014), identificar a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizagem, sejam elas formais e/ou informais pode ser uma importante medida para a gestão de pessoas. Entende-se que percepções como descontentamento e insatisfação possam influenciar algumas variáveis de comportamento organizacional. No entanto, se por um lado a aprendizagem pode transformar as atitudes comportamentais, por outro ela também pode ser vista como uma forma de controle e manipulação.

Assim, acredita-se que a identificação das percepções sobre as oportunidades de trabalho e a aplicação de estratégias de melhorias, por parte da organização, pode transformar algumas atitudes comportamentais no ambiente de trabalho, tais como: comprometimento, motivação, clima favorável e satisfação com o trabalho.

É importante destacar que as práticas de TD&E são conceituadas por Mourão, Abbad e Zerbini (2014), Fleury, A. e Fleury, M. (1997) e Bitencourt (2005) como investimento da área de gestão de pessoas para desenvolver, ensinar e/ou aperfeiçoar competências e habilidades individuais de acordo com as necessidades profissionais de cada instituição. No entanto, poucas são as preocupações, por parte das organizações, em relação as necessidades de satisfação pessoal dos profissionais. Ou seja, o quanto o desenvolvimento de cada indivíduo, abordando questões de pessoais e motivacionais também trazem bons resultados para as empresas.

Ainda, pode-se questionar se características pessoais dos profissionais contribuem na forma de apreciação das oportunidades de aprendizagem disponibilizadas pela organização. Pode-se indagar se traços pessoais contribuem para a referida percepção e ainda questiona-se de que forma tal contribuição ocorre. Atualmente, o Capital Psicológico compreende um conjunto de características pessoais que muito influenciam a maneira de ser, pensar e agir das pessoas (LUTHANS, F.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B., 2004).

Tendo por base o exposto acima, o presente trabalho adotará como uma de suas variáveis o Capital Psicológico. Tal conceito será abordado no tópico que segue.

2.3 O Capital Psicológico

Segundo Siqueira, Martins e Souza (2014) em parte, a essência da psicologia tradicional se caracteriza pela constante investigação de pesquisadores pelo estudo e compreensão das causas negativas do comportamento humano, bem como a busca por tratamentos e prevenções de psicopatologias. Em sua pesquisa, Campos (2012) explica que as pessoas estão buscando mais satisfação e alegrias em suas vidas com o intuito de, além de corrigir as suas fraquezas, potencializar as suas forças de modo que encontrem o verdadeiro sentido para as suas vidas.

Recentemente, na tentativa de romper o olhar negativo sobre o desenvolvimento do comportamento humano, através do estudo de aspectos positivos presentes em indivíduos, grupos e nos diferentes contextos da sociedade surge a Psicologia Positiva, como uma nova perspectiva para a

atuação profissional. Essa descoberta visa ampliar e proteger as forças, as virtudes e as condições de vida saudável em vez de se buscar apenas corrigir fraquezas ou prevenir e curar doenças. (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI 2000 apud SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014).

Buckingham e Clifton (2008) destacam que uma organização deve ficar atenta as pistas dos talentos naturais de cada colaborador e conduzir cada pessoa de modo que esses talentos sejam transformados em genuínos pontos fortes, garantindo assim, o melhor desenvolvimento da instituição. As constantes mudanças nas organizações para atender as necessidades tecnológicas e os desafios de inovação exigem que os colaboradores se adaptem a novas formas de trabalho. É comum que em casos de frequentes mutações, se identifique sentimentos de pessimismo em relação ao futuro, bem como a falta de autoconfiança e dificuldades de reagir com resiliência às adversidades. (CAMPOS, 2012).

Siqueira, Martins e Souza (2014) explicam que foi a partir da psicologia positiva e com base na fundamentação de Seligman e Csikszentmihalyi, que Luthans propôs um novo campo visando a necessidade de uma adaptação no âmbito do comportamento organizacional, denominado “Comportamento Organizacional Positivo” (COP), sendo conceituado como o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas para aperfeiçoar o desempenho no ambiente de trabalho, possibilitando um melhor direcionamento às práticas de gestão de pessoas. O COP indica seis características positivas de indivíduos trabalhadores: autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência, bem-estar subjetivo e inteligência emocional.

Inspirados nestes conceitos, Luthans, F., Luthans, K. e Luthans, B. (2004) propuseram uma noção de um novo conceito chamado Capital Psicológico que seria como um estado mental positivo respondendo a seguinte pergunta: “quem é você? ”

Considerando outras formas de capital podemos diferenciar capital humano que dá ênfase ao conhecimento, capacidades e competências do indivíduo (“o que você sabe?”), capital social que enfatiza as redes sociais e quem o indivíduo conhece (“quem sabe? ”), e finalmente o capital psicológico que refere-se a quem o indivíduo é, dando ênfase nas capacidades psicológicas e no potencial individual (“quem é você”). (ANTUNES; CAETANO; CUNHA, 2013).

Assim, o capital psicológico é composto por quatro capacidades, também chamadas de dimensões: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Conforme a Figura 1, estas capacidades juntas definem um indivíduo desenvolvido psicologicamente positivo. (SOUZA; CONCEIÇÃO, 2013).

Figura 1 - Modelo do capital psicológico



Fonte: Elaborada pela autora.

Luthans, F., Luthans, k. e Luthans, B. (2004) destacam que um indivíduo com alto nível de capital psicológico, ou seja, pessoas que são autoeficazes, otimistas, esperançosas e resilientes normalmente possuem maior comprometimento, satisfação, perseverança, engajamento no ambiente organizacional.

No Quadro 3 serão apresentadas as definições das quatro capacidades psicológicas positivas, seguidas dos principais autores.

Quadro 3 - Capacidades psicológicas positivas

CAPACIDADE	DEFINIÇÃO CONCEITUAL	AUTORES
Autoeficácia	É a crença que o indivíduo detém relativa à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e o curso de ação necessário para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto.	Luthans; Youssef, 2004
Otimismo	É a crença que o indivíduo detém no qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas individuais, permanentes e universais. O otimista pode perceber os eventos negativos como temporários, e os positivos como permanente, ou os negativos como específicos, e os positivos, como esperados.	Luthans; Youssef, 2004 e Seligman, 2002
Esperança	É a crença que o indivíduo detém de que possui força de vontade e os caminhos para alcançar seus objetivos. Estado motivacional, resultante da interação de dois elementos, a determinação e o planejamento para atingir tais objetivos.	Luthans; Youssef, 2004 e Snyder; Irving e Anderson, 1991
Resiliência	É a crença que o indivíduo detém que é capaz de se recuperar de situações conflituosas, de dificuldade e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.	Luthans; Youssef, 2004

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Siqueira, Martins e Souza (2014).

Com base na teoria de Luthans, F., Luthans, k. e Luthans, B. (2004), a pesquisa de Campos (2012) reforça que o capital psicológico tem impacto direto no desempenho profissional. Em suma, estudos revelam que os indivíduos que apresentam o conjunto das capacidades psicológicas positivas, encaram os diversos fatores organizacionais com mais tranquilidade e facilidade, como por exemplo executar tarefas extra função, ter maior disponibilidade e mais criatividade com a organização como um todo.

