



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



ADRIANE BARBOSA GIMENEZ

**ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO:
A INFLUÊNCIA DA CULTURA DE INOVAÇÃO**

**UBERLÂNDIA
2020**



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



ADRIANE BARBOSA GIMENEZ

**ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO:
A INFLUÊNCIA DA CULTURA DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia do Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia – MG.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Heila Magali da Silva Veiga

UBERLÂNDIA
2020

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

G491 2020	<p>Gimenez, Adriane Barbosa, 1970- Estratégias de aprendizagem no trabalho [recurso eletrônico] : a influência da cultura de inovação / Adriane Barbosa Gimenez. - 2020.</p> <p>Orientadora: Heila Magali da Silva Veiga . Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Psicologia. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.28 Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.</p> <p>1. Psicologia. I. , Heila Magali da Silva Veiga, 1973-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Psicologia. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 159.9</p>
--------------	---

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia
 Av. Pará, 1720, Bloco 2C, Sala 54 - Bairro Umuarama, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: +55 (34) 3225 8512 - www.pgpsi.ip.ufu.br - pgpsi@ipsi.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Psicologia				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 342, PGPSI				
Data:	Dezoito de fevereiro de dois mil e vinte	Hora de início:	14h	Hora de encerramento:	16h
Matrícula do Discente:	11812PSI001				
Nome do Discente:	Adriane Barbosa Gimenez				
Título do Trabalho:	Estratégias de aprendizagem no trabalho: a influência da cultura de inovação				
Área de concentração:	Psicologia				
Linha de pesquisa:	Processos Organizacionais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Condições para a Criatividade nas Organizações, Cultura de Inovação e Intraempreendedorismo.				

Reuniu-se na sala 54, bloco 2C Campus Umuarama, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, assim composta: Professores Doutores: Lígia Carolina Oliveira Silva - PGPSI/UFU); Jonilto Costa Sousa - UnB; Heila Magali da Silva Veiga orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dr^a. Heila Magali da Silva Veiga, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Heila Magali da Silva Veiga, Professor(a) do Magistério Superior**, em 19/02/2020, às 10:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lígia Carolina Oliveira Silva, Professor(a) do Magistério Superior**, em 19/02/2020, às 11:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **JONILTO COSTA SOUSA, Usuário Externo**, em 19/02/2020, às 20:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1748284** e o código CRC **339E4216**.

Aos meus pais, Alírio Gimenez e Maria Helena Barbosa Gimenez, que são minhas raízes sempre me alimentando com nobres valores e por serem o porto no qual sempre posso me ancorar e, simultaneamente, são as minhas asas por apoiarem, incondicionalmente, todos os meus projetos de vida! A vocês, meu exemplo, todo o meu reconhecimento e agradecimento!

AGRADECIMENTOS

Agradeço à instituição coparticipante e a todas as pessoas que aceitaram participar desta pesquisa, contribuindo, de forma tão espontânea e rica, para o meu aprendizado e para a Ciência da Psicologia.

Aos professores de mestrado, agradeço por toda a disponibilidade de tempo e dedicação a esse ofício, os quais me permitiram reflexões, leituras, estudos, discussões, aplicações práticas e, em especial, por me apresentarem o quão lindo é o universo dos estudos e o quanto ele abre novas perspectivas.

À Prof^a. Dr^a. Heila Magali da Silva Veiga, minha orientadora, agradeço pelo profissionalismo, pela paciência, pelas inúmeras correções, pelos incentivos e, acima de tudo, por acreditar em minha produção científica e por me desafiar em várias situações de aprendizado.

Aos colegas de mestrado. Quanto apoio, risos e acolhida! A vocês, meu muito obrigada!

Às amigas, Maristela de Souza Pereira e Carla Lima, agradeço imensamente pelo incentivo, pela torcida, pelas boas conversas, pelo carinho e amizade!

À Marisa Savastano agradeço pela generosa acolhida e por fazer da arte da escuta um caminho que leva ao autoconhecimento e à paz.

Às minhas irmãs, Claudielena e Elisabete, agradeço pelo apreço, pela cumplicidade, pela companhia, apesar da distância, e por compartilharem deste momento comigo.

Aos meus pais, que sempre primaram pelos estudos de suas filhas e que muito vibraram quando souberam da minha aprovação para cursar o mestrado.

A Deus, agradeço pelo dom da vida, pois é por meio dela que aprendo e fortaleço a minha essência como ser humano!

RESUMO

Para se manter competitiva no mundo do trabalho, a organização deve favorecer a aprendizagem de novas competências. Nesse cenário em que a aprendizagem tem papel de destaque, as Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (EAT's) utilizadas pelos trabalhadores apresentam-se como um fator importante para que esses possam acompanhar as constantes transformações e inovações no mercado e, no âmbito acadêmico, essa variável tem se mostrado promissora e em fase de consolidação. O processo de aprendizagem é afetado por variáveis contextuais e individuais e, no presente estudo, o foco se centra na variável cultura de inovação que é multidimensional e se refere à cultura organizacional que endossa e suporta a inovação. Diante do exposto, o objetivo geral foi verificar a influência da cultura de inovação nas estratégias de aprendizagem no trabalho. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa, foi selecionada por conveniência uma organização que endossa a inovação localizada no interior de Minas Gerais e que atua no ramo de serviços. Foram distribuídos questionários para todos os trabalhadores com taxa de retorno de 61% (n=152). Para aferir cada uma das variáveis do estudo, foram utilizadas medidas com evidências de validação empírica, sendo a de cultura de inovação composta por 15 fatores, e a de EAT's composta por cinco fatores, e para respondê-las foi usada escala de resposta likert de cinco e de 10 pontos, respectivamente. Os achados da regressão múltipla padrão mostram que cultura de inovação foi preditora de EAT's, sendo maior o poder de explicação para Reflexão Ativa ($R^2= 30\%$), com a contribuição significativa oriunda dos fatores comunicação institucional ($\beta=0,23;p<0,05$) e regras flexíveis ($\beta=0,22;p<0,05$). O presente estudo traz contribuição para a compreensão dos preditores de EAT's e aponta que a cultura de inovação é um fator relevante, mas não univale, uma vez que reforça a importância do ambiente organizacional com características inovadoras como fonte propulsora para gerar diálogos e compartilhar significados, favorecendo a utilização das estratégias de aprendizagem no trabalho de maneira mais reflexiva, relações interpessoais mais relevantes para o desenvolvimento dos profissionais e conseqüentemente a possibilidade da organização administrar suas vantagens competitivas. Assim, o trabalho contribui para os esforços de pesquisa acadêmica, bem como para as práticas organizacionais.

Palavras-chave: Estratégias de aprendizagem no trabalho. Aprendizagem. Cultura de inovação.

ABSTRACT

In order to maintain competitiveness in the actual world of work, the organization should favor the learning of new skills. In this scenario, where learning plays a key role, Workplace Learning Strategies (WLS) used by employees are presented as an important factor, in order that they are able to keep up with the constant transformations and innovations of the market. In the academic environment, the variable of learning has shown itself as promissory and in a phase of consolidation. The learning process is affected by contextual and individual processes, and in the present study, the focus centers around the variable of innovation culture, which is multidimensional and refers to organizational culture that endorses and supports innovation. In light of the aforementioned, the general objective was to verify the influence of innovation culture on the learning strategies in the workplace. In order to reach the proposed objective, descriptive and quantitative research was performed and an organization was selected through convenience sampling that endorses innovation, which is localized in a municipality of the state of Minas Gerais, and works in the service industry. Questionnaires were distributed among the workers with a return rate of 61% (n=152). In order to measure each of the study variables, measures with evidence of empirical validation were used, with the culture of innovation consisting of 15 factors, and the WLS consisting of five factors, and to provide answers to these a likert response scale was employed of five and 10 points, respectively. The findings from multiple standard regression show that innovation culture was a predictive factor of WLS, where explanatory power was greater for Active Reflection ($R^2= 30\%$), with a significant contribution arising from institutional communication factors ($\beta=0.23;p<0.05$) and flexible rules ($\beta=0.22;p<0.05$). The present study contributes to the understanding of WLS predictors and points out that culture of innovation is a relevant factor, but not singular, since it emphasizes the importance of the organizational environment with innovative features. These features become the starting point for generating dialogue and share meanings, thus favoring the use of learning strategies at work in a reflective manner, interpersonal relationships of greater relevance to the development of professionals and consequently the possibility of the organization to administer its competitive advantages. Therefore, work contributes to the efforts of academic research, as well as to organizational practices.

Keywords: Learning strategies at work. Learning. Innovation culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.	25
Figura 2: Influências da cultura organizacional na criatividade e inovação.....	52
Figura 3: Modelo de cultura de inovação.	53
Figura 4: Passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.....	56
Figura 5: Modelo de pesquisa.....	66
Figura 6: Análise de regressão dos fatores da cultura de inovação e dos fatores das estratégias de aprendizagem no trabalho.	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estratégias de aprendizagem.	21
Tabela 2: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica nacional.	27
Tabela 3: Definições de estratégias de aprendizagem.	31
Tabela 4: Instrumentos sobre estratégias de aprendizagem.	34
Tabela 5: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica internacional.	38
Tabela 6: Escala: Estratégias de aprendizagem no trabalho.	41
Tabela 7: Dimensão e descrição de cada um dos fatores do conceito de Dobni (2008).	53
Tabela 8: Conceitos de cultura de inovação identificados na literatura.	54
Tabela 9: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica nacional.	57
Tabela 10: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica internacional.	62
Tabela 11: Descrição dos fatores confiabilidade (alfa), número dos itens e exemplos.	73
Tabela 12: Instrumento sobre cultura de inovação.	75
Tabela 13: Médias e desvios-padrão da amostra por fatores.	81
Tabela 14: Estatística de grupo para gênero: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.	83
Tabela 15: Teste – t de <i>Student</i> para gênero: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.	84
Tabela 16: Estatísticas de grupo para liderança: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.	85
Tabela 17: Teste – t de <i>Student</i> para liderança: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.	86
Tabela 18: Correlação de Pearson entre Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.	88
Tabela 19: Poder explicativo da cultura de inovação sobre os fatores das estratégias de aprendizagem no trabalho.	90
Tabela 20: Análises da regressão múltipla.	91
Tabela 21: Alfa de Cronbach.	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO	17
2.2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.2.1 <i>Revisão da literatura nacional sobre estratégias de aprendizagem no trabalho</i>	24
2.2.2 <i>Revisão da literatura internacional sobre estratégias de aprendizagem no trabalho</i>	37
2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO	44
2.4 REVISÃO DA LITERATURA	55
2.4.1 <i>Revisão da literatura nacional sobre cultura de inovação</i>	55
2.4.2 <i>Revisão da literatura internacional sobre cultura de inovação</i>	61
3 MODELO DE PESQUISA	66
4 MÉTODO	69
4.1 ORGANIZAÇÃO	69
4.2 MÉTODO DE PESQUISA	70
4.3 AMOSTRAGEM	70
4.4 INSTRUMENTOS	72
4.4.1 <i>Estratégias de Aprendizagem do Trabalho</i>	72
4.4.2 <i>Avaliação de Cultura de Inovação - ACI</i>	74
4.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS	78
5 RESULTADOS	80
6 DISCUSSÃO	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
8 REFERÊNCIAS	113
9 APÊNDICE	126
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO COM OS INSTRUMENTOS DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO E CULTURA DE INOVAÇÃO.	126
APÊNDICE B: ESCALA DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO	137
APÊNDICE C: ESCALA AVALIAÇÃO DE CULTURA DE INOVAÇÃO - ACI	139
10 ANEXO	145
ANEXO A: PARECER CONSUBSTANCIADO DE APROVAÇÃO	145
ANEXO B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	154

1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1970, a organização da produção de bens sofreu uma importante transformação que veio com a automação e a massificação do modo de produzir, o que impactou na forma de vida das pessoas e também despertou o interesse por uma educação mais estruturada e efetiva (Pozo, 2002; Souza, 2010). Esse fato, associado às novas tecnologias, a uma economia mais aberta com menor nível de protecionismo e ao acesso à informação, vem corroborando para a criação de ambientes organizacionais crescentemente mais competitivos e, por consequência, aumentando a demanda por profissionais cada vez mais preparados para lidar com a complexidade e a imprevisibilidade. Para se posicionar nesse novo cenário, a aprendizagem tem recebido relevância e se apresentado como um diferencial competitivo no contexto laboral, sendo um bem intangível, despertando, assim, o interesse das organizações em proporcionar condições de aprendizagem, tanto no âmbito formal quanto informal, para suprir o alto nível de exigência e concorrência que o mercado impõe aos atuais profissionais e também às organizações (Balarin, Zerbini, & Martins, 2014; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008; Loiola & Bastos, 2003a; Mourão, Abbad, & Zerbini, 2014; Perin, Sampaio, Duhá, & Bitencourt, 2006; Oliveira, 2010; Zerbini & Abbad, 2005).

Os pesquisadores têm se empenhado em definir a aprendizagem, bem como suas formas de atuação no campo organizacional e, dada à natureza multifacetada desse construto, existem diversas maneiras de concebê-lo e teorias que sustentam o seu estudo (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Antonello, 2005; Célia & Loiola, 2001; Moreira, 2011; Pantoja & Borges-Andrade, 2004).

A aprendizagem pode ser compreendida como um fator pertencente ao indivíduo e que pode influenciar as ações grupais e organizacionais (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2008; Pantoja & Borges-Andrade, 2004). Também por aprendizagem, pode-se entender a aquisição,

a retenção e a organização das informações com vistas a mudanças no comportamento com foco em resultados (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2008; Souza, 2009).

Para Gagné (1984), a aprendizagem permite mudança no estado do ser humano que gera comportamento, ou seja, a aprendizagem ocorre quando é possível observar seus resultados ou efeitos. A ação de aprendizagem pode estar associada à experiência baseada no desenvolvimento das pessoas que se utilizam de problemas reais como forma de gerar aprendizado. Ampliando um pouco mais, quando o indivíduo se relaciona com o ambiente, ele cria esquemas cognitivos que vão sendo transformados pela experiência, gerando o *sensemaking* (Weick, 2016), que é o processo pelo qual as pessoas dão significado à experiência, incorporando a cultura e, assim, fazendo parte dela, ou seja, os indivíduos aprendem quando estão em atividades que exigem interação com os outros (Bastos, Fernandes, & Viana, 2003; Beviláqua-Chaves, 2007; Bido, Godoy, Ferreira, Kenski, & Neri, 2011; Pozo, 2004; Pozo, 2002; Vianna & Bastos, 2006).

Na área organizacional, o fenômeno da aprendizagem pode ser investigado nos níveis individual, grupal e organizacional (Bido, et al., 2011; Coelho & Borges-Andrade 2008; Isidro Filho & Guimarães 2010; Loiola & Bastos, 2003a; Perin et al., 2006). Além disso, diversos construtos relacionados à temática têm sido introduzidos na literatura recente (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Bastos, Gondim & Loiola, 2004; Bido, et al., 2011; Chiva & Alegre, 2005; Coelho Júnior & Borges-Andrade 2008; Holman, Epitropaki, & Fernie, 2001; Isidro Filho & Guimarães, 2010; Perin, et al., 2006).

Na presente pesquisa, o interesse se centra em uma variável do nível individual, a saber, Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (EAT's), a qual se refere à capacidade do indivíduo em se dispor de estratégias de aprendizagem cognitivas e comportamentais para adquirir, armazenar, evocar e utilizar conhecimentos aprendidos e aplicá-los em diferentes contextos (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Moraes & Borges-Andrade, 2010a; Neiva & Pantoja,

2011; Pantoja & Borges-Andrade, 2009) e, em especial, no contexto profissional marcado por constantes exigências e atualizações com o fim de manter a competitividade. Assim, é importante investigar essas estratégias, pois há certo dissenso acerca de sua conceituação, abundância de proposições teóricas, sendo necessários mais estudos para ampliar e consolidar esse construto no campo da pesquisa (Isidro Filho & Guimarães, 2010; Perin, et al., 2006).

A despeito das querelas mencionadas anteriormente, o estudo da temática vem se desenvolvendo em profusão e isso se reflete no número de medidas validadas e confiáveis para aferir as EAT's (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Isidro Filho, 2009; Martins & Zerbini, 2014; Moraes & Borges-Andrade, 2010; Zerbini & Abbad, 2008; Zerbini, Abbad, Mourão, & Martins, 2015); o que demonstra ser um conceito promissor e que merece ser investigado.

As EAT's são afetadas por questões contextuais, tais como, cultura organizacional, estratégias organizacionais, estilo de liderança, relação com os colegas de trabalho (Brant, Pilati, & Borges-Andrade, 2015; Donato, Hedler, & Coelho Junior, 2017; Gonzalez & Campos, 2015; Lins & Borges-Andrade; 2014; Neiva & Pantoja, 2011) e, inclusive, Ushiro e Bido (2016) esclarecem que há um forte interesse no ambiente de trabalho como espaço para educação e treinamento e que esse fato não se limita somente ao indivíduo, sendo um tema de grande interesse entre empregados e empregadores.

A despeito de serem identificados estudos que analisam a relação entre contexto e EAT's, ainda há lacunas nesse campo, ao considerar que ambiente de trabalho envolve diferentes atividades de aprendizagem que merecem pesquisas contínuas (Neiva & Pantoja, 2011). Pantoja e Borges-Andrade (2009) recomendam o delineamento de pesquisas que busquem investigar as relações entre EAT's e variáveis contextuais, corroborando Coelho Junior e Mourão (2011, p. 228), ao enfatizarem que “a aprendizagem contínua dos empregados e a posterior aplicação de novas habilidades necessitam de apoio organizacional à inovação,

criatividade e experimentação”, além do fato de mencionarem o contexto organizacional como um destaque nos processos de aprendizagem informal. Em Camillis e Antonello (2010), os achados também estão alinhados aos supracitados, uma vez que sugerem futuros estudos acerca dos contextos em que acontecem os processos de aprendizagem organizacionais.

Neste estudo, a variável preditora selecionada foi a cultura de inovação, a qual pode ser compreendida como uma cultura organizacional que tem como ponto nevrálgico a inovação. Dobni (2008, p. 540) define cultura de inovação como “construto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura para apoiar a inovação, os comportamentos de nível operacional necessários para influenciar uma orientação de mercado e valor, e o ambiente para implementar inovação”. Outro fator que direciona para a escolha de cultura de inovação como variável preditora é o fato de que as organizações se utilizam desse caminho para se manterem e se sobressaírem no mercado (Souza, Fonseca, & Bruno-Faria, 2017). Assim sendo, tal afirmativa demonstra o mesmo direcionamento para com os trabalhadores que se utilizam da aprendizagem para se manterem atualizados e empregáveis no atual contexto do mercado de trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2011).

É possível hipotetizar que a presença de uma cultura de inovação facilita a utilização das estratégias de aprendizagem no trabalho e pelos aprimoramentos é um ponto valorizado pela organização. Vale ressaltar que não existem estudos que investiguem tais relacionamentos, o que faz com que a presente pesquisa contribua com a Psicologia Organizacional e do Trabalho ao abrir espaço para a discussão acerca desse tema. Nesse sentido, encontra-se, em Loiola e Bastos (2003b, p.217), a afirmativa de que “não é sem sentido a força que a aprendizagem se vincula a conceitos de mudança e inovação”. Isso posto, o objetivo geral do presente trabalho é verificar se a cultura de inovação é antecedente de estratégias de aprendizagem no trabalho, tendo sido, para a consecução do objetivo geral, definidos como objetivos específicos:

- a) realizar revisão sistemática, no período de 2007 a 2017, das variáveis estratégias de aprendizagem no trabalho e cultura de inovação para melhor compreender a definição dos construtos;
- b) identificar quais dimensões da cultura de inovação estão mais presentes na amostra pesquisada;
- c) identificar quais as estratégias de aprendizagem no trabalho são mais adotadas pelos participantes;
- d) verificar, na amostra pesquisada, se a cultura de inovação e as estratégias de aprendizagem no trabalho estão relacionadas;
- e) verificar se existem diferenças entre as variáveis investigadas em função dos dados demográficos e funcionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias de Aprendizagem no Trabalho

Os adventos da psicologia da aprendizagem, datados no Século XX, tais como, as teorias behaviorista e construtivista e da psicologia cognitiva da aprendizagem, que teve sua origem na década de 1980, ampliaram os estudos sobre a dimensão individual da aprendizagem. Os teóricos, nas últimas décadas, buscaram, por meio de suas pesquisas, compreender melhor esse conceito, bem como suas aplicações tanto nos ambientes educacionais quanto nos ambientes organizacionais. Com vista a melhor explicar sobre o processo de aprendizagem, serão apresentadas as linhas de estudos, em especial, no que tange ao ambiente organizacional, que transitam entre cinco tópicos, a saber: (1) as teorias de aprendizagem; (2) aprendizagem como abordagem individual e social; (3) aprendizagem organizacional e organizações que aprendem; (4) treinamentos formais e informais; e (5) estratégias de aprendizagem no trabalho. Entretanto, é necessário ressaltar que ainda há necessidade de estudos com mais evidências empíricas, sendo essa uma constante lacuna presente nas pesquisas realizadas entre 2007 e 2017.

A primeira linha de estudo denominada teorias de aprendizagem apresenta três abordagens que são citadas na literatura, sendo elas: a abordagem behaviorista; a construtivista; e, por fim, a cognitivista (Antonello, 2005; Bastos & Janissek, 2014; Célia & Loiola, 2001; Chiva & Alegre, 2005; Moreira, 2011; Pantoja & Borges-Andrade, 2004; Souza, 2009).

Na abordagem behaviorista, conhecida como Teoria SRC, o foco está na mudança de comportamento (R) que é produto da interação do indivíduo com o meio, tendo esse a função de gerar estímulos (S) que, por sua vez, provocam as consequências (C) (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

Já a abordagem construtivista, classificada como Teoria S-OR, se sedimenta nos estudos de Piaget, os quais se orientam pelos pressupostos de assimilação (capacidade da mente em assimilar informações do mundo real e gerar esquemas mentais), acomodação (frente às novas assimilações e informações já preexistentes; a mente se reestrutura, criando novas representações mentais) e equilíbrio (sendo a mente uma estrutura cognitiva que equilibra o seu grau de organização interna e adaptação ao meio, ampliando o conhecimento), além da contribuição de Vigotsky, cuja ênfase recaiu no aprendizado, que é elevado na relação entre homem-mundo por meio das relações interpessoais (Célia & Loiola, 2001; Pantoja & Borges-Andrade, 2004).

Por fim, a terceira abordagem, intitulada cognitivista, também identificada como Teoria SOR, segundo a qual o conhecimento é construído pelo aprendiz a partir de suas experiências, sendo um processo adaptativo no qual a aprendizagem decorre de uma interação entre a informação nova (S) e aquilo que o indivíduo já sabia mediada por registro em seus processos mentais (O), determinando suas respostas (R) (Pantoja & Borges-Andrade, 2004).

A segunda linha de estudo, identificada como aprendizagem no aspecto individual, enfatiza o fato de que são as pessoas que assimilam, processam, retêm e buscam as informações e, conforme pondera Loiola e Bastos, 2003b, a aprendizagem individual é um processo que infere mudanças, quer no comportamento, na cognição ou nas reações afetivas diante das variadas situações que se apresentam.

No que tange ao aspecto social, a ênfase recai sobre a capacidade de aprender por meio das interações sociais entre os indivíduos, sendo esse um processo que ocorre por meio de participações sociais ou em comunidades de práticas cuja realidade é construída socialmente, ou seja, há uma construção conjunta por meio das relações interpessoais, diálogos e participações que geram a compreensão e o significado do ambiente e da organização da qual fazem parte. Além disso, Ushiro e Bido (2016) acrescentam que a aprendizagem social

considera o desenvolvimento do indivíduo como ser humano, englobando tanto aspectos epistemológicos quanto ontológicos (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Chiva & Alegre, 2005; Pozo, 2004; Richter, 2017; Weick, 2016).

Quanto à terceira linha de estudo, denominada aprendizagem organizacional, o estudo versa sobre a descrição de como a organização aprende, ou seja, como habilidades, processos e conhecimentos podem gerar reflexão no contexto organizacional, o que está coerente com as afirmações de Camillis e Antonello (2010) ao mencionarem que aprendizagem organizacional é socialmente construída e que está associada à cultura da organização.

Em relação às organizações que aprendem, o foco se centra no uso de ferramentas metodológicas para diagnosticar, avaliar e promover a qualidade da aprendizagem. Em outras palavras, diz respeito às dimensões ou características da organização como entidade que busca ou realiza o processo de aprendizagem de forma contínua para facilitar o acesso e a incorporação de novas informações e conhecimentos. Ao atribuir às organizações a capacidade de aprender, que é caracterizada como um aspecto do indivíduo, foi enfatizado o questionamento referente à personificação das organizações, isto é, quem aprende é o indivíduo e não as organizações e é nas relações interpessoais e com o meio que novos conhecimentos são gerados e compartilhados.

Um contraponto importante é o fato de que, mesmo a aprendizagem sendo um atributo individual, as pesquisas buscam compreender como se dá a articulação entre a aprendizagem no nível micro com a aprendizagem nos níveis meso e macro (Bastos, Gondim, & Loiola, 2004; Bido, et al., 2011; Coelho Junior & Borges-Andrade 2008; Chiva & Alegre, 2005; Isidro Filho & Guimarães 2010; Loiola & Bastos, 2003a,b; Perin et.al, 2006; Rousseau, 1997; Takahashi & Fischer, 2008).

A quarta linha de estudo, intitulada aprendizagem formal e informal, enfatiza que, para propiciar processos de aprendizagem nas organizações, são utilizadas técnicas formais e

informais cujo fim é treinar e desenvolver os colaboradores. As ações formais são compreendidas como programas desenhados e implementados de maneira sistematizada, sendo esses pautados em princípios instrucionais que seguem um planejamento com foco nas questões organizacionais e visam superar deficiências de desempenho no trabalho. Segundo Borges-Andrade (2002), as ações de treinamento e desenvolvimento são acompanhadas por medidas de avaliação nos seguintes níveis: aprendizagem individual; comportamento no cargo; comportamento organizacional e valor final. As ações informais são compreendidas como ações espontâneas, naturais, pontuais, imediatas e que não exigem um rigor em seu planejamento e execução (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008, Pantoja & Borges-Andrade, 2004; Pilati & Borges-Andrade, 2005; Somech & Drach-Zahavy, 2004). Para Souza (2016), as práticas voltadas para a aprendizagem informal têm o seu foco em atividades iniciadas pelos próprios indivíduos com a finalidade de suportar a complexidade das demandas que emergem da era do conhecimento.

Atualmente, as organizações têm investido valores financeiros nas atividades de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores com o objetivo de estimular o processo de aprendizagem e a aplicação do aprendido, muito ainda com foco em ações formais. E, segundo Antonello (2005), Arruda (2018), Brant (2013) e Day (1998), as ações informais, que são definidas como aprendizados que acontecem, independentemente de um *design* formal, no próprio local de trabalho e baseadas no cotidiano, nas trocas e interações sociais, podem apresentar melhores resultados em contraponto com os resultados das ações formais de treinamento e desenvolvimento.

Por fim, a quinta linha de estudo mencionada, estratégias de aprendizagem, pode ser compreendida como um conjunto de práticas que as pessoas utilizam, em qualquer contexto, com a finalidade de adquirir, armazenar, evocar e utilizar as informações a serem aprendidas.

Essas estratégias apresentam três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental (Costa & Boruchovitch, 2009; Holman, et al., 2001; Pilati & Borges-Andrade, 2005).

Um notório estudo sobre as estratégias de aprendizagem teve início com a taxonomia criada por Warr e Allen (1998), tendo sido citada nos artigos de Neiva e Pantoja (2011); Brandão e Borges-Andrade (2011); Zerbini e Abbad (2008), nos quais as estratégias de aprendizagem cognitiva são compostas por: (1) reprodução; (2) organização; e (3) elaboração. Quanto às estratégias de aprendizagem comportamentais, têm-se (1) busca de ajuda interpessoal; (2) busca de ajuda no material escrito; e (3) aplicação prática. Por sua vez, as estratégias autorregulatórias são formadas pelas seguintes práticas: (1) controle da emoção; (2) controle da motivação; e (3) monitoramento da compreensão (Zerbini & Abbad, 2005). Para melhor compreensão, a Tabela 1 detalha as práticas de cada estratégia de aprendizagem.

Tabela 1: Estratégias de aprendizagem.

Estratégias de aprendizagem		
Cognitivas	Reprodução	Reproduzir a informação da forma que foi apresentada.
	Organização	Identificar ideias centrais do material a ser aprendido com criação de esquemas mentais.
	Elaboração	Refletir sobre implicações e conexões possíveis entre o material aprendido e o conhecimento já existente.
Comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	Obter auxílio de outras pessoas para tirar dúvidas sobre o assunto a ser aprendido.
	Busca de ajuda em material escrito	Obter informações em documentos, manuais de instruções e consulta e demais fontes que não envolvam contato social.
	Aplicação prática	Aprimorar os conhecimentos por meio da aplicação do que foi aprendido.
Autorregulatórias	Controle da emoção	Controlar ansiedade e prevenir dispersões de concentração.
	Controle da motivação	Controlar a motivação e a atenção, apesar da existência de um interesse limitado na tarefa a ser aprendida.
	Monitoramento da compreensão	Avaliar o processo de aquisição da aprendizagem e modificar o comportamento do indivíduo quando necessário, permitindo o automonitoramento.

Nota. Fonte: Adaptado de Zerbini, T., & Abbad, G. (2005). Impacto de treinamento no trabalho via internet. *RAE-eletrônica*, 4(2), 1-21. <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000200001>

Após a taxonomia ter sido apresentada pelos estudos de Warr e Allen (1998 como citado em Neiva & Pantoja, 2011), outros trabalhos científicos foram realizados, tais como, as pesquisas de Warr e Downing (2000), e de Holman, et al. (2001). Warr e Downing (2000) buscaram diferenciar empiricamente as estratégias de aprendizagem e, portanto, trabalharam com duas amostras, sendo uma composta por estudantes universitários e outra, composta de participantes de um treinamento profissionalizante, cujos resultados foram a manutenção da prática de reprodução, tendo sido as práticas de organização e elaboração condensadas em ação reflexiva ativa. Quanto à ajuda interpessoal, o apoio e a busca de informações em material escrito e aplicação prática se mantiveram nesse estudo, o que não ocorreu com as estratégias autorregulatórias (Neiva & Pantoja, 2011).

Nas pesquisas realizadas por Holman, et al., (2001), que validaram um escala de estratégias de aprendizagem em um *call center* britânico, mantiveram-se as estratégias cognitivas (reprodução, reflexão intrínseca, reflexão extrínseca) e comportamentais (procura de ajuda interpessoal, procura de ajuda em material escrito e aplicação prática), entretanto, as estratégias de autorregulação também não se confirmaram nesses estudos, corroborando Warr e Downing (2000), e apresentando-se de forma diferente da taxonomia originalmente criada por Warr e Allen (1998), conforme apontam Moraes e Borges-Andrade (2010a).

No contexto brasileiro, Pantoja (2004 como citado em Ushiro & Bido, 2016) elaborou um estudo junto a profissionais de diferentes ocupações e mencionou que aplicação prática e reflexão intrínseca se uniram em um mesmo fator, sendo a reflexão ativa substituída por reflexão intrínseca e reflexão extrínseca e apenas a última observação se mostrou condizente com os resultados de Holman, et al., (2001), conforme asseveram Ushiro e Bido (2016).

Quanto aos resultados empíricos de Brandão e Borges-Andrade (2011), que empreenderam uma pesquisa com gestores de um banco público em todo o território nacional, foi possível extrair cinco fatores primários mais adequados, que são: reprodução, reflexão

ativa, busca de ajuda interpessoal, busca de ajuda em material escrito e aplicação prática, o que diferenciou dos estudos de Pantoja (2004), haja vista que reflexão intrínseca e reflexão extrínseca se uniram em um único fator denominado reflexão ativa, corroborando os achados de Warr e Downing (2000). Um dos avanços que difere dos resultados encontrados por Brandão e Borges-Andrade (2011) em relação à Pantoja (2004) é o fato de novas formulações de itens, em especial para estratégias de reprodução, o que pode ter gerado uma ausência de correlação negativa entre o fator reprodução e os demais fatores pesquisados (Brandão & Borges-Andrade, 2011).

Assim, os modelos supracitados passaram a subsidiar os estudos científicos posteriores com a finalidade de dar sequência à compreensão e aplicação das estratégias de aprendizagem. Com base nas pesquisas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, o presente estudo será subsidiado pelas dimensões cognitivas e comportamentais do indivíduo (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Pantoja, 2004; Holman, et al., 2001; Warr & Downing, 2000) e será considerada, conforme leciona Brandão e Borges-Andrade (2011, p. 448), a seguinte definição de estratégias de aprendizagem no trabalho: “práticas informais que os indivíduos utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimentos e habilidades em seu próprio local de trabalho”.

No tópico seguinte, será apresentada a revisão sistemática de literatura com vistas a compreender como os estudos têm investigado a variável estratégias de aprendizagem no trabalho, sendo apresentadas a revisão nacional e a internacional.