O mesmo autor explica que o capital psicológico surgiu da constatação de que fatores positivos têm fundamental relevância no ambiente de trabalho, resultando evidentes melhorias no desempenho dos colaboradores. Embora o tema “Capital Psicológico” seja relativamente novo, é possível perceber que o assunto tem causado interesse em diversas áreas de pesquisa do comportamento humano. Algumas dessas contribuições são mapeadas nos estudos abaixo.

Com o objetivo de identificar a relação do capital psicológico e o comportamento da partilha de conhecimentos, em uma amostra de 137 colaboradores, profissionais do conhecimento da cidade de Bogotá, Colômbia, os resultados da pesquisa de Delgado Abella e Castañeda Zapata (2011), da Universidade Católica de Colômbia, mostraram que, de forma independente, cada

capacidade psicológica (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo) interferem 21% da variância do comportamento dos indivíduos para compartilhar conhecimento, sendo que a capacidade com maior influência é a autoeficácia. No entanto, é no conjunto das quatro capacidades psicológicas, com variância de 30%, que se explica uma maior influência no comportamento de partilhar conhecimento. Ou seja, o conjunto do capital psicológico tem maior potencial para explicar o comportamento de compartilhar o conhecimento.

Os estudos de Souza e Conceição (2013), da Universidade Federal de Tocantins, tiveram como objetivo analisar o quanto as relações de capital psicológico influenciam no bem-estar do trabalho dos operadores de caixa de supermercados da cidade de Araguaína-TO. O bem-estar no trabalho, segundo Siqueira e Padovam (2008 apud SOUZA E CONCEIÇÃO, 2013) pode ser classificado como: satisfação com trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Os resultados dessa pesquisa permitiram constatar que os participantes com capital psicológico elevado possuem uma satisfação maior com o seu trabalho e acreditam que haja uma preocupação com o bem-estar dos funcionários. Essas pessoas, também se sentem muito envolvidas ao seu trabalho e acreditam que as maiores fontes de satisfações de suas vidas, venham dele. (SOUZA; CONCEIÇÃO, 2013).

A pesquisa de Souza, Siqueira e Martins (2015), da Universidade Católica de São Paulo, teve como objetivo estudar a interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho de 152 profissionais de organizações públicas e privadas localizadas nos estados de Tocantins e São Paulo. Em relação a satisfação, os trabalhadores que estão parcialmente satisfeitos com o ambiente de trabalhos, as pessoas, tarefas e as oportunidades. No entanto, eles tendem a discordar que as maiores satisfações da vida, venham do trabalho. O capital psicológico exerce influência direta sobre as percepções de suporte (social, no trabalho e organizacional), pois os trabalhadores que possuem um capital psicológico elevado percebem maior suporte social no ambiente de trabalho.

Analisando o resultado das pesquisas é possível confirmar a teoria de Luthans, F., Luthans, K. e Luthans, B. (2004) na prática das organizações, em que o capital psicológico de cada profissional, em seu elevado nível, possui considerável influência nos resultados de bom desempenho, satisfação, engajamento, bem-estar, entre outras variáveis que, de forma positiva, contribuem para o desenvolvimento das organizações.

Sabe-se que outro fator importante para o sucesso das organizações é a motivação de cada colaborador. Esse conceito permeia há muito as discussões na área do comportamento organizacional. A motivação pode ser uma variável com origem extrínseca ou intrínseca. Importa destacar que a motivação intrínseca é impulsionada pelos traços e características pessoais. Assim, cabe debruçar-se sobre a compreensão da mesma de como aplica-se ao ambiente de trabalho. Dessa forma, a seguir serão apresentados os principais conceitos da motivação, a sua origem e o que é preciso para motivar e/ou estar motivado.

2.4 Motivação no Trabalho

O tema motivação pode ser amplamente discutido em todos os aspectos da vida. Em um ambiente de trabalho a motivação é fundamental para o bom desenvolvimento profissional. No entanto sabe-se que existem diferentes formas de motivações, pois uma pessoa altamente motivada tende a esforçar-se mais para atingir metas de desempenho. A motivação é responsável pela intensidade, direção, persistência e até mesmo a energia dos esforços de um indivíduo para alcançar determinada meta ou objetivo. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Bateman (2012), todas as forças que energizam, orientam e sustentam os esforços das pessoas, são consideradas Motivação.

Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que atualmente existem inúmeras teorias sobre motivação, no entanto foi na década de 1950 que surgiram as primeiras quatro teorias. E, de acordo com estes fundamentos, novas teorias foram desenvolvidas, porém os autores afirmam que alguns gestores preferem utilizar os conceitos de origem para explicar a motivação de seus colaboradores.

De forma resumida e com base na literatura de Robbins, Judge e Sobral (2010) segue apresentação das quatro principais teorias da motivação:

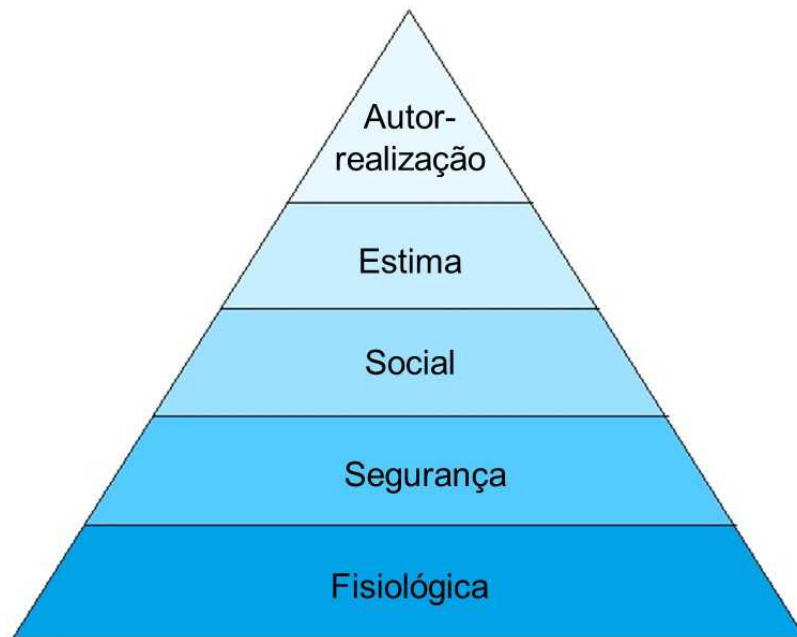
- a) **Teoria da Hierarquia de necessidades:** criada pelo autor Abraham Maslow, é composta por cinco necessidades – fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização – considerando que uma necessidade precisa estar completamente satisfeita para a seguinte tornar-se dominante;

- b) **Teoria X e Teoria Y:** fundamentadas por Douglas McGregor, a teoria x considera que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser sempre orientados, e a teoria y considera que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, responsáveis e podem se autodirecionar;
- c) **Teoria dos Dois Fatores:** proposta por Frederick Herzberg, faz relação com os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. O autor constatou que fatores intrínsecos (progresso, reconhecimento, responsabilidades) estiveram relacionados a satisfação no trabalho, já os fatores extrínsecos (supervisão, remuneração, condições de trabalho) estiveram relacionados a insatisfação. Nesta teoria a motivação vem quando há reconhecimento profissional e crescimento pessoal;
- d) **Teoria de Necessidade de McClelland:** desenvolvida por David McClelland, esta teoria visa a necessidade de poder – busca pela excelência, padrão e sucesso - necessidade de poder – induzir que o outro se comporte como não se comportaria naturalmente – e necessidade de afiliação – busca por relacionamentos interpessoais e amigáveis.

Com o avanço do tempo, surgiram as teorias contemporâneas com base, também, em experiências observadas nas organizações, como por exemplo: A teoria da avaliação cognitiva disponibiliza recompensas externas à trabalhos que são intrinsecamente gratificantes; a teoria do estabelecimento de objetivos visa a definição de metas e objetivos através de feedbacks; a teoria da autoeficácia refere-se ao indivíduo que acredita poder desempenhar determinada tarefa; já a teoria do reforço desconsidera as questões internas do indivíduo e observa o comportamento como consequência de uma função ou ação realizada. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As discussões sobre motivação apresentadas neste estudo terão como base a teoria de Maslow, pois ela considera as necessidades básicas internas do ser humano, assim como o capital psicológico que é avaliado de acordo com o conjunto de capacidades psicológicas do indivíduo.

Figura 2 - Teoria de Maslow – hierarquia de necessidades



Fonte: Adaptado pela autora, com base em Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 198).

Na Figura 2 a pirâmide de Maslow demonstra que é dividida em cinco níveis de necessidade humana, sendo que o primeiro é considerado o mais importante e indispensável para a sobrevivência, pois refere-se às necessidades fisiológicas, relacionadas a saúde e fatores físicos, incluindo alimentação, abrigo e sexo, por isto está na base. Em seguida estão as necessidades secundárias, mas não menos importante. A segurança é a necessidade do indivíduo se sentir seguro em todos os aspectos da vida, como, saúde, emprego, família e propriedade. As necessidades sociais envolvem afetividade estando diretamente relacionadas ao amor para com todos. Já as necessidades de estima envolvem tanto à autoestima e confiança, quanto as conquistas individuais. E por último, ocupando o topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização que envolvem criatividade, moralidade, aceitação de fatos, autovalorização e ausência de preconceitos. (MARQUES, 2016).

Marques (2016) explica ainda que na teoria de Maslow o indivíduo precisa satisfazer ao menos algumas de nível mais baixo para poder avançar para as necessidades do nível acima, no entanto cada pessoa prioriza as suas necessidades de acordo com o momento que está vivenciando.

Bateman (2012) explica que para os gestores serem motivadores eficazes, é preciso saber claramente quais comportamentos desejam despertar nas pessoas. Para eles, existem três processos fundamentais que influenciam em todas as pessoas no ambiente organizacional, são elas:

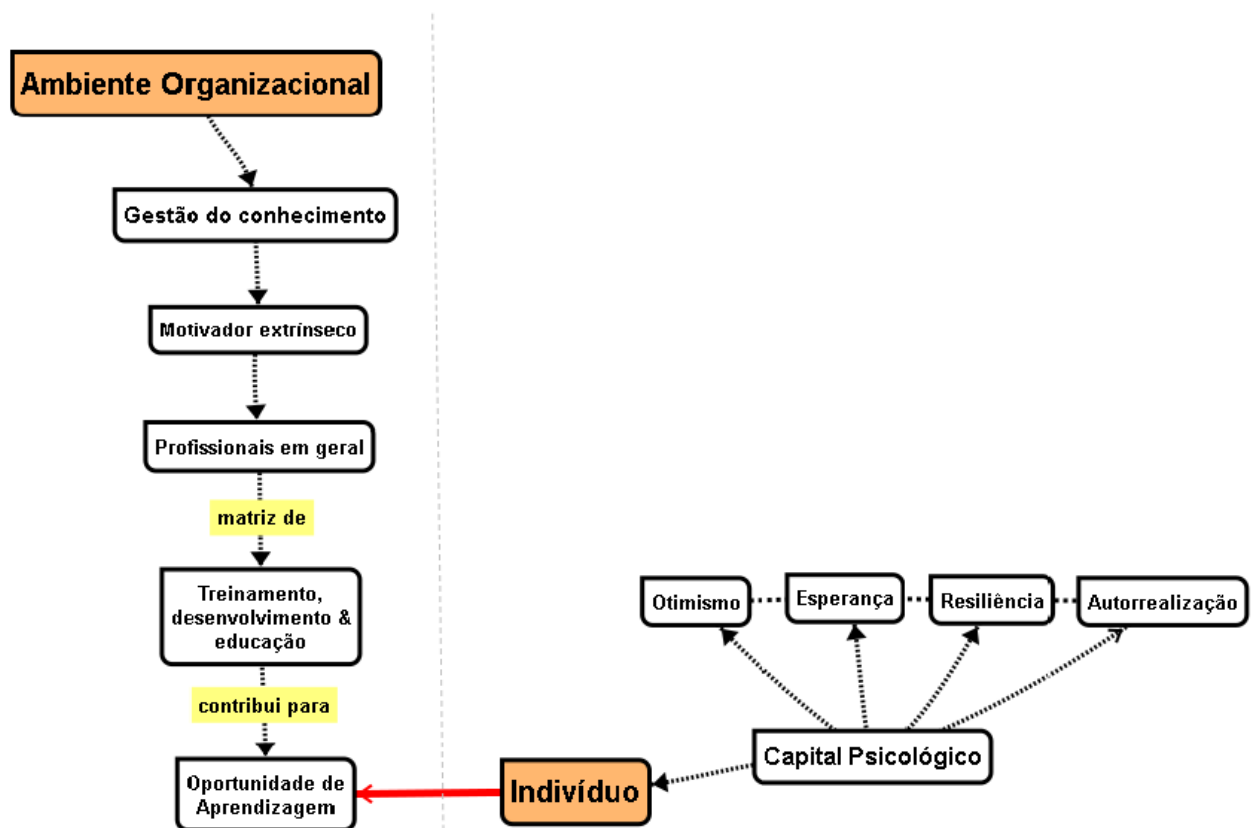
- a) **Teoria do Estabelecimento de Metas:** pessoas que recebem metas conscientes que energizam e orientam seus pensamentos e comportamentos em direção a um fim com resultados determinados;
- b) **Teoria do Reforço:** comportamentos que causam consequências positivas, provavelmente se repetirão em outras ocasiões. Atitudes como: feedbacks, elogios, aumentos salariais, remoção de listas de pendências e/ou observações, ausência de punições, extinção ou não aplicação de uma consequência de reforço;
- c) **Teoria da Expectativa:** propõe que as pessoas se comportarão com base na percepção que têm da probabilidade de que seus esforços irão levar a um determinado resultado e no valor que atribuem a esses resultados.