2.2 Revisão da Literatura

2.2.1 Revisão da literatura nacional sobre estratégias de aprendizagem no trabalho

A revisão sistemática de literatura para a variável estratégias de aprendizagem no trabalho justifica-se pela oportunidade de compreender a evolução das pesquisas sobre esse tema, tanto no aspecto teórico quanto empírico, para melhor orientar não somente a definição do construto, sendo esse tema considerado ainda jovem nas pesquisas da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A escolha também se justifica pelo fato de propiciar uma possibilidade de identificar quais foram as contribuições científicas apresentadas no período pesquisado. Assim, a fonte de busca para a revisão sistemática de literatura foi o Portal de Periódicos da Fundação Capes que, segundo Barreto (2013), é o principal sistema de avaliação científica do País.

Para iniciar a pesquisa, palavras-chave foram definidas com o objetivo de gerar um levantamento de artigos cuja abordagem mais se aproximava do tema pesquisado, com a finalidade de se obter uma busca mais assertiva, o que direcionou para “estratégias de aprendizagem no trabalho” e “estratégias de aprendizagem”. Ao inserir os referidos descritores na base de dados da Capes, foram identificados artigos científicos escritos em Língua Portuguesa publicados no período de 2007 a 2017.

Destaca-se que os critérios para a seleção dos artigos levaram em consideração o fato de os mesmos serem classificados como científicos, estarem descritos na língua portuguesa, serem apresentados na íntegra e que tratassem o tema pesquisado, considerando o ambiente organizacional e/ou educacional. Os critérios de exclusão dizem respeito a artigos que abordaram o tema fora do ambiente organizacional e/ ou educacional, além de teses, dissertações, monografias e artigos que não abordaram os descritores selecionados, bem como

livros ou capítulos de livros. Tais critérios de exclusão foram definidos para dar foco, nesta pesquisa, a artigos científicos publicados e que passaram pelo critério de técnicas de *double blind review*.

Com sustentação nesses critérios, foram selecionados 35 artigos e, para maior rigor na revisão sistemática de literatura, esses passaram pelo crivo da avaliação dos periódicos por meio da Plataforma Qualis Capes, sendo considerada a avaliação no último quadriênio de avaliação dos periódicos (2013-2016) dentro dos estratos de A1 a B2 da Psicologia e/ou Administração, pois, *a priori*, são estratos da avaliação de periódicos que apresentam maior rigor sobre as produções científicas. A partir dessa depuração, dos 35 artigos, 13 foram desconsiderados por não atenderem aos critérios mencionados e, assim, 22 artigos foram classificados. A Figura 1 apresenta o passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.

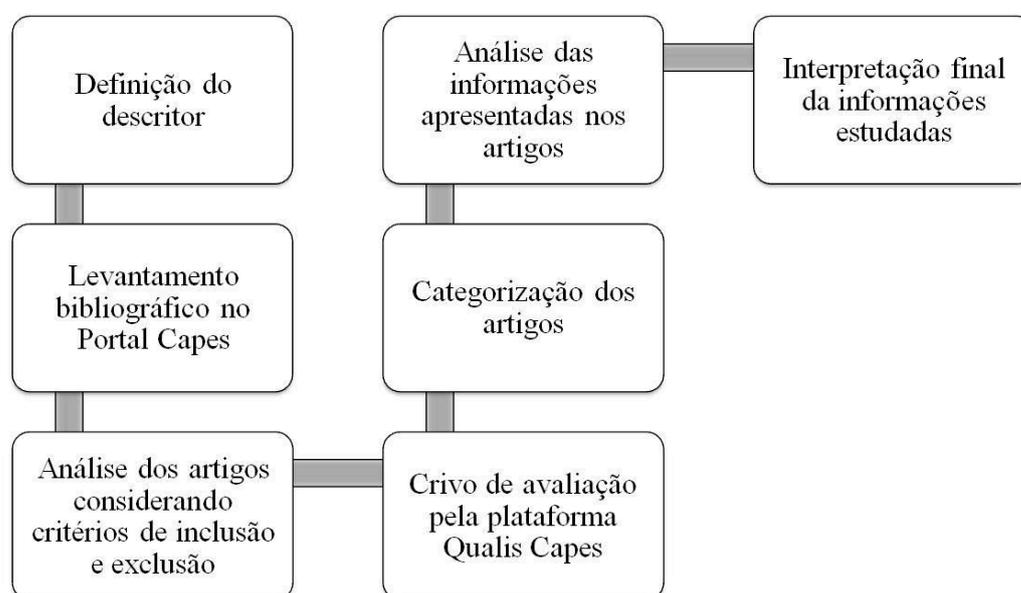


Figura 1: Passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dentre os 22 artigos selecionados, observa-se a publicação de artigos em praticamente todos os anos do período pesquisado, porém a maior concentração de produção de conhecimento científico se insere nos anos de 2010, 2013, 2015 e 2016, o que leva a ponderar

o fato de que o maior interesse por esse tema tem sido observado nos últimos 07 anos do período pesquisado. No que tange aos objetivos das pesquisas, 11 artigos (50%) foram classificados como estudos descritivos, um (4,5%), como estudo exploratório, um (4,5%), como estudo quase experimental, e nove (41%), como estudos de desenvolvimento ou validação de instrumentos. Foram catalogados ainda seis (27%) estudos com abordagens qualitativas, dois (9%) estudos com abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, e 14 (64%) estudos com abordagens quantitativas. A Tabela 2 retrata o mapa da literatura com uma visão resumida desse processo.

Tabela 2: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica nacional.

Abordagem	Objetivo	Artigos	Qualis Capes	
			Psic.	Adm.
Qualitativa	Descritivo	Andretta, Silva, Susin, e Freire (2010)	A2	B1
	Descritivo	Cunha e Boruchovitch (2016)	B2	B2
	Descritivo	Gonzalez e Campos (2015)	N/A	A2
	Descritivo	Kalinowski, Massoquetti, Peres, Larocca, Cunha, Gonçalves, e Calixto (2013)	A2	N/A
	Descritivo	Moscardini e Klein (2015)	B1	B1
	Exploratório	Pantoja e Borges-Andrade (2009)	N/A	A2
Mista (Quali-Quanti)	Instrumental	Brandão e Borges-Andrade (2011)	A1	B1
	Descritivo	Costa e Brito (2017)	B2	B2
Quantitativa	Descritivo	Alcará e Santos (2013)	A2	B1
	Instrumental	Brant, Pilati e Borges-Andrade (2015)	A1	B1
	Estudo quase experimental	Ferreira e Henriques-Coelho (2016)	B1	B1
	Instrumental	Isidro Filho (2009)	B1	B1
	Descritivo	Lins e Borges-Andrade (2014)	A1	B2
	Instrumental	Lins (2013)	N/A	B2
	Instrumental	Martins e Zerbini (2014)	A2	B2
	Instrumental	Moraes e Borges-Andrade (2010a)	A1	B2
	Descritivo	Neiva e Pantoja (2011)	B1	B1
	Descritivo	Rosário, Nunes, Magalhães, Rodrigues, Pinto, e Ferreira (2010)	A2	N/A
	Instrumental	Scacchetti, Oliveira, e Moreira (2015)	A2	B2
	Descritivo	Ushiro e Bido (2016)	B1	B1
	Instrumental	Zerbini e Abbad (2008)	A2	B2
	Instrumental	Zerbini, Abbad, Mourão, e Martins (2015)	A2	B2

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura (2018).

No que concerne aos estudos qualitativos, em sua maioria, foram realizados em organizações com atuação educacional, em especial, na rede pública de ensino, estando a natureza do estudo direcionada para relato de experiência/estudo de caso e revisão de literatura. O foco das pesquisas está em compreender a aprendizagem individual em ambientes organizacionais, nos quais a aprendizagem é vista como conector entre pessoas e

áreas da empresa e entre pessoas e ambientes educacionais, direcionando os resultados para o uso das estratégias autorregulatórias e para a estratégia de aprendizagem busca de ajuda interpessoal que, nesse contexto, foi compreendida como uma estratégia metacognitiva ou autorregulada, haja vista que requer consciência da necessidade de ajuda e a autodeterminação para superar uma dificuldade (Andretta et.al., 2010; Cunha & Boruchovitch, 2016; Kalinowski, Massoquetti, Peres, Larocca, Cunha, Gonçalves, & Calixto, 2013; Gonzalez & Campos, 2015; Moscardini & Klein, 2015).

Pantoja e Borges-Andrade (2009), em sua pesquisa, apresentaram um delineamento diferente dos citados anteriormente por adotarem o objetivo exploratório, relacionando as EAT's com categorias de postos de trabalho, cujos resultados apontaram para a aplicação prática e a busca de ajuda interpessoal como estratégias centrais para a aquisição, retenção e transferência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Em especial, a busca de ajuda interpessoal, apresentou-se como o ponto de consenso nas pesquisas qualitativas.

No que tange às pesquisas classificadas como mistas (quantitativa e qualitativa), Costa e Brito (2017) mencionaram que a aprendizagem é viabilizada a partir do relacionamento e da cooperação, estando essa afirmativa alinhada com os estudos qualitativos citados anteriormente, os quais demonstraram a estratégia comportamental busca de ajuda interpessoal e aplicação prática como uma das mais recorrentes.

Já em Brandão e Borges-Andrade (2011), embora a abordagem da pesquisa também seja mista, o objetivo difere daquele de Costa e Brito (2017), pois os primeiros optaram por contribuir para a criação de uma escala sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, o que resultou na junção dos fatores reflexão intrínseca e reflexão extrínseca, ambos da dimensão cognitiva em reflexão ativa. Nessa pesquisa, também ocorreu o aprimoramento quanto à formulação de novos itens, em especial, do fator reprodução, que passou a indicar esforços

ativos do indivíduo para aprender algo e não ações que levavam à alienação e deficiência no desempenho. O instrumento, por apresentar indicadores psicométricos confiáveis, pode ser aplicado para conduzir intervenções empíricas e orientar intervenções organizacionais a fim de facilitar o uso das EAT's.

Quanto aos estudos quantitativos, os mesmos foram aplicados em uma população mais abrangente se comparada aos estudos qualitativos e mistos, isto é, foram direcionados para empresas públicas e privadas e também para ambientes educacionais. Os estudos quantitativos se dividem em três delineamentos de pesquisa, destacando o primeiro tipo a importância da reflexão dos alunos, bem como das estratégias de aprendizagem cognitivas e metacognitivas no processo de aprendizagem (Ferreira & Henriques-Coelho, 2016; Rosário, Nunes, Magalhães, Rodrigues, Pinto, & Ferreira, 2010; Scacchetti, Oliveira, & Moreira, 2015). Essa inferência se contrapõe aos achados de Alcará e Santos (2013) e Lins (2013), cujo consenso, em ambas as pesquisas, aponta o fato de que grande parte dos estudantes precisa ter maior consciência sobre o significado, a importância e o uso das estratégias de autorregulação no processo de aprendizagem.

O segundo delineamento das pesquisas quantitativas aborda a validação de instrumentos direcionados à realidade do Ensino a Distância (EAD) a fim de proporcionar escalas com evidências de validade psicométrica que podem ser utilizadas em ambientes educacionais, organizações de trabalho e instituições de ensino que atuam com ensino a distância (Martins & Zerbini, 2014; Zerbini & Abbad, 2008; Zerbini, et al., 2015).

E, por fim, o terceiro delineamento das pesquisas quantitativas busca investigar as relações entre estratégias de aprendizagem e demais variáveis, bem como a validação de instrumentos. Em estudo de Neiva e Pantoja (2011) e Ushiro e Bido (2016), percebe-se a predominância da estratégia da busca de ajuda interpessoal como a mais utilizada. Já Brant, Pilati e Borges-Andrade (2015) apresentaram, por meio de análises de calibração, que há um

conjunto de comportamentos que favorecem a aplicação do aprendido, o que tornaria possível desenvolver ou fortalecer comportamentos que facilitem o uso de estratégias cognitivo-afetivas de aplicação do aprendido no trabalho para aumentar a efetividade de T&D nas organizações, o que corrobora Lins e Borges-Andrade (2014) ao mencionarem que busca de ajuda interpessoal, aplicação prática, reflexão extrínseca e intrínseca e busca de ajuda em material escrito foram preditores da expressão de competências de liderança. Por sua vez, Isidro Filho (2009) e Moraes e Borges-Andrade (2010a) validaram escalas específicas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, embora não tenham apresentado unicidade no uso dos instrumentos.

Vale ressaltar que os pontos teóricos que subsidiaram os estudos nas pesquisas quantitativas foram: o conceito de aprendizagem como capacidade de adquirir, armazenar, recuperar e aplicar conhecimentos; a abordagem cognitivista (SOR) como referencial para a compreensão do processo de aprendizagem; os estudos sobre escalas de estratégias de aprendizagem apresentados pelos pesquisadores Warr e Allen (1998); Warr e Downing (2000) e Holman, et al., (2001); o fato de que aprendizagem informal ocorre o tempo todo nas organizações e acontece em função dos interesses dos indivíduos, o que demonstra certa unicidade conceitual nos estudos realizados (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Isidro Filho, 2009; Martins & Zerbini, 2014; Neiva & Pantoja, 2011; Zerbini & Abbad, 2008; Zerbini, Abbad, Mourão & Martins, 2015). No que diz respeito à definição do conceito de estratégias de aprendizagem, há certa variedade, porém há um consenso quanto às referências de autores citados nos artigos pesquisados, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Definições de estratégias de aprendizagem.

Referência do artigo	Autor citado no artigo	Definições
Neiva e Pantoja (2011, p.147).	Holman et al. (2001)	“Estratégias de aprendizagem no trabalho podem ser entendidas como práticas que as pessoas utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimentos e habilidades em seu contexto profissional”.
	Sonnentag et al. (2004)	“Desse modo, constituem-se esforços ativos do indivíduo para aprender algo no seu local de trabalho”.
	Kardash e Amlund (1991)	“Estratégias de aprendizagem compreendem atividades de processamento cognitivo adotadas pelas pessoas para adquirir, armazenar, recuperar e aplicar conhecimentos em seu contexto profissional”.
	Weinstein e Mayer (1986)	“Definem como comportamentos e pensamentos nos quais a pessoa se engaja para promover a aprendizagem” .
	Pantoja e Borges-Andrade (2009)	“Apesar da existência de diferentes definições, de acordo com Pantoja e Borges-Andrade (2009), as estratégias de aprendizagem envolvem três aspectos: a) compreendem atividades de processamento cognitivo facilitadoras da aquisição, retenção e recuperação de conhecimentos; b) englobam comportamentos empreendidos pelo indivíduo para promover a aprendizagem de conhecimentos e habilidades; e c) podem contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação de conhecimentos como para sua aplicação em diferentes contextos”.
Brandão e Borges-Andrade (2011, pp. 448,449).	Holman, Epitropaki, e Fernie (2001); Pantoja e Borges-Andrade (2009); Sonnentag, Niessen, e Only (2004)	“Entre tais pesquisas, há aquelas dedicadas ao estudo de estratégias de aprendizagem no trabalho, ou seja, de práticas informais que os indivíduos utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimentos e habilidades em seu próprio local de trabalho”.
	Holman et al. (2001)	“Estratégias de aprendizagem no trabalho podem ser entendidas como práticas que as pessoas utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimentos e habilidades em seu contexto profissional”.
	Sonnentag et al. (2004)	“Estratégias de aprendizagem no trabalho constituem esforços ativos do indivíduo para aprender algo no seu local de trabalho”.
	Kardash e Amlund (1991)	“Estratégias de aprendizagem compreendem atividades de processamento cognitivo, que são adotadas pelas pessoas para adquirir, armazenar, recuperar e aplicar conhecimentos em seu contexto profissional”.
	Weinstein e Mayer (1986)	“Definem estratégias de aprendizagem como comportamentos e pensamentos nos quais a pessoa se engaja para promover a aprendizagem”.
	Pantoja e Borges-Andrade (2009)	“As estratégias de aprendizagem envolvem três aspectos: (a) compreendem atividades de processamento cognitivo facilitadoras da aquisição, retenção e recuperação de conhecimentos; (b) englobam comportamentos empreendidos pelo indivíduo para promover a aprendizagem de conhecimentos e habilidades; e (c) podem contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação de conhecimentos como para sua aplicação em diferentes contextos”.
Martins e Zerbini (2014, p.317).	Badia e Monereo (2010)	“Definem as estratégias de aprendizagem como a tomada consciente e intencional de decisões, adaptadas às condições do contexto em que se realizará a ação e consistente na ativação de conhecimentos de natureza diversa, para alcançar um objetivo de aprendizagem”.
Zerbini e Abbad (2008, p.178).	Dansereau (1985)	“Estratégias de aprendizagem: um conjunto de processos ou etapas que facilitem a aquisição, a retenção, e a utilização da informação”.
	Pantoja (2004)	“Conjunto de atividades direcionadas ao alcance de metas específicas, quais sejam: aquisição, retenção, recuperação e transferência de novas habilidades e conhecimentos no contexto de trabalho”.

Continua...

Conclusão... **Tabela 3:** Definições de estratégias de aprendizagem.

Referência do artigo	Autor citado no artigo	Definições
Ushiro e Bido (2016, p.176).	Kardash et al., 1991 apud Holman et al., 2001.	“Estratégias de aprendizagem podem ser definidas como práticas que as pessoas utilizam para a aquisição e desenvolvimento de conhecimento em qualquer contexto”.
Pantoja e Borges-Andrade (2009, p. 47).	Warr e Bunce (1995)	“Estratégias de aprendizagem são atividades de processamento de informações, usadas pelos aprendizes no momento da codificação, com a finalidade de facilitar a aquisição, armazenagem e subsequente recuperação da informação aprendida. Variam muito entre indivíduos e para um mesmo indivíduo, em diferentes situações”.
	Pozo (1999)	“Estratégias de aprendizagem foram definidas como procedimentos que se aplicam, de modo controlado, dentro de um plano projetado deliberadamente, com a finalidade de alcançar uma meta fixada. O autor afirma ainda que as estratégias de aprendizagem requerem planejamento e controle de sua execução. Implicam, portanto, uso seletivo dos próprios recursos e capacidades disponíveis”.
	Kardash e Amlund (1991); Schmeck, Geisler-Brenstein, e Cercy (1991); Vermunt, (1995); Warr e Allan (1998)	“Nas várias definições apresentadas, estão envolvidos três importantes aspectos, a saber: (a) Estratégias de Aprendizagem compreendem atividades de processamento de informações facilitadoras da aquisição, retenção, recuperação e uso posterior de novas informações; (b) englobam também comportamentos adotados pelo indivíduo, direcionados à aprendizagem e utilização de novos conhecimentos e habilidades; e (c) o uso das Estratégias de Aprendizagem pode contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação das novas informações, como também para sua aplicação em diferentes contextos. Com base nas definições apresentadas e, ainda, na análise de artigos teóricos e empíricos que focalizaram o desenvolvimento de medidas de estratégias de aprendizagem e suas relações com aprendizagem e transferência em contextos acadêmico e organizacional”.
	Pantoja e Borges-Andrade (2009)	“Estratégias de Aprendizagem no Trabalho é definido, neste estudo, em termos de atividades adotadas pelo indivíduo para facilitar o processamento de informações nas etapas de aquisição, retenção, recuperação e transferência de novas habilidades e conhecimentos no contexto profissional”.
Lins e Borges-Andrade (2014, p. 161).	Zerbini (2003)	“Estratégias de aprendizagem correspondem a capacidades cognitivas, habilidades comportamentais e de autocontrole emocional utilizados pelo indivíduo para controlar os próprios processos psicológicos de aprendizagem”.
Moraes e Borges-Andrade (2010a, p. 326).	Abbad e Borges-Andrade (2004)	“As estratégias de aprendizagem estão relacionadas aos processos de controle executivo da aprendizagem”.
	Pantoja (2004)	“Esses processos são capacidades aprendidas pelo indivíduo ao longo de muito tempo e atuam na focalização da atenção e na manipulação, organização e recuperação da informação, em alguns casos de forma automática e, em outros, sujeitos ao controle voluntário (Pantoja, 2004). Neste último caso, o funcionamento dos referidos processos se baseia na metacognição, que pode ser dividida em dois aspectos distintos: conhecimento sobre os processos cognitivos (sobre si mesmo, sobre a tarefa e sobre o uso de estratégias) e controle do comportamento (planejamento, monitoramento e regulação)”.
	Abbad e Borges-Andrade (2004)	“São capacidades aprendidas de autorregulação do processo de aprendizagem, adquiridas pelo indivíduo ao longo do tempo”.
	Holman, Epitropaki, e Fernie (2001)	“Elas podem também ser definidas como práticas adotadas pelas pessoas visando ajudar a aquisição e o desenvolvimento de conhecimento em qualquer contexto”.
	Sonnentag et al (2004)	“Esforços empreendidos pelo indivíduo para realizar a aprendizagem”.
	Pantoja (2004)	“O uso de estratégias de aprendizagem pode contribuir tanto para os processos de aquisição, retenção e recuperação de informações quanto para a transferência a diferentes contextos”.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura (2018).

Embora ocorra a predominância do uso de busca de ajuda interpessoal, foi demonstrado, nas pesquisas quantitativas, que há variações no uso das práticas de aprendizagem por parte dos indivíduos. Conforme o público pesquisado e sua atuação profissional, ora as práticas mais utilizadas são as cognitivas (reprodução, reflexão intrínseca, reflexão extrínseca), ora são as comportamentais (busca de ajuda interpessoal, busca de apoio em material escrito e aplicação prática). Apenas no âmbito das pesquisas sobre como os trabalhadores ou universitários estudam é que as práticas autorregulatórias foram evidenciadas, justamente pelo fato de apoiá-los no monitoramento do que está sendo aprendido e na reflexão sobre a qualidade do aprendizado (Alcará & Santos, 2013; Costa & Brito, 2017; Lins, 2013; Moscardini & Klein, 2015; Pantoja & Borges-Andrade, 2009; Scacchetti, Oliveira & Moreira, 2015; Ushiro & Bido, 2016).

Quanto ao uso dos instrumentos sobre as estratégias de aprendizagem, os autores demonstram certa proximidade conceitual no que tange aos itens e fatores que fazem a composição das escalas, no entanto, essas não apresentam unicidade. Para melhor demonstrar os instrumentos apresentados nas pesquisas quantitativas que suportaram os estudos descritos anteriormente, serão informados, de maneira resumida, na Tabela 4, os seus principais atributos.

Tabela 4: Instrumentos sobre estratégias de aprendizagem.

Autor/ Escala	Fator	Alfa Cronbach	Exemplo de itens
Brandão e Borges-Andrade (2011) Escala de estratégias de aprendizagem no trabalho: composta por 05 fatores e 26 itens.	Fator 1 - reflexão ativa com 09 itens	Fator 1 $\alpha = 0,92$	Fator 1: Quando faço meu trabalho, penso em como ele está relacionado ao negócio e às estratégias da organização.
	Fator 2 - busca de ajuda interpessoal com 05 itens	Fator 2 $\alpha = 0,88$	Fator 2: Busco ajuda de meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho
	Fator 3- busca ajuda em material escrito com 5 itens	Fator 3 $\alpha = 0,79$	Fator 3: Consultando informações disponíveis na internet, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
	Fator 4 - reprodução com 4 itens	Fator 4 $\alpha = 0,79$	Fator 4: Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.
	Fator 5 - aplicação prática com 3 itens	Fator 5 $\alpha = 0,82$	Fator 5: Testo novos conhecimentos, aplicando-os na prática do meu trabalho
Zerbini e Abbad (2008) Escala de estratégias de aprendizagem: composta por 34 itens em 07 fatores.	Fator 1 - controle da emoção com 5 itens	Fator 1 $\alpha = 0,89$	Fator 1: Mantive-me calmo diante da possibilidade de as coisas ficarem difíceis.
	Fator 2 - busca de ajuda interpessoal com 6 itens	Fator 2 $\alpha = 0,89$	Fator 2: Expressei minhas ideias na lista de discussão.
	Fator 3 - repetição e organização com 5 itens	Fator 3 $\alpha = 0,77$	Fator 3: Repeti mentalmente o conteúdo do curso.
	Fator 4 - controle da motivação com 4 itens	Fator 4 $\alpha = 0,84$	Fator 4: Esforcei-me quando percebi que estava perdendo a concentração
	Fator 5- elaboração com 3 itens	Fator 5 $\alpha = 0,83$	Fator 5: Identifiquei no meu dia a dia situações para aplicar o conteúdo dos cursos.
	Fator 6 - busca de ajuda ao material didático com 2 itens	Fator 6 $\alpha = 0,75$	Fator 6: Busquei outros <i>sites</i> relacionados ao conteúdo do curso.
	Fator 7-monitoramento da compreensão com 3 itens.	Fator 7 $\alpha = 0,82$	Fator 7: Elaborei perguntas, testes e provas para estimular minha aprendizagem.
Martins e Zerbini (2014) Escala de estratégias de aprendizagem: composta por 29 itens em 4 fatores.	Fator 1- estratégias cognitivas	Fator 1 $\alpha = 0,90$	Fator 1: Repeti mentalmente os conteúdos dos cursos que gostaria de aprender.
	Fator 2 - controle da emoção	Fator 2 $\alpha = 0,77$	Fator 2: Mantive-me calma quando tive dificuldades.
	Fator 3- estratégias autorregulatórias	Fator 3 $\alpha = 0,86$	Fator 3: Esforcei-me mais quando percebi que estava perdendo o interesse pelo assunto.
	Fator 4 -busca de ajuda interpessoal.	Fator 4 $\alpha = 0,68$	Fator 4: Busquei auxílio de colegas nos fóruns para esclarecer minhas dúvidas.

Continua...

Conclusão... **Tabela 4:** Instrumentos sobre estratégias de aprendizagem.

Autor/ Escala	Fator	Alfa Cronbach	Exemplo de itens
Zerbini, Abbad, Mourão e Martins (2015)	Fator 1 - controle da emoção com 4 itens Fator 2 - repetição e organização com 6 itens Fator 3- controle da motivação com 4 itens	Fator 1 $\alpha = 0,91$ Fator 2 $\alpha = 0,83$ Fator 3 $\alpha = 0,97$	Fator 1: Mantive-me calmo diante da possibilidade de as coisas darem errado. Fator 2: Fiz anotações sobre o conteúdo do curso. Fator 3: Aumentei meus esforços quando o assunto não me interessava.
Escala de Estratégias de Aprendizagem (EEA): composta por cinco fatores distribuídos em 23 itens.	Fator 4 – elaboração com 3 itens Fator 5 - monitoramento da compreensão com 6 itens.	Fator 4 $\alpha = 0,89$ Fator 5 $\alpha = 0,91$.	Fator 4: Busquei outros itens relacionados ao conteúdo do curso. Fator 5: Elaborei perguntas para testar minha compreensão sobre os conteúdos do curso.
Isidro Filho (2009)	Fator 1 - aquisição interna e externa de conhecimentos com 7 itens	Fator 1 $\alpha = 0,81$	Fator 1: A organização promove e apoia inovações.
Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (Emao): composta por 3 fatores com 21 itens.	Fator 2 - compartilhamento de conhecimentos com 11 itens Fator 3- codificação e controle de conhecimentos com 4 itens	Fator 2 $\alpha = 0,87$ Fator 3 $\alpha = 0,71$	Fator 2: Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da organização. Fator 3: As bases de dados utilizadas pela minha equipe são atualizadas.
Moraes e Borges-Andrade (2010a)	Fator 1 - reflexão intrínseca e extrínseca com 06 itens Fator 2 - busca de ajuda em material escrito com 06 itens Fator 3 - busca de ajuda interpessoal com 4 itens	Fator 1 $\alpha = 0,88$ Fator 2 $\alpha = 0,78$ Fator 3 $\alpha = 0,82$	Fator 1: Tento compreender como diferentes áreas do governo influenciam minha função. Fator 2: Lendo livros e outros documentos, procuro adquirir novos conhecimentos, Fator 3: Converso com outros dirigentes mais experientes quando tenho dúvidas,
Escala de mecanismos de aprendizagem: composta por 05 fatores com 24 itens.	Fator 4 - reprodução com 4 itens Fator 5 - aplicação prática com 4 itens.	Fator 4 $\alpha = 0,68$ Fator 5 $\alpha = 0,65$	Fator 4: Realizo as atividades relativas à minha função como se estivesse no “piloto automático”, Fator 5: Experimento na prática novas formas de exercer a minha função.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora (2018).

É possível observar, nas informações contidas na Tabela 4, os instrumentos sobre estratégias de aprendizagem e que há um paralelismo quanto à apresentação dos fatores das estratégias de aprendizagem, sendo as descrições dos itens bem próximas. Verifica-se também que a confiabilidade das medidas é satisfatória.

Por conseguinte, os relatos apontam para um tema de pesquisa com pontos em comum ao discutir sobre a aprendizagem como fator individual que busca adquirir, processar e evocar conhecimentos para gerar aprendizados, podendo esses conhecimentos serem expressos pelas mudanças apresentadas pelas pessoas. Mas, para Bastos, Gondim, e Loiola (2004), há uma carência de estudos que integrem as duas vertentes do processo de aprendizagem, tanto no âmbito individual quanto no organizacional, o que abre espaço para visões unidirecionais e cria questionamentos, sugerindo outros campos de investigação e considerando o aspecto social da aprendizagem. A maioria das agendas de pesquisas disponibilizada nos artigos científicos presentes na revisão sistemática de literatura aponta para a necessidade de novos estudos com o intuito de gerar, ampliar e solidificar os conceitos voltados para a aprendizagem e suas respectivas estratégias. Tais estudos devem considerar as pesquisas empíricas, bem como um escopo mais amplo de organizações e funções dos profissionais pesquisados para compreender, segundo Alcará e Santos (2013), de forma não limitada, o fenômeno da aprendizagem, seus preditores e seus consequentes.

Além disso, a maioria dos estudos questiona como as pessoas utilizam as EAT's, como as EAT's se relacionam com desempenho, competência ou categorias profissionais, como as EAT's se relacionam com o processo de aprendizagem do indivíduo, mas não há, *a priori*, o questionamento se as EAT's sofrem interferências das variáveis de contexto, o que pode contribuir para a Psicologia Organizacional do Trabalho, haja vista que a aprendizagem com suas respectivas estratégias é considerada como um diferencial para a sobrevivência das organizações e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

2.2.2 Revisão da literatura internacional sobre estratégias de aprendizagem no trabalho

A revisão da literatura internacional visa complementar os conhecimentos sobre o tema estratégias de aprendizagem no trabalho. Ressalta-se que a presente pesquisa seguiu os critérios citados na revisão da literatura nacional. A pesquisa foi realizada no Portal de Periódicos Capes e, mais especificamente, foram consideradas para busca de artigos científicos as palavras-chave “*learning strategies at workplace*” e “*learning strategies*”.

Ao utilizar os referidos descritores, foram selecionados artigos na língua inglesa publicados no período de 2007 a 2017. Para que os mesmos fossem considerados como material pertinente à pesquisa, os critérios de inclusão foram o fato de estarem descritos na língua inglesa, tendo sido publicados por autores nacionais e internacionais, tanto em revistas nacionais quanto internacionais, serem apresentados na íntegra e que tratassem o tema pesquisado, considerando o ambiente organizacional e/ou educacional. Os critérios de exclusão foram: artigos que abordaram o tema fora do ambiente organizacional e/ou educacional, teses, dissertações, monografias, artigos que não abordaram os descritores selecionados, livros ou capítulos de livros.

Após esse primeiro processo de classificação e a escolha dos artigos científicos, foram selecionados 15 artigos, tendo esses também passado pelo crivo da avaliação dos periódicos por meio da Plataforma Qualis Capes. Assim, foram selecionados aqueles que se enquadravam no último quadriênio de avaliação de periódicos (2013-2016), atendendo as classificações de A1 a B2. Com esse filtro de análise, dos 15 artigos, seis foram desconsiderados por não atenderem aos critérios da Plataforma Qualis Capes e nove artigos foram classificados. Desses nove artigos, quatro foram publicados em revistas nacionais e cinco, em revistas internacionais.

Dentre os nove artigos finais que foram catalogados, é possível verificar que a produção científica está entre o período de 2007 a 2017 e a concentração de publicações ocorre nos últimos cinco anos pesquisados, com destaque para o ano de 2017 o que pode retratar o fato do tema estudado ser jovem no campo de pesquisas. No que tange a abordagem dos artigos científicos, cinco (56%) foram identificados como quantitativos, três (33%) como qualitativos e um (11%) como misto, isto é, com uma abordagem quali-quantitativa.

Em relação aos objetivos, foi considerado um (11%) como estudo quase experimental e oito (89%), como descritivos. Segundo Borges-Andrade & Zanelli (2014), o pesquisador preocupa-se com a identificação e organização das diferentes características da situação ou do problema sem levar à explicação da dinâmica do problema ou das interpretações de suas razões para a ocorrência dos fenômenos. A Tabela 5 retrata o mapa de literatura com uma visão resumida desse processo.

Tabela 5: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica internacional.