Considerando a teoria da motivação de Maslow as organizações precisam primeiramente proporcionar um salário que atenda às necessidades de sobrevivência dos colaboradores. Assim, como as teorias descritas por Bateman (2012), outros incentivos como, plano de carreira, participação em projetos, bonificações e gestão da comunicação proporcionarão segurança e satisfação social. Assim, acredita-se que o profissional satisfeito dificilmente apresentará comportamentos negativos. (MARQUES, 2016).

2.5 Integração dos Conceitos

A partir da literatura revisada observa-se através do mapa conceitual da presente pesquisa, que os conceitos estudados interligam-se. O mapa conceitual é visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa conceitual



Elaborado pela autora.

O ambiente de trabalho é considerado um elemento significativo para as motivações extrínsecas, em que os fatores contribuintes para tal motivação são os oferecidos pela organização, como por exemplo, remuneração, condições de trabalho e oportunidades de treinamento e desenvolvimento. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A motivação extrínseca pode influenciar as pessoas individualmente, sob diferentes aspectos. Dentre esses é possível que os profissionais percebam, a partir da matriz de treinamento e desenvolvimento da empresa, como eles se desenvolverão e aprenderão dentro desse ambiente organizacional. Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que a percepção é um movimento individual de um fenômeno subjetivo, podendo ser organizada e interpretada sob diferentes aspectos.

Por outro lado, muitas organizações investem numa matriz de desenvolvimento e treinamento contendo somente o necessário para aperfeiçoar as capacidades e habilidades dos profissionais, de modo que eles atendam às necessidades institucionais. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Assim, considerando cada indivíduo, a percepção das oportunidades de aprendizagem pode ser uma variável influenciada pelo capital psicológico, que segundo Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B. (2004) trata-se de um conjunto de capacidades que dão suporte a uma competência única de otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência. Ou seja, fatores intrínsecos de características individuais que contribuem na forma de perceber as oportunidades de aprendizagem das organizações, sejam elas percepções positivas ou negativas. Desta forma este estudo procura mostrar o quanto o capital psicológico interfere nas percepções de aprendizagem, ou seja, visando o ambiente externo e as motivações extrínsecas, o quanto as motivações intrínsecas identificadas pelas características individuais contribuem para essas percepções.

3 METODOLOGIA

Esta sessão é constituída por dados dos métodos e procedimentos utilizados nesta pesquisa. Conforme mencionado, os participantes e a Instituição, denominada Alfa, serão preservados.

3.1 Participantes

Esta pesquisa foi direcionada a 120 profissionais de setores técnico-administrativos da Instituição Alfa. No entanto, foi possível contar com o total de 76 colaboradores que efetivamente responderam as questões da pesquisa. É importante considerar que o instrumento de pesquisa foi aplicado, não propositalmente, em um período que parte dos profissionais estavam em férias e também de considerável volume de demandas de trabalho.

Os colaboradores envolvidos neste estudo trabalham em diferentes setores da instituição Alfa, não necessariamente na mesma localização geográfica. Estes profissionais exercem atendimento ao público e desempenham funções técnico-administrativas, respondendo às respectivas diretorias.

A maioria dos participantes são do sexo feminino e a idade de todos, incluindo homens e mulheres está na faixa entre 20 a 40 anos. A escolaridade varia entre ensino superior incompleto e ensino superior completo. Estes dados serão detalhados no próximo capítulo, de análise dos resultados.

3.2 Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa

Os dados da pesquisa foram coletados a partir do preenchimento de um questionário eletrônico criado com os recursos do site *Google*, o *Google docs*. Este instrumento de pesquisa contava, inicialmente, com uma breve apresentação dos objetivos deste estudo, seguindo da consulta dos dados sociodemográficos, como: sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa. Após iniciavam-se as questões sobre percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações, totalizando 13 frases afirmativas, cada uma com escala de resposta de 0 a 10, onde: 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente. E, por fim, o questionário trazia questões sobre capital psicológico no trabalho, com o total de 12 afirmações e

escala de resposta de 1 a 5, considerando que: 1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo plenamente.

O questionário de autopreenchimento foi composto pelas seguintes escalas que avaliaram as variáveis da pesquisa:

- Escala de percepção de oportunidade de aprendizagem nas organizações – EPOA

Com o objetivo de abranger tanto as percepções de aprendizagem formal, quanto de processos informais sobre um ambiente adequado para a aprendizagem, esta escala foi adaptada por Luciana Mourão e colaboradores, no ano de 2011, com base na pesquisa de Del Maestro Filho e também, "[...] com base em três subconstrutos: levantamento de necessidade, planejamento, implementação e avaliação e por fim políticas de educação corporativa". (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 233).

Mourão, Abbad e Zerbini (2014) explicam que os resultados são medidos por uma escala tipo *likert* variando sempre de 0 a 10, totalizando 11 pontos e considerando que quanto maior a média, melhor a percepção de aprendizagem do respondente. Trata-se de uma escala unifatorial, ou seja, nesse caso deve ser considerado a pontuação média obtida das respostas dadas aos 13 itens, considerando que: entre 0 e 4 a percepção é de que as oportunidades são escassas na organização; entre 4,1 e 7, os colaboradores percebem que a organização oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e por fim, entre 7,1 e 10 a percepção é de que a organização incentiva formal e informalmente a aprendizagem.

- Escala do inventário de capital psicológico no trabalho – ICPT

Martins, Siqueira e Souza (2014) são os autores responsáveis por adaptar para o Brasil, de forma reduzida, a medida de capital psicológico originalmente desenvolvida por Luthans; Youssef e Avolio (2007). Em sua forma reduzida a escala é composta por 12 frases afirmativas e, em sua forma original são 25. Os mesmos autores brasileiros explicam que entre a versão completa e a versão reduzida, o

índice de correlação é de, em média, 0,97, garantindo assim uma confiança satisfatória do quadro conceitual que sustenta a versão completa.

Esta pesquisa utilizou a versão reduzida da escala do capital psicológico contendo 12 frases (itens) onde cada uma está classificada para medir uma dimensão, como por exemplo: dimensão esperança no trabalho correspondem às frases 2, 3 e 13. As outras dimensões são otimismo, resiliência e eficácia no trabalho, ou seja, são as quatro capacidades que envolvem o capital psicológico e cada uma delas contém o mesmo número de itens (três). Além disso, considerando os valor mínimo e máximo das escalas de respostas, os cálculos devem resultar pontuação média entre 1 e 5.

O número elevado da pontuação média, entre 4 e 5, significa que “[...] as crenças do trabalhador no que se refere a sua esperança, resiliência, otimismo e eficácia no ambiente de trabalho estão fortalecidas”. (MARTINS; SIQUEIRA, SOUZA, 2014, p. 74). Já para os resultados de média entre 1 e 2,9 considera-se que o profissional possui um baixo nível de capital psicológico.