Abordagem	Objetivo	Artigo	Qualis Capes	
			Psic.	Adm.
Quantitativa	Descritivo	Brandão, Borges-Andrade, Puente-Palacios, e Laros (2012).	B1	A2
	Descritivo	Haemer, Borges-Andrade, e Cassiano (2017).	B1	N/A
	Estudo quase experimental	Moraes e Borges-Andrade (2015).	B1	N/A
	Descritivo	Tinajero, Lemos, Araújo, Ferraces, e Páramo (2012).	A1	B1
	Descritivo	Valaei, Rezaei, e Ismail (2017).	A2	A1
Mista (Quali- Quanti)	Descritivo	Isidro Filho, Guimarães, Perin, e Leung (2013).	B1	A2
Qualitativa	Descritivo	Donato, Hedler, e Coelho Junior (2017).	B1	B1
	Descritivo	Hanaki, Sethi, Erev, e Peterhansl (2004).	N/A	A1
	Descritivo	Noe, Clarke, e Klein (2014).	B2	N/A

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura (2018).

No que tange às pesquisas quantitativas, ressalta-se o fato de essas apresentarem certo consenso, mesmo perpassando pelo estudo de estratégias cognitivas em ambientes acadêmicos, pelo estudo da relação entre as estratégias de aprendizagem e a criatividade como

condições favoráveis para a inovação, pelo estudo das EAT's no local de trabalho e pelo estudo da validação de instrumentos. O ponto em comum em todas essas foi, justamente, a importância das estratégias de aprendizagem, embora tenham encontrado resultados diversos por apresentarem propostas diferentes de pesquisas.

Assim, nos estudos de Tinajero, Lemos, Araújo, Ferraces, e Páramo (2012), que foram realizados no ambiente acadêmico, é verificado o fato de que as estratégias cognitivas de aprendizagem demonstram correlação com os resultados dos alunos e, em especial, com uma significativa contribuição dos moderadores motivação/volatilidade e verificação, que são definidos como estratégias de metacognição, sendo essas controladoras das estratégias de planejamento e que influenciam o estilo cognitivo nos resultados acadêmicos. Esse achado corrobora a afirmativa de Haemer, Borges-Andrade, e Cassiano (2017), ao mencionarem que profissionais com alto nível educacional apresentam alto nível de elaboração cognitiva, bem como que os respectivos resultados apresentados indicam que a formação educacional e o ambiente de trabalho interferem nas escolhas das estratégias de aprendizagem no trabalho. Além disso, há o fato de que a variável critério, denominada desenvolvimento profissional, está positivamente associada às estratégias de aprendizagem: reflexão intrínseca e extrínseca, busca de ajuda interpessoal e tentativa e erro (aplicação prática). Vale ressaltar a importância da aprendizagem informal por representar cerca de 75% da aprendizagem no ambiente de trabalho, uma vez que ocorre independentemente de programas formais, levando em consideração as experiências do dia a dia do profissional, e por responder de forma mais ágil e flexível aos momentos críticos do trabalho.

Moraes e Borges-Andrade (2015) estão de acordo com as pesquisas supracitadas, uma vez que a variável reflexão intrínseca e extrínseca também foi a mais percebida pelos participantes da pesquisa, em especial, nos ambientes com maior possibilidade de tensão e estresse. Esse fato colabora os achados de Brandão, Borges-Andrade, Puente-Palacios, e Laros (2012), pois,

em seu estudo multinível, foi verificado que, entre as variáveis pertencentes ao nível individual, a estratégia de aprendizagem reflexão extrínseca e intrínseca apresentou a maior contribuição para explicar as três dimensões das competências pesquisadas, indicando que, quanto mais frequentemente essa estratégia é utilizada, maior é a intensidade da expressão de competências no trabalho na instituição financeira onde ocorreu a pesquisa.

Por paralelismo, pode-se inferir que os estudos anteriores colaboram os resultados de Valaei, Rezaei e Ismail (2017), visto que a aprendizagem é citada como uma vantagem competitiva e definida como estratégias de aprendizagem explorativa e exploratória que, associadas à improvisação e à criatividade de composição, podem contribuir nos processos de inovação organizacional.

Esse artigo apresenta um conceito diferente ao mencionar aprendizagem e definir a aprendizagem exploradora como aquela que encontra as necessidades atuais do mercado e do consumidor por meio da exploração da aprendizagem que ocorre dentro da organização. Já o conceito de aprendizagem explorativa leva em consideração o conhecimento e a tecnologia advindos do ambiente externo para abrir novos mercados. A depender da combinação dos fatores de aprendizagem e criatividade, o impacto na inovação poder ser positivo ou negativo. Vale ressaltar que, em três pesquisas quantitativas, foram utilizadas escalas de estratégias de aprendizagem de autoria de Brandão e Borges-Andrade (2011) como instrumento de pesquisa (Brandão, Borges-Andrade, Puente-Palacios, & Laros, 2012; Haemer, et al., 2017; Moraes & Borges-Andrade, 2015), cujas dimensões, fatores e descrições são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6: Escala: Estratégias de aprendizagem no trabalho.

Dimensão	Fatores	Descrição
Estratégias de aprendizagem cognitivas	Reprodução	Relativo à memorização e à repetição mental de informações sem a reflexão sobre o seu significado.
	Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	Reflexão do indivíduo sobre as partes componentes do seu trabalho (intrínseca), bem como a organização de estruturas mentais que relacionam o trabalho da pessoa a diferentes aspectos da organização (extrínseca).
Estratégias de aprendizagem comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	Procura ativa do indivíduo pela ajuda de outras pessoas.
	Busca de ajuda em material escrito	Pesquisa e localização de informações em documentos, manuais normativos, livros e outras fontes não sociais.
	Aplicação prática	Tentativa do indivíduo de aprender por meio da experimentação e de colocar em prática os seus conhecimentos enquanto aprende.

Nota. Fonte: Adaptado de Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 448-457. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000300005>

Os fatores comuns nas pesquisas quantitativas que abordam as estratégias de aprendizagem são: (1) o fato de esse tema ainda precisar de melhores estudos, pois há uma lacuna entre os construtos teóricos e as sustentações empíricas (Haemer, et al., 2017); (2) a menção de que o suporte organizacional é importante para o desenvolvimento das estratégias de aprendizagem; (3) as estratégias cognitivas e comportamentais apoiam os trabalhadores a alcançarem melhor desempenho profissional e (4) as estratégias de aprendizagem mais utilizadas podem ser influenciadas pelas ocupações e atividades exercidas pelas pessoas, bem como pelas condições e características do ambiente trabalho.

Desta maneira, criar ambientes favoráveis e incentivar o uso das estratégias de aprendizagem pode levar a melhores resultados no desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, no desempenho. No entanto, essas descobertas ainda precisam de melhores investigações (Brandão, et al, 2012; Moraes & Borges-Andrade; 2015).

No que concerne à pesquisa mista (quali-quantitativas), Isidro Filho, Guimarães, Perin, e Leung (2013) apresentam como foco as EAT's e identificam que a busca de ajuda por meio de relacionamentos interpessoais, aplicação prática, reflexão intrínseca e extrínseca, bem como a busca de ajuda em material escrito, ajudam a garantir que as competências

profissionais decorrentes da inovação sejam desenvolvidas e aplicadas no ambiente onde ocorreu a pesquisa, o que aponta para a importância do tipo de atividade que é executada pelo trabalhador e do ambiente profissional como fatores que interferem nas escolhas, além do uso das estratégias de aprendizagem, sendo esses fatores coincidentes com o que se percebe nas pesquisas quantitativas.

Quanto aos estudos qualitativos, Hanakia, Sethib, Erevc, e Peterhansld (2004) citam que os estudos com jogos reforçam o fato de que a aprendizagem aplicada nas estratégias de jogos pode sugerir a explicação do comportamento das pessoas em ambientes nos quais a imparcialidade e a reciprocidade parecem desempenhar um papel significativo. Esse estudo, associado ao conceito de *gaming*, demonstra que há, nos jogos, o envolvimento do aprendiz, de maneira divertida e estimulante, para aprender em cenários significativos que se aproximam da realidade (Noe et al., 2014).

Noe et al. (2014) também corrobora os estudos quantitativos e mistos ao citarem a importância da cultura, estrutura, liderança, recursos, experiências como facilitadores da aprendizagem e das relações, ou seja, o ambiente de trabalho e a qualidade das relações sociais podem favorecer o uso das estratégias informais de aprendizagem e colaborar com o desempenho dos profissionais. Esse fato, que também está de acordo com Donato, Hedler, e Coelho Junior (2017), cujos resultados apontaram para diferentes usos das estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho, visto que os fatores relacionados ao apoio psicossocial, à aquisição e à expressão de habilidades por meio dos colegas foram os principais influenciadores da aprendizagem informal no local de trabalho.

Considerando o exposto acima, é possível inferir que as pesquisas científicas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, dentro do escopo pesquisado, ainda são jovens e recentes no universo científico da Psicologia Organizacional e do Trabalho, apresentando um campo vasto e rico para futuras pesquisas. Os estudos apresentados nas pesquisas

quantitativas, mistas e qualitativas demonstraram certo alinhamento, isto é, foi apresentada a importância da estratégia de aprendizagem como recurso que interfere no desempenho profissional desde que sejam levados em consideração as atribuições laborais e o ambiente favorável de trabalho.

Outro fator que vale destaque nas pesquisas é que as estratégias de aprendizagem cognitivas e comportamentais estão presentes no conjunto de recursos que o profissional utiliza para aprender e melhorar o seu desempenho, porém o uso e as escolhas dessas estratégias poderão ser influenciadas pelo nível educacional da pessoa, pelas suas atribuições profissionais e pelas características do ambiente profissional. Assim, mediante a possibilidade de ampliar a compreensão desse fenômeno e se apoiar na sedimentação desse construto, denominado estratégias de aprendizagem no trabalho, justifica-se a necessidade de novos estudos.

Os relatos das pesquisas nacionais e internacionais apresentam complementaridade de estudos, nos quais se observam uma tendência de as pesquisas nacionais estarem mais direcionadas ao estudo e validação de escalas e com ênfase no uso da estratégia de busca de ajuda interpessoal; já as pesquisas internacionais dirigem a ênfase para o uso da estratégia de reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca). Outro fator que merece destaque nas referidas pesquisas é a evidência de pesquisadores brasileiros como autores de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, ambos na língua inglesa, o que favorece a expansão das fronteiras das pesquisas brasileiras em prol da internacionalização, qualidade, relevância, visibilidade e contribuição científica da produção nacional. Além de valorizar o profissionalismo das pesquisas publicando os artigos em periódicos internacionais ou mesmo quando publicados em periódicos nacionais, mas no idioma inglês, tal ação permite que as contribuições dessas pesquisas tenham uma amplitude internacional.

Embora as pesquisas, tanto nacionais quanto internacionais, apresentem diferentes construtos, não contribuindo de forma uníssona para um modelo teórico, as mesmas apresentam solidez e robustez nos estudos das medidas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho que se mostram em consonância com seus respectivos modelos teóricos.

No que diz respeito à variável estratégias de aprendizagem no trabalho, algumas lacunas que merecem futuras pesquisas são identificadas, tais como: (1) pesquisas que contemplem a relação entre inovação e variáveis contextuais e EAT's (Pantoja & Borges-Andrade, 2009); (2) pesquisas que investiguem a relação da aprendizagem em organizações com a inovação (Isidro Filho, 2009); (3) atitudes relacionadas ao trabalho, haja vista que o ambiente de trabalho envolve diferentes necessidades de aprendizagem que afetam as EAT's (Neiva & Pantoja, 2011); (4) análise da influência das variáveis ambientais no uso das EAT's (Donato, Hedler, & Coelho Junior, 2017); e (5) identificação dos antecedentes e consequentes da aprendizagem informal (Noe, Clarke, & Klein, 2014).

Nos artigos pesquisados, evidencia-se a necessidade de novos estudos nesse campo de pesquisa denominado estratégias de aprendizagem no trabalho por ser esse considerado um tema proficiente e em constante evolução. Esses estudos poderão apoiar o desenvolvimento do trabalhador na aquisição, retenção e aplicação do aprendido para que, assim, possa estar cada vez mais preparado para atuar no mundo contemporâneo com suas constantes, rápidas e mutáveis demandas.

2.3 Cultura de Inovação

Para estudar cultura de inovação, faz-se necessário, inicialmente, compreender cultura organizacional, inovação, bem como cultura de inovação, pois esse foi erigido a partir daqueles. Para tanto, a literatura acadêmica apresenta uma amplitude de estudos e definições

quanto a cultura organizacional, não havendo um modelo uníssono. Dentre as várias proposições, uma que se destaca é a de Schein (1994), o qual defende que a cultura organizacional pode ser melhor compreendida por meio dos componentes presentes em três níveis, a saber: (1) os artefatos, que demonstram a dimensão comportamental, sendo esse o nível mais superficial e visível, porém difícil de operacionalizar, uma vez que esses artefatos podem ser exemplificados como vestimenta, forma de tratamento entre as pessoas e intensidade emocional, (2) valores e normas, que têm a função normativa e modulam o comportamento das pessoas em situações decisivas, lembrando que, à medida que são reforçados, os valores passam para o nível das crenças, formando os pressupostos e as estratégias organizacionais; (3) tais pressupostos possuem um sistema de significados que representam a essência da cultura da organização demonstradas pela maneira de solucionar certos problemas e sendo repassadas, em grande parte, de forma inconsciente, para os novos trabalhadores da organização (Barale & Santos, 2017; Santos & Gonçalves, 2010).

Para Schein (1994), a cultura organizacional, além de ser formada por artefatos, valores e pressupostos básicos pertencentes a um determinado grupo, precisa saber lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, serem transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Por sua vez, o modelo de cultura organizacional de Hofstede (2011) foi criado para ampliar os estudos sobre o conceito de cultura, passando a inserir a definição de: símbolos, que são palavras e gestos partilhados pelas pessoas que participam da mesma cultura; heróis, podendo serem pessoas reais ou imaginárias que são valorizadas, tornando-se referências comportamentais, rituais, que são padrões e normas de comportamentos, os quais podem ser expressos por meio das cerimônias e ritos como forma de socialização, sendo tidos como atividades coletivas, visando atingir certos objetivos considerados importantes para a

manutenção da cultura; e, por fim, a camada, que trata da presença dos valores (convicções), das crenças (forma de pensar e interpretar os fatos) e das ideologias que são a essência de uma cultura organizacional, sendo a camada nuclear a mais profunda e não facilmente visível e, portanto, inconsciente. É importante lembrar que os pressupostos básicos apresentam-se como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam, sentem e agem (Santos & Gonçalves, 2010).

Conforme Santos, Zaccaria, Graziano e Pitombo, (2016, p. 64), a cultura organizacional pode ser concebida como um “conjunto de valores (conhecimentos, crenças, pressupostos, mitos, normas, comunicação, entre outros) que compartilhados auxiliam os membros da organização a compreender o funcionamento organizacional, e assim guiar o pensamento e o comportamento”.

Outros modelos acerca do conceito de cultura organizacional podem ser identificados na literatura, como, por exemplo, em Cameron e Quinn (2006 como citado em Barale & Santos, 2017 e Santos & Gonçalves, 2010), os quais desenvolveram o modelo de valores contrastantes apresentados como potenciais preditores da eficácia organizacional por meio das seguintes dimensões: controle/flexibilidade, interno/externo, meios/fins (Barale & Santos, 2017; Santos & Gonçalves, 2010).

A partir das diferentes concepções acerca da cultura organizacional, depreende-se que esse construto pode ser entendido como: (1) o conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros da organização que guia o comportamento dos trabalhadores (Schein, 1994); (2) as crenças e os pressupostos, que orientam a forma de pensar, sentir, agir e interpretar os fatos (Santos & Gonçalves, 2010); (3) os valores, que são denominados como princípios e metas que orientam o comportamento das pessoas (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000); (4) os ritos, rituais e cerimônias, que se constituem uma forma de socialização, sendo definidos como atividades coletivas com vistas a atingir objetivos considerados importantes para a

manutenção da cultura (Santos & Gonçalves, 2010); (5) os heróis, que podem ser pessoas reais ou imaginárias que são valorizadas tornando-se referências comportamentais (Santos & Gonçalves, 2010); (6) as estórias, os mitos e os tabus (referem-se às áreas delimitadas como “proibidas”), que formam um sistema simbólico e uma elaboração de conhecimento consensual sobre o significado de mundo (Fleury, 1987; Machado & Vasconcellos, 2007); (7) as normas, que estão associadas aos valores organizacionais e atuam no plano consciente, tendo a função normativa do comportamento, demonstrando o que é esperado pelas pessoas em situações decisivas (Santos & Gonçalves, 2010; Tamayo, Mendes, & Paz, 2000); e o (8) sistema de comunicação, que pode fortalecer os aspectos culturais conforme demanda organizacional. É importante mencionar que toda organização cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios.

Dada a centralidade da cultura organizacional para a explicação do comportamento do empregado dentro da organização, bem como para compreender a abertura ou a resistência à mudança, é fundamental considerar esse construto como uma dimensão que pode apoiar a presença da inovação no ambiente organizacional.

No que tange ao tema inovação, segundo o Manual de Oslo desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004), é possível afirmar que inovação é traduzida como a capacidade de implementar um produto, que pode ser um bem ou um serviço, novo ou aperfeiçoado de maneira significativa, ou, ainda, a capacidade de implementar um novo método de marketing ou organizacional, seja nas práticas de negócios, na organização em si ou nas relações externas. Por conseguinte, a OECD (2004) compreende inovação quando a organização introduz no mercado um produto, um processo, um novo método de marketing ou organizacional (ou significativamente novo) para conquistar a diferenciação e manter-se competitiva no mercado. Essa definição é

acrescida pelo fato de considerar um produto ou serviço inovador quando esse consegue trazer algum valor, resolver problemas e ser aceito pelo usuário final (Conde & Araújo-Jorge, 2003; Macedo, Miguel, & Casarotto Filho, 2015).

Schumpeter (1984) é considerado pioneiro em se tratando do assunto sobre inovação, o qual diferencia invenção de inovação. Por invenção, compreende-se o momento da geração da ideia e, por inovação, compreende-se o momento em que a ideia é desenvolvida e implementada no mercado, levando em consideração as questões técnicas, mercadológicas, econômicas e organizacionais, contribuindo a invenção fortemente para a inovação (Macedo, Miguel, & Casarotto Filho, 2015; Rosa, Rosa, & Antonioli, 2018).

Para Valladares, Vasconcellos, e Di Serio (2014), a capacidade de inovar está associada à força ou à competência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos. Já Silva (2019) entende a inovação como um processo que imprime valor e novidade ao mercado, consumidores, fornecedores e demais parceiros por meio de novas soluções, novos produtos ou serviços e novas formas de comercialização.

De acordo com Macedo, Miguel, e Casarotto Filho (2015) e Silva, Bagno, e Salerno (2014), a inovação existe a partir de uma condição de multiestágio pelo qual as organizações transformam ideias em produtos (bens ou serviços) ou em processos definitivamente novos ou significativamente melhorados com vistas a se diferenciarem no mercado, serem competitivas e progredirem como organização. Para Van De Ven (1986 como citado em Silva, Bagno, e Salerno, 2014), a inovação necessita da interação entre as pessoas em um contexto organizacional para que possam gerar e implantar novas ideias e que esse processo é permeado por condições que facilitam ou inibem o desenvolvimento inovativo.

Após breve contextualização acerca dos conceitos de cultura organizacional e de inovação, faz-se necessário introduzir a variável preditora do presente estudo, denominada cultura de inovação, podendo ser compreendida como cultura organizacional que fomenta a inovação

(Bruno-Faria & Fonseca, 2014a). Ressalta-se que esse construto ainda está em formação e necessita de uma delimitação conceitual mais específica, uma vez que se apresenta como um tema muito recente, justamente, pela importância de as organizações se manterem competitivas no mercado econômico, tendo como principal diferencial a sua capacidade de inovar (Bruno-Faria & Fonseca, 2015; Bruno-Faria & Fonseca, 2014b; Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Figueiredo & Grieco, 2013; Lima, Roman, Régis, & Dittrich, 2010; Machado, Carvalho, & Heinzmann, 2012; Machado, Gomes, Trentin, & Silva, 2013; Machado & Vasconcellos, 2007; Silva & Valentim, 2018).

Para erigir o conceito de cultura de inovação, os pesquisadores buscaram referências nos estudos sobre cultura e inovação para, na sequência, compreenderem a relação desses dois fatores. Compreende-se cultura como um conjunto de valores, crenças, relacionamentos, normas rituais, símbolos e linguagens que são compartilhados pelas pessoas e que moldam o estilo de ser da organização, podendo, além disso, estimular ou minimizar comportamentos que geram inovações nas organizações, bem como melhorias em produtos e processos (Machado, Carvalho, & Heinzmann, 2012; Machado et al., 2013; Moraes, Miranda, Oliveira, & Santos, 2017; Morschel, Reis, Matos, & Costa, 2013).

Quanto à inovação, algumas literaturas a associam a um retorno financeiro (Bessi, 2015; Theis, & Schreiber; 2014), embora os resultados da maioria dos estudos apontam que a existência da inovação é fortemente influenciada pela cultura organizacional e que essa pode gerar uma condição para expandir ou inibir a cultura de inovação, que é compreendida como a capacidade de facilitar os processos inovativos nas organizações (Depine & Machado, 2015; Bruno-Faria & Fonseca, 2014b; Machado et al., 2013).

No contexto organizacional, o termo inovação apresenta certa variedade de conceitos, tais como; (1) qualquer ideia ou produto percebido pelo cliente como novo; (2) introdução de produtos, processos, serviços, métodos e sistemas que não existiam anteriormente no

mercado; (3) algo novo relacionado a produtos, processos organizacionais e marketing; (4) tecnologias sustentadas que permitem a um produto ou serviço apresentar melhor desempenho, sendo valorizados pelo cliente; (5) produto tecnologicamente novo do ponto de vista da organização ou do ponto de vista do mercado como um todo; (6) criação de qualquer produto, serviço ou processo novo e eficaz para o negócio e que considera as necessidades do mercado, a tecnologia e a capacidade de produção.

Assim, a estrutura organizacional que favorecer a interação e a cooperação é propícia ao desenvolvimento da inovação (Moraes, Souza, Costa, & Cosentino, 2011). Entretanto, para Moraes et al., (2017), inovação pode ser conceituada como uma maneira diferente de gerar serviços e produtos comercializáveis, sendo cada vez mais reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva e sustentável e, conforme Bessi (2015), pode ser vista como resultado ou processo.

Para Machado e Vasconcellos, (2007), inovação é vista como: (1) capacidade da organização de articular e mobilizar recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.) para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas etc.); (2) processo de transformação de ideias (inovação) em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes; e (3) resultado de uma atividade criativa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Um ambiente inovador advém de uma cultura organizacional propícia e, nesse sentido, a literatura retrata que inovação é a capacidade de implementação de ideias e está relacionada ao nível de grupo e organização com características de interação, levando em consideração fatores estruturais e pessoais e permitindo a incorporação de novos conhecimentos advindos de aprendizados.

Para Denham e Kaberon (2012), a contribuição da cultura para a inovação está sustentada em quatro pilares, a saber: no compromisso da liderança em incentivar aspectos de inovação,

devendo esse comportamento permear toda a organização; no ambiente físico e social que, conforme suas configurações, estimula a troca de ideias e geram inovações; na valorização de experiências e habilidades diversas; e na transparência e na mentalidade com base no conhecimento compartilhado e colaboração entre as áreas (Bruno-Faria & Fonseca, 2014a; Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Machado et al., 2013; Moraes et al., 2017; Teza, Miguez, Fernandes, & Dandolini, 2013).

Outro fator que, segundo Machado et al. (2013), apoia um ambiente inovador é a criatividade que, como característica individual, somada a uma cultura que estimula e valoriza ações criativas, torna favorável a presença da inovação no sentido de realizar uma entrega, seja na forma de produto e/ou serviços, desde que a relação entre aspectos humanos e estruturais seja positiva. Na visão de Ucar (2018), ao citar Van de Ven (1986), a inovação é um processo e geração de novos produtos ou novas ideias e, mesmo que as ideias possam surgir no nível individual, a inovação é considerada uma realização coletiva. Também em seus estudos, é evidenciado que a criatividade exige um distanciamento do *status quo* e que empresas sediadas em regiões geográficas que estimulam aspectos criativos apresentam um campo mais fértil para a inovação, fortalecendo esses aspectos na cultura corporativa.

Como se percebe em Martins e Terblanche (2003), o modelo de cultura organizacional defendido por Martins (1987, 1997) é baseado na interação entre os subsistemas da organização compostos por metas, valores, estrutura gerencial, subsistemas tecnológicos e psico-sociológicos com duas funções importantíssimas denominadas ambiente externo (social, industrial e cultura corporativa) e ambiente interno (artefatos valores e pressupostos básicos). Já as dimensões que influenciam a cultura organizacional são compostas por missão e visão, ambiente externo, metas e objetivos, imagem da organização, processos de gerenciamento, necessidades e objetivos dos empregados, relacionamento interpessoal e liderança. Assim, esses autores defendem que, em seu modelo de pesquisa, a cultura

organizacional apresenta certas dimensões que influenciam a inovação e a criatividade, conforme demonstrado na Figura 2.

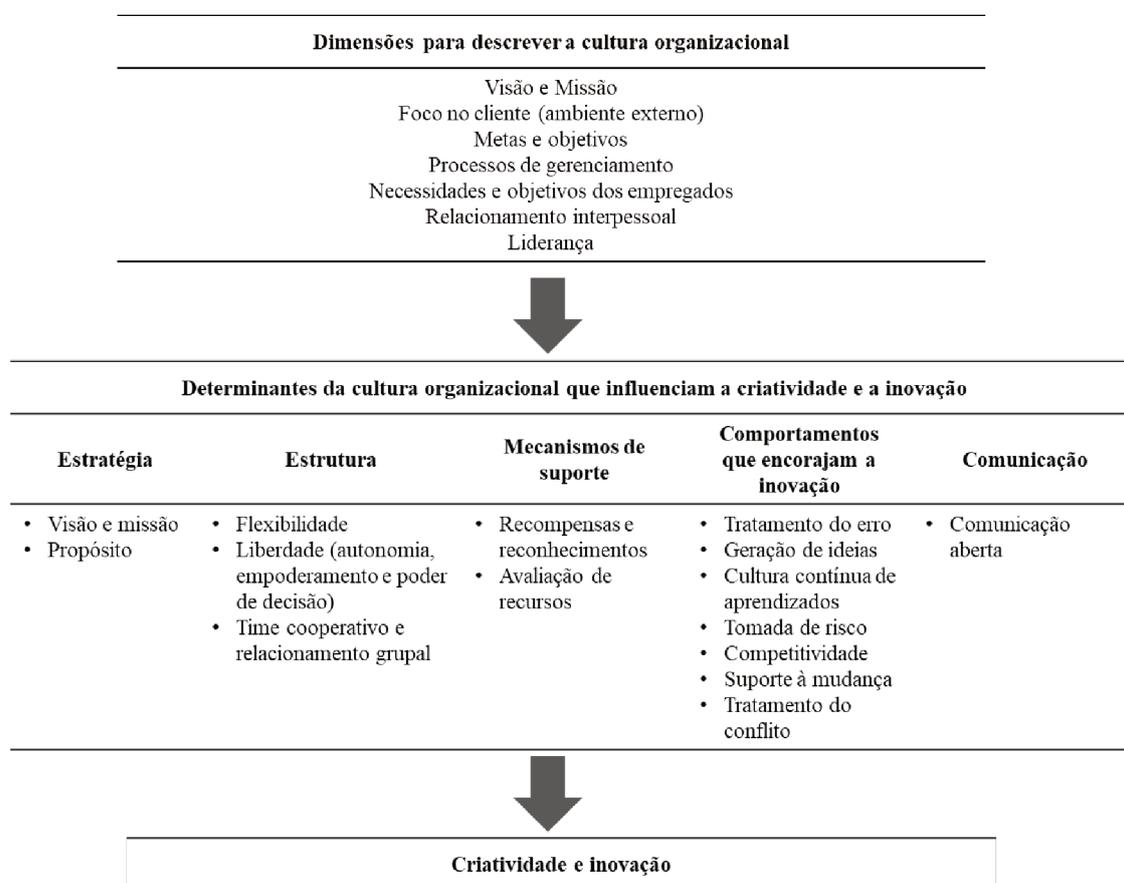


Figura 2: Influências da cultura organizacional na criatividade e inovação.

Nota. Fonte: Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. (p.70). *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

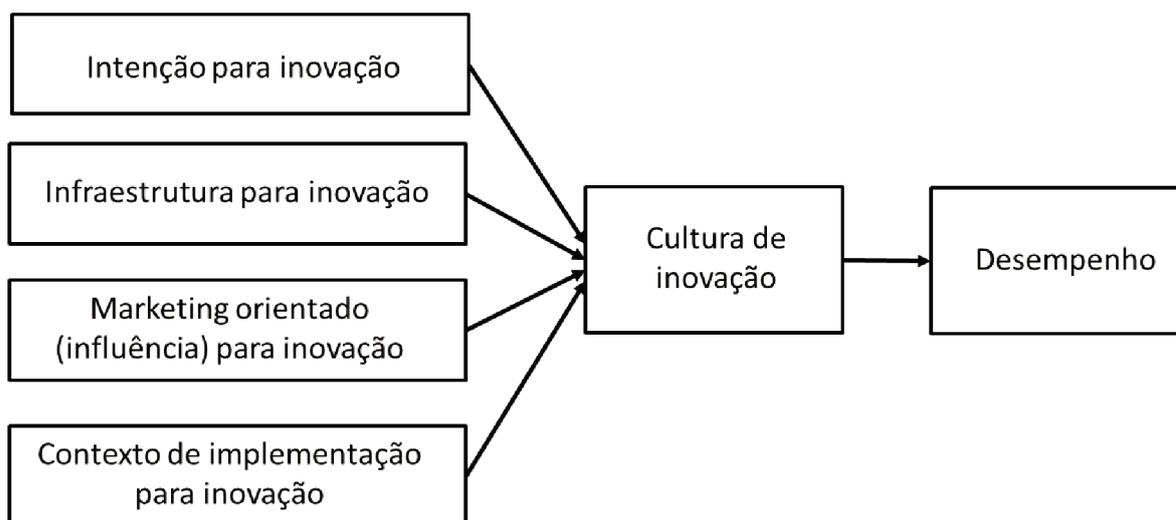
Dobni (2008, p.540), um dos precursores do conceito de cultura de inovação, afirma que “a cultura organizacional de inovação é definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte a inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado, a orientação de valor e ambiente para implementar a inovação”, conforme retratado na Tabela 7 que aponta as dimensões e a descrição de cada um dos fatores.

Tabela 7: Dimensão e descrição de cada um dos fatores do conceito de Dobni (2008).

Dimensão	Fatores	Descrição
Intenção de Inovação	- Propensão para inovação- Eleitorado (<i>constituency</i>) organizacional	O grau em que a organização tem uma arquitetura formalmente estabelecida, dentro do modelo de negócios, para desenvolver e sustentar a inovação.
Infraestrutura para inovação	- Aprendizagem organizacional - Criatividade e <i>empowerment</i>	Considera o grau em que os empregados se integram na noção de inovação e como eles pensam sobre si mesmos cara a cara com os colegas a respeito de valores, equidade e contribuições feitas na organização.
Influência da inovação	- Orientação para o mercado - Orientação para valor	O grau em que as oportunidades de treinamento e de educação dos empregados se alinham aos objetivos da inovação.
Implementação da inovação	- Contexto de implementação	Determina a capacidade criativa dos empregados, a quantidade de criatividade dos empregados e o direito de se expressarem no seu trabalho. Da mesma forma, avalia o grau de <i>empowerment</i> dos empregados e a sua habilidade de improvisar e executar de acordo com a sua vontade.

Nota. Fonte: Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014b). Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. (p. 36) *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 30-55. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100214>

E, segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014a), o conceito apresentado por Dobni (2008) é uma concepção abrangente que inclui aspectos estruturais e comportamentais, além dos fatores internos e externos, direcionando a sua ênfase para as características organizacionais, conforme demonstrado na Figura 3.

**Figura 3:** Modelo de cultura de inovação.

Nota. Fonte: Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. (p.541). *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156

Também, como apontam Bruno-Faria e Fonseca (2014a), outras definições estão relacionadas na literatura, como descrito na Tabela 8. Ao confrontar as diversas conceituações, verifica-se que essas convergem quanto ao fator multidimensionalidade, visto que a cultura de inovação sofre influências do ambiente interno, sejam elas no âmbito de infraestrutura organizacional, nas questões comportamentais ou nas práticas aplicadas ao ambiente organizacional.

Tabela 8: Conceitos de cultura de inovação identificados na literatura.

Autor	Cultura de inovação
Bruno-Faria & Fonseca (2014a)	Segundo Dobni (2008, p. 540), a cultura de inovação tem sido definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, ter a infraestrutura que dá suporte a inovação, comportamento de nível operacional necessário para influenciar o mercado, orientação de valor e ambiente para implementar a inovação.
	De acordo com Janiunaite e Petraite (2010, p. 14), cultura de inovação relaciona-se com gestão do conhecimento e é um determinante da inovação sustentável, bem como do desempenho efetivo de uma organização.
	A cultura de inovação perpassa pela arquitetura da organização, liderança, ferramentas de gestão na prática, implementação de novas ideias e criatividade.
	A cultura de inovação necessita de troca de informações, compartilhamento de ideias e conhecimentos, sendo esses aspectos a base para a inovação.

Nota. Fonte: Adaptado de Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014a). Cultura de inovação: Conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>

A cultura de inovação é vista como parte da cultura organizacional e pode contribuir com a inovação de duas maneiras: (1) quando aborda as novidades e os riscos, a atuação coletiva como oportunidade fortalece a cultura de inovação; (2) quando estão muito arraigados os modelos e controles, quanto maior for o consenso cultural, mais frágil será a cultura de inovação nesse ambiente organizacional. A cultura de inovação também está associada à arquitetura organizacional, em especial, aos processos de contratação, às práticas gerenciais, ao papel do líder, ao compartilhamento de conhecimento e à criatividade dos empregados (Bessi, 2015; Bruno-Faria & Fonseca, 2014b; Machado et al., 2013; Moraes et al., 2017; Nagano, Stefanovitz, & Vick, 2014; Theis & Schreiber, 2014).

Mediante a diversidade de definições para o construto cultura de inovação, o presente estudo será orientado pela definição de Bruno-Faria e Fonseca (2015, p. 56), segundo o qual “cultura de inovação é compreendida, neste estudo como compartilhamento de valores e crenças por indivíduos que integram uma organização a respeito de inovação, aliada à ideia de busca de competitividade”, devendo-se tal escolha ao fato de que os autores pesquisaram sobre a diversidade desse construto, realizando estudos sobre instrumentos e modelos de cultura de inovação para, na sequência, proporem um instrumento de pesquisa aplicado à realidade brasileira, permitindo, assim, uma visão mais objetiva, conciliando as questões de cultura e inovação, e que, além disso, dialoga com as contribuições dos autores que fizeram parte dos seus respectivos estudos.

Para aprofundar os conhecimentos sobre a temática e identificar as lacunas de pesquisa, é apresentada, no tópico seguinte, uma bibliografia sobre cultura de inovação.

2.4 Revisão da Literatura

2.4.1 Revisão da literatura nacional sobre cultura de inovação

A fonte de busca para a revisão sistemática de literatura foi o Portal de Periódicos da Fundação Capes e, para iniciar a pesquisa, palavras-chave foram definidas com o objetivo de gerar um levantamento de artigos mais condizente com o tema pesquisado. Essas palavras-chave foram definidas pela expressão “cultura de inovação”.

Ao inserir os referidos descritores na base de dados da Capes, foram identificados artigos científicos escritos em Língua Portuguesa no período de 2007 a 2017. Os critérios para inclusão dos artigos levaram em consideração o fato de serem esses classificados como científicos, estarem descritos em Língua Portuguesa, serem apresentados na íntegra e que

tratassem o tema pesquisado, considerando o ambiente organizacional. Os critérios de exclusão foram artigos que abordaram o tema externamente ao ambiente organizacional, teses, dissertações, monografias, artigos que não abordaram os descritores selecionados, livros ou capítulos de livros.

Sustentados nesses critérios, foram selecionados 25 artigos e, para maior rigor na revisão sistemática de literatura, os mesmos foram submetidos ao crivo da avaliação dos periódicos por meio da Plataforma Qualis Capes, tendo sido selecionados aqueles que se enquadravam no último quadriênio de avaliação de periódicos (2013-2016) dentro dos estratos de A1 a B2 na área de Administração e/ou Psicologia. A partir dessa depuração, dos 25 artigos, 12 foram desconsiderados por não atenderem aos critérios da Qualis Capes e 13 artigos foram classificados. A Figura 4 apresenta o passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.

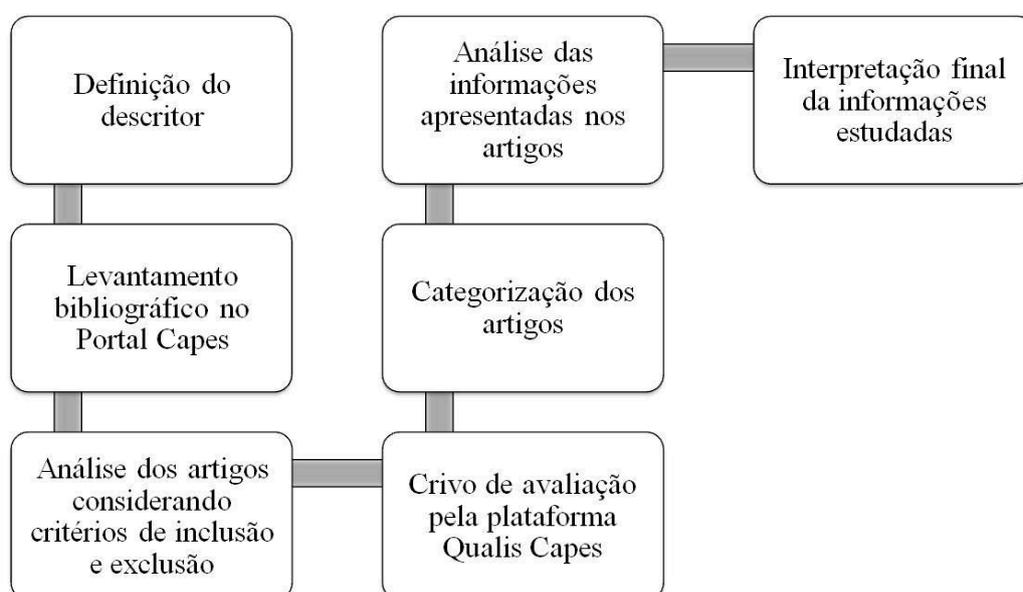


Figura 4: Passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos 13 artigos selecionados, observa-se maior concentração de material acadêmico a partir do ano de 2012, ou seja, foram encontrados um artigo no ano 2017, dois artigos no ano de 2015, três artigos em 2014, três artigos em 2013 e dois artigos em 2012. Já os demais artigos encontrados foram um artigo no ano de 2007 e um artigo no ano 2011. Desse material

pesquisado, no que tange à abordagem, têm-se: sete artigos estruturados em pesquisas quantitativas, o que corresponde a 54% dos artigos pesquisados; cinco artigos com abordagem qualitativa, o que equivale a 38%; e um artigo classificado como misto (quantitativo e qualitativo), representando 8% do material selecionado para esta pesquisa bibliográfica. Quanto aos objetivos, foram catalogados seis estudos descritivos (46%), um estudo exploratório-explicativo (8%), três estudos explicativos (23%), dois estudos exploratórios (15%) e um estudo definido exploratório-descritivo (8%). A Tabela 9 retrata o mapa de literatura com uma visão resumida desse processo.

Tabela 9: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica nacional.

Abordagem	Objetivo	Artigo	Qualis Capes	
			Psic.	Adm.
Quantitativa	Descritivo	Bessi (2015)	N/A	B2
	Descritivo	Machado e Vasconcellos (2007)	N/A	B1
	Explicativo	Machado, Carvalho, e Heinzmann (2012)	N/A	A2
	Exploratório / descritivo	Machado, Gomes, Trentin, e Silva (2013)	B2	B1
	Explicativo	Monteiro, Palma, e Lopes (2012)	B2	B1
	Descritivo	Moraes, Miranda, Oliveira, e Santos (2017)	B3	B2
	Explicativo	Moraes, Souza, Costa, e Cosentino (2011)	N/A	B1
Mista (Quali- Quanti)	Descritivo	Morschel, Reis, Matos, e Costa (2013)	B2	B1
Qualitativa	Descritivo	Bruno-Faria e Fonseca (2014a)	B3	A2
	Descritivo	Bruno-Faria e Fonseca (2014b)	B2	B1
	Exploratório / explicativa	Bruno-Faria e Fonseca (2015)	B2	B1
	Exploratório	Figueiredo e Grieco (2013)	B2	B1
	Exploratório	Nagano, Stefanovitz, e Vick (2014)	N/A	B1

Nota. Elaborado pela autora (2018) com base na revisão da literatura.

Os estudos quantitativos, conforme a revisão bibliográfica, são a maioria e com focos de atuações diferentes, mas que trazem enriquecimento para a compreensão do construto. Dentre tais estudos, a pesquisa sobre a relação entre cultura organizacional e cultura de inovação, em que Machado, Carvalho, e Heinzmann (2012) testaram o modelo MIRP (*Minnesota Innovation Reserach Program*) em uma organização brasileira, apontou que a cultura organizacional impacta de alguma forma no ambiente de inovação, o que é coerente com

Machado et al, (2013), os quais identificaram valores, crenças e pressupostos como preditores e condicionadores da inovação organizacional, completando a pesquisa de Machado e Vasconcellos (2007), os quais mencionaram que os elementos da cultura organizacional, tais como, valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias, ritos, tabus, heróis, comunicação, artefatos e símbolos podem incentivar a inovação no ambiente organizacional. Na sequência, tem-se pesquisas que buscaram testar modelos, nos quais Monteiro, Palma, e Lopes (2012) confirmaram que o capital empreendedor é mediador da relação entre cultura de inovação e desempenho, colaborando com Moraes, Souza, Costa, e Cosentino (2011) que validaram o modelo de que a cultura e a estrutura organizacional criam um ambiente para interação e cooperação promovendo o desenvolvimento de inovações.

Ainda sobre as pesquisas quantitativas, Moraes, Miranda, Oliveira, e Santos (2017) buscaram identificar a percepção do público pesquisado sobre a cultura de inovação e demonstraram que há uma iniciativa e engajamento dos colaboradores no processo de inovação desde que apoiados pelo suporte organizacional e pela disseminação de informações, o que está alinhado com os achados de Bessi (2015), o qual destacou a importância de que, por mais que a empresa desenvolva práticas de gestão com vistas à inovação, faz-se necessário o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas da organização.

Isso posto, é possível inferir que, nos estudos quantitativos, há evidências de que o construto cultura de inovação faz parte da cultura organizacional, apresentando-se de forma multidimensional, haja vista que, além de se relacionar com a cultura da empresa, sofre influências das práticas de gestão, do capital empreendedor, do engajamento das pessoas, manifestando-se, assim, de forma complexa e abrindo caminhos para novas pesquisas.

No que tange aos estudos qualitativos, Bruno-Faria e Fonseca (2015) buscaram construir um instrumento que apresentasse uma visão sistêmica, estratégica e mais abrangente que os

demais disponíveis na literatura pesquisada pelos autores, além de incluir aspectos da cultura de inovação validados pela realidade brasileira com dados psicométricos satisfatórios.

E, em Bruno-Faria e Fonseca (2014a), evidenciam-se estudos sobre a cultura de inovação por meio da revisão de literatura sobre os modelos teóricos, buscando compreendê-la no contexto organizacional. Os autores demonstraram que há uma forte evidência entre cultura de inovação e contexto organizacional, o que é coerente com os achados de Nagano, Stefanovitz, e Vick (2014), ao ressaltarem a alta interdependência entre o contexto organizacional e as consistências dos processos de inovação, além do nível de capacitação da liderança para compreender e direcionar o complexo processo de inovação dentro de uma organização.

Em outro estudo, Bruno-Faria e Fonseca (2014b) buscaram descrever e analisar instrumentos de medida de cultura de inovação. Dentre as quatro medidas pesquisadas, de Dobni (2008), Martins e Martins (2002), Bretell e Cleven (2011) e Susanj (2000), apenas duas foram construídas pelos próprios autores, no caso, os dois primeiros supramencionados, e demonstraram os indicadores do processo de validação, bem como as medidas válidas. Tais evidências apontam para uma estreita relação entre cultura organizacional e inovação, ficando evidente que a cultura afeta diretamente a inovação, podendo fortalecer ou inibir tal processo (Bruno-Faria & Fonseca, 2014a; Nagano, Stefanovitz, & Vick, 2014).

Ainda sobre os estudos qualitativos, Figueiredo e Grieco (2013) caminharam por outro objeto de estudo, mas que também complementa os achados dos relatos supracitados. Os referidos autores estudaram a inovação aberta que ocorre por meio de trocas em redes externas de relacionamentos e, nesse processo, verificou-se que os estímulos às parcerias internacionais viabilizam a aprendizagem, a qual passa a acontecer de maneira mais veloz, passando ambos a terem fundamental importância para contribuir com o resultado do projeto em questão e para conquista de novos mercados.

Nas pesquisas dos referidos autores, a inovação é conceituada não apenas como criatividade, mas, também, como boas e viáveis ideias passíveis de execução e implementação, sendo as inovações com o suporte tecnológico vistos como vantagem competitiva, a qual é compreendida como a capacidade de criar um valor econômico maior que o dos concorrentes diretos. E, por fim, na pesquisa mista de Morschel et al. (2013), os autores também encontraram o fato de que a cultura organizacional influencia os processos de inovação, o que evidencia o consenso com as pesquisas quantitativas e qualitativas.

Ao cotejar os achados da literatura nacional, observa-se que a cultura organizacional é apresentada como um fator determinante para a inovação, haja vista que, em ambientes com características de forte controle organizacional e alto consenso entre as pessoas, a inovação pode ser inibida e vice-versa (Bruno-Faria & Fonseca, 2014b).

Além disso, também é mencionado nas pesquisas que ambientes com características, tais como, condição para aprender continuamente, liberdade ao erro, atuação positiva da liderança, autonomia e recursos, conhecimento aprendido e compartilhado, favorecem a existência da inovação e, embora o construto se apresente com várias possibilidades de definição, há uma crescente atenção dada a esse tema, haja vista a necessidade de mais pesquisas, tanto no âmbito teórico, quanto empírico, para melhor sedimentá-lo (Bruno-Faria & Fonseca, 2014a; Bruno-Faria & Fonseca, 2014b; Morschel et.al, 2013; Nagno et.al. 2014).

Finaliza-se, então, conforme Bruno-Faria e Fonseca (2014a), que a cultura de inovação é percebida como uma forma de manter a competitividade organizacional e que a agilidade e habilidade das organizações para responderem às mudanças recaem no capital intelectual das pessoas, corroborando Machado et al. (2013, p. 165). Segundo esses autores, a “capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham”, justificando, assim, a importância de compreender a relação entre cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho.

2.4.2 Revisão da literatura internacional sobre cultura de inovação

Com o propósito de ampliar a pesquisa acadêmica, artigos internacionais foram selecionados no Portal de Periódicos da Fundação Capes, considerando o período de 2007 a 2017 e tendo como descritores as seguintes palavras-chaves: “*innovation, culture, culture of innovation*”. A seleção dos artigos adotou como critérios de inclusão e exclusão a mesma regra apresentada na análise de revisão da literatura nacional, além de considerar a pesquisa na Plataforma Qualis Capes em se tratando de artigos publicados em periódicos classificados, no último quadriênio (2013- 2016), entre A1 a B2 na área de Administração e/ou Psicologia.

Essa variável de pesquisa, denominada cultura de inovação, tanto no contexto internacional quanto no período pesquisado, também se apresentou muito jovem no campo da pesquisa. Dos 11 artigos selecionados, três foram excluídos em virtude de critérios estabelecidos, resultando, assim, em oito artigos, dos quais, quatro (50%) foram classificados como pesquisas qualitativas e descritivas. No que tange às pesquisas quantitativas, dois artigos (25%) foram selecionados e também identificados como descritivos e, em relação à abordagem mista (quantitativo e qualitativo), dois artigos (25%) foram selecionados e classificados como descritivo e explicativo. Ao considerar o período de publicação dos artigos selecionados, é possível identificar a recenticidade do assunto, pois um artigo foi publicado em 2011, um, em 2012, dois artigos, em 2014, e quatro artigos foram publicados em 2015. Nos artigos pesquisados, o foco dos estudos foi direcionado para a cultura da organização e inovação, buscando verificar o quanto essas variáveis estão relacionadas e como impactam as organizações no mundo atual. O mapa de literatura da pesquisa bibliográfica internacional está demonstrado na Tabela 10, a seguir.

Tabela 10: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica internacional.

Abordagem	Objetivo	Artigo	Qualis Capes	
			Psic.	Adm.
Qualitativa	Descritivo	Aithal (2015)	A2	A1
	Descritivo	Erez, Van De Vem, e Lee (2015)	A1	A1
	Descritivo	Green e Cluley (2014)	N/A	A1
	Descritivo	Powell (2015)	B2	B1
Mista (Quali- Quanti)	Descritivo	Bock, Opsahl, e Gann (2012)	N/A	A1
	Explicativo	Hogan e Coote (2014)	A2	A1
Quantitativa	Descritivo	Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, e Sanz-Valle (2011)	N/A	A1
	Descritivo	Petrakis, Kostis, e Valsamis (2015)	A2	A1

Nota. Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base na revisão da literatura.

Nas pesquisas qualitativas, é evidenciado que os estudos empíricos que demonstrem a interação entre cultura, criatividade e inovação ainda são escassos, mas que há uma associação entre capital humano e apoio institucional para favorecer a inovação, ou seja, a cultura é uma condição importante para que as organizações alcancem vantagens competitivas por meio da inovação. Assim, culturas que questionam os seus atuais produtos e serviços (mesmo que demonstrem resultados e qualidades satisfatórios), que assumem o risco como necessário e que vislumbram mercados futuros apresentam características que fortalecem a inovação nas organizações, independentemente de as organizações serem de pequeno ou grande porte (Aithal, 2015; Erez, Van de Vem, & Le, 2015; Green & Cluley, 2014). Além disso, podem ser citadas as contribuições de Powell (2015), o qual, ao estudar o ambiente de ecossistemas de *hardware* aberto, aponta que a inovação cultural acontece nas fronteiras entre os mundos sociais, sendo necessário compreender melhor como negociar as diferentes formas de autoridade e, assim, facilitar a integração do conhecimento para influenciar a produção cultural e a inovação.

Quanto às pesquisas quantitativas, Petrakis, Kostis e Valsamis (2015) esclarecem que a cultura organizacional influencia a capacidade de competitividade e inovação por meio de dois caminhos denominados como aprendizagem social e estrutura organizacional. A

aprendizagem social pode ser compreendida como fatores cognitivos que se interagem, afetando o processo de aprendizagem, as preferências e os comportamentos humanos, os quais são repassados para as gerações seguintes. É importante lembrar que, conforme o histórico da cultura organizacional, a aprendizagem social pode ser favorecida ou dificultada, podendo impactar positiva ou negativamente a sua evolução e, conseqüentemente, impactar na inovação. Já a estrutura organizacional pode ser compreendida como um processo de governança que permite às empresas inovarem e obterem vantagens competitivas.

Em Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, e Sanz-Valle (2011), a ênfase também recaiu no fato de que a cultura organizacional impacta nas estratégias de inovação, em especial, quando apresentam características de flexibilidade, uma vez que estimula a aprendizagem, a autonomia, a orientação estratégica, o compartilhamento de conhecimentos e a liberdade, o que fortalece a criatividade e, conseqüentemente, cria um ambiente favorável à inovação.

Quanto à abordagem mista (quantitativa e qualitativa), destacam-se as contribuições de Bock, Opsahl, e Gann (2012), as quais estão alinhadas aos resultados quantitativos. Os autores asseveram que uma cultura com características criativas está positivamente associada à flexibilidade durante a inovação em um modelo de negócio, o que complementa a pesquisa de Hogan e Coote (2014), segundo os quais, a inovação é um dos principais propulsores do desenvolvimento econômico e da concorrência, sendo assim, a cultura organizacional é vista como uma força social que impacta comportamentos, sistemas formais de controle, procedimentos, autoridade. Ainda conforme os autores, embora valores organizacionais sejam importantes para fortalecer comportamentos esperados pela organização, os resultados em inovação também dependem do exercício da liderança, das normas, dos artefatos e de comportamentos que fortaleçam e promovam a inovação dentro de uma organização.

Independentemente da abordagem das pesquisas apresentadas, alguns fatores em comum podem ser ressaltados, como o fato de a cultura de inovação ser um construto jovem no

campo acadêmico e empírico. Entretanto, mesmo com essa característica, há um consenso sobre a importância da flexibilidade, da criatividade, do compartilhamento de conhecimentos e da aprendizagem social como fatores que têm alguma relação com a inovação gerada nas organizações e que esse fato impacta no desenvolvimento e na competitividade de nossa contemporaneidade.

Embora os conceitos sejam diversos, a maioria dos estudos aponta para a importância da cultura organizacional como pilar para a existência de uma cultura de inovação e, conseqüentemente, para a capacidade de a organização se manter competitiva no mercado contemporâneo. Entretanto, o arranjo dos componentes da cultura organizacional pode corroborar ou não para a existência da cultura de inovação e, por se tratar de uma visão multidimensional, alguns fatores podem gerar um ambiente profícuo à cultura de inovação, tais como: visão clara e compartilhada, liderança que apoia e estimula ações inovadoras, estrutura e tecnologia, profissionais capacitados, tolerância ao erro, abertura ao risco, comunicação fluida, equipes multifuncionais, flexibilidade, troca de informações e aprendizagem contínua na qualidade de rede aberta (trocas de informações e conhecimentos com empresas externas) ou fechada (trocas de informações e conhecimentos somente dentro da organização), reconhecimentos e recompensas, além de persistência.

Mediante o exposto, a cultura de inovação também tem se apresentado como um campo fértil de pesquisa que demonstra como lacuna a continuidade dos estudos, seja para melhor definir o construto, para aprofundar em instrumentos e modelos de pesquisa ou para aprofundar na compreensão dos ambientes organizacionais.

Desta maneira, a pesquisa sobre a relação entre cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho visa atender a lacuna apontada por Isidro Filho (2009) sobre a necessidade de se investigar a relação da aprendizagem em organizações com a inovação, bem como busca atender a lacuna apontada por Donato, Hedler, e Coelho Junior (2017), os

quais sugerem estudos para analisar a influência das variáveis ambientais no uso das EAT's, além de também atender o campo da cultura de inovação e, nesse sentido, Bruno-Faria e Fonseca (2015) aconselham a aplicação do instrumento ACI para ampliar a compreensão da relação entre os conceitos de cultura de inovação. A relação entre cultura de inovação como condição para a competitividade organizacional, bem como o uso das estratégias de aprendizagem no trabalho para apoiar o trabalhador em seu processo de se manter competitivo no ambiente de trabalho, parecem contribuir com o modelo de pesquisa para avaliar a influência da cultura de inovação nas EAT's, haja vista que a cultura de uma organização influencia diretamente na sua capacidade de inovação e essa depende dos comportamentos das pessoas (Hogan & Coote, 2014) que, no estudo em questão, trata-se do fato de as pessoas utilizarem as EAT's para gerar e aplicar o aprendizado.

3 MODELO DE PESQUISA

O modelo de pesquisa, conforme Figura 5, apresenta como variável preditora a cultura de inovação e, como variável critério, as estratégias de aprendizagem no trabalho. Como posto anteriormente no presente trabalho, a variável estratégias de aprendizagem é definida como “práticas informais que os indivíduos utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimentos e habilidades em seu próprio local de trabalho” (Brandão & Borges-Andrade, 2011, p. 448). E, por sua vez, a variável cultura de inovação é compreendida como “compartilhamento de valores e crenças por indivíduos que integram uma organização a respeito de inovação, aliada à ideia de busca de competitividade” (Bruno-Faria & Fonseca, 2015, p. 56).

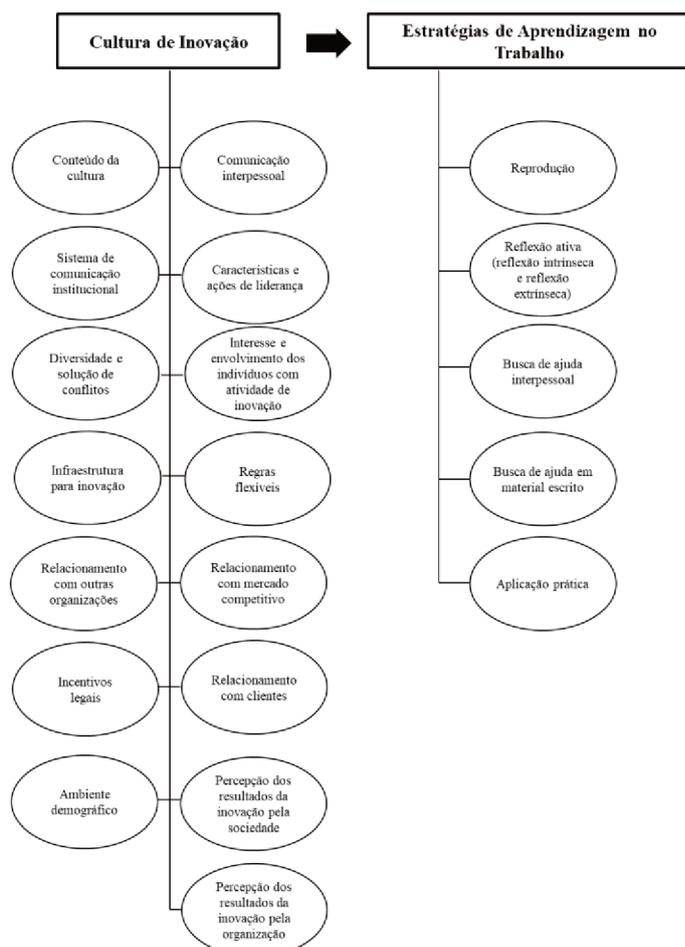


Figura 5: Modelo de pesquisa.

Assim, retomando os objetivos específicos, ressalto que estão propostos da seguinte forma:

- a) realizar revisão sistemática, no período de 2007 a 2017, das variáveis estratégias de aprendizagem no trabalho e cultura de inovação para melhor compreender a definição dos construtos;
- b) identificar quais dimensões da cultura de inovação estão mais presentes na amostra pesquisada, sendo elas: (1) estratégias de inovação referente ao fator conteúdo da cultura; (2) estratégias de inovação: sistema de comunicação interna composta pelos fatores comunicação interpessoal e comunicação institucional; (3) condições do contexto interno para inovação composto pelos fatores características e ações da liderança, diversidade e solução de conflitos, interesse e envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação, infraestrutura para inovação, normas e regras flexíveis; (4) relacionamento com o contexto externo à organização composto pelos fatores relacionamento com outras organizações, relacionamento com o mercado competitivo, incentivos legais, relacionamento com clientes e ambiente demográfico; (5) resultados: percepção de efetividade das inovações composta pelos fatores resultados da inovação pela sociedade e resultados da inovação pela organização;
- c) identificar quais as estratégias de aprendizagem no trabalho são mais adotadas pelos participantes, sendo essas estratégias identificadas como: (1) cognitivas, que são compostas pelos fatores reprodução e reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca); e (2) comportamentais, sendo compostas pelos fatores procura de ajuda interpessoal, procura de ajuda em material escrito e aplicação prática;
- d) verificar, na amostra pesquisada, se a cultura de inovação e as estratégias de aprendizagem no trabalho estão relacionadas;

- e) verificar se existem diferenças entre as variáveis investigadas em função dos dados demográficos e funcionais.

4 MÉTODO

4.1 Organização

A escolha da organização para a realização deste estudo se deu pelo fato de a mesma se fazer perceber como uma organização que preza pela inovação, sendo esse um dos seus valores, haja vista a estrutura dedicada à transformação digital e a presença, em seus artefatos culturais, da importância da inovação, como, por exemplo, a comemoração do dia da inovação na empresa. Trata-se de uma organização que atua no ramo de serviços com foco em facilitar o acesso à alimentação, à cultura, à recreação e à educação. É oportuno ressaltar que a organização é uma subsidiária francesa e a terceira maior empresa de benefícios do mundo, estando presente em 19 países.

Atualmente, a organização conta com 3.400 colaboradores, 21 milhões de beneficiários e mais de 1 milhão de clientes em todo o mundo. No Brasil, os números somam: 17,5 mil clientes, 5 milhões de cartões e 180 mil estabelecimentos, sendo uma organização com atuação nacional, totalizando 450 colaboradores na categoria CLT distribuídos em três unidades físicas situadas nos estados de São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais. É válido informar que a última unidade, no Estado de Minas Gerais, apresenta o maior volume de funcionários e, portanto, foi a unidade que contribuiu com a presente pesquisa, estando o público-alvo pesquisado lotado na cidade de Uberlândia. Do total dos pesquisados, 250 profissionais se inserem nas categorias celetistas, temporários e pessoas jurídicas com dedicação exclusiva. As três unidades supramencionadas passaram a fazer parte do grupo francês internacional e independente, caracterizado como cooperativa, a partir de 2016, tendo ocorrido, então, a consolidação do seu processo de fusão organizacional.

4.2 Método de pesquisa

A presente pesquisa, quantos aos fins, é denominada como descritiva, tendo em vista que descreve as características do fenômeno de pesquisa (Cozby, 2003). Por sua vez, o modelo é correlacional com vistas a pesquisar a relação da variável independente, denominada cultura de inovação, com a variável dependente, denominada estratégias de aprendizagem no trabalho. A abordagem é quantitativa, visto que as dimensões e os fatores serão expressos em forma de escala numérica com definições operacionais claras e compostas pelo uso de dois instrumentos estatísticos para a coleta de dados dentro de parâmetros aceitáveis em um processo de pesquisa.

No que concerne a coleta de dados, seguiu o corte transversal, ou seja, foi realizada em um só momento, visando descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento. Como as escalas dos instrumentos apresentam valores intervalares, isto é, demonstram distâncias iguais entre os intervalos que se estabelecem nos itens medidos, foi possível considerar, na etapa de análise de dados, o uso de dados estatísticos descritivos, correlações e análises de regressão, cuja finalidade é medir as relações entre as variáveis, bem como a quantificação dos resultados. Quanto ao nível de análise, foi considerado o nível micro, isto é, o nível de análise voltado ao indivíduo (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000; Pasquali, 1997; Richardson, 2014; Sigelmann, 1984).

4.3 Amostragem

Para esta pesquisa, optou-se pela finalidade descritiva com vistas a melhor descrever o fenômeno dentro de uma realidade organizacional na qual a empresa coparticipante apresenta, atualmente, em seu quadro de funcionários, cerca de em 250 colaboradores que são

classificados como celetistas, temporários e profissionais na categoria pessoa jurídica. Esses colaboradores encontram-se concentrados na unidade de Uberlândia - MG, exercendo cargos descritos como gerentes, coordenadores, supervisores, analistas, assistentes, operadores de call center, consultores, programadores, secretárias, garçonetes e advogados.

Foram distribuídos instrumentos de coleta de dados para todos os trabalhadores da organização, tendo sido obtida a taxa de devolução de 69%, o que equivale a 172 questionários. Desse total, foram considerados válidos 152 (88%), sendo invalidados 20 questionários (12%) em virtude de os colaboradores terem menos de três meses de trabalho ou em virtude do expressivo número de respostas em branco, mais especificamente, superior a 10% do instrumento.

Assim, a amostra final do estudo ficou composta por 152 participantes, dos quais 38% (n=58) se declararam do sexo masculino, 47% (n=71), do sexo feminino, e 15% (n=23) preferiram se omitir quanto a essa questão. Ainda, dentre os participantes da amostra, 12% (n=19) ocupam cargo de liderança, 82% (n=124) não ocupam cargo de liderança e 6% (n=9) não responderam, apresentando eles idade média de 32 anos e tempo médio de trabalho na empresa de quatro anos. Quanto à escolaridade, a amostra foi estratificada em segundo grau completo, com 9% (n=14), superior incompleto, com 34% (n=52), superior completo, com 36% (n=55), especialização incompleta, com 3% (n=4), especialização completa, com 16% (n=25), mestrado, com 1% (n=1), e respostas omissas representaram 1% (n=1).

O número de participantes do estudo é bem próximo dos critérios estabelecidos por Miles e Shevlin (2001) e Tabachnick e Fidell (2004) para a realização da análise de regressão. Segundo esses autores, o número da amostra deveria ser maior ou igual a $50 + 8k$ (sendo k o número de variáveis independentes). Considerando que neste estudo a variável independente possui 15 fatores, seriam necessários, no mínimo, 170 respondentes, sendo $N = 50 + 8 \times 15 = 170$. Por sua vez, de acordo com o critério de Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) uma

amostra com menos de 100 sujeitos para regressão está sujeita detectar valores de regressão muito pequenos. Assim sendo, considera-se que a amostra do presente estudo contempla os requisitos da literatura. Destaca-se ainda que a amostra investigada corresponde a 61% da população.

4.4 Instrumentos

4.4.1 Estratégias de Aprendizagem do Trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2011)

Essa medida avalia as estratégias comportamentais e as cognitivas de aprendizagem no trabalho, sendo composta por 26 itens distribuídos em cinco fatores com confiabilidade superior a 0,79. A escala caracteriza-se como autorrelato do tipo Likert de 10 pontos contínuos, variando de 1 (um) = nunca faço a 10 (dez) = sempre faço. Na Tabela 11, são apresentados exemplos de itens para cada fator.

Tabela 11: Descrição dos fatores confiabilidade (alfa), número dos itens e exemplos.