Este instrumento de pesquisa foi divulgado, através de um *link* enviado por e-mail, com o apoio das lideranças das equipes dos setores técnico-administrativos, no mês de julho de 2016. Primeiramente foi estipulado um prazo de 5 dias para obter o retorno das respostas. Devido ao baixo número de participantes, o prazo foi prorrogado para mais 5 dias e ainda assim foi necessário realizar abordagens diretas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são apresentados, interpretados e discutidos os resultados obtidos através das respostas, dos 76 participantes, ao instrumento de pesquisa deste estudo.

Após a construção de um banco de dados compilando todas as informações em uma planilha eletrônica, o cálculo das estatísticas (percentuais, frequências, médias e desvio padrão) para a análise dos dados, foi realizado por meio do software *Statistical Package for the Social Sienses* (SPSS), versão 19.0.

4.1 Dados Descritivos

Primeiramente, calcularam-se as médias e desvios-padrões (DP) dos fatores de cada escala, seus respectivos coeficientes alfas e os coeficientes de correlação entre os fatores. Os dois instrumentos aplicados no estudo, Escala de percepção de oportunidade de aprendizagem nas organizações (EPOA) e Escala do inventário de capital psicológico no trabalho (ICPT), evidenciaram Alfa de Cronbach acima de .07, o que denota precisão e fidedignidade das escalas. Abaixo seguem as tabelas com os respectivos Alfas e Cronbach.

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas

Variável	Categoria	Frequência	%	Média	Desvio padrão (DP)
Sexo	Masculino	60	78,9		
	Feminino	16	21,1		
Idade (em anos)				31,33	6,47
Escolaridade	Superior incompleto	25	32,9		
	Superior completo	26	34,9		
	Pós grad. incompleto	6	7,9		
	Pós grad. completo	19	25		
Tempo de empresa (em anos)				6,47	5,24
EPOA total				7,02	1,41
ICPT esperança				4,09	0,53
ICPT resiliência				2,81	0,99
ICPT autoeficácia				4,36	0,47
ICPT otimismo				3,7	0,79
ICPT total				3,74	0,49

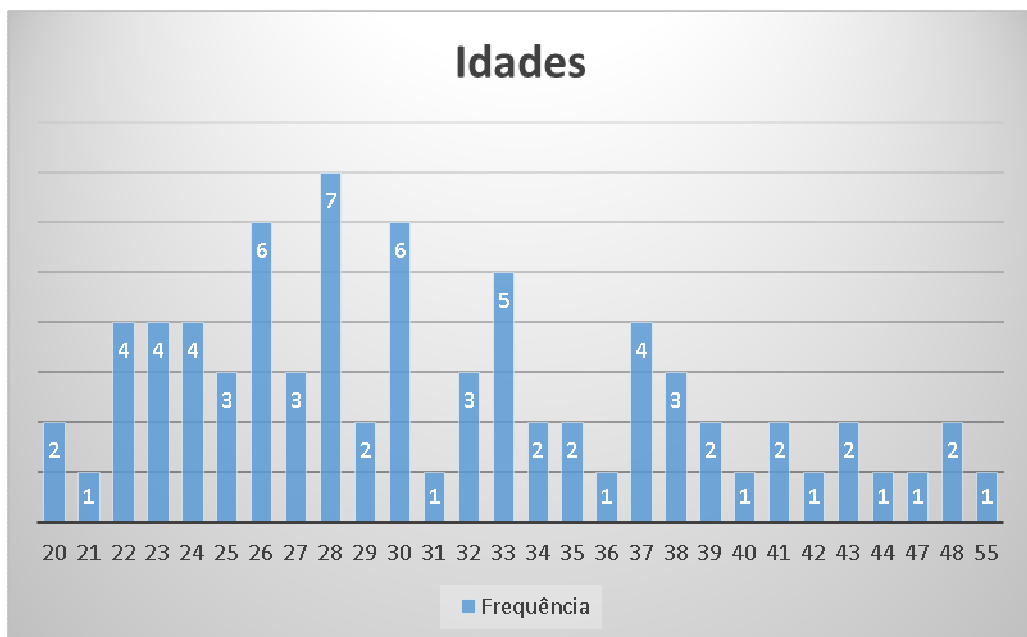
Fonte: Elaborada pela autora.

Legenda: **EPOA** = escala de percepção de oportunidade de aprendizagem nas organizações.
ICPT = inventário de capital psicológico no trabalho.

Um segundo passo nas análises compreendeu as estatísticas descritivas, contendo as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa), a escala de percepção de oportunidade de aprendizagem nas organizações e o inventário de capital psicológico no trabalho, total e por capacidade psicológica.

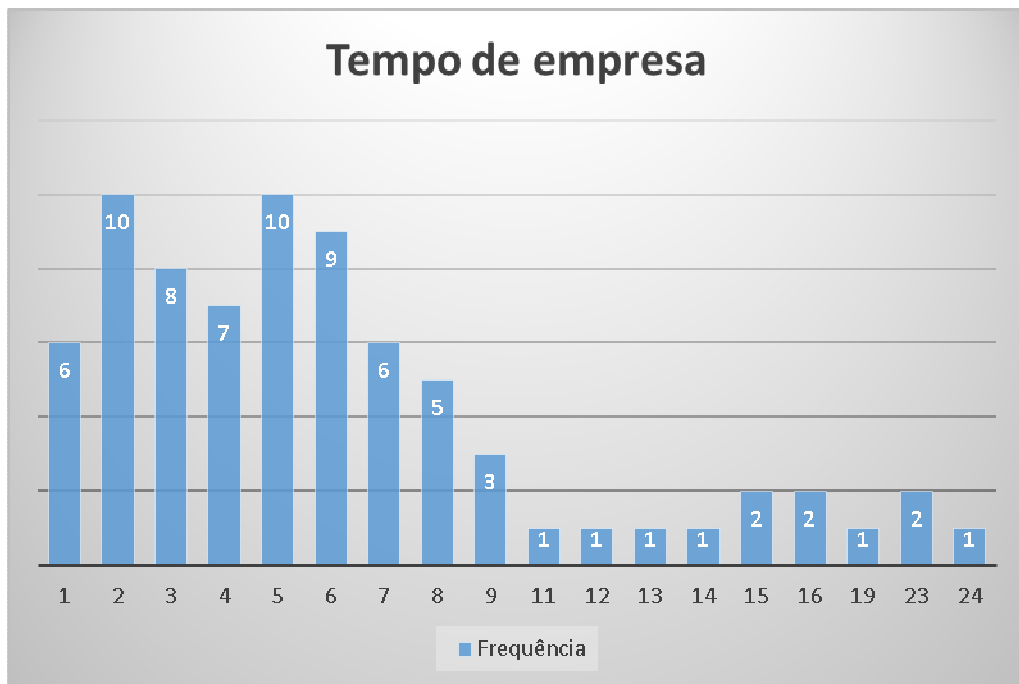
Na tabela 1 observa-se que 78,9% dos participantes da pesquisa são do sexo feminino e apenas 21,1% do sexo masculino, com idade média de 31 anos, no entanto o DP de 6,47 demonstra que há uma grande variabilidade, ou seja, a maior frequência de idade dos participantes alterna de 22 a 37 anos conforme apresentado no Gráfico 1. O mesmo ocorre com o tempo de empresa que resultou uma média de 6 anos, com DP = 5,24, considerando que a maior frequência indica que os participantes possuem de 2 a 7 anos de tempo de empresa, conforme Gráfico 2.