Autor/ Escala	Dimensão	Fator	Descrição do fator	Alfa de Cronbach	Qtidade de itens	Exemplo de item
Brandão e Borges-Andrade (2011) Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (EAT's), composto por 26 itens representando duas dimensões e cinco fatores.	Estratégias de aprendizagem cognitivas	Reprodução	Relativo à memorização e à repetição mental de informações sem a reflexão sobre o seu significado.	Fator 1 $\alpha = 0,79$	Total de 4 itens, sendo os itens: 08, 06, 09, 05	Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimentos memorizados.
		Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	Reflexão do indivíduo sobre as partes componentes do seu trabalho (intrínseca), bem como a organização de estruturas mentais que relacionam o trabalho da pessoa a diferentes aspectos da organização (extrínseca).	Fator 2 $\alpha = 0,92$	Total de 9 itens, sendo os itens: 20, 24, 15, 04, 11, 23, 10, 19, 07	Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.
	Estratégias de aprendizagem comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	Procura ativa do indivíduo pela ajuda de outras pessoas.	Fator 3 $\alpha = 0,88$	Total de 5 itens, sendo os itens: 22, 01, 14, 21, 02	Consulto colegas de trabalho mais experientes quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
		Busca de ajuda em material escrito	Pesquisa e a localização de informações em documentos, manuais normativos, livros e outras fontes não sociais.	Fator 4 $\alpha = 0,79$	Total de 5 itens, sendo os itens: 13, 17, 12, 18, 16	Consultando informações disponíveis na internet, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
		Aplicação prática	Tentativa do indivíduo de aprender por meio da experimentação, de colocar em prática os seus conhecimentos enquanto aprende.	Fator 5 $\alpha = 0,82$	Total de 3 itens, sendo os itens: 03, 25, 26	Experimento na prática novas formas de executar meu trabalho.

Nota. Fonte: Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 448-457. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000300005>

4.4.2 Avaliação de Cultura de Inovação - ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

A escala é composta por 85 itens que representam cinco dimensões e 15 fatores. Os itens são respondidos em uma escala Likert de 5 pontos, de modo que 1 significa discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente. Esse instrumento se constitui em uma medida abrangente de cultura da inovação baseado em um modelo sistêmico e estratégico com foco na efetividade da inovação no contexto organizacional, cabendo ressaltar que cada dimensão é tratada como uma escala validada (Bruno-Faria & Fonseca, 2015). A Tabela 12 apresenta maiores detalhes sobre o instrumento de pesquisa que se destina a avaliar a cultura de inovação.

Tabela 12: Instrumento sobre cultura de inovação.

Autor/ Escala	Dimensão	Fator	Descrição do fator	Alfa de Cronbach	Qtidade de itens	Exemplo de item	
Bruno-Faria e Fonseca (2015) Cultura da Inovação (ACI), composto por 85 itens, representando 05 dimensões e 15 fatores.	Estratégias de inovação: conteúdo da cultura.	Conteúdo da Cultura.	Valores e crenças acerca da inovação que devem ser compartilhados entre os empregados.	Fator 1 $\alpha = 0,935$	15	Nessa organização, valoriza-se a tentativa de gerar inovações.	
		Estratégias de inovação: sistemas de comunicação interna.	Estratégias de inovação: comunicação interpessoal.	Estratégias adotadas pela organização que oportunizam ou favorecem a interação entre as pessoas no trabalho a fim de compartilharem o conteúdo da cultura na organização.	Fator 2 $\alpha = 0,906$	9	Nessa organização, as pessoas se comunicam umas com as outras com frequência para inovar.
		Estratégias de inovação: sistema de comunicação institucional.	Estratégias adotadas pela organização, objetivando a disseminação do conteúdo da cultura de inovação pretendida.	Fator 3 $\alpha = 0,881$	7	Os resultados de inovações geradas na organização são veiculados nos comunicados internos.	
Bruno-Faria e Fonseca (2015) Cultura da Inovação (ACI), composto por 85 itens, representando 05 dimensões e 15 fatores.	Condições do contexto interno para inovação.	Características e ações de liderança.	Características necessárias aos gestores que coordenam equipes de trabalho para que, a partir de suas ações, propiciem as condições favoráveis ao desenvolvimento e compartilhamento da cultura de inovação, incluindo reconhecimento e a valorização das contribuições dos empregados para os processos de inovação, bem como a condução adequada da solução de conflitos decorrentes dessa diversidade de opiniões entre os membros da organização nos processos de inovação.	Fator 4 $\alpha = 0,94$	9	Os gestores estimulam os empregados a reverem seus processos de trabalho a fim de aperfeiçoá-los.	

Continua...

Tabela 12: Instrumento sobre cultura de inovação.

Autor/ Escala	Dimensão	Fator	Descrição do fator	Alfa de Cronbach	Qtidade de itens	Exemplo de item
		Diversidade e solução de conflitos.	Espaços para a expressão de opiniões diversas e até contraditórias no ambiente de trabalho.	Fator 5 $\alpha = 0,90$	3	Nessa organização, há espaço para a divergência de opiniões entre os empregados.
		Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação.	Grau de interesse dos empregados nas atividades de inovação.	Fator 6 $\alpha = 0,86$	5	O interesse por coisa novas, nessa organização, é manifestado pelos empregados.
		Infraestrutura para inovação.	Recursos materiais, financeiros, tempo, informação e pessoas necessários à implementação de inovação.	Fator 7 $\alpha = 0,86$	5	A organização disponibiliza equipamentos necessários à implementação de inovações.
		Regras flexíveis.	Regras na organização que podem ser criadas e/ou adaptadas a fim de desenvolver inovações.	Fator 8 $\alpha = 0,72$	2	Algumas regras na organização podem ser adaptadas para que se introduzam inovações.
Bruno-Faria e Fonseca (2015)	Relacionamento com o contexto externo à organização	Relacionamento com outras organizações.	Interação com outras organizações como oportunidade de estimular o desenvolvimento de inovações.	Fator 9 $\alpha = 0,83$	5	A interação com outras empresas é uma oportunidade de aprendizagem que fomenta inovações nessa organização.
		Relacionamento com o mercado competitivo.	Relacionamento com empresas competidoras como oportunidade de desenvolvimento de inovações.	Fator 10 $\alpha = 0,78$	3	O surgimento de novas empresas competidoras no setor onde esta organização atua estimula inovações.
		Incentivos legais.	Leis, regras e ações governamentais que favorecem o surgimento de inovações no âmbito da organização.	Fator 11 $\alpha = 0,855$	4	As leis de inovação no país estimulam o surgimento de inovações nessa organização.

Continua...

Conclusão... **Tabela 12:** Instrumento sobre cultura de inovação.

Autor/ Escala	Dimensão	Fator	Descrição do fator	Alfa de Cronbach	Qtidade de itens	Exemplo de item
		Relacionamento com clientes.	Relação com clientes externos como forma de estimular o desenvolvimento de inovações no contexto interno da organização.	Fator 12 $\alpha = 0,726$	3	Nessa organização, são realizadas visitas sistemáticas a clientes voltadas ao desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos.
		Ambiente demográfico.	Avanços em características específicas da população do país que contribuem para a emergência de inovações na organização.	Fator 13 $\alpha = 0,741$	2	O avanço do nível educacional da população no país contribui para o aumento de inovações nessa organização.
Bruno-Faria e Fonseca (2015) Cultura da Inovação (ACI), composto por 85 itens, representando 05 dimensões e 15 fatores.	Resultados: percepção de efetividade das inovações	Percepção dos resultados da inovação pela sociedade.	Reconhecimento do valor das inovações implementadas pela organização por diferentes segmentos da sociedade com os quais se relaciona.	Fator 14 $\alpha = 0,913$	7	Diferentes segmentos da sociedade destacam a importância das inovações realizadas por essa organização.
		Percepção dos resultados da inovação pela organização.	Reconhecimento do valor das inovações implementadas pela organização pelos empregados dos diferentes níveis que a integram.	Fator 15 $\alpha = 0,838$	6	As inovações implementadas nessa organização contribuem para a qualidade de vida dos empregados no trabalho.

Nota. Fonte: Adaptado de Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2015). Medida da cultura de inovação: Uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 56-81. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101235>

A última parte do questionário foi composta por informações sociodemográficas, tais como, idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço e atuação em cargo de liderança.

4.5 Procedimentos para a coleta e análise de dados

Primeiramente, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP/UFU, tendo recebido parecer consubstanciado de aprovação número 01301318.2.0000.5152 em 13/12/2018 (vide anexo).

Para a coleta de dados, foi solicitado o “de acordo” do diretor da empresa por meio da declaração da instituição coparticipante e, na sequência, foram realizadas reuniões com os gerentes das áreas com a finalidade de explicar os objetivos da pesquisa e acordar o melhor dia e horário para apresentá-la às suas respectivas equipes de trabalho.

Após a etapa de negociação com os gestores, os objetivos da pesquisa foram apresentados aos trabalhadores da organização selecionada e os participantes que concordaram em participar, e que assinaram o TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido), responderam às escalas com a utilização de lápis e papel, o que se deu no período de 25/03/2019 a 05/04/2019, sendo o tempo médio de preenchimento de 20 minutos. Foram disponibilizadas, em cada departamento, duas caixas para que os participantes depositassem em uma delas o TCLE e, na outra, o instrumento de pesquisa. Essa iniciativa foi utilizada para garantir o sigilo da informação e para que os participantes se sentissem à vontade para preencherem as pesquisas nos intervalos do horário de trabalho ou conforme a sua disponibilidade.

Para a etapa de análise de dados, foi utilizado o Programa SPSS 20 (*Statistical Package of Social Science*), tendo sido seguidas as recomendações da literatura para a inspeção do banco de dados (Tabachnick & Fidell, 2004; Hair et al., 2005).

Para análise de dados foram realizadas estatísticas descritivas (média, moda, mediana e desvio padrão), teste t de *Student* para amostras independentes, correlação de Pearson, análise de regressão múltipla padrão e avaliação da confiabilidade, usando o Alfa de Cronbach.

5 RESULTADOS

Inicialmente, na Tabela 13, serão apresentadas as estatísticas descritivas, contemplando as médias amostrais e desvios-padrão para as estratégias de aprendizagem no trabalho (a escala de resposta varia de 1 a 10) e para a cultura de inovação (a escala de resposta varia de 1 a 5). Como observado, todas as estratégias de aprendizagem no trabalho demonstraram ser praticadas no ambiente de trabalho da organização investigada em graus diferenciados.

Como se pode notar, o fator denominado busca de ajuda interpessoal foi o que apresentou maior média (média=8,69;DP=1,13) e o fator que apresentou menor média foi a busca de ajuda em material escrito (média=6,76;DP=1,95), sendo ambos pertencentes à dimensão comportamental. Quanto à cultura de inovação, identificou-se, ao analisar as médias dos fatores, que elas variaram de 3,36 a 3,99, sendo o fator com maior média regras flexíveis (média=3,99;DP=0,83) e o que apresentou menor média foi infraestrutura para inovação (média=3,36;DP=0,87), sendo ambos pertencentes à dimensão condições do contexto interno para inovação.

Tabela 13: Médias e desvios-padrão da amostra por fatores.

Estratégias de Aprendizagem no Trabalho	Fator	Média	DP	Moda	Mediana
Cognitiva	Reprodução	7,42	1,49	6	7,50
	Reflexão Ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	8,29	1,31	8	8,44
Comportamental	Busca de ajuda interpessoal	8,69	1,13	10	8,80
	Busca de ajuda em material escrito	6,76	1,95	7,80	7,00
	Aplicação prática	8,00	1,41	7,67	8,33
Cultura de Inovação	Fator	Média	DP	Moda	Mediana
Estratégias de inovação: conteúdo da cultura	Conteúdo da Cultura	3,75	0,74	3,93	3,80
Estratégias de inovação: sistemas de comunicação interna	Comunicação Interpessoal	3,59	0,80	3,89	3,72
	Comunicação Institucional	3,97	0,78	4,29	4,14
Condições do contexto interno para inovação	Características e ações de liderança	3,50	0,91	4,00	3,67
	Diversidade e solução de conflitos	3,41	0,98	4,00	3,67
	Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividade de inovação	3,54	0,76	3,60	3,60
	Infraestrutura para inovação	3,36	0,87	3,80	3,60
	Regras flexíveis	3,99	0,83	4,00	4,00
Relacionamento com o contexto externo à organização	Relacionamento com outras organizações	3,61	0,75	3,80	3,80
	Relacionamento com mercado competitivo	3,90	0,77	4,00	4,00
	Incentivos legais	3,42	0,87	3,00	3,50
	Relacionamento com clientes	3,74	0,75	4,00	3,67
	Ambiente demográfico	3,64	0,87	4,00	4,00
Resultados: percepção de efetividade das inovações	Percepção dos resultados da inovação pela sociedade	3,65	0,75	3,43	3,57
	Percepção dos resultados da inovação pela organização	3,47	0,77	3,67	3,50

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Com o objetivo específico de verificar se havia diferença entre as variáveis do estudo em função do gênero, a partir de uma amostra composta por 58 respondentes do sexo masculino, 71 respondentes do sexo feminino e os demais que não informaram esse dado, foi realizado o teste t de *Student* para amostras independentes. O resultado dessa análise, em relação à cultura de inovação, apresentou diferenças significativas em: (1) conteúdo da cultura ($t=-2,349;p=0,020$); (2) incentivos legais ($t=-2,068;p=0,041$); (3) relacionamento com clientes

($t=-2,546;p=0,012$); (4) ambiente demográfico ($t=-2,103;p=0,038$); e (5) percepção dos resultados da inovação pela sociedade ($t=-2,045;p=0,043$). A média das estatísticas de grupo das mulheres foi superior à média do grupo dos homens nesses cinco fatores, como descrito a seguir: (1) conteúdo da cultura apresentou para as mulheres a média=3,8883 (DP=0,67571) e, para os homens, a média=3,5909 (DP=0,74611); (2) o fator incentivos legais apresentou para mulheres a média=3,5880 (DP=0,78388) e, para os homens, a média=3,2716 (DP=0,92514); (3) relacionamento com clientes apresentou para as mulheres a média=3,8991 (DP=0,63838) e, para os homens, a média=3,5862 (DP=0,73697); (4) ambiente demográfico apresentou para as mulheres a média=3,7958 (DP=0,83057) e, para os homens, a média=3,4741 (DP=0,89061); e (5) percepção dos resultados da inovação pela sociedade apresentou para as mulheres a média=3,7716 (DP=0,74148) e, para os homens, a média=3,5020 (DP=0,74817).

Ao analisar as diferenças em função do gênero para a variável estratégias de aprendizagem no trabalho, foi encontrada diferença significativa para o fator busca de ajuda interpessoal ($t=-2,276;p=0,025$), sendo a média das mulheres (média=8,8944; DP=1,06461) superior à dos homens (8,4379; DP=1,18615). Para verificação dos dados, a Tabela 14 apresenta a estatística de grupo quanto ao gênero e a Tabela 15 demonstra as diferenças significativas.

Tabela 14: Estatística de grupo para gênero: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.

Fator	Gênero	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Busca de ajuda interpessoal	Masculino	8,4379	1,18615	0,15575
	Feminino	8,8944	1,06461	0,12635
Conteúdo da cultura	Masculino	3,5909	0,74611	0,09797
	Feminino	3,8883	0,67571	0,08019
Incentivos legais	Masculino	3,2716	0,92514	0,12148
	Feminino	3,5880	0,78388	0,09303
Relacionamento com clientes	Masculino	3,5862	0,73697	0,09677
	Feminino	3,8991	0,63838	0,07576
Ambiente demográfico	Masculino	3,4741	0,89061	0,11694
	Feminino	3,7958	0,83057	0,09857
Percepção dos resultados da inovação pela sociedade	Masculino	3,5020	0,74817	0,09824
	Feminino	3,7716	0,74148	0,08800

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Tabela 15: Teste – t de *Student* para gênero: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.

		Gênero								
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Busca de ajuda interpessoal	Variâncias iguais assumidas	1,199	0,276	-2,301	127	0,023	-0,45644	0,19837	-0,84897	-0,06390
	Variâncias iguais não assumidas			-2,276	115,851	0,025	-0,45644	0,20055	-0,85366	-0,05921
Conteúdo da cultura	Variâncias iguais assumidas	0,336	0,563	-2,373	127	0,019	-0,29746	0,12534	-0,54548	-0,04943
	Variâncias iguais não assumidas			-2,349	116,415	0,020	-0,29746	0,12660	-0,54820	-0,04671
Incentivos legais	Variâncias iguais assumidas	1,552	0,215	-2,103	127	0,037	-0,31648	0,15048	-0,61424	-0,01871
	Variâncias iguais não assumidas			-2,068	112,074	0,041	-0,31648	0,15301	-0,61964	-0,01332
Relacionamento com clientes	Variâncias iguais assumidas	1,003	0,319	-2,583	127	0,011	-0,31285	0,12113	-0,55255	-0,07316
	Variâncias iguais não assumidas			-2,546	113,552	0,012	-0,31285	0,12290	-0,55632	-0,06938
Ambiente demográfico	Variâncias iguais assumidas	0,516	0,474	-2,118	127	0,036	-,32164	0,15186	-0,62215	-0,02112
	Variâncias iguais não assumidas			-2,103	118,187	0,038	-,32164	0,15294	-0,62450	-0,01877
Percepção dos resultados da inovação pela sociedade	Variâncias iguais assumidas	0,402	0,527	-2,046	127	0,043	-,26966	0,13177	-0,53040	-0,00891
	Variâncias iguais não assumidas			-2,045	121,482	0,043	-,26966	0,13189	-0,53076	-0,00856

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Posteriormente, para verificar se havia diferença significativa nas variáveis investigadas em função de o trabalhador ocupar ou não um cargo de liderança, foi realizado o teste t de *Student* para amostras independentes. Como resultado, verificou-se que, para a variável cultura de inovação, não foram encontradas diferenças significativas; já em relação à variável estratégias de aprendizagem no trabalho, houve diferenças significativas nos fatores reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca) ($t=2,030;p=0,051$) e busca de ajuda em material escrito ($t=2,162;p=0,040$).

Conforme as estatísticas de grupo, quanto aos dois fatores que demonstraram diferenças significativas, os 19 respondentes que atuam em cargos de liderança apresentaram médias superiores aos 124 respondentes que não atuam nesses cargos, de acordo com os dados a seguir: (1) em reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca), as pessoas que atuam em cargos de liderança apresentaram média=8,7354 (DP=0,86495) e as pessoas que não atuam nesses cargos apresentaram média=8,2724 (DP=1,25130); (2) para busca de ajuda em material escrito, as pessoas que atuam em cargos de liderança apresentaram média=7,6105 (DP=1,66730) e as pessoas que não atuam nos referidos cargos apresentaram média=6,6984 (DP=1,98326). Os dados que apontam as médias e os desvios-padrão estão descritos na Tabela 16 e a Tabela 17 informa as diferenças significativas.

Tabela 16: Estatísticas de grupo para liderança: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.

Fator	Liderança	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	Sim	8,7354	0,86495	0,19843
	Não	8,2724	1,25130	0,11237
Busca de ajuda em material escrito	Sim	7,6105	1,66730	0,38250
	Não	6,6984	1,98326	0,17810

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Tabela 17: Teste – t de *Student* para liderança: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.

		Liderança								
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior		Superior
Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	Variâncias iguais assumidas	3,127	0,079	1,555	141	0,122	0,46298	0,29782	-0,12580	1,05176
	Variâncias iguais não assumidas			2,030	30,930	0,051	0,46298	0,22804	-0,00216	0,92812
Busca de ajuda em material escrito	Variâncias iguais assumidas	2,910	0,090	1,903	141	0,059	0,91214	0,47938	-0,03555	1,85983
	Variâncias iguais não assumidas			2,162	26,469	0,040	0,91214	0,42194	0,04558	1,77869

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Realizou-se, ainda, a análise de comparação de média para verificar se havia diferença na EAT's e na cultura de inovação em função do tempo de serviço, não tendo sido encontradas diferenças significativas e, por esse motivo, as análises não serão detalhadas.

Em seguida, foi realizada a análise de correlação entre as duas variáveis do estudo, conforme ilustra a Tabela 18. Primeiramente, ao inspecionar as correlações de cultura de inovação entre si, observa-se que a maior correlação ocorreu entre o fator características e ações de liderança e o fator conteúdo da cultura ($r=0,872;p<0,01$). Já a segunda maior correlação ocorreu entre os fatores percepção dos resultados da inovação pela sociedade e relacionamento com os clientes ($r=0,815;p<0,01$).

Considerando as relações apenas entre os fatores estratégias de aprendizagem no trabalho, a mais forte ocorreu entre o fator reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca) e o fator busca de ajuda interpessoal ($r=0,568;p<0,01$). Já a segunda maior correlação ocorreu entre o fator reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca) e o fator aplicação prática ($r=0,565;p<0,01$).

Por fim, foram analisadas as correlações entre as duas variáveis do estudo, tendo sido observado que o maior correlacionamento ocorreu entre reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca) e regras flexíveis ($r=0,413;p<0,01$), sendo aquela pertencente à dimensão cognitiva das estratégias de aprendizagem no trabalho e esta pertencente à dimensão condições do contexto interno para inovação referente ao construto cultura de inovação. A segunda correlação mais forte aconteceu entre o fator características e ações da liderança e o fator reprodução ($r=0,410;p<0,01$), estando o primeiro fator direcionado a condições do contexto interno para inovação, do construto cultura de inovação, e o fator reprodução também pertence à dimensão cognitiva das estratégias de aprendizagem no trabalho.

Tabela 18: Correlação de Pearson entre Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
^a 1. Reprod.	1																			
^b 2. Ref. ativa	0,375**	1																		
^c 3. Ajuda interp.	0,282**	0,568**	1																	
^d 4. Ajuda mat. esc.	0,148	0,398**	0,450**	1																
^e 5. Ap. prática	0,250**	0,565**	0,439**	0,433**	1															
^f 6. Cultura	0,321**	0,393**	0,326**	0,125	0,228**	1														
^g 7. Com. interp.	0,275**	0,271**	0,324**	0,064	0,160*	0,702**	1													
^h 8. Com. instit.	0,284**	0,406**	0,364**	0,097	0,160*	0,622**	0,536**	1												
^h 9. Liderança	0,410**	0,366**	0,302**	0,126	0,225**	0,872**	0,748**	0,596**	1											
ⁱ 10. Conflitos	0,218**	0,235**	0,201*	0,111	0,143	0,680**	0,675**	0,444**	0,771**	1										
^j 11. Env. inovação.	0,302**	0,320**	0,229**	0,139	0,274**	0,795**	0,649**	0,574**	0,765**	0,635**	1									
^k 12. Inf. inovação	0,258**	0,261**	0,243**	0,091	0,159	0,770**	0,547**	0,536**	0,738**	0,640**	0,671**	1								
^l 13. Reg. flex.	0,213**	0,413**	0,315**	0,240**	0,263**	0,552**	0,357**	0,443**	0,440**	0,273**	0,462**	0,390**	1							
^m 14. Relac. org.	0,349**	0,320**	0,319**	0,187*	0,212**	0,698**	0,571**	0,512**	0,687**	0,540**	0,648**	0,663**	0,395**	1						
ⁿ 15. Relac. merc.	0,262**	0,366**	0,281**	0,207*	0,248**	0,702**	0,490**	0,604**	0,633**	0,586**	0,631**	0,610**	0,450**	0,652**	1					
^o 16. Inc. legais	0,200*	0,281**	0,311**	0,170*	0,160*	0,422**	0,343**	0,350**	0,384**	0,346**	0,381**	0,435**	0,309**	0,509**	0,374**	1				
^p 17. Relac. clientes	0,318**	0,372**	0,339**	0,190*	0,235**	0,803**	0,586**	0,495**	0,720**	0,589**	0,712**	0,648**	0,529**	0,676**	0,672**	0,434**	1			
^q 18. Amb. demo.	0,185*	0,206*	0,294**	0,178*	0,053	0,327**	0,339**	0,247**	0,374**	0,306**	0,315**	0,319**	0,335**	0,439**	0,299**	0,525**	0,456**	1		
^r 19. Perc. socied.	0,386**	0,313**	0,329**	0,215**	0,253**	0,837**	0,607**	0,566**	0,752**	0,570**	0,746**	0,732**	0,540**	0,776**	0,682**	0,479**	0,815**	0,428**	1	
^s 20. Perc. org.	0,323**	0,314**	0,236**	0,101	0,179*	0,836**	0,636**	0,621**	0,819**	0,613**	0,761**	0,744**	0,430**	0,754**	0,661**	0,476**	0,742**	0,411**	0,804**	1

Nota. * p < 0,05; ** p < 0,01

^a1. Reprod. Reprodução; ^b2. Ref. ativa=Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca); ^c3. Ajuda interp.=Busca de ajuda interpessoal; ^d4. Ajuda mat. esc.=Busca de ajuda em material escrito; ^e5. Ap. prática=Aplicação prática; ^f6. Cultura=Conteúdo da Cultura; ^g7. Com. interp.=Comunicação interpessoal; ^h8. Com. instit.=Comunicação institucional; ^h9. Liderança=Característica e ações de liderança; ⁱ10. Conflitos=Diversidade e solução de conflitos; ^j11. Env. inovação.=Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividade de inovação; ^k12. Inf. inovação=Infraestrutura para inovação; ^l13. Reg. flex.=Regras flexíveis; ^m14. Relac. org.=Relacionamento com outras organizações; ⁿ15. Relac. merc. =Relacionamento com mercado competitivo; ^o16. Inc. legais=Incentivos legais; ^p17. Relac. clientes=Relacionamento com clientes; ^q18. Amb. demo.=Ambiente demográfico; ^r19. Perc. socied.=Percepção dos resultados da inovação pela sociedade; ^s20. Perc. org.=Percepção dos resultados da inovação pela organização.

Na sequência, foi realizada a análise de regressão múltipla padrão, considerando essa análise todos os fatores da variável preditora, cultura de inovação, em relação a cada um dos fatores da variável critério, estratégias de aprendizagem no trabalho, que são: reprodução, reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca), busca de ajuda interpessoal, busca de ajuda em material escrito e aplicação prática.

A primeira análise (modelo 1) mostrou que o conjunto de dimensões da variável preditora, cultura de inovação, explicou 25% da variância da reprodução, sendo a contribuição significativa oriunda dos fatores características e ações de liderança ($\beta=0,751;p<0,01$) e percepção dos resultados da inovação pela sociedade ($\beta=0,343;p=0,05$).

A segunda análise de regressão múltipla padrão (modelo 2) apontou que a variável preditora, cultura de inovação, explicou 30% da variância de reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca), advindo a significativa contribuição dos fatores comunicação institucional ($\beta=0,228;p<0,05$) e regras flexíveis ($\beta=0,222;p<0,05$).

A terceira a análise (modelo 3) indicou que a variável preditora explicou 27% da variância da busca de ajuda interpessoal, advindo a contribuição significativa por meio do fator comunicação institucional ($\beta=0,266;p<0,05$).

Para as demais análises (modelos 4 e 5), a variável preditora, cultura de inovação, apresentou baixa explicação, ou seja, 13% da variância para busca de ajuda em material escrito e 14% da variância para aplicação prática, não apresentando registros de contribuições significativas. O poder explicativo está registrado na Tabela 19 e todas as contribuições significativas estão apontadas na Tabela 20.

Tabela 19: Poder explicativo da cultura de inovação sobre os fatores das estratégias de aprendizagem no trabalho.

	Dimensões da variável preditora				Variável critério
	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	
Modelo 1	0,499 ^a	0,249	0,167	1,35663	Reprodução
Modelo 2	0,545 ^a	0,297	0,219	1,16175	Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)
Modelo 3	0,521 ^a	0,271	0,191	1,01501	Busca de ajuda interpessoal
Modelo 4	0,357 ^a	0,127	0,031	1,91969	Busca de ajuda em material escrito
Modelo 5	0,379 ^a	0,144	0,050	1,37907	Aplicação prática

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Tabela 20: Análises da regressão múltipla.

Cultura de Inovação Variável Preditora	Estratégias de Aprendizagem no Trabalho Variável Critério														
	Reprodução			Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexar extrínseca)			Busca de ajuda interpessoal			Busca de ajuda em material escrito			Aplicação prática		
	B	beta	Sig.	B	beta	Sig.	B	beta	Sig.	B	beta	Sig.	B	beta	Sig.
(Constante)	5,027		0,000	4,223		0,000	5,277		0,000	3,928		0,001	5,861		0,000
^a Cultura	-0,732	-0,362	0,098	0,313	0,175	0,406	0,199	0,130	0,546	-0,646	-0,244	0,300	-0,380	-0,198	0,395
^b Com. interp	-0,085	-0,045	0,711	-0,125	-0,075	0,525	0,225	0,159	0,189	-0,279	-0,114	0,389	-0,041	-0,023	0,861
^c Com. instit.	0,169	0,089	0,408	0,384	0,228	0,029	0,384	0,266	0,013	-0,095	-0,038	0,743	-0,119	-0,066	0,567
^d Liderança	1,232	0,751	0,000	0,408	0,282	0,139	0,182	0,146	0,450	0,331	0,154	0,466	0,438	0,281	0,180
^e Conflitos	-0,315	-0,208	0,115	-0,146	-0,109	0,391	-0,153	-0,133	0,305	0,104	0,053	0,711	-0,154	-0,107	0,448
^f Env. inovação	-0,026	-0,014	0,920	-0,025	-0,015	0,911	-0,250	-0,169	0,206	0,100	0,039	0,790	0,431	0,233	0,109
^g Inf. inovação	-0,199	-0,117	0,372	-0,173	-0,115	0,362	-0,034	-0,026	0,837	-0,261	-0,117	0,406	-0,148	-0,092	0,512
^h Reg. flex.	-0,007	-0,004	0,968	0,353	0,222	0,020	0,098	0,072	0,454	0,425	0,180	0,088	0,293	0,172	0,101
ⁱ Relac. org.	0,198	0,100	0,458	0,205	0,117	0,369	0,198	0,131	0,322	0,200	0,077	0,595	0,075	0,040	0,781
^j Relac. merc.	-0,014	-0,007	0,954	0,157	0,092	0,440	-0,003	-0,002	0,985	0,391	0,154	0,247	0,277	0,150	0,253
^k Inc. legais	0,088	0,052	0,593	0,211	0,140	0,137	0,182	0,141	0,141	0,176	0,079	0,452	0,200	0,123	0,235
^l Relac. clientes	0,094	0,047	0,750	0,329	0,187	0,195	0,265	0,176	0,232	0,062	0,024	0,881	0,082	0,043	0,785
^m Amb. demo.	-0,070	-0,041	0,673	-0,025	-0,016	0,862	0,138	0,106	0,270	0,099	0,044	0,673	-0,239	-0,147	0,159
ⁿ Perc. socied.	0,675	0,343	0,052	-0,523	-0,300	0,079	0,042	0,028	0,870	0,667	0,258	0,174	0,217	0,116	0,537
^o Perc. org	-0,347	-0,179	0,292	-0,335	-0,195	0,235	-0,619	-0,420	0,013	-0,554	-0,218	0,235	-0,370	-0,200	0,269

Nota. ^aCultura=Conteúdo da Cultura; ^bCom. interp.=Comunicação interpessoal; ^cCom. instit.=Comunicação institucional; ^dLiderança=Característica e ações de liderança; ^eConflitos=Diversidade e solução de conflitos; ^fEnv. inovação.=Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividade de inovação; ^gInf. inovação=Infraestrutura para inovação; ^hReg. flex.=Regras flexíveis; ⁱRelac. org.=Relacionamento com outras organizações; ^jRelac. merc.=Relacionamento com mercado competitivo; ^kInc. legais=Incentivos legais; ^lRelac. clientes=Relacionamento com clientes; ^mAmb. demo.=Ambiente demográfico; ⁿPerc. socied.=Percepção dos resultados da inovação pela sociedade; ^oPerc. org.=Percepção dos resultados da inovação pela organização.

Para sintetizar as análises de regressão, tem-se a Figura 6, a qual ilustra que os fatores de cultura de inovação trouxeram contribuição para fatores distintos de estratégias de aprendizagem no trabalho, com exceção de comunicação institucional, que é preditora dos fatores reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca) e busca de ajuda interpessoal. Como o poder de predição dos modelos 4 e 5 foi inferior a 5%, considerando o R^2 ajustado, eles não foram inseridos na Figura 6.

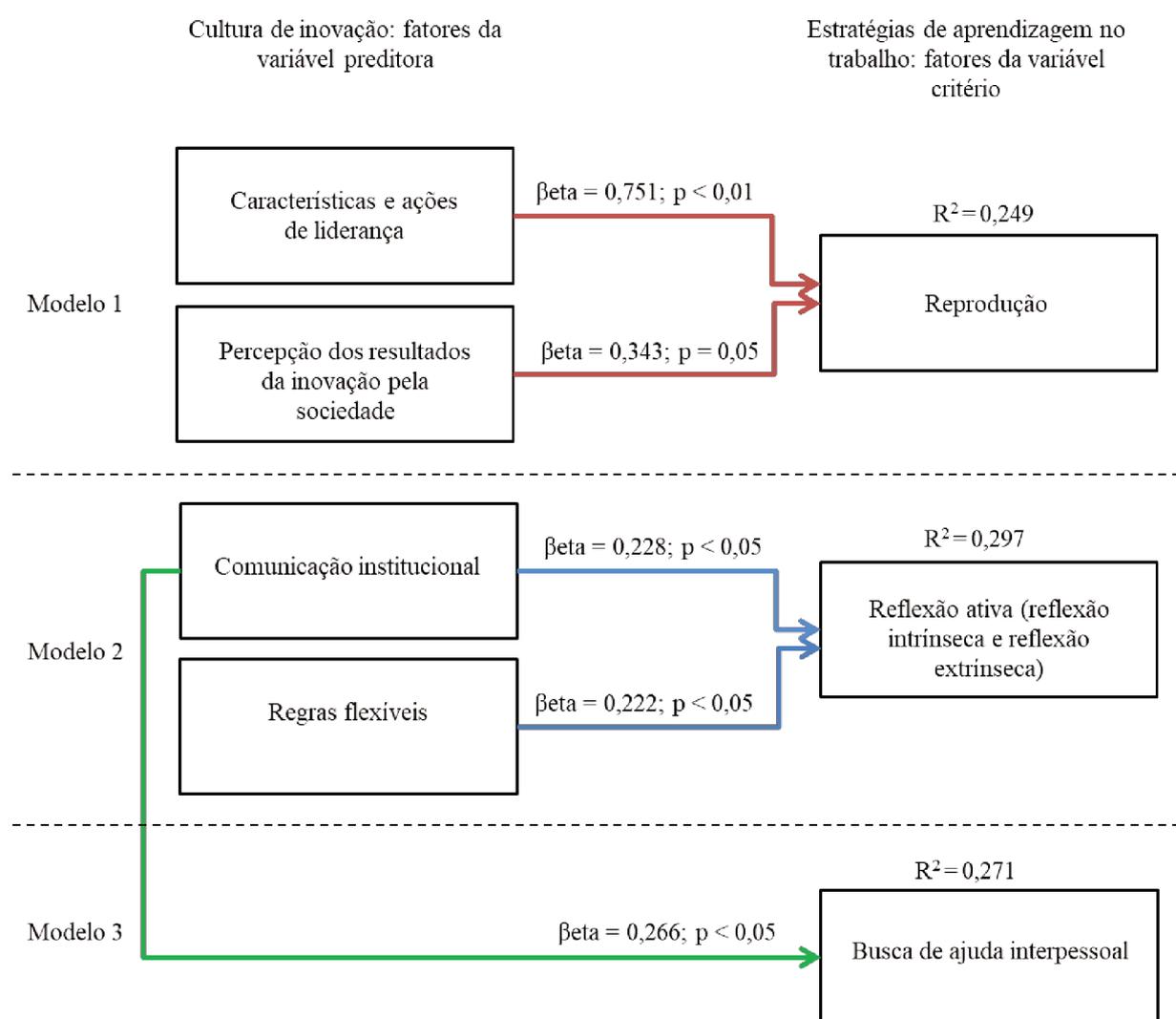


Figura 6: Análise de regressão dos fatores da cultura de inovação e dos fatores das estratégias de aprendizagem no trabalho.
 Nota. Elaborado pela autora, 2019.

Por fim, foram cotejados o Alfa de Cronbach da amostra pesquisada com aquele obtido no estudo de evidência de validação empírica da escala, conforme descritos na Tabela 21. Os valores obtidos foram idênticos àqueles do estudo original ou ligeiramente inferiores.

Tabela 21: Alfa de Cronbach.

Variável	Dimensão	Fator	Validação	Amostra	
Estratégias de aprendizagem no trabalho	Estratégias de aprendizagem cognitivas	Reprodução	0,79	0,63	
		Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	0,92	0,92	
	Estratégias de aprendizagem comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	0,88	0,73	
		Busca de ajuda em material escrito	0,79	0,80	
		Aplicação prática	0,82	0,79	
Cultura de inovação	Estratégias de inovação: Conteúdo da cultura	Conteúdo da cultura	0,94	0,92	
		Estratégias de inovação: Sistemas de comunicação interna	Comunicação interpessoal	0,91	0,89
	Comunicação institucional		0,88	0,88	
	Condições do contexto interno para inovação	Características e ações de liderança	Características e ações de liderança	0,94	0,92
			Diversidade e solução de conflitos	0,90	0,81
		Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividade de inovação	Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividade de inovação	0,88	0,75
			Infraestrutura para inovação	0,86	0,84
			Regras flexíveis	0,72	0,64
	Relacionamento com o contexto externo à organização	Relacionamento com outras organizações	Relacionamento com outras organizações	0,82	0,77
			Relacionamento com mercado competitivo	0,78	0,59
		Incentivos legais	Incentivos legais	0,86	0,85
			Relacionamento com clientes	0,73	0,66
	Resultados - percepção de efetividade das inovações	Percepção dos resultados da inovação pela sociedade	Ambiente demográfico	0,74	0,49
			Percepção dos resultados da inovação pela sociedade	0,91	0,87
		Percepção dos resultados da inovação pela organização	0,84	0,78	

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

6 DISCUSSÃO

O objetivo geral estabelecido no presente estudo foi alcançado, haja vista que se verificou a cultura de inovação como antecedente de estratégias de aprendizagem no trabalho.

Ao considerar as estratégias de aprendizagem no trabalho mais adotadas pelos trabalhadores da amostra investigada, identificou-se que a maior média foi a busca de ajuda interpessoal, pertencente à dimensão comportamental, o que está alinhado com os resultados de outros estudos (Arruda, 2018; Beviláqua-Chaves, 2007; Lins & Borges-Andrade, 2014; Neiva & Pantoja, 2011; Ushiro & Bido, 2016), nos quais essa estratégia também foi a mais percebida como uma prática no ambiente de trabalho.

Segundo Ushiro e Bido (2016), tal fato ocorre por ser essa uma estratégia que permite à pessoa uma resposta prática, confiável, de fácil compreensão. Esse dado mostra a importância dos relacionamentos entre os colegas de trabalho, pois, conforme Schlesinger et al. (2008), as conversas se constituem em um papel importante para o conhecimento, uma vez que essas permitem a troca de ideias, apresentação e discussão de soluções e/ou alternativas de trabalho, além de gerar o nivelamento e o compartilhamento de saberes por toda a organização. O ambiente corporativo, em especial, de criação e compartilhamento de conhecimento, exige, além de tecnologia, também, o diálogo permanente, o que apoia a estratégia de busca de ajuda interpessoal que é descrita pela procura ativa do indivíduo pela ajuda de outras pessoas.

Quanto à busca de ajuda em material escrito, também pertencente à dimensão comportamental, que foi a menor média encontrada na presente pesquisa, há concordância com os resultados de Sampaio (2018), além de apresentar uma proximidade com os estudos de Beviláqua-Chaves (2007), Neiva e Pantoja (2011) e Souza (2016), que indicaram esse fator como o segundo de menor percepção entre os seus respondentes. Esse resultado mostra que os documentos impressos são preteridos em comparação com a busca de um colega de trabalho.

Nessa direção, de acordo com Santoro e Bido (2017), o ambiente de trabalho com maior pressão por tempo e alta exigência para o rápido atendimento ao cliente e demais funcionários desestimula o uso da busca de ajuda em material escrito como uma estratégia de aprendizagem, o que confirma o resultado de que é mais percebido pelos respondentes a prática de busca de ajuda ao colega do que fazer a leitura em material escrito.

No que concerne à variável cultura de inovação, o fator com maior média foi regras flexíveis (dimensão: condições de contexto interno para inovação) e a segunda maior média foi comunicação institucional (dimensão estratégias de inovação: sistemas de comunicação interna), sendo os valores de 3,99 e 3,97, respectivamente. Considerando que a escala de resposta variou de 1 a 5, o valor obtido em tais fatores é superior ao ponto médio da escala.

Ao cotejar esses achados com a literatura, observa-se que regras flexíveis apresenta proximidade com os achados de Çakar e Ertürk (2010), ao citar Hofstede (2001), os quais esclarecem que as organizações com alta evidência na dimensão distância de poder tendem a ter sistemas de controle baseados mais em regras e procedimentos, os quais inibem a criatividade e a inventividade. Isso significa que, quando há maior distância entre os colaboradores e o poder, os primeiros sentem que é o gerente que tem o poder de tomar as decisões e, quando a distância entre eles e o poder é menor, os funcionários sentem que estão envolvidos com o gerente na tomada de decisões. Nesse caso, a organização pesquisada percebe, em seu contexto interno, que as regras podem ser criadas e/ou adaptadas a fim de desenvolver inovações, o que infere uma possibilidade de apresentar uma pequena distância em relação poder, havendo, assim, a possibilidade de eles serem envolvidos nas decisões da empresa.

Quanto ao fator comunicação institucional, Bruno-Faria e Fonseca (2014a) mencionam que, para fortalecer a cultura de inovação, é necessário que haja mecanismos para que seja possível a coordenação e a interação das informações e conhecimentos. Martins e Terblanche

(2003) reforçam que o sistema de comunicação é uma forma que a organização utiliza para compartilhar informações e significados, permitindo, assim, uma mútua compreensão. No mais, a comunicação aberta e transparente tem papel positivo no processo de inovação organizacional, uma vez que é possível expor os paradoxos, os conflitos e os dilemas, permitindo que haja segurança emocional para agir de maneira inovadora e confiar no outro. Assim, pode-se inferir que a presença de regras flexíveis e comunicação institucional, como os dois fatores mais percebidos pelos respondentes, justifica-se pelo fato de que esses se complementam para suportar uma cultura de inovação na organização.

Considerando que o fator com a menor média foi infraestrutura para a inovação (dimensão condições do contexto interno para inovação), o resultado corrobora com os achados de Souza, Fonseca, e Bruno-Faria (2017) que relataram em suas análises a importância das estratégias empresariais e de inovação, bem como as condições do contexto interno para inovação a fim de gerar inovação e competitividade organizacional.

Ao descreverem infraestrutura para inovação, Bruno-Faria e Fonseca (2014b) citam a definição de Dobni (2008), segundo o qual é composta por fatores de aprendizagem organizacional e criatividade / *empowerment* pelo fato de considerar o grau pelo qual os empregados se integram na noção de inovação e como eles pensam sobre si mesmos a respeito de valores, equidade e contribuições à organização, o que coaduna com os autores supramencionados. Esses autores percebem a infraestrutura para inovação como recursos materiais, financeiros, tempo, informação e pessoas necessários à implementação de inovação. Isso justifica a inferência de que, mesmo a organização tendo apresentado a menor média em infraestrutura para inovação, porém, acima do ponto do médio, conduz à ideia de que as pessoas se sentem integradas no conceito inovação e percebem a presença das condições necessárias para a existência da inovação na organização, haja vista que a organização apresenta algumas práticas direcionadas para a inovação, como, por exemplo, ter o valor

inovação descrito como importante para o negócio, celebrar o dia da inovação, destacar em sua estrutura uma área dedicada à transformação digital e fomentar eventos *hackathon* com a participação de profissionais diversos e externos ao seu quadro de funcionários.

Dado que a organização investigada tem a inovação como um de seus pilares, é fundamental investir em ações do contexto interno para que a percepção desse fator seja aumentada. Isso é relevante porque, segundo Fernandes, Machado, Mussi e Canterne (2019), o processo que gera inovações em uma cultura organizacional está intimamente ligado a mecanismos de interação e retroalimentação, envolvendo aprendizagem, tecnologia, produção, ciência, além das interações entre as áreas para se fortalecer internamente e enfrentar questões de adaptação exigida pelo meio externo.

Os achados do presente estudo permitem inferir que a cultura de inovação é percebida pelos respondentes. Os estudos demonstram que há uma forte evidência da relação entre cultura organizacional e inovação e, assim, a maioria das empresas, ao se deparar com a necessidade de mudanças, precisa, necessariamente, conhecer e analisar de forma profunda os seus valores, crenças e padrões de comportamento que orientam a realidade diária do desempenho organizacional (Bruno-Faria, & Fonseca, 2014a; Dobni, 2008). Tal afirmativa corrobora os estudos de Machado et al., (2013), os quais identificaram que os elementos da cultura denominados valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, comunicação e artefatos e símbolos apresentam percentuais superiores a 51% em uma cultura de inovação, com destaque para valores, crenças e pressupostos de que, mesmo avaliados como endógenos, se mostraram preditores por condicionarem outros elementos da cultura.

Nesse sentido, a pesquisa realizada aponta que a cultura de inovação é percebida na realidade de seus colaboradores por meio de suas práticas organizacionais, que se apresentam em forma de artefatos, valores, crenças e pressupostos, haja vista a média identificada para o

fator conteúdo da cultura, cuja descrição aborda valores e crenças da organização, tendo sido essa média=3,75;DP=0,74, ou seja, acima do ponto médio da escala.

No que tange às diferenças de gênero para estratégias de aprendizagem no trabalho, os achados do presente estudo evidenciaram que as mulheres obtiveram escores superiores aos dos homens no fator busca de ajuda interpessoal (dimensão comportamental), estando esse resultado em consonância com aqueles presentes no estudo de Souza (2009), que encontrou sexo como preditor da busca de ajuda interpessoal.

Esses achados podem ser interpretados pelo fato de que mulheres têm maior foco ou consciência no uso dessa estratégia comportamental de aprendizagem, corroborando Lins (2013), o qual menciona que mulheres são mais automotivadas para os estudos e, conseqüentemente, para as estratégias de aprendizagem, inclusive, permanecendo mais tempo na escola do que os homens, corroborando também os achados de Lins, Araújo, e Minervino (2011), os quais afirmam que as mulheres, no período escolar, demonstram maior uso das estratégias de aprendizagem do que os homens.

Quanto às diferenças encontradas em cultura de inovação, as mulheres percebem mais os fatores conteúdo da cultura, incentivos legais, relacionamento com clientes, ambiente demográfico e percepção dos resultados da inovação pela sociedade. Esse resultado pode ser uma característica da amostra, tendo sido influenciado pelo fato de que 38% de respondentes são do sexo masculino, 47% pertencem ao sexo feminino e 15% de respondentes não informaram o gênero, o que pode ter interferido no resultado final quanto à percepção de homens e mulheres. Outra questão é que o resultado pode ter sofrido a intervenção da cultura organizacional a partir da perspectiva da cultura brasileira, que apresentou uma forte influência dos valores femininos, tais como, o cuidado com o próximo, a igualdade, a busca pelo bem-estar e qualidade de vida, conforme os estudos de Scopelli, Galli, Louzada, Terence,

e Cassia (2017), o que contribui para a maior percepção das mulheres em alguns fatores da cultura de inovação.

Em relação às estatísticas de grupo que abordam as diferenças sobre as pessoas que exercem ou não cargo de liderança, para a variável cultura de inovação, não houve diferenças significativas. Já no que tange às estratégias de aprendizagem no trabalho, as pessoas que ocupam cargo de liderança apresentaram escore superior nos fatores reflexão ativa (reflexão extrínseca e reflexão intrínseca), que pertence à dimensão cognitiva, e busca de ajuda em material escrito, que pertence à dimensão comportamental, o que se mostra coerente com os resultados de Lins (2011).

Nesse sentido, Lins (2011, p. 151) menciona que “busca de ajuda interpessoal, busca de ajuda em material escrito, reflexão intrínseca e extrínseca e aplicação prática predizem competências de liderança sob o ponto de vista dos gestores”. Por sua vez, Souza (2009) identifica uma correlação positiva entre reflexão ativa (reflexão extrínseca e reflexão intrínseca) com busca de ajuda interpessoal e busca de ajuda em material escrito, bem como uma correlação negativa entre reflexão ativa (reflexão extrínseca e reflexão intrínseca) com reprodução. O estudo permite um paralelo com a presente pesquisa, pois os resultados identificaram que, quanto maior for a escolaridade, menor é o uso da reprodução e, no caso da amostra pesquisada, 53% dos 19 respondentes que atuam em cargo de liderança apresentam especialização completa.

Também, quando Souza (2009), em seus estudos, comparou EAT's com grau de escolaridade do respondente e as EAT's com a escolaridade necessária para ocupar cargos, ele encontrou, em ambas as comparações, diferença no fator reprodução, ou seja, quanto maiores são as exigências para ocupar o cargo, e quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo, menor é a presença da percepção dos respondentes quanto à frequência do fator reprodução, que se trata de repetição, sem maiores análises e reflexões. Ao comparar estratégia de trabalho

com o cargo, o autor também identificou que, quanto maior a necessidade de trabalho estratégico, maior é a escolaridade. Esses resultados também estão coerentes com Silva, Araújo, e Carrazzoni (2016), os quais citaram que a aprendizagem não se resume à repetição da ação, mas ocorre pela relação dialógica entre ação e reflexão. Os achados também estão de acordo com o que Silva e Silva (2011) encontraram, visto que, segundo esses autores, a reflexão funciona como mediadora da aprendizagem gerencial, embora ela não influencie apenas no conteúdo da aprendizagem (o que), mas no seu processo (como) e na sua amplitude (relevância e abrangência).

Ainda neste estudo, são comentadas as moderadas correlações entre as variáveis do estudo, cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho. Nesse caso, a primeira correlação se deu entre regras flexíveis (cultura de inovação – dimensão condições do contexto interno para inovação) e reflexão ativa (EAT – dimensão cognitiva), apresentando certa concordância com Souza (2016), o qual evidenciou em seus estudos a correlação moderada entre fatores de condições favoráveis à criatividade e estratégias de aprendizagem no trabalho. O fator condições favoráveis à criatividade, denominado liberdade de ação e atividades desafiantes, trata de aspectos relacionados ao sentimento de conforto e bem-estar para expressar ideias e opiniões atrelado à execução de atividades, o que exige novas competências e soluções e que são valorizadas pelos funcionários, bem como apresenta semelhança com o fator de cultura de inovação denominado regras flexíveis, compreendido como regras na organização que podem ser criadas e/ou adaptadas a fim de desenvolver inovações.

Assim, da mesma forma que em Souza (2016), foi confirmada uma correlação positiva entre liberdade de ação e atividades desafiantes e a EAT denominada aplicação prática e reflexão ativa. O mesmo resultado foi encontrado na presente pesquisa, que também verificou uma moderada correlação positiva entre regras flexíveis e reflexão ativa. Esse achado também

pode ser respaldado por Martins e Terblanche (2003), os quais, ao estudarem sobre cultura, enfatizaram que valores como flexibilidade, liberdade e cooperação promovem a inovação e que, ao contrário, valores associados à rigidez, controle, ordem, hierarquia e estabilidade inibem a inovação.

No que tange à reflexão ativa, Silva e Silva (2011) encontraram resultados, indicando que a reflexão se apresenta como mediadora quando possibilita às pessoas ampliarem a compreensão das situações, aprenderem com os erros e críticas, bem como no processo decisório. A reflexão, quando ocorre após a ação, aperfeiçoa a capacidade de tomar decisão e contribui na busca do autoconhecimento e, quando acontece durante a ação, ela ocorre, justamente, na prática diária. Dessa maneira, para a primeira correlação encontrada na presente pesquisa, os respondentes percebem a importância da flexibilidade para apresentar ideias e opiniões associada à importância de se refletir (ação cognitiva) sobre o impacto das ações em seu trabalho e na organização.

Para a segunda correlação positiva que ocorreu entre características e ações da liderança (dimensão condições do contexto interno para inovação, referente à variável cultura de inovação) e reprodução (dimensão cognitiva das EAT's), também houve concordância com os resultados encontrados por Souza (2016). Em sua pesquisa, o autor verificou que o fator estímulo a novas ideias por parte dos colegas, gerente imediato e ações organizacionais, que refletem as práticas e comportamentos deliberados de diferentes atores, bem como as características do ambiente em favor da produção de ideias e resolução de problemas, apresentaram correlação positiva com reprodução, assemelhando-se, respectivamente, com a variável cultura de inovação, em especial, com o fator características, e com ações da liderança compreendida como características necessárias aos gestores que coordenam equipes de trabalho para que, a partir de suas ações, propiciem as condições favoráveis ao desenvolvimento e compartilhamento da cultura de inovação, incluindo reconhecimento,

valorização das contribuições dos empregados e a condução adequada da solução de conflitos, que também apresentou correlação positiva com o fator reprodução (EAT- dimensão cognitiva).

Estabelecendo um paralelo com as estratégias de aprendizagem utilizadas por universitários, Galvão, Câmara e Jordão (2012) observaram que, nas abordagens superficiais de aprendizagem, o foco se direciona para uma atitude passiva e factual de memorização e repetição da informação. Essa abordagem tem seu valor, mas apresenta-se como uma ação inicial, tendo a presença mais forte de uma regulação externa que orienta sobre o como e o que trabalhar. As pessoas que adotam essa estratégia são motivadas pela necessidade de atender às expectativas externas ou pelo medo do fracasso. Infere-se, então, que a liderança pode influenciar o tipo de estratégia de aprendizagem utilizada pelas pessoas e que, no caso, o destaque para o uso da reprodução pode estar vinculado à maior presença da regulação externa.

Na sequência, foram testados cinco modelos de análise de regressão múltipla padrão para cada um dos cinco fatores da variável critério EAT, variando o valor do R^2 obtido de 25% a 30% em três fatores, tendo sido, nos dois outros, inferior a esse patamar e, devido ao baixo poder de explicação, não serão discutidos. Mediante os três modelos que apresentaram melhores resultados, verificou-se que apenas quatro fatores da cultura de inovação trouxeram contribuição significativa para as EAT's, que são: características e ações de liderança, percepção dos resultados de inovação pela sociedade, comunicação institucional e regras flexíveis. Além disso, o fator comunicação institucional pertencente à dimensão estratégias de inovação, sistemas de comunicação interna, foi o único fator que contribuiu em mais de uma dimensão das EAT's.

O modelo que apresenta maior poder de explicação aponta que as dimensões cultura de inovação explicam 30% do fator reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca) que

pertence à dimensão cognitiva das EAT's. Por sua vez, a contribuição dos fatores comunicação institucional e as regras flexíveis pertencem, respectivamente, às dimensões sistema de comunicação interna e condições do contexto interno para inovação. Esse achado mostra que o fato de a organização adotar estratégias para disseminar a cultura organizacional, bem como a existência de regras que podem ser adaptadas com vistas ao desenvolvimento de algo novo, estão associados positivamente a uma busca pelo trabalhador sobre modos de melhorar o seu trabalho, ou seja, reflexão do indivíduo sobre as partes componentes do seu trabalho (reflexão intrínseca), bem como a organização de estruturas mentais que relacionam o trabalho da pessoa a diferentes aspectos da organização (reflexão extrínseca).

Nessa direção, Francischeto (2016) menciona que normas e comunicação são elementos pertencentes à cultura organizacional e podem inibir ou incentivar a inovação, a depender de como essas influenciam o comportamento das pessoas e dos grupos. Bento, Filizola, e Abbud (2015, p.5) “ressaltam a importância da participação ativa dos colaboradores no processo de comunicação das organizações”. Por sua vez, Silva, Araújo, e Carrazzoni (2016) relatam que as pessoas se sentem à vontade para proporem ideias e sugestões de melhorias em ambientes nos quais há estímulo ao pensamento reflexivo, contribuindo para predição desse modelo.

O segundo modelo com maior poder de predição apresentou as dimensões de cultura de inovação explicando 27% do fator busca de ajuda interpessoal que faz parte da dimensão comportamental das EAT's, cuja contribuição adveio da comunicação institucional. As análises desse resultado, em paralelo com a literatura, também se sustentam em Souza (2016), o qual identificou o fato de que, à medida que o ambiente se apresenta de forma mais favorável à criatividade, maior é a predisposição das pessoas em utilizar a estratégia busca de ajuda interpessoal, o que corrobora Marchiori e Vilaça (2011). Nesse sentido, os autores mencionam que é na interação social que ocorre a construção dos significados, sendo essa

apoiada pelo processo de comunicação. Assim, apresenta-se de maneira coerente a predição desse modelo, visto que há uma estreita relação entre busca de ajuda interpessoal e comunicação com vistas a compreender o contexto de trabalho e seus respectivos significados.

Por fim, o terceiro modelo apresentou 25% de predição sobre o fator reprodução, que compõe a dimensão cognitiva das EAT's, teve uma contribuição que adveio dos fatores características e ações de liderança, bem como da percepção dos resultados da inovação pela sociedade, os quais fazem parte das respectivas dimensões, condições do contexto interno para inovação e resultados: percepção de efetividade das inovações.

Comparando os resultados com a literatura, Veiga, Torres, e Bruno-Faria (2013), ao estudarem normas sociais e comportamentos proativos, bem como Veiga, Porto, e Laboissière (2011), ao pesquisarem a relação de comportamentos proativos com clima organizacional, mencionaram que os gestores tendem a reforçar comportamentos proativos que favoreçam o trabalho dos colegas ou da organização como um todo em detrimento do próprio trabalhador, e os achados de Carmeli, Brueller e Dutton (2009) evidenciaram que a segurança psicológica, descrita como uma percepção de que as pessoas se sentem confortáveis sendo elas mesmas e capazes de se mostrarem sem medo de consequências negativas para a autoimagem, *status* ou carreira que, além de ser um importante catalisador relacional para aprender comportamentos em ambientes de trabalho, mediou parcialmente o efeito de experiências de relacionamentos de alta qualidade sobre os comportamentos de aprendizagem, ao passo que mediou, completamente, a relação entre a capacidade de relacionamentos de alta qualidade e os comportamentos de aprendizagem, ou seja, os comportamentos de liderança podem influenciar direta e indiretamente os comportamentos de aprendizagem através de seu impacto na capacidade de relacionamentos de alta qualidade.

Tais estudos apresentam certo alinhamento pelo fato de características e ações da liderança explicarem reprodução, pois, quando assume o seu papel de coordenar equipes, propiciar condições favoráveis ao desenvolvimento, compartilhar cultura de inovação, reconhecer e valorizar as contribuições dos empregados, o líder pode estar, também, influenciando comportamentos direcionados à reprodução, a considerar que atua em um ambiente de menor escolaridade, e com possibilidades de menor reflexão, ou em um ambiente que exige uma nova atuação no escopo de trabalho com a possibilidade de as pessoas não saberem como atuar em relação ao novo cenário e, por isso, repetem o que sabem fazer na expectativa de que surjam resultados, tal como foi descrito por Beviláqua-Chaves (2007).

Ao confrontar os achados dos três modelos, observa-se que a dimensão estratégias de inovação, sistema de comunicação interna, por meio do fator comunicação institucional, aparece em dois deles e, assim, tal dimensão merece ser comentada com maior profundidade.

Vale ressaltar as contribuições da pesquisa exploratória de Oliveira e Vouguinha (2019), na qual os autores ressaltam que o processo de comunicação é composto pelo interesse de ser um instrumento com foco em transmitir ideias ou pelo interesse de se apresentar como um veículo interativo que se fortalece na medida em que as pessoas constroem, negociam e compartilham sentidos. Isso significa que a troca simbólica favorece um ambiente organizacional mais dinâmico e complexo no qual as pessoas podem ser mais ativas e tomar as iniciativas, dando luz aos sentidos e interpretações diferenciadas sobre os fatos e apoio para que a organização possa administrar suas vantagens competitivas (Francischeto, 2016).

Os resultados apontaram uma correlação positiva e significativa entre as características do conhecimento, em especial, solução de problemas e variedade de habilidades com reflexão ativa e busca de ajuda interpessoal. Sob esse prisma, e considerando os resultados demonstrados nos modelos supracitados, infere-se que a comunicação institucional é um fator que estimula, de maneira importante, a estratégia de reflexão ativa por permitir a construção

de novos significados para o trabalho e também contribui para a estratégia busca de ajuda interpessoal por estimular o diálogo e maior interação.

Finalizando com a análise do Alfa de Cronbach da amostra pesquisada, foram identificados 05 fatores com valores abaixo de 0,70, o que significa baixa confiabilidade, diferentemente do Alfa de Cronbach da validação, que apresentou, em todos os fatores, valores acima 0,70.

Para Hair, Anderson, Tatham e Black (2005, p. 90), o Alfa de Cronbach é uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”, corroborando os autores desse instrumento (Bruno-Faria & Fonseca, 2015, p. 78), os quais asseveram: “Fields (2002) ressalta que 0,70 é um valor aceitável de alfa e acrescenta que medidas com mais itens tendem a ter alfa mais elevado dos que as medidas com menor número de itens”.

Mediante as explicações supracitadas, será considerado o valor mínimo de 0,70 como limite inferior de aceitabilidade, tendo o Alfa de Cronbach da amostra pesquisada apresentado, no total, cinco fatores insatisfatórios, isto é, abaixo de 0,70, sendo 01 fator para a variável critério, estratégias de aprendizagem no trabalho, que foi reprodução com $\alpha=0,63$, composto por quatro itens, e 04 fatores para a variável preditora, cultura de inovação, a saber: (1) regras flexíveis com $\alpha=0,64$, composto por dois itens; (2) relacionamento com mercado competitivo com $\alpha=0,59$, composto por três itens; (3) relacionamento com clientes com $\alpha=0,66$, composto por 3 itens; e (4) ambiente demográfico com $\alpha=0,49$, composto por 2 itens. Os demais 15 fatores da amostra pesquisada apresentaram Alfa de Cronbach acima 0,70, sendo, portanto, satisfatórios. Dessa maneira, esses resultados podem ter sofrido o impacto de uma amostra pequena ou de poucos itens na composição dos fatores, refletindo baixo grau de covariância dos itens entre si, conforme apontaram Hair et al. (2005) e Pasquali (2003).

Um aspecto que merece ser mencionado é que, dos 15 fatores da variável antecedente, cultura de inovação, somente quatro foram confirmados como antecedentes nas EAT's. Apesar disso, pode-se afirmar que as preditoras estão em consonância com a literatura, haja vista que Neiva e Pantoja (2011) apontam que o resultado de uma ação ou aprendizagem situada é um benefício para as necessidades individuais e organizacionais, o que está diretamente relacionado ao trabalho, ou seja, ao contexto. Beviláqua-Chaves (2007) corrobora essa inferência, pois a autora encontrou em sua pesquisa, por meio do teste t *Student*, ao comparar o uso das EAT's antes e depois da ampliação e mudança do escopo de trabalho, diferenças significativas no uso das EAT's, sendo possível inferir, novamente, a influência do contexto organizacional nas estratégias de aprendizagem no trabalho.

Moraes e Borges-Andrade (2010b), ao citarem Illeris (2003, 2004), lembraram que o aprendizado é formado por dois processos integrados, sendo o processo interno, formado pela aquisição e elaboração, e o processo externo, composto pelas interações do indivíduo com o contexto que, por sua vez, é formado pelo ambiente social e cultural. A teoria para sustentar a afirmativa citada anteriormente é apresentada por Illeris (2004), o qual propõe um modelo holístico sobre aprendizagem no local de trabalho que acontece por meio da interseção entre três componentes principais, que são: (1) o ambiente de aprendizagem técnico-organizacional; (2) o ambiente de aprendizagem sociocultural; e (3) os processos de aprendizagem das pessoas.

O referido autor ainda enfatiza que o aprendizado está situado (baseado na prática), isto é, ocorre em uma situação ou contexto específico que é codeterminante para o processo de aprendizado e seus resultados. Barale e Santos (2017, p.132), em sua revisão de literatura sobre cultura organizacional, mencionam que, “em questões de inovação do ambiente e dos procedimentos administrativos, estudos apontaram a consistência de tais processos, sendo determinada pela existência de características culturais, como tolerância à ambiguidade e ao

erro, natureza desafiadora do trabalho, suporte e capacidade das lideranças, comunicação clara, coesão e reconhecimento de esforços, o que favorece a inovação e a saúde do trabalhador”, relatando ainda os autores que elementos culturais são essenciais na concepção de políticas de gestão de pessoas.

Assim, é possível inferir que o contexto cultural impacta tanto no aprendizado quanto nas questões de inovação e, a evidência do poder preditivo da cultura de inovação sobre as EAT's pode ser creditado ao fato de aquela variável ter sido identificada na organização pesquisada, o que torna fundamental que os próximos passos das pesquisas ampliem os estudos empíricos em realidades diferentes e com maiores amostras, dedicando esforços para melhor compreensão desse objeto de pesquisa.

Segundo Noe, Tews, e Marand (2003), a aprendizagem informal responde por, aproximadamente, 75% de tudo aquilo que é aprendido no trabalho e que, na atual conjuntura, há uma ênfase considerável no autoestudo, na experimentação e na aprendizagem informal. Nesse sentido, conforme assevera Le Clus (2011), as mudanças contemporâneas no ambiente de trabalho representam uma importante oportunidade de aprendizagem no próprio ambiente de trabalho.

Findo o presente estudo, os resultados poderão contribuir para a pesquisa científica, considerando que:

- a) o estudo das duas variáveis poderá abrir caminhos para novas pesquisas, haja vista que tanto o indivíduo quanto as organizações buscam se manterem, respectivamente, ativos e competitivos no mercado de trabalho;
- b) desperta para a importância de testar a relação entre as duas variáveis, pesquisadas nesse estudo, em outras organizações, pois embora os resultados tenham apresentado certa confirmação na literatura, esses podem ser transpostos para outras realidades com certa parcimônia, haja vista que o estudo foi realizado em apenas uma empresa;

- c) os estudos de Bruno-Faria e Fonseca (2015) ressaltam a importância de se aplicar o instrumento ACI (Avaliação da Cultura de Inovação) desenvolvido por eles para avaliar a sua confiabilidade, além de ser possível os usos repetidos dessa escala colaborar para a compreensão do construto;
- d) amplia um pouco mais os achados científicos sobre o construto estratégias de aprendizagem no trabalho, que também é considerado como jovem na academia.