Gráfico 1 - Idades dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 - Tempo de empresa dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Os níveis de escolaridade que predominaram são ensino superior completo (34,9%) e ensino superior incompleto (32,9%), em contrapartida 25% dos participantes possuem pós-graduação. Isto mostra que nos setores técnico-administrativos, a Instituição não possui tantas pessoas com formação avançada, o que demonstra a hipótese de que quanto mais esta organização educa, treina e desenvolve o funcionário, menos ele permanece nela.

Cattani (2002 apud MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006, p. 42) “conceitua formação profissional como todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam ao indivíduo adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionado a produção de bens e serviços”.

Existem duas dimensões de formação profissional: a restrita que considera a preparação para o trabalho como um subproduto do sistema educacional em que adequa as pessoas para as necessidades da organização, como uma instrução de mão-de-obra; e a dimensão ampla que promove debates da relação educação-trabalho e preocupa-se em criar estratégias para a recuperação da positividade do trabalho. (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

Percebe-se que a maioria das instituições optam por processos de TD&E mais restritos, buscando uma capacitação limitada somente ao que o colaborador necessita para desempenhar suas atividades profissionais. Muitas vezes, devido as diretrizes e políticas da organização, os processos de formação profissional, vistos por uma dimensão mais ampla, não são nem cogitados pela área de RH.

Considerando a média obtida na escala de percepção de oportunidade de aprendizagem nas organizações (EPOA) total de 7,02 e DP = 1,41 a pesquisa mostrou que os participantes percebem que a Instituição Alfa incentiva formal e/ou informalmente a aprendizagem, porém, sabe-se que resultados entre 4,1 e 7 nesta escala demonstram uma percepção mediana, sobre as oportunidades de aprendizagem nas organizações. (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014). Dessa forma é importante salientar que o resultado obtido ficou muito próximo a uma escala de nível inferior.

Medir a forma como as pessoas percebem a sua realidade e o que acontecem ao seu redor traduz, na maioria das vezes, a forma como se comportam. (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014). Em um ambiente organizacional, entender a percepção dos profissionais sobre as oportunidades de aprendizagem pode auxiliar o desenvolvimento da empresa, pois boas percepções evitam julgamentos e comportamentos negativos.

A média do inventário de capital psicológico no trabalho (ICPT) demonstrou que com 3,74, DP = 0,49 os trabalhadores estão em um nível mediano de capital psicológico no trabalho, pois este resultado não está nem acima de 4 para ser considerado um nível elevado, tampouco entre 1 e 2,9 para ser baixo. Em contrapartida é possível notar que os participantes possuem nível reduzido de resiliência (2,81 – DP = 0,99) e alto nível de autoeficácia (4,36 – DP = 0,47) e esperança (4,09 – DP = 0,53), já o otimismo dos participantes é considerado mediano (3.7 – DP = 0,79).

Sendo assim, é possível identificar que os principais recursos psicológicos dos participantes desta pesquisa, mensurados de forma geral em suas rotinas de trabalho são: autoeficácia e esperança. Ou seja, eles tendem a acreditar na sua capacidade, de modo a realizar tarefas com êxito e são esperançosos, acreditando na conquista dos seus objetivos, porém reagem com dificuldades a situações conflituosas e de dificuldades, mostrando-se pouco resilientes. (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014).

4.2 Correlação entre as Variáveis

Na tabela 2 serão apresentados os cálculos de correlação entre os escores médios de capital psicológico e de percepção de oportunidades de aprendizagem. Ou seja, será possível verificar o quanto a percepção de oportunidades de aprendizagem se correlaciona com cada capacidade do capital psicológico, bem como o seu total.

Tabela 2 - Correlações

Variável/ Correlação	EPOA total	ICPT esperança	ICPT resiliência	ICPT autoeficácia	ICPT otimismo	ICPT total
EPOA	–	.278*	.59	.233*	.487**	.354**

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: * $p < 0.010$

** $p < 0.000$

De acordo com a tabela 2 verifica-se que EPOA correlacionado com a ICPT, e o otimismo possui a maior significância entre as capacidades do conjunto do capital psicológico. Sendo assim, considera-se que os participantes mais otimistas tendem a ver 2.8% mais oportunidade de aprendizagem do que aqueles que têm características pessimistas. Já as demais capacidades isoladas, não possuem significância numérica que demonstrem maior correlação e influência sob as percepções dos participantes.

Pessoas otimistas são pessoas positivas que visam, desejam e planejam coisas boas para o futuro, diferente da negatividade presente nas pessoas pessimistas, estas pensam de forma que somente coisas indesejáveis irão acontecer. (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007 apud COSTA, 2010).

Sabe-se que a motivação é sustentada por recursos próprios de cada indivíduo e o otimismo é um desses recursos que contribui para as percepções positivas. Ou seja, quanto mais estímulos de motivação, maior será o otimismo e melhores serão as percepções sobre as oportunidades de aprendizagem das organizações. Já as pessoas pessimistas percebem as oportunidades de aprendizagem como algo obrigatório exigido pela empresa.

Campos (2012), explica em seu estudo que os otimistas esperam que as causas e eventos positivos no presente, continuem a existir no futuro e que sejam

úteis para toda a vida em todos os domínios e quando passam por situações negativas atribuem a fatores externos e/ou exclusivo da situação. Explica também que ao contrário dos otimistas, os pessimistas não valorizam a si próprios os créditos pelos acontecimentos positivos e quando algo acontece de errado, tendem a se culpar e internalizar as causas.

Em contrapartida a correlação daqueles que possuem um elevado nível de capital psicológico, considerando o conjunto das quatro capacidades tendem a perceber 1.2% a mais de oportunidades de aprendizagem do que os que possuem capital psicológico baixo.

Esses resultados demonstram que para os profissionais dos setores técnico-administrativos da Instituição Alfa consigam perceber as suas oportunidades de aprendizagem como algo positivo dentro da organização, é necessário que sejam desenvolvidos trabalhos que despertem mais o otimismo dos mesmos. Ou seja, é preciso proporcionar aos profissionais a crença de que coisas boas poderão acontecer e, conseqüentemente, podem ter uma visão favorável frente a um contexto de possível dificuldade.

Observou-se também que o otimismo é a principal variável a ser desenvolvida nos programas de TD&E da Instituição Alfa, pois assim quanto mais otimismo, maior será a motivação intrínseca dos indivíduos, resultando na projeção de caminhos e percepções favoráveis na solução de problemas.

4.3 Análise de Regressão Linear entre os Conceitos

A análise de regressão linear permite saber o quanto as capacidades do capital psicológico explicam a percepção das oportunidades de trabalho.