As limitações da presente pesquisa que dificultaram análises mais profícuas foram, justamente: a frágil percepção da cultura de inovação pelos respondentes; o tamanho da amostra; instrumentos que, por serem de autorrelato (avaliar a si mesmo), podem induzir o participante a responder conforme o que considera como aceitável em termos sociais; a extensão do questionário de coleta de dados, mais de 100 itens a serem respondidos; e o critério da escolha dos artigos que levou em consideração o Portal Capes como fonte para artigos avaliados através do sistema *double blind review*, além de artigos classificados entre A1 a B2 pela Plataforma Qualis Capes, podendo esses critérios terem preterido artigos que levam em consideração o fator de impacto internacional da revista, embora toda a escolha baseada em critérios apresenta um recorte de pesquisa e conseqüentemente uma limitação e, ainda, a ausência de outros estudos que consideram a relação entre as duas variáveis pesquisadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese de que a cultura de inovação prediz estratégias de aprendizagem no trabalho foi confirmada, haja vista que aquela é percebida pelos respondentes desta pesquisa com destaque para as dimensões do sistema de comunicação interna, condições do contexto interno e percepção de efetividade das inovações que, por meio dos fatores comunicação institucional, regras flexíveis, características e ações de liderança e percepção dos resultados de inovação pela sociedade, predisseram as estratégias de aprendizagem reflexão ativa (dimensão cognitiva), busca de ajuda interpessoal (dimensão comportamental) e reprodução (dimensão cognitiva).

Tal fato reflete um ambiente que busca se orientar por meio da flexibilidade quanto às regras, bem como da presença de uma comunicação institucional que oportuniza a aprendizagem por meio das trocas com as pessoas e uma maior reflexão sobre o trabalho e sua relação com a organização, o que, por consequência, gera o significado sobre o aprendido. Quanto à predição da cultura de inovação sobre a estratégia de aprendizagem reprodução, essa sofre a influência da liderança e da percepção dos resultados da inovação pela sociedade que está respaldada na presença de valores pessoais (poder) e organizacionais (prestígio), na influência do gestor ao estimular comportamentos proativos que suportam a organização, em detrimento do próprio trabalhador, e na possível presença de uma baixa escolaridade que permite que o *locus* de controle do aprendizado esteja orientado para o meio externo e não para uma demanda interna.

Ao considerar as estatísticas descritivas, as diferenças identificadas a partir do teste *t student* e pelas correlações de Pearson, observa-se que a maioria da amostra pesquisada percebe a busca de ajuda interpessoal como a estratégia de EAT mais utilizada, tendo sido a busca de ajuda em material escrito a menos utilizada, diferentemente da percepção das

peessoas que exercem a função de liderança, visto que elas percebem a reflexão ativa e a busca de ajuda em material escrito como as EAT's mais utilizadas em comparação com aquelas pessoas que não ocupam a posição de liderança, podendo essa diferença estar sustentada pelas características do cargo, estratégias e complexidade da função e escolaridade dos ocupantes da referida função.

Mediante as considerações desta pesquisa, algumas recomendações sobre implicações práticas podem ser sugeridas, visando fortalecer a cultura de inovação e seus impactos nas EAT's, tais como, o fortalecimento de ações direcionadas para os aspectos da comunicação institucional, a abertura para aprender com os erros, o estímulo para troca de informações entre as pessoas, a flexibilidade para discutir e adaptar as regras da empresa, a ênfase no desenvolvimento da liderança de forma contínua para suportar o fato de as pessoas de suas respectivas equipes utilizarem as EAT's, o que pode gerar mais questionamentos, comportamentos proativos e a necessidade da segurança psicológica para uma relação profissional mais autêntica.

Destarte, uma contribuição importante da presente pesquisa foi justamente identificar a relação da variável macro, cultura de inovação, com a variável micro, estratégias de aprendizagem no trabalho, uma vez que não foram identificados estudos que investigassem tais relacionamentos e, ainda, pelo fato de que a atualidade, com suas altas exigências e constantes mudanças, prima pela capacidade de aprender das pessoas, bem como pela capacidade de inovar das organizações. Vale ressaltar que há um longo caminho a percorrer para a melhor compreensão dos construtos cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho, bem como seus antecedentes, consequentes e as variáveis que se entrelaçam para explicar tal relação, uma vez que a cultura de inovação se apresentou como importante preditor das estratégias de aprendizagem no trabalho, não sendo, entretanto, univale.

Por conseguinte, espera-se que este estudo incentive novas pesquisas nessa linha, além de os resultados contribuírem para melhor compreensão do construto e para a Psicologia Organizacional do Trabalho, haja vista que esses resultados reforçam a importância do ambiente organizacional com características inovadoras como fonte propulsora para gerar diálogos e compartilhar significados, favorecendo a utilização das estratégias de aprendizagem no trabalho de maneira mais reflexiva, relações interpessoais mais relevantes para o desenvolvimento dos profissionais e conseqüentemente a possibilidade da organização administrar suas vantagens competitivas.

8 REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & Bastos A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 244-284). Porto Alegre: Artmed.
- Aithal, R. K. (2015). Book essay on unrelenting innovation: How to create a culture for market dominance. *Journal of Business Research*, 68(2), 322-325. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.07.001
- Alcará, A. R., & Santos, A. A. (2013). Compreensão de leitura, estratégias de aprendizagem e motivação em universitários. *Psico*, 44(3), 411-420. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/12258/10416>
- Andretta, I., Silva, J. C., Susin, N., & Freire, S. D. (2010). Metacognição e aprendizagem: Como se relacionam. *Psico*, 41(1), 7-13. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5161456.pdf>
- Antonello, C. S. (2005). Articulação da aprendizagem formal e informal: Seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista Alcance*, 12(2), 183-209. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748619004>
- Arruda, M. A. (2018). *Impactos de treinamento, percepção de suporte e Estratégias de aprendizagem no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, UnB, Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/32695>
- Balarin, C. S, Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, 78(2), 341-370. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>
- Barale, R. F., & Santos, B. R. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12854
- Barreto, M. L. (2013). O desafio de avaliar o impacto das ciências para além da bibliometria. *Revista de Saúde Pública*, 47(4), 834-837. doi:10.1590/S0034-8910.2013047005073
- Bastos, A. V. B., Fernandes, S. R. P., & Viana, A. V. (2003). Avaliação de programas de T&D como contexto para aquisição de competências e aprendizagem organizacional: O caso do programa 'Cuidar-se para cuidar'. *Revista Gestão e Tecnologia, Belo Horizonte*, 2(1), 19-41. doi: 10.20397/2177-6652/2003.v2i1.124
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração*, 39(3), 220-230. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16796/aprendizagem-organizacional-versus-organizacaoes-que-aprendem--caracteristicas-e-desafios-que-cercam-essas-duas-abordagens-de-pesquisa/i/pt-br>

- Bastos, A. V. B., & Janissek, J. (2014). Cognição nas organizações de trabalho. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 203-243). Porto Alegre: Artmed.
- Bento, M. S., Filizola, M. A., & Abbud, M. E. O. (2015, setembro). Cultura e comunicação nas organizações contemporâneas: Uma relação interdependente. XXXVIII Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação - INTERCOM, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37. Disponível em <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015>
- Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (2014). Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 583-608). Porto Alegre: Artmed.
- Bessi, V. G. (2015). Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. *Gestão & Planejamento*, 16(2), 262-280. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37056/estudo-da-inovacao-e-da-cultura-organizacional-em-industrias-de-pequeno-e-medio-porte-da-regiao-do-vale-do-rio-dos-sinos--no-rio-grande-do-sul--/i/pt-br>
- Beviláqua-Chaves, A. (2007). *Estratégias de aprendizagem no trabalho em contexto de mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, UnB, Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1104>
- Bido, D. D., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011) Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição. *REAd*, 17(1), 58-85. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000100003>
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 31-43. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300005>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Puente-Palacios, K., & Laros, J. A. (2012). Relationships between learning, context and competency: A multilevel study. *Brazilian Administration Review*, 9(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012000100002>
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 448-457. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000300005>
- Brant, S. R. C. (2013). Impacto do treinamento no trabalho: o efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendido. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 351-362. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n3/v13n3a11.pdf>
- Brant, S. R. C., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2015) Estratégias de aplicação do aprendido: Análise baseada em TRI. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 28(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-7153.201528101>

- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2015). Medida da cultura de inovação: Uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 56-81. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101235>
- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014a). Cultura de inovação: Conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>
- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014b). Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 30-55. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100214>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359. <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>
- Camillis, P. K. & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 4-42. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000200002>.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Célia, M., & Loiola, E. (2001). Aprendendo a aprender: Análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. *Organizações & Sociedade*, 8(22), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302001000300003>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learning* 36(1), 49-68. doi: 10.1177/1350507605049906
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paideia*, 18(40), 221-234. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>
- Coelho Junior, F. A. & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. *RAM - Revista Administração Mackenzie*, 12(6), 224-253. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000600010>.
- Conde, M. V. F., & Araújo-Jorge, T. C. (2003). Modelos e concepções de inovação: A transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(3), 727-741. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n3/17453>
- Costa, C. G., & Brito, L. (2017). Aprendizagem no trabalho: Uma análise da percepção dos gestores públicos. *Holos*, 02, 393-408. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5169>

- Costa, E. R. da, & Boruchovitch, E. (2009). As estratégias de aprendizagem e a produção de textos narrativos. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(2), 173-180. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000200002>
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Atlas
- Cunha, N. B., & Boruchovitch, E. (2016). Percepção e conhecimento de futuros professores sobre seus processos de aprendizagem. *Pro-Posições*, 27(3), 31-56. <http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0008>
- Day, N. (1998) Informal learning gets results. *Workforce*, 77(6), 30-34. Disponível em: <https://www.workforce.com/1998/06/01/informal-learning-gets-results/>
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture is king: How culture contributes to innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 358-360. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00908.x>
- Depine, M., & Machado, D. P. N. (2015). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: A cultura pode exercer influência? *Gestão e Desenvolvimento*, 12(1), 33-49. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/46>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156
- Donato, A., Hedler, H. C., & Coelho Junior, F. A. (2017). Informal learning exercise for TIC professionals: A study at the Superior Military Court. *Mackenzie Management Review*, 18(1), 66-95. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p66-95>
- Erez, M., Van De Ven, A. H., & Lee, C. (2015). Contextualizing creativity and innovation across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 895-898. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2042>
- Fernandes, M. Neto, Machado, D. D. P. N., Mussi, C.C., & Canterne, B. A. (2019). Cultura organizacional e inovação: A produção científica de 2008 a 2018. *Reuna*, 24(3), 80-98. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p80-98>
- Ferreira, F., & Henriques-Coelho, T. (2016). Aprendizagem baseada na resolução de problemas. *Revista Lusófona de Educação*, 32, 123-137. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34946843012>
- Figueiredo, J. C. B., & Grieco, A. M. (2013). O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: O caso Brasil Foods. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 63-84. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79344>
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>

- Francischeto, L. L. (2016). Inovação e orientação cultural: evidências de validade de Construto e preditiva. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20995>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Mascarola, J. (2000). O método da pesquisa survey. *RAUSP – Revista de Administração da USP*, 35(3), 105-112. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey/i/pt-br>
- Gagné, R. M. (1984). Learning outcomes and their effects: Useful categories of human performance. *American Psychological Association*, 39(4), 377-385. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.377>
- Galvão, A., Câmara, J., & Jordão, M. (2012). Estratégias de aprendizagem: reflexões sobre universitários. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 93(235), 627-644. <https://dx.doi.org/10.1590/S2176-66812012000400006>
- Gonçalves, A. L. (2008). Uso de resumos e palavras-chave em ciências sociais: Uma avaliação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 13(26), 78-93. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2008v13n26p78>
- Gonzalez, I. V. D. P., & Campos, F. C. (2015). Proposta de modelo conceitual de formação de estratégia de negócio a partir da integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. *Gestão & Planejamento*, 16(3), 473-493. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38884/proposta-de-modelo-conceitual-de-formacao-de-estrategia-de-negocio-a-partir-da-integracao-da-aprendizagem-organizacional-e-a-gestao-da-inovacao/i/pt-br>
- Green, W., & Cluley, R. (2014). The field of radical innovation: Making sense of organizational cultures and radical innovation. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1343-1350. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.08.008>
- Haemer, H. D., Borges-Andrade, J. E., & Cassiano, S. K. (2017). Learning strategies at work and professional development. *Journal of Workplace Learning*, 29(6), 490-506. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0037>
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hanakia, N., Sethib, R., Erevc, I., & Peterhansld, A. (2005). Learning strategies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(4), 523-542. doi: 10.1016/j.jebo.2003.12.004
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research* 67(8), 1609-1621. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holman, D., Epitropaki, O., & Fernie, S. (2001). Understanding learning strategies in the workplace: A factor analytic investigation. *Journal of Occupational Psychology*, 74(5), 675-682. <https://doi.org/10.1348/096317901167587>

- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431-441. <https://doi.org/10.1108/13665620410566405>
- Isidro Filho, A. (2009). Mecanismos de aprendizagem em organizações: Desenvolvimento e validação de uma escala de medida. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), 37-57. <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000100003>
- Isidro-Filho, A., & Guimarães, T. A. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: Uma proposta de articulação conceitual. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 127-149. doi: 10.5773/rai.v7i2.502
- Isidro-Filho, A., Guimarães, T. A., Perin, M. G., & Leung, R. C. (2013). Workplace learning strategies and professional competencies. *Brazilian Administration Review*, 10(2), 121-134. <https://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922013000200002>
- Janiunaite, B., & Petraite, M. (2010) The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, 3(69), 14-23. Disponível em: https://aleph.library.lt:443/F/?func=direct&doc_number=000028825&local_base=LITLI
- Kalinowski, C. E., Massoquetti, R. M. D., Peres, A. M., Larocca, L. M., Cunha, I. C. K. O., Gonçalves, L. S., & Calixto, R. C. (2013). Metodologias participativas no ensino da administração em Enfermagem. *Comunicação Saúde Educação*, 17(47), 959-967. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832013005000029>
- Le Clus, M. A. (2011). Informal learning in the workplace: A review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355-373. Disponível em: <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks2011/153>
- Lima, C. R. M., Roman, D. J., Régis, F. R., & Dittrich, M. (2010). A cultura de colaboração e inovação dos desenvolvedores de software livre. *Liinc em Revista*, 6(1), 101-114. <https://doi.org/10.18617/liinc.v6i1.326>
- Lins, M. P. B. E. (2011). *Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, UnB, Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/9782>
- Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competência de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 19(3), 157-238. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>
- Lins, M. R. C. (2013). Estratégias de aprendizagem empregadas por estudantes universitários. *Interação Psicologia*, 18(1), 59-68. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v18i1.29543>
- Lins, M. R. C., Araujo, M. R., & Minervino, C. A. S. M. (2011). Estratégias de aprendizagem empregadas por estudantes do Ensino Fundamental. *Psicologia Escolar e Educacional*, 15(1), 63-70. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-85572011000100007>

- Loiola, E., & Bastos, A. V. B. (2003a). A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 181-201. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300010>
- Loiola, E., & Bastos, A. V. B. (2003b). Ampliando perspectivas para a análise da pesquisa sobre aprendizagem organizacional: uma tréplica. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 213-219. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300012>
- Macedo, M. A., Miguel, P. A. C., & Casarotto Filho, N. (2015). A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 157-182. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101357>
- Machado, D. D. P. N.; Carvalho, L. C., & Heinzmann, L. M. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: Integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(4), 715-729. <https://doi.org/10.5700/rausp1069>
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013) Cultura de inovação: Elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i4.978>
- Machado, D. D. P. N., & Vasconcellos, M. A. (2007). Organizações inovadoras: Existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão USP*, 14(4), 15-31. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36611>
- Marchiori, M. & Vilaça, W. (2011, maio). Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: Temas imbricados ou desarticulados? *V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações públicas - Redes Sociais, Comunicação, Organizações*, São Paulo, SP, Brasil, ABRAPCORP 5. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2011> >
- Martins, L. B., & Zerbini, T. (2014). Escala de estratégias de aprendizagem: Evidências de validade em contexto universitário híbrido. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 19(2), 317-328. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401050039014>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Miles, J., & Schevlin, M. (2001). Applying regression & correlation. *A guide for students e researchers*. London: Sage Publications.
- Monteiro, A. S., Palma, P. J., & Lopes, M. P. (2012). Como os gigantes aprendem a dançar: O papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 44-67. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.726>
- Moraes, M. B., Miranda, M. A. S., Oliveira, E. A. A. Q., & Santos, E. M. (2017). Cultura de inovação em micro e pequenas empresas dos setores aeronáutico e de tecnologia da informação. *Exacta*, 15(3), 441-456. doi: 10.5585/ExactaEP.v15n3.7082

- Moraes, C. A., Souza, S. S., Costa, A. C. F., & Cosentino, H. M. (2011). Configuração e cultura organizacional, cooperação e inovação: Análise de um modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 10(1), 111-127. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20111001008>
- Moraes, V. V., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Individual and contextual variables in municipal officers' workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 27(2), 95-111. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2014-0020>
- Moraes, V. V., & Borges-Andrade, J. E. (2010a) Validação de escala de estratégias de aprendizagem no trabalho entre prefeitos (as) e secretários (as) municipais. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 325-334. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300013>
- Moraes, V. V., & Borges-Andrade, J. E. (2010b). Aprendizagem relacionada ao trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 112-12. Disponível em: <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Moreira, M. A. (2011). Aprendizagem significativa: Um conceito subjacente. *Revista Meaningful Learning Review*. 1(3), 25-46. Disponível em: https://lief.if.ufrgs.br/pub/cref/pe_Goulart/Material_de_Apoio/Referencial%20Teorico%20-%20Artigos/Aprendizagem%20Significativa.pdf
- Morschel, E. L., Reis, D. R., Matos, E. A. S. A., & Costa, V. L. (2013). A influência da cultura organizacional no processo de inovação: O caso da Águia Sistemas de Armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 219-237. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79323>
- Moscardini, T., & Klein, A. Z. (2015). Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. *Revista de Administração UFSM*, 8(1), 89-102. doi: 10.5902/198346597433
- Mourão, L., Abbad, G. S., & Zerbini, T. (2014). Oportunidade de Aprendizagem nas Organizações. In M.M.M. Siqueira (Org) *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp 230-239). Porto Alegre: Artmed.
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). O contexto organizacional como aporte à inovação: Um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. *Gestão e Produção*, 21(3), 477-490. <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530X510>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Neiva, E. R., & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(2), 145-155. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28422741005>

- Noe, R. A., Alena, D. M. Clarke, & Klein H. J. (2014). Learning in the Twenty-First- Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2003). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327–335. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.009>
- Oliveira, H. F. F. (2010). *Aprendizagem, competência de desempenho no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/7334>
- Oliveira, I. L., & Vouguinha, M. (2019). Comunicação e administração: dois campos que dialogam no ambiente organizacional. *Novos Olhares*, 8(1), 97-108. DOI: 10.11606/issn.2238-7714.no.2019.150351
- Pantoja, M. J., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. *Revista de Administração Contemporânea Eletrônica*, 3(1), 41-62. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>
- Pantoja, M. J., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea - Eletrônica*, 8(4), 115-138. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000400007>
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília (DF): UnB.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, 5(2). <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482006000200005>
- Petrakis, P. E., Kostis, P. C., & Valsamis, D. G. (2015). Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. *Journal of Business Research*, 68(7), 1436-1438. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.029>
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Estratégias para aplicação no trabalho do aprendizado em treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 207-214. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000200009>
- Powell, A. B. (2015). Open culture and innovation: Integrating knowledge across boundaries. *Media, Culture & Society*, 37(3), 376-393. <https://doi.org/10.1177/0163443714567169>
- Pozo, J. I. (2004). A sociedade da aprendizagem e o desafio de converter informação em conhecimento. *Revista Pátio*, 8, 34-36. Disponível em: www.udemo.org.br/A%20sociedade.pdf

- Pozo, J. I. (2002). *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed.
- Richardson, R. J. e colaboradores (2014). *Pesquisa Social Métodos e Técnicas*. São Paulo. Editora Atlas.
- Richter, L. D. D. (2017). *Suporte a aprendizagem, impacto de treinamento em profundidade e em amplitude e desenvolvimento de competências gerenciais no INSS*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/24035>
- Rosa, J. P., Rosa, S. S., & Antonioli, P. D. (2018). A estratégia da inovação, a chave para o desenvolvimento: Uma comparação entre a realidade brasileira e americana. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 10(19), 157-176. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/v10n1901>
- Rosário, P., Nunes, T., Magalhães, C., Rodrigues, A., Pinto, R., & Ferreira, P. (2010). Processos de auto-regulação da aprendizagem em alunos com insucesso no 1.º ano de Universidade. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 14(2), 349-358. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-85572010000200017>.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organization era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.515>
- Sampaio, N. S. P. (2018). *Desenvolvimento Profissional, Estratégias de Aprendizagem e Desenho do Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/33099>
- Santoro, S. & Bido, D. S. (2017). Estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes em uma Instituição Financeira Pública. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços* (8)1, 1878-1901. Disponível em: <https://www.researchgate.net>
- Santos, A., Zaccaria, R. B., Graziano, G. O., & Pitombo, T. C. D. T. (2016). Estratégia de fomento à cultura de inovação: Uma abordagem sobre o Programa ALI do Sebrae/SP. *Revista FSA - Faculdade Santo Agostinho*, 13(3), 58-75. <http://dx.doi.org/10.12819/2016.13.3.3>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41(3), 393-398. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8167>
- Scacchetti, F. A. P., Oliveira, K. L. de, & Moreira, A. E. da C. (2015). Estratégias de Aprendizagem no Ensino Técnico Profissional. *Psico-USF*, 20(3), 433-446. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200306>.
- Schein, E. H. (1994). Coming to a new awareness of organizational culture. *Magazine MIT Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

- Schlesinger, C. C. B., Reis, D. R., Silva, H. F. N., Carvalho, H. G., Sus, J. A. L., Ferrari, J. V., Skrobot, L. C., & Xavier, S. A. P. (2008). Gestão do conhecimento na administração pública. Curitiba, *Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP*. Recuperado de http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica UFPR_etpr.pdf
- Scopelli, R. C., Galli, L. C. L. A., Louzada, R., Terence, A. C., & Cassia, M. T. (2017). A influência da cultura feminina no comportamento organizacional: Um estudo de caso em uma organização do agronegócio. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão*, 20 (1), 89-101. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1501>
- Silva, A. B., Araújo, G. G., & Carrazzoni, M. D. (2016). O processo de reflexão no contexto da ação: A percepção de executivos e empreendedores. *Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios*, 9(3), 155-181. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016154-181>
- Silva, E., & Valentim, M. L. P. (2018). A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. *Informação & Informação*, 23(1), 450-466. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n1p450>
- Silva, M. V. G. da (2019). Inovação e intraempreendedorismo: Abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. *Revista Capital Científico*, 17(1), 109-123. doi: 10.5935/2177-4153.20190007
- Silva, D. O., Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, 24(2), 477-490. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>
- Silva, B. L. & Silva, A. B. (2011). A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não Governamentais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 55-89. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195421600004>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281–298. <http://dx.doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Souza, C. S. (2009). *Estratégias de aprendizagem e competências no trabalho*. Dissertação Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia social, do trabalho e das organizações da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/5314>
- Souza, P. C. A. R. (2016). *Relações entre condições para criar e estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF. <http://dx.doi.org/10.26512/2016.02.D.19836>
- Souza, P. R. (2010). Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In M. Eboli. (Orgs.), *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. (pp. 3-18). São Paulo: Atlas.

- Souza, A. L. L., Fonseca, M. V. A., & Bruno-Faria, M. F. (2017). Avaliação de condições Propícias à inovação de empresas graduadas por incubadora universitária. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2(4), 206-228. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/105/103>
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. da. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Takahashi, A. R. W., & Fischer, A. L. (2008). Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: Proposta metodológica para exploração conceitual empírica. *Revista Economia & Gestão*, 8(18), 112-132. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/320>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2004). *Using multivariate statistics*. New York: Harper and Row.
- Teza, P., Miguez, V. B., Fernandes, R. F., & Dandolini, G. A. (2013). Direcionadores do processo de inovação: o papel da estratégia, liderança e cultura. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis*, 3(2), 77 - 88. <https://doi.org/10.22279/navus.2013.v3n2.p77-88.156>
- Theis, V., & Schreiber, D. (2014). Análise reflexiva do processo de inovação em duas organizações industriais de base tecnológica. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 12(1), 200-210. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v12i1.1362>
- Tinajero, C., Lemos, S. M., Araújo, M., Ferraces, M. J., & Páramo, M. F. (2012). Cognitive style and learning strategies as factors which affect academic achievement of brazilian university students. *Psicologia: reflexão e Crítica*, 25(1), 105-113. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722012000100013>
- Ucar, E. (2018). Local creative culture and corporate innovation. *Journal of Business Research*, 91, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.040>
- Ushiro, E. J., & Bido, D. S. (2016). Estratégias de aprendizagem em função da finalidade para o aprendizado: Um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 166-192. <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.05614102014.53645>
- Valaei, N., Rezaei, S., & Ismail, W. K. W. (2017). Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research* (70), 224-233. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.016>
- Valladares, P. S. D. de A., Vasconcellos, M. A. de, & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de inovação: Revisão sistemática da literatura. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598-626. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210>
- Veiga, H. M. S., Torres, C. V., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Comportamento proativo e normas sociais: Validação de medidas e estudo correlacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho* 13(2), 155-170. Disponível em: <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>

- Veiga, H. M. S., Porto, J. B., & Laboissière, M. C. (2011). Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 98-113. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/263>
- Vianna, A. V., & Bastos, A. V. B. (2006) Cognição e organização: Avaliação de programas como instância produtora de sentidos. *Organizações & Sociedade*, 13(39), 13-28. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000400001>
- Warr, P., & Downing, J. (2000). Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. *British Journal of Psychology*, 91(3), 311-333. <https://doi.org/10.1348/000712600161853>
- Weick, K. E. (2016). Perspective construction in organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(5), 01-17. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113043>
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2008). Estratégias de aprendizagem em curso a distância: validação de uma escala. *Psico USF*, 13(2), 177-187. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712008000200005>
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2005). Impacto de treinamento no trabalho via internet. *RAE-eletrônica*, 4(2), 1-21. <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000200001>
- Zerbini, T., Abbad, G., Mourão, L., & Martins, L. B. (2015). Estratégias de aprendizagem em curso corporativo a distância: Como estudam os trabalhadores? *Psicologia Ciência e Profissão*, 35(4), 1024-1041. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-3703000312014>

9 APÊNDICE

Apêndice A: Questionário com os instrumentos de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Cultura de Inovação.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO: A INFLUÊNCIA DA CULTURA DE INOVAÇÃO.

Este questionário é composto por três partes, sendo: Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho, desenvolvida por Brandão e Borges-Andrade (2011), Avaliação de Cultura da Inovação (ACI), criada por Bruno-Faria e Fonseca (2015), e dados demográficos. A primeira etapa visa conhecer a frequência com que são utilizadas as estratégias de aprendizagem no trabalho; já a segunda etapa busca conhecer de forma mais ampla a efetividade da inovação no contexto das organizações e a última etapa é composta por dados demográficos.

Recomendações: Antes de iniciar, pense sobre as suas práticas de aprendizagem no dia a dia e como a inovação é percebida por você na organização.

Instruções para um preenchimento: O questionário foi elaborado, utilizando afirmações que serão respondidas por você conforme uma escala. Por favor, não deixe nenhum item sem resposta. *Não existem respostas certas ou erradas.* A sua resposta deve refletir o seu comportamento, ou seja, a forma como você compreende as situações, age ou agiria em determinadas circunstâncias. Em caso de dúvida, opte pela opção que mais se aproxima de sua maneira de ser.

**PRIMEIRA ETAPA: ESCALA DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO
TRABALHO (Brandão & Borges-Andrade, 2011)**

Cada frase oferece um leque de possibilidades de resposta que vão de 1 (um) a 10 (dez), sendo 1 (um) = nunca faço e 10 (dez) = sempre faço. Entre esses números, qualquer valor intermediário também poderá ser o da sua escolha e representar como você pensa, age ou agiria. Para ajudá-lo em sua decisão, expõe-se, a seguir, a escala de resposta acompanhada de um exemplo.

Nunca faço

Sempre faço

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Segue um exemplo para compreensão dessa escala. Na afirmativa, “*Considero a leitura de revistas especializadas importante para meu aprendizado*”, caso você nunca pratica essa ação, a resposta será direcionada para 1 e se, sempre pratica essa ação, a resposta é direcionada para 10. Lembre-se que a intensidade de sua ação poder ser representada pelas opções de 2 a 9, ou seja, se faço com muita frequência essa ação, mas não sempre, sua resposta pode ser melhor representada pelo número 8 ou 9. Pense em quantas vezes (frequência) você pratica a ação citada na afirmativa e responda com a opção que melhor representa seu comportamento.

Considero a leitura de revistas especializadas importante para meu aprendizado [8]

Pense em você e em com qual frequência pratica a ação descrita na afirmativa. Responda conforme as opções descritas na escala e registre a sua resposta para pontuar cada uma das afirmativas citadas.

ESCALA DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO
(Brandão & Borges-Andrade, 2011)

Itens	Nunca faço					Sempre faço				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 Busco compreender as relações entre as demandas feitas por outras áreas da organização e a finalidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados (nº rubricas, contas, transações em sistemas etc).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7 Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimentos memorizados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9 Para executar melhor o meu trabalho, procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado ao negócio e às estratégias da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12 Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Itens	Nunca faço					Sempre faço				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 Consultando informações disponíveis na intranet, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16 Quando estou na dúvida sobre algo no trabalho, consulto normativos e instruções editadas pela organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17 Para obter as informações de que necessito para o trabalho, leio informativos e matérias publicadas na agência de notícias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19 Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20 Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21 Procuo obter novos conhecimentos e informações, consultando colegas de outras equipes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22 Consulto colegas de trabalho mais experientes quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23 Para melhor execução do meu trabalho, reflito sobre como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24 Procuo compreender como o meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25 Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26 Testo novos conhecimentos, aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SEGUNDA ETAPA: ACI - AVALIAÇÃO DE CULTURA DA INOVAÇÃO

(Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Cada frase oferece cinco possibilidades de respostas que vão de 1(um), que significa discordo totalmente, até 5 (cinco), que significa concordo totalmente. Entre esses números, qualquer valor intermediário poderá ser o da sua escolha e representar como você percebe a situação. Para ajudá-lo em sua decisão, expõe-se, a seguir, a escala de resposta acompanhada de um exemplo.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

Segue um exemplo para compreensão dessa escala. Na afirmativa, “*A empresa reconhece ações inovadoras*”, caso a sua percepção sobre essa afirmativa é que concorda pouco, a resposta será direcionada para 4 (quatro). Lembre-se que a sua percepção sobre cada afirmativa pode ser melhor representada desde 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), não havendo respostas certas ou erradas. Pense em como percebe a situação citada na afirmativa e responda com a opção que melhor representa sua opinião. *A empresa reconhece ações inovadoras.*[4]

Pense em você e como percebe a afirmativa descrita. Responda conforme as opções apresentadas na escala e registre a sua resposta para pontuar cada uma das afirmativas citadas.

ACI - AVALIAÇÃO DE CULTURA DA INOVAÇÃO
(Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Itens	Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1 Nessa organização, valoriza-se a iniciativa de gerar inovações.	1	2	3	4	5
2 Os gestores estimulam os empregados a reverem seus processos de trabalho a fim de aperfeiçoá-los.	1	2	3	4	5
3 Nessa organização, as pessoas se comunicam umas com as outras, com frequência, para inovar.	1	2	3	4	5
4 Nessa organização, há espaço para a divergência de opiniões entre os empregados.	1	2	3	4	5
5 Os resultados de inovações geradas na organização são veiculados nos comunicados internos.	1	2	3	4	5
6 O interesse por coisas novas é manifestado pelos empregados nessa organização.	1	2	3	4	5
7 A organização disponibiliza equipamentos necessários à implementação de inovações.	1	2	3	4	5
8 A interação com outras empresas é uma oportunidade de aprendizagem que fomenta inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
9 O surgimento de novas empresas competidoras no setor onde essa organização atua estimula inovações.	1	2	3	4	5
10 As inovações implementadas nessa organização contribuem para a qualidade de vida dos empregados no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Algumas regras na organização podem ser adaptadas para que se introduzam inovações.	1	2	3	4	5
12 Diferentes segmentos da sociedade destacam a importância das inovações realizadas por essa organização.	1	2	3	4	5

Itens	Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
13 As leis de inovação no país estimulam o surgimento de inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
14 Nessa organização, são realizadas visitas sistemáticas a clientes voltadas ao desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos.	1	2	3	4	5
15 O avanço do nível educacional da população no país contribui para o aumento de inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
16 Os empregados de diferentes níveis reconhecem a importância das inovações geradas nessa organização.	1	2	3	4	5
17 Nessa organização, nos momentos de reuniões formais entre as pessoas, ocorre troca de ideias com o objetivo de desenvolver inovações.	1	2	3	4	5
18 Essa organização acha importante ser competitiva.	1	2	3	4	5
19 Essa organização informa aos empregados que planeja ações, objetivando inovação.	1	2	3	4	5
20 Nessa organização, são valorizados os conhecimentos que os empregados detêm como forma de favorecer o desenvolvimento de inovações.	1	2	3	4	5
21 Nessa organização, há espaço para a exposição de ideias contraditórias entre empregados.	1	2	3	4	5
22 É comum as pessoas sentirem prazer em se envolver com atividades relacionadas com inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
23 Nessa organização, há pessoal suficiente para se dedicar às atividades inovadoras.	1	2	3	4	5
24 Essa organização valoriza o empregado que se propõe a enfrentar desafios.	1	2	3	4	5
25 Novas regras podem ser criadas nessa organização a fim de estimular inovações.	1	2	3	4	5
26 A troca de informações com outras organizações contribui para o desenvolvimento de inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
27 Essa organização pode, rapidamente, transformar ideias em processos, produtos e serviços competitivos no mercado.	1	2	3	4	5
28 Os incentivos para inovações no país facilitam seu surgimento nessa organização.	1	2	3	4	5
29 Essa organização estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades.	1	2	3	4	5

Itens	Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
30 O aumento da renda da população no país favorece o surgimento de inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
31 Essa empresa percebe o impacto das inovações sobre clientes, fornecedores e empresas parceiras.	1	2	3	4	5
32 Essa organização valoriza o empregado que oferece novas soluções para os problemas.	1	2	3	4	5
33 As pessoas trocam informações com outras de diferentes áreas nessa organização.	1	2	3	4	5
34 Essa organização divulga para os empregados que possui estratégias de inovação.	1	2	3	4	5
35 Os conflitos são tratados como oportunidades de aprendizagem nessa organização.	1	2	3	4	5
36 Nesta organização, os empregados são persistentes quando se envolvem em processos de inovação.	1	2	3	4	5
37 A organização destina recursos financeiros para o desenvolvimento de inovações.	1	2	3	4	5
38 A extensão territorial do país estimula o surgimento de inovações na organização.	1	2	3	4	5
39 Essa organização influencia outras organizações com suas inovações.	1	2	3	4	5
40 Os produtos e serviços novos criados por essa organização trazem os resultados pretendidos pelos empregados.	1	2	3	4	5
41 São valorizadas inovações desenvolvidas nessa organização que contribuem para sua competitividade no mercado atual.	1	2	3	4	5
42 Nessa organização, as pessoas têm oportunidade de expor ideias contrárias às dos demais colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
43 Os competidores que essa organização enfrenta no mercado em que se insere fazem com que a inovação seja estimulada.	1	2	3	4	5
44 São valorizadas inovações que contribuam para a qualidade de vida dos empregados dessa organização.	1	2	3	4	5
45 Os empregados são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação nessa organização.	1	2	3	4	5
46 A interação entre as pessoas de diferentes setores que integram essa organização facilita a inovação.	1	2	3	4	5

Itens	Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
47 Os gestores confiam na capacidade dos empregados de conduzirem processos de inovação.	1	2	3	4	5
48 A contribuição dos empregados para os resultados das inovações é reconhecida.	1	2	3	4	5
49 Nessa organização, são disponibilizados os recursos materiais necessários à implementação de inovações.	1	2	3	4	5
50 As políticas do governo estimulam o desenvolvimento de inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
51 As pessoas interagem umas com as outras no trabalho a fim de facilitar a implementação de inovações.	1	2	3	4	5
52 Essa organização atribui alta prioridade para a busca de novos mercados que favoreçam a expansão dos negócios.	1	2	3	4	5
53 Essa organização analisa as necessidades dos clientes a fim de lançar novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
54 Essa organização informa aos empregados sobre a sua intenção de ser inovadora.	1	2	3	4	5
55 A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas.	1	2	3	4	5
56 Nessa organização, há um processo estruturado de documentação e registro das inovações desenvolvidas.	1	2	3	4	5
57 A legislação vigente no país serve como estímulo para inovações nessa organização.	1	2	3	4	5
58 Essa organização influencia diferentes segmentos da sociedade com suas inovações.	1	2	3	4	5
59 As pessoas conversam sobre suas atividades nos intervalos de trabalho.	1	2	3	4	5
60 Essa organização veicula em seus informativos internos notícias sobre as inovações que desenvolve.	1	2	3	4	5
61 Nessa organização, os empregados são comprometidos com a proposta de inovar.	1	2	3	4	5
62 Essa organização disponibiliza os recursos tecnológicos necessários ao desenvolvimento de inovações.	1	2	3	4	5
63 Essa organização incentiva a parceria com outras empresas para beneficiar o desenvolvimento de inovações.	1	2	3	4	5
64 As inovações introduzidas por essa organização buscam contribuir para a sociedade.	1	2	3	4	5

Itens	Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
65 Há troca de ideias entre as pessoas de diferentes setores a fim de implementar inovações.	1	2	3	4	5
66 Nessa organização, valorizam-se as contribuições dos empregados com a proposição de novas formas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
67 Nessa organização, é comum as pessoas demonstrarem entusiasmo em participar de ações e atividades relacionadas à inovação.	1	2	3	4	5
68 Essa organização valoriza a aprendizagem e a experimentação de novas ideias.	1	2	3	4	5
69 As pessoas têm facilidade de se comunicar com outras de diferentes setores na organização.	1	2	3	4	5
70 Essa organização divulga aos empregados as inovações implementadas.	1	2	3	4	5
71 Essa organização valoriza a prospecção de oportunidades de inovar.	1	2	3	4	5
72 Essa organização atende às necessidades da sociedade da qual faz parte em função da introdução de novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
73 Os resultados das inovações introduzidas nessa organização são percebidos pelos empregados.	1	2	3	4	5
74 A inovação é um valor importante para essa organização.	1	2	3	4	5
75 Os conflitos são tratados como pluralidade de ideias que contribuem para inovação.	1	2	3	4	5
76 Essa organização valoriza empregados interessados em aprender continuamente.	1	2	3	4	5
77 Essa organização comunica claramente que a inovação é algo desejável.	1	2	3	4	5
78 Os gestores têm o hábito de elogiar a sua equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
79 As inovações desenvolvidas nessa organização proporcionam uma imagem positiva junto a outras organizações, o que facilita a interação entre elas.	1	2	3	4	5
80 Essa organização tem prestígio na sociedade em função das inovações que realiza.	1	2	3	4	5
81 Essa organização valoriza o correr riscos, mesmo se gerar erros ocasionais.	1	2	3	4	5
82 Há constante comunicação com outros colegas de trabalho, o que permite agilidade na implementação de ideias.	1	2	3	4	5

Itens	Discordo totalmente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
83 Os gestores trazem informações para sua equipe de trabalho que contribuem para o surgimento de inovações.	1	2	3	4	5
84 As inovações desenvolvidas nessa organização contribuem para a qualidade de vida dos cidadãos.	1	2	3	4	5
85 A geração de ideias novas que contribuam para os resultados é estimulada por essa organização.	1	2	3	4	5

TERCEIRA ETAPA: DADOS DEMOGRÁFICOS

1. **Sexo:** (1) Masculino (2) Feminino
2. **Idade:** _____ anos completos.
3. **Ocupa cargo de liderança na empresa:** (1) Sim (2) Não
4. **Tempo de serviço na empresa:** _____ anos _____ meses
5. **Escolaridade:**
 - (1) Segundo grau incompleto
 - (2) Segundo grau completo
 - (3) Superior incompleto
 - (4) Superior completo
 - (5) Especialização incompleta
 - (6) Especialização completa
 - (7) Mestrado
 - (8) Doutorado
6. O espaço abaixo está reservado para algum comentário sobre o questionário que você achar pertinente:

Por gentileza, verifique se todos os itens foram respondidos.

Muito obrigada por dispensar o seu tempo e contribuir com esta pesquisa científica!

Apêndice B: Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2011)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Estratégias de aprendizagem cognitivas	0,79	Reprodução	1	Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimentos memorizados.	0,86
			2	Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	0,68
			3	Para executar melhor o meu trabalho, procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos.	0,61
			4	Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados (nº rubricas, contas, transações em sistemas etc).	0,60
	0,92	Reflexão ativa (reflexão intrínseca e reflexão extrínseca)	1	Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	0,89
			2	Procuro compreender como o meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.	0,85
			3	Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	0,81
			4	Busco compreender as relações entre as demandas feitas por outras áreas da organização e a finalidade do meu trabalho.	0,77
			5	Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	0,76
6	Para melhor execução do meu trabalho, reflito sobre como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	0,70			
7	Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado ao negócio e às estratégias da organização.	0,66			
8	Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa do meu trabalho.	0,52			
9	Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	0,41			

Continua...

Conclusão...**Apêndice B: Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2011).**

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Estratégias de aprendizagem comportamentais	0,88	Busca de ajuda interpessoal	1	Consulto colegas de trabalho mais experientes quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	0,81
			2	Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	0,80
			3	Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	0,79
			4	Procuro obter novos conhecimentos e informações, consultando colegas de outras equipes.	0,73
			5	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da empresa.	0,70
	0,79	Busca de ajuda em material escrito	1	Consultando informações disponíveis na intranet, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	0,78
			2	Para obter as informações de que necessito para o trabalho, leio informativos e matérias publicadas na agência de notícias.	0,71
			3	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios da empresa.	0,69
			4	Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	0,62
			5	Quando estou na dúvida sobre algo no trabalho, consulto normativos e instruções editadas pela organização.	0,50
	0,82	Aplicação prática	1	Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	0,66
			2	Procuro aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	0,62
			3	Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	0,56

Nota. Fonte: Adaptado de Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 448-457. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000300005>

Apêndice C: Escala Avaliação de Cultura de Inovação - ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015).

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Estratégias de inovação: conteúdo da cultura	0,935	Conteúdo da Cultura	1	Nessa organização, valoriza-se a iniciativa de gerar inovações.	0,849
			2	Essa organização valoriza a prospecção de oportunidades de inovar.	0,816
			3	Essa organização valoriza o empregado que oferece novas soluções para os problemas.	0,803
			4	Essa organização valoriza a aprendizagem e a experimentação de novas ideias.	0,798
			5	Essa organização valoriza o empregado que se propõe a enfrentar desafios.	0,794
			6	São valorizadas inovações desenvolvidas nessa organização que contribuem para sua competitividade no mercado atual.	0,776
			7	A geração de ideias novas que contribuam para os resultados é estimulada por essa organização.	0,764
			8	A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas.	0,734
			9	Essa organização atribui alta prioridade para a busca de novos mercados que contribuam para a expansão dos negócios.	0,682
			10	Essa organização valoriza empregados interessados em aprender continuamente.	0,644
			11	A inovação é um valor importante para essa organização.	0,635
			12	Essa organização valoriza o correr riscos, mesmo se gerar erros ocasionais.	0,604
			13	São valorizadas inovações que contribuam para a qualidade de vida dos empregados dessa organização.	0,593
			14	As inovações introduzidas por essa organização buscam contribuir para a sociedade.	0,507
			15	Essa organização considera importante ser competitiva.	0,503

Continua...

Apêndice C: Escala de Avaliação da Cultura de Inovação – ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Estratégias de inovação: sistemas de comunicação interna	0,906	Comunicação Interpessoal	1	Nessa organização, as pessoas se comunicam umas com as outras com frequência para inovar.	0,858
			2	Há troca de ideias entre as pessoas de diferentes setores a fim de implementar inovações.	0,827
			3	Há constante comunicação com outros colegas de trabalho, o que permite agilidade na implementação de ideias.	0,820
			4	As pessoas trocam informações com outras de diferentes áreas nessa organização.	0,795
			5	A interação entre as pessoas de diferentes setores que integram essa organização facilita a inovação.	0,670
			6	As pessoas interagem umas com as outras no trabalho a fim de facilitar a implementação de inovações.	0,651
			7	As pessoas têm facilidade de se comunicar com outras de diferentes setores na organização.	0,643
			8	As pessoas conversam sobre suas atividades nos intervalos de trabalho.	0,603
			9	Nessa organização, nos momentos de reuniões formais entre as pessoas, ocorre troca de ideias com o objetivo de desenvolver inovações.	0,584
0,881	Comunicação Institucional	1	Os resultados de inovações geradas na organização são veiculados nos comunicados internos.	0,852	
		2	Essa organização veicula em seus informativos internos notícias sobre as inovações que desenvolve.	0,787	
		3	Essa organização divulga para os empregados que possui estratégias de inovação.	0,753	
		4	Essa organização divulga aos empregados as inovações implementadas.	0,702	
		5	Essa organização informa aos empregados sobre a sua intenção de ser inovadora.	0,69	
		6	Essa organização comunica claramente que a inovação é algo desejável.	0,643	
		7	Essa organização informa aos empregados que planeja ações, objetivando inovação.	0,623	

Continua...

Apêndice C: Escala de Avaliação da Cultura de Inovação – ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Condições do contexto interno para inovação	0,94	Características e ações de liderança	1	Os gestores estimulam os empregados a reverem seus processos de trabalho a fim de aperfeiçoá-los.	0,925
			2	Os gestores trazem informações para sua equipe de trabalho que contribuem para o surgimento de inovações.	0,801
			3	Os conflitos são tratados como pluralidade de ideias que contribuem para inovação.	0,755
			4	Os conflitos são tratados como oportunidades de aprendizagem nessa organização.	0,754
			5	Os empregados são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação nessa organização.	0,753
			6	Os gestores confiam na capacidade dos empregados de conduzirem processos de inovação.	0,743
			7	Os gestores têm o hábito de elogiar a sua equipe de trabalho.	0,714
			8	Nessa organização, valorizam-se as contribuições dos empregados com a proposição de novas formas de realizar o trabalho.	0,608
			9	Nessa organização, são valorizados os conhecimentos que os empregados detêm como forma de favorecer o desenvolvimento de inovações.	0,452
	0,90	Diversidade e solução de conflitos	1	Nessa organização, há espaço para a divergência de opiniões entre os empregados.	0,902
			2	Nessa organização, as pessoas têm oportunidade de expor ideias contrárias às dos demais colegas de trabalho.	0,849
			3	Nessa organização, há espaço para a exposição de ideias contraditórias entre empregados.	0,741

Continua...

Apêndice C: Escala de Avaliação da Cultura de Inovação – ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Condições do contexto interno para inovação	0,88	Interesse e envolvimento dos indivíduos com atividade de inovação	1	O interesse por coisas novas é manifestado pelos empregados nessa organização.	0,894
			2	Nessa organização, é comum as pessoas demonstrarem entusiasmo em participar de ações e atividades relacionadas à inovação.	0,702
			3	Nessa organização, os empregados são persistentes quando se envolvem em processos de inovação.	0,701
			4	Nessa organização, os empregados são comprometidos com a proposta de inovar.	0,658
			5	É comum as pessoas sentirem prazer em se envolver com atividades relacionadas com inovações na organização.	0,615
	0,86	Infraestrutura para inovação	1	A organização disponibiliza equipamentos necessários à implementação de inovações.	0,925
			2	Nessa organização, são disponibilizados os recursos materiais necessários à implementação de inovações.	0,92
			3	Essa organização disponibiliza os recursos tecnológicos necessários ao desenvolvimento de inovações.	0,836
			4	A organização destina recursos financeiros para o desenvolvimento de inovações.	0,604
			5	Nessa organização, há pessoal suficiente para se dedicar às atividades inovadoras.	0,565
	0,72	Regras flexíveis	1	Algumas regras na organização podem ser adaptadas para que se introduzam inovações.	0,803
			2	Novas regras podem ser criadas nessa organização a fim de estimular inovações.	0,757

Continua...

Apêndice C: Escala de Avaliação da Cultura de Inovação – ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Relacionamento com o contexto externo à organização	0,823	Relacionamento com outras organizações	1	A interação com outras empresas é uma oportunidade de aprendizagem que fomenta inovações nessa organização.	0,871
			2	Essa organização incentiva a parceria com outras empresas para beneficiar o desenvolvimento de inovações.	0,752
			3	A extensão territorial do país estimula o surgimento de inovações nessa organização.	0,658
			4	As inovações desenvolvidas nessa organização proporcionam uma imagem positiva junto a outras organizações, o que facilita a interação com as mesmas.	0,573
			5	A troca de informações com outras organizações contribui para o desenvolvimento de inovações nessa organização.	0,572
	0,78	Relacionamento com mercado competitivo	1	O surgimento de novas empresas competidoras no setor onde essa organização atua estimula inovações.	0,845
			2	Os competidores que essa organização enfrenta no mercado em que se insere fazem com que a inovação seja estimulada.	0,733
			3	Essa organização pode, rapidamente, transformar ideias em processos, produtos e serviços competitivos no mercado.	0,526
	0,855	Incentivos legais	1	As leis de inovação no país estimulam o surgimento de inovações nessa organização.	0,813
			2	As políticas do governo estimulam o desenvolvimento de inovações nessa organização.	0,745
			3	A legislação vigente no país serve como estímulo para inovações nessa organização.	0,672
			4	Os incentivos para inovações no país facilitam seu surgimento nessa organização.	0,652
	0,726	Relacionamento com clientes	1	Nessa organização, são realizadas visitas sistemáticas a clientes voltadas ao desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos.	0,801
			2	Essa organização analisa as necessidades dos clientes a fim de lançar novos produtos e serviços.	0,572
			3	Essa organização estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades.	0,465

Continua...

Conclusão...Apêndice C: Escala de Avaliação da Cultura de Inovação – ACI (Bruno-Faria & Fonseca, 2015)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fator	Quantidade itens por fator	Item	Carga fatorial
Relacionamento com o contexto externo à organização	0,741	Ambiente demográfico	1	O avanço do nível educacional da população no país contribui para o aumento de inovações nessa organização.	0,797
			2	O aumento da renda da população no país favorece o surgimento de inovações nessa organização.	0,661
Resultados: percepção de efetividade das inovações	0,913	Percepção dos resultados da inovação pela sociedade	1	Diferentes segmentos da sociedade destacam a importância das inovações realizadas por essa organização.	0,98
			2	Essa organização tem prestígio na sociedade em função das inovações que realiza.	0,851
			3	Essa organização influencia diferentes segmentos da sociedade com suas inovações.	0,81
			4	Essa organização influencia outras organizações com suas inovações.	0,688
			5	As inovações desenvolvidas nessa organização contribuem para a qualidade de vida dos cidadãos.	0,64
			6	Essa organização atende às necessidades da sociedade da qual faz parte em função da introdução de novos produtos e serviços.	0,605
			7	Essa empresa percebe o impacto das inovações sobre clientes, fornecedores e empresas parceiras.	0,527
	0,838	Percepção dos resultados da inovação pela organização	1	As inovações implementadas nessa organização contribuem para a qualidade de vida dos empregados no trabalho.	0,843
			2	A contribuição dos empregados para os resultados das inovações é reconhecida.	0,837
			3	Os produtos e serviços novos criados por essa organização trazem os resultados pretendidos pelos empregados.	0,726
			4	Nessa organização, há um processo estruturado de documentação e registro das inovações desenvolvidas.	0,472
			5	Os resultados das inovações introduzidas nessa organização são percebidos pelos empregados.	0,466
			6	Os empregados de diferentes níveis reconhecem a importância das inovações geradas nessa organização.	0,461

Nota. Fonte: Adaptado de Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2015). Medida da cultura de inovação: Uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 56-81. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101235>

10 ANEXO

Anexo A: Parecer consubstanciado de aprovação número 01301318.2.0000.5152 em 13/12/2018.



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho: a influência da Cultura de Inovação

Pesquisador: Heila Magali da Silva Veiga

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 01301318.2.0000.5152

Instituição Proponente: Instituto de Psicologia - UFU

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.080.665

Apresentação do Projeto:

Trata-se de resposta das pesquisadoras às pendências apontadas no Parecer consubstanciado 3.014.131, de 11 de Novembro de 2018.

Conforme o texto do projeto das pesquisadoras:

As estratégias de aprendizagem no trabalho apresentam-se no ambiente organizacional como um fator importante para que os trabalhadores possam acompanhar as constantes mudanças e inovações no mercado, e no ambiente acadêmico vêm se apresentando como um constructo ainda jovem, cuja sedimentação deste tema ainda está em fase de construção através das pesquisas científicas. Existem características presentes na cultura organizacional que facilitam que o trabalhador utilize estratégias de aprendizagem no seu cotidiano, a literatura aponta que uma lacuna é investigar especificamente a cultura de inovação, que também se apresenta como um constructo em fase de consolidação, mas que já é considerado no ambiente organizacional como uma condição para manter a competitividade das organizações no mundo atual perpassando pela capacidade das pessoas aprenderem neste novo cenário. Assim, o objetivo geral do presente estudo é verificar se cultura de inovação é preditor de estratégias de aprendizagem no trabalho. Para alcançar o objetivo proposto serão utilizadas escalas validadas de cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho em uma

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 3.080.665

amostra de conveniência de 125 trabalhadores de uma empresa, situada no estado de Minas Gerais e que atua no ramo de serviços com foco em facilitar o acesso à alimentação, cultura, recreação e educação. Espera-se ao fim deste estudo ampliar os conhecimentos sobre as estratégias de aprendizagem no trabalho contribuindo para os esforços de pesquisa acadêmica, bem como para as práticas organizacionais, apoiando os trabalhadores no processo de como o que é aprendido pode melhor apoiá-los.

HIPÓTESE

Para o presente estudo, serão consideradas as seguintes hipóteses: •H0: Não haverá relação positiva entre cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho. • H1: Haverá relação positiva entre cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho.

Metodologia Proposta:

Organização: por conveniência, trata-se de uma empresa que atua no ramo de serviços. Com atuação nacional e possui três unidades físicas situadas nos estados de São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais, sendo que esta última apresenta o maior volume de funcionários e portanto, será a unidade que contribuirá com a presente pesquisa.

Amostragem:

Para esta iniciativa de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso na qual a empresa coparticipante, hoje, apresenta em seu quadro de funcionários em torno de 250 colaboradores classificados como celetistas, temporários e profissionais na categoria pessoa jurídica; com concentração de pessoas nas unidades de Uberlândia. A escolha dos participantes será por conveniência e para a definição do tamanho amostral foram considerados: população (N=250), intervalo de confiança (95%), erro (5%), percentual máximo (80%), o que redundou numa amostra de 125 participantes (Santos, 2018).

Instrumentos:

Para pesquisar sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, o instrumento escolhido foi a escala de Estratégias de Aprendizagem do Trabalho desenvolvido por Brandão & BorgesAndrade (2011), que aborda as estratégias de aprendizagem no trabalho comportamentais e as estratégias de aprendizagem no trabalho cognitivas. Este instrumento se apresenta sob a forma de um questionário composto por 26 itens distribuídos em 05 fatores e visa identificar a frequência com que as estratégias de aprendizagem no trabalho são aplicadas pelos respondentes. A escala caracteriza-se como autorrelato do tipo Likert

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Página 02 de 09



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA/MG



Continuação do Parecer: 3.080.665

de 10 pontos contínuos variando de 1 (um) = nunca faço a 10 (dez) = sempre faço. Em relação à cultura de inovação a referência para esta pesquisa será o instrumento de autoria de Bruno-Faria & Fonseca (2015) denominado Avaliação de Cultura da Inovação (ACI), composto por 85 itens representando cinco dimensões, a saber: (1) estratégias de inovação, (2) sistemas de comunicação interna, (3) condições de contexto interno, (4) relacionamento com o contexto externo à, (5), resultado da percepção de efetividade das inovações. Os itens são respondidos em uma escala Likert de 05 pontos, onde 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente. A última parte do questionário será composta por informações sociodemográficas, tais como idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço, atuação em cargo de liderança.

Procedimentos para a coleta de dados: Primeiramente, o projeto será submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos CEP/UFU, e apenas após a emissão de parecer substanciado de aprovação terá início a coleta de dados. A equipe de pesquisa irá apresentar aos líderes este projeto esclarecendo todas as dúvidas para que juntos possam definir o melhor horário para apresentarem a pesquisa e o TCLE aos colaboradores desta organização. Conforme o cronograma de pesquisa será esclarecido aos colaboradores da organização os objetivos da pesquisa e sua importância para a ampliação de conhecimentos acadêmicos, bem como apresentado o TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) e a forma que o questionário será entregue aos participantes. A proposta é que o TCLE e os questionários sejam aplicados com a utilização de lápis e papel. Para a devolutiva dos questionários impressos, o respondente terá a sua disposição duas caixas, sendo uma para a entrega dos TCLE e outra caixa para o questionário, evitando assim associar os documentos às pessoas que responderam a pesquisa. O tempo de preenchimento do questionário é de até 20 minutos. De posse dos resultados finais, os mesmos serão levados novamente à luz da literatura conforme constructos pesquisados para construção do relatório final que será apresentado de duas formas, a saber: (1) dissertação de defesa do mesmo perante a banca examinadora e (2) veiculação técnico-científica em periódicos e eventos acadêmicos da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e correlatas. Por último, serão apresentados à organização coparticipante os resultados da pesquisa científica.

Critério de Inclusão:

Trabalhadores maiores de 18 anos que estejam na empresa a, pelo menos, seis meses, que assinem o TCLE.

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Página 03 de 09



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA/MG**



Continuação do Parecer: 3.080.665

Critério de Exclusão:

Como critérios de exclusão para a presente pesquisa serão considerados: (1) a desistência por parte do participante em qualquer momento da pesquisa, (2) a não adesão ao termo de consentimento livre e esclarecido por parte do participante; (3) pessoas que queiram participar de forma voluntária, mas que não tiverem autorização institucional (declaração de instituição coparticipante assinada pelo diretor da empresa coparticipante), (4) o não preenchimento adequado dos questionários que pode comprometer a qualidade das análises e resultados da pesquisa. Em qualquer momento, o participante da pesquisa, poderá solicitar a exclusão de sua participação, mesmo que tenha aderido a pesquisa e emitido o "de acordo" no termo de consentimento livre e esclarecido, para tanto basta entrar em contato com a equipe executora e formalizar a retirada e/ou descarte dos dados.

Objetivo da Pesquisa:

Conforme o texto do projeto das pesquisadoras:

Objetivo Primário:

• Verificar se a cultura de inovação é preditora de estratégias de aprendizagem no trabalho.

Objetivos Secundários:

• Identificar quais dimensões de cultura de inovação e seus respectivos fatores estão mais presentes na amostra pesquisada. Tais dimensões e fatores são apresentados da seguinte maneira: (1) estratégias de inovação composta pelo fator conteúdo da cultura; (2) estratégia de inovação composta pelos fatores comunicação interpessoal e comunicação institucional; (3) condições do contexto interno para inovação composta pelos fatores características e ações da liderança, diversidade e solução de conflitos, interesse e envolvimento dos indivíduos com atividades de inovação, infraestrutura para inovação, normas e regras flexíveis. • Identificar quais as estratégias de aprendizagem no trabalho (cognitivas, comportamentais) são mais adotadas pelos participantes. • Verificar se a cultura de inovação e estratégias de aprendizagem no trabalho estão relacionadas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme o texto do projeto das pesquisadoras:

Riscos:

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Página 04 de 09



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA/MG



Os riscos para a condução da pesquisa são mínimos, considerando que o participante poderá escolher participar da pesquisa através de sua adesão ao termo de consentimento livre e esclarecido, e as informações descritivas não identificarão o participante, ou seja, não haverá solicitações de nome, endereço, e-mail e/ou qualquer informação que possa trazer a possibilidade de identificação do participante. Os dados descritivos colherão informações apenas para caracterizar a amostra de forma generalizada. Existe um risco mínimo de identificação, mas com vistas a minimizá-lo o TCLE e o questionário serão recolhidos em caixas separadas.

Benefícios:

Com vistas a contribuir com as pesquisas científicas no campo da psicologia organizacional e do trabalho, este trabalho caracterizado como estudo de caso, visa ampliar o entendimento sobre as correlações entre as variáveis pesquisadas, em especial, a cultura de inovação e as estratégias de aprendizagem no trabalho; facilitando assim uma melhor compreensão deste fenômeno no campo acadêmico.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se, segundo as pesquisadoras, de uma "pesquisa quantitativa correlacional". A relevância deste estudo de caso é sobretudo acadêmica, no sentido de contribuir para a investigação sobre a relação entre as estratégias de aprendizagem no trabalho e a cultura de inovação nas empresas - aspecto ainda pouco explorado no campo da psicologia organizacional e do trabalho, segundo as pesquisadoras.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos obrigatórios foram apresentados.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências listadas no Parecer Consubstanciado número 3.014.131, de 11 de Novembro de 2018, seguem abaixo, bem como a resposta da equipe de pesquisa e a análise de atendimento ou não da pendência feita pelo CEP/UFU.

1) Pede-se enfatizar, no texto do TCLE, que os participantes não terão despesas com transporte ao local onde será realizado o preenchimento do questionário, ou que sua participação não causará

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Continuação do Parecer: 3.080.665

transtornos para a execução de suas atividades profissionais.

RESPOSTA DAS PESQUISADORAS: A solicitação foi atendida e no formulário TCLE anexado na Plataforma Brasil tal alteração encontra-se com a fonte na cor vermelha para melhor apreciação do Comitê de Ética.

ANÁLISE DO CEP: Pendência resolvida.

2) Na declaração da instituição coparticipante, consta a informação de que as pesquisadoras estão autorizadas a aplicar "questionários autoaplicáveis de lápis e papel e/ou online", embora no texto do projeto completo e da PB elas não mencionam a opção online. Esclarecer / Adequar.

RESPOSTA DAS PESQUISADORAS: A coleta de dados será realizada por escrito através de questionários autoaplicáveis com o uso de lápis e papel por ser mais adequado ao público participante da pesquisa. Esta informação junto à empresa coparticipante foi esclarecida haja vista que no termo assinado consta a opção de aplicação da pesquisa através de questionários autoaplicáveis com o uso de lápis e papel.

ANÁLISE DO CEP: Pendência resolvida.

3) Pede-se às pesquisadoras revisarem o texto do projeto completo e da PB, e especialmente do Instrumento de Pesquisa, para corrigir erros de português.

RESPOSTA DAS PESQUISADORAS: As correções foram realizadas no projeto completo, no instrumento de pesquisa, no TCLE e no registro na Plataforma Brasil. No projeto, no TCLE e no instrumento de pesquisa tais correções estão com a fonte na cor vermelha para melhor apreciação do Comitê de Ética.

ANÁLISE DO CEP: Pendência resolvida.

4) Baseando na análise dos instrumentos de coleta, o CEP entende que o tempo previsto de 20 minutos pode não ser suficiente para todos os participantes. Rever essa questão no projeto em outros documentos que tiverem tal informação do tempo de participação na pesquisa, adequar ou justificar a previsão do tempo de 20 minutos.

RESPOSTA DAS PESQUISADORAS: A correção foi realizada indicando que o tempo previsto é de até 30 minutos. Esta informação está no projeto completo e no TCLE e na cor vermelha para melhor

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Página 06 de 09



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA/MG



apreciação do Comitê de Ética, conforme descrição abaixo.

ANÁLISE DO CEP: Pendência resolvida.

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/12, o CEP manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

Considerações Finais a critério do CEP:

Data para entrega de Relatório Final ao CEP/UFU: Janeiro de 2020.

OBS.: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

O CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 466/12, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução CNS 466/12, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Orientações ao pesquisador :

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 466/12) e deve receber uma via original do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado.
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS 466/12), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

grupos da pesquisa que requeiram ação imediata.

- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS 466/12). É papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.

- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICA_S_DO_PROJETO_1220780.pdf	25/11/2018 18:02:45	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
Outros	Recomendacoes_correcoes.pdf	25/11/2018 18:00:10	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
Outros	Instrumento_pesquisa1.pdf	25/11/2018 17:59:34	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_consentimento_livre_esclarecido1.pdf	25/11/2018 17:58:02	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa1.pdf	25/11/2018 17:57:41	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_Instituicao_Coparticipante1.pdf	11/10/2018 21:51:54	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Compromisso_Equipe_Executora.pdf	06/10/2018 23:07:27	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	06/10/2018 22:47:50	ADRIANE BARBOSA GIMENEZ	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Continuação do Parecer: 3.080.665

Não

UBERLANDIA, 13 de Dezembro de 2018.

Assinado por:
Karine Rezende de Oliveira
(Coordenador(a))

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro: Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município:** Uberlândia
Telefone: (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

Anexo B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “*Estratégias da Aprendizagem no Trabalho: a influência da Cultura de Inovação*”, sob a responsabilidade das pesquisadoras **Profa. Dra. Heila Magali da Silva Veiga** e mestranda **Adriane Barbosa Gimenez** – Universidade Federal de Uberlândia - MG, Instituto de Psicologia.

Nesta pesquisa nós estamos buscando investigar a aplicação das Estratégias de Aprendizagem no Trabalho que são utilizadas pelos trabalhadores e qual é a influência da Cultura de Inovação neste processo de aprendizagem.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora Adriane Barbosa Gimenez e o TCLE será recolhido no momento da aplicação dos questionários, sendo estes aplicados com a utilização de papel e lápis. Na sua participação, você poderá responder individualmente ao questionário e a previsão de tempo é de até 30 minutos. Solicitamos, pois, a sua colaboração para que responda a **TODAS** as questões indicando a sua opinião.

As pesquisadoras assumem o compromisso fundamental do **anonimato**, para que você tenha a tranquilidade necessária para responder de forma sincera a todas as afirmativas descritas no questionário. Você não precisará se identificar no questionário e todas as respostas serão analisadas de