De acordo com a tabela 3, verificou-se que os participantes ocupam 24% dos seus recursos de capital psicológico para entender o quanto a empresa estimula o aprendizado dos profissionais. Já este resultado desmembrado em contribuições pontuais, demonstra que o otimismo se destaca com 8% sendo o principal fator contributivo. Esta estatística reforça que pessoas mais otimistas percebem mais oportunidades de aprendizagem do que as pessoas negativas.

Tabela 3 - Análise de Regressão Linear com Capital Psicológico e Oportunidade de Aprendizagem Organizacional

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,180	1,431		2,222	,029
ICPT_Esperança	,235	,431	,088	,544	,588
ICPT_Autoeficácia	,149	,421	,049	,354	,725
ICPT_Otimismo	,887	,269	,495	3,301	,002
ICPT_Total	-,279	,625	-,097	-,446	,657
2 (Constante)	5,418	1,789		3,029	,003
ICPT_Esperança	,074	,417	,028	,178	,860
ICPT_Autoeficácia	,317	,418	,105	,758	,451
ICPT_Otimismo	,932	,257	,520	3,624	,001
ICPT_Total	-,556	,610	-,194	-,912	,365
Idade	-,045	,031	-,241	-1,462	,148
Escolaridade	-,357	,166	-,295	-2,141	,036
Tempo_Empresa	,119	,043	,441	2,766	,007

a. Variável Dependente: OPA_total

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: **p< .005

No contexto atual em que o país vive momentos de crises, demissões, e reestruturações de cargos e salários nas empresas, causando grande impacto aos profissionais de diversos setores, é comum encontrar pessoas com baixa perspectiva de melhorias. No entanto, a mudança deste quadro depende da forma como o profissional irá perceber as oportunidades oferecidas pela organização. Por outro lado, a empresa também é responsável pela forma de comunicar mudanças.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326) “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão e informação”. No que diz respeito a motivação, a comunicação é uma aliada quando usada para esclarecer dúvidas aos colaboradores, informar qualidade de desempenho e divulgar informações reais e relevantes sobre a organização.

Nos setores técnico-administrativos da Instituição Alfa, as oportunidades de aprendizagem só são valorizadas por quem consegue ter o seu recurso interno otimista, sendo assim, a organização precisa que as pessoas percebam que coisas boas estão e/ou irão acontecer, caso contrário os profissionais não terão a visão da oferta de boas oportunidades.

Identificou-se também que algumas variáveis sociodemográficas contribuem nas percepções dos participantes. As estatísticas explicam em 1.1% que os participantes com mais tempo de empresa percebem mais as oportunidades de aprendizagem do que os recém contratados. Por outro lado, quanto mais escolaridade menos os profissionais valorizam as aprendizagens formais e informais.

Estes resultados permitem analisar que a percepção dos participantes que estão a mais tempo na instituição tem mais força pelo fato conhecerem melhor a organização e os que possuem maior nível de escolaridade são mais exigentes sobre a forma de perceber as oportunidades de aprendizagem no que diz respeito ao desenvolvimento profissional. Isso, pois consideram seu conhecimento mais avançado. Logo, se a empresa quer que as pessoas percebam uma maior oportunidade de aprendizagem é preciso que as pessoas fiquem mais tempo dentro da instituição, porque assim terá tempo para mostrar que está valorizando, organizando, desenvolvendo, criando programas.

Assim, é possível perceber que o tempo de empresa, associado ao otimismo, explica mais as percepções de oportunidades de aprendizagem no trabalho. As demais variáveis não contribuem de igual forma. Já a escolaridade explica o inverso: quanto maior o nível de escolaridade, menos se percebe as oportunidades.

Este resultado faz sentido porque pessoas com um nível elevado de resiliência, por exemplo, se preocupam em recuperar situações difíceis e adversas, com o objetivo de trabalhar desafios e dar a volta por cima. Dificilmente estas pessoas perceberão mais oportunidades de aprendizagem que as pessoas otimistas. (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014).

As demais variáveis sociodemográficas, tais como: sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa não evidenciaram correlação significativa com OPA e com capital psicológico.

4.4 Sugestões de Melhoria

De acordo com os resultados do presente estudo, os profissionais das áreas técnico-administrativa da Instituição Alfa percebem que a organização oferece oportunidades de aprendizagem formais e informais. No entanto, entende-se que

estas percepções podem ser melhoradas em uma futura pesquisa aplicada aos profissionais das áreas.

Para que isto aconteça é necessário que os colaboradores da Instituição sejam mais otimistas. Assim, é importante que a área de RH da Alfa desenvolva e/ou aperfeiçoe recursos de comunicação organizacional. De modo que seja planejado e informado sobre futuras melhorias e que o colaborador entenda a importância dele como parte da empresa e assim tenha interesse em se desenvolver profissionalmente.

Sugere-se também, que a Instituição contemple em sua matriz de TD&E dimensões mais amplas e não tão restritas às necessidades profissionais. Para que as capacitações oferecidas na instituição sejam percebidas como oportunidades de aprendizagem, é importante investir também no desenvolvimento pessoal dos profissionais olhando para as necessidades e competências sociais, interpessoais e individuais.

Facilitar o otimismo comunicando fatores positivos presentes e futuros na Instituição e investir no desenvolvimento e crescimento dos profissionais, a partir das suas necessidades pessoais, poderá proporcionar a autorrealização e conseqüentemente a satisfação para que o colaborador permaneça na Instituição. A autorrealização é a última necessidade da teoria da motivação, na pirâmide de Maslow.

Visando uma forma de TD&E em uma dimensão mais ampla, abordando as necessidades pessoais, sugere-se que os profissionais da Instituição Alfa tenham um espaço de participação para que possam compartilhar os seus interesses de treinamentos e desenvolvimento pessoais, não necessariamente atrelado às suas atividades profissionais.

Capacitações como administração do tempo, finanças pessoais, orçamento doméstico, planejamento de vida e carreira, são sugestões que podem ser ofertadas aos profissionais em formato de oficinas, podendo inclusive se pensar em uma negociação de carga horária. Por exemplo: parte da capacitação ocorre dentro do horário de expediente do trabalho e outra parte fora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema capital psicológico é um tema recente e ainda pouco explorado pelas organizações, principalmente no Brasil. Pesquisas comprovam que os indivíduos que possuem o conjunto de capacidades psicológicas de otimismo, esperança, resiliência e autoeficácia são considerados profissionais mais positivos e em consequência disto demonstram melhores resultados, percepções, comportamentos e atitudes no ambiente organizacional.

O presente estudo possibilitou analisar como o capital psicológico influencia a percepção de oportunidades de aprendizagem dos profissionais das áreas técnico-administrativas da Instituição de ensino superior Alfa. Nas pesquisas realizadas para compor este estudo, percebeu-se que, até o presente momento, não há outros estudos que relacionam o capital psicológico e a percepção de oportunidades de aprendizagem de profissionais.

Os resultados também concluíram satisfatoriamente os objetivos específicos, identificando os níveis de capital psicológico, as percepções de oportunidades de aprendizagem e as interações entre capital psicológico e percepção de oportunidade de aprendizagem dos profissionais.

Diante dos resultados obtidos verificou-se que os profissionais das áreas técnico-administrativas da Instituição Alfa possuem uma boa percepção sob as oportunidades de aprendizagem formal e/ou informal oferecidas pela Instituição. Contudo, percebeu-se que, de modo geral, os profissionais podem ter melhores percepções, uma vez que o resultado, considerando a média de 0 a 10, foi 7,2.

Verificou-se que o alto nível de capital psicológico dos profissionais influencia para que eles tenham uma boa percepção de oportunidades de aprendizagem, mas entre as quatro capacidades do conjunto, capital psicológico, o otimismo é o recurso interno individual que faz com que os profissionais percebam mais oportunidades de aprender na Instituição.

Dessa forma, considera-se que os profissionais precisam ser mais otimistas para melhorar suas percepções. O otimismo pode ser acionado nos funcionários, pela Instituição, por meio de comunicação de planejamentos de curto, médio e longo prazos, considerando os pontos positivos da organização.

Outro propósito desta pesquisa foi sugerir melhorias no que tange aprendizagem organizacional e capital psicológico. Tais sugestões abordam, além

da constante comunicação da Instituição para com o colaborador, questões de treinamento e desenvolvimento sob uma dimensão ampla em que seja possível criar capacitações de desenvolvimento pessoal, de acordo com as necessidades dos profissionais, e não somente o desenvolvimento profissional, visando somente as necessidades de trabalho.

Espera-se que a Instituição Alfa consiga desdobrar essas sugestões de melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas em treinamento e desenvolvimento. Ainda almeja-se que novas pesquisas sejam realizadas contemplando outras variáveis que não foram incluídas neste estudo, como por exemplo a motivação como influenciadora nos processos de aprendizagem organizacional.

Recomenda-se também que sejam realizados estudos quantitativos e qualitativos envolvendo um número maior de profissionais de diversos setores da Instituição Alfa para que se possa obter maiores resultados sobre o mesmo tema, olhando o assunto sob outros aspectos.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Claudia Simone; AZEVEDO, Debora. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt; Colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 90- 113.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem organizacional e as raízes de polissemia. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt; Colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31- 50.
- ANTUNES, Ana Cristina; CAETANO, António; CUNHA, Miguel Pina. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Portugal; Rio de Janeiro, p. 2-10, jul./set. 2013.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2005.
- BITENCOURT, Claudia; Colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 31-43, 2002. n. Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CAMPOS, Isabel Maria V. Tavares. **Espiritualidad organizacional y capital psicológico: o papel da liderança autêntica**. 2012. Tesis Doctoral -- Departamento de Psicología y Antropología, Universidade de Extremadura, Badajoz, 2012.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000200002>. Acesso em: 20 jul. 2016.
- COSTA, Vania R. Leite. **A influência dos valores e da personalidade no capital psicológico**. 2010. Dissertação (Mestre em Psicologia Social e das Organizações) -- Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010. Documento em PDF.

DELGADO ABELLA, Leonor Emilia; CASTAÑEDA ZAPATA, Delio Ignacio. Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento em el contexto del aprendizaje organizacional. **Acta Colombiana de Psicología**, Colombia, v. 14, n. 1, p. 61-70, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-91552011000100006&lng=pt>. Acesso em: 20 jul. 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme. **Aprendizagem e Inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO Da ANPAD (ENANPAD), 29., Brasília, 2005. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES Maria de Lurdes. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 57-77.

LUTHANS, Fred.; LUTHANS, Kyle. W.; LUTHANS, Brett. C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**, [S.l.], v. 41, n. 01, p. 45-50, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681303001113>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

MARQUES, José R. **A teoria de Maslow na motivação profissional**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

MORIN, Estelle M; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURÃO, Luciana; ABBAD, Gardência da Silva; ZERBINI Thaís. Oportunidade de aprendizagem nas organizações. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 230-239.

MOURÃO, Luciana; PUENTE-PALACIOS, Kátia E. Formação profissional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 21-64.

PAIS, Leonor. Gestão do conhecimento. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 193-208.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias; MARTINS, Maria do C. Fernandes; SOUZA, Warton da Silva. Capital psicológico no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.)

Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 65-78.

SOUZA, Warton da Silva; CONCEIÇÃO, Gildemar Silva. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores: um estudo com operadores de caixa de supermercado. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – Raunp**, Natal, v. 5, n. 2, p. 9-21, abr./set. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/402/314>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SOUZA, Warton da Silva; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **RAD**, São Paulo, v.17, n. 2, maio/ago. p. 151-184. 2015. Documento em PDF.

ZIMMER, Marco Vinicius; LEIS, Rodrigo Pinto. Gestão do conhecimento no Brasil: o que está sendo produzido e para onde caminha a área. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt (Org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 160-182.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Percepção de Oportunidades de Aprendizagem e Capital Psicológico.

<https://docs.google.com/forms/d/1hwjsTGwTdW06DXNMAgJ0rYzw...>

Percepção de Oportunidades de Aprendizagem e Capital Psicológico.

Prezado colega,

Esta pesquisa tem por objetivo analisar como o capital psicológico influencia a percepção de oportunidades de aprendizagem dos profissionais das áreas técnico-administrativas desta Instituição.

Na primeira parte do questionário as frases falam das oportunidades de aprendizagem que as organizações podem ou não oferecer a seus funcionários. Pensando na sua organização de trabalho atual, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente para cada frase.

Na segunda parte, as frases dizem respeito ao seu capital psicológico no trabalho, ou seja, a um conjunto de características pessoais. Indique o quanto você concorda ou discorda delas e registre o número correspondente para cada frase.

Todas as informações da pesquisa serão mantidas sob sigilo e nenhum participante será identificado. Os dados deste estudo serão apresentados de forma geral sem detalhar os dados individuais.

A sua participação é muito importante para mim.

Muito obrigada!

Abraço,
Ana Paula

*Obrigatório

Dados Sociodemográficos

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Idade *

3. Grau de Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio
 Superior incompleto
 Superior completo
 Pós graduação incompleta
 Pós graduação completa

4. Tempo de trabalho na empresa *

Percepção de Oportunidades de Aprendizagem

Avalie o quanto você concorda ou discorda de cada frase e escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua opinião.

5. 1. Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. 2. Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. 3. Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. 4. Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. 5. Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. 6. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. 7. Projeta necessidades futuras de treinamento. **Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. 8. Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. 9. Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. 10. Incentiva a escolarização dos funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. 11. Desenvolve programas de educação continuada. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. 12. Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. 13. Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Capital Psicológico no Trabalho

Avalie e indique nas frases a seguir o quanto você concorda ou discorda delas.

18. 1. Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

19. 2. Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

20. 3. Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

21. 4. Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

22. 5. Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

23. 6. Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

24. 7. Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

25. 8. Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

26. 9. Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

27. 10. Fico mais forte após enfrentar intrigas no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo
 Nem concordo, nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

28. 11. Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

29. 12. Fico mais forte após enfrentar inveja no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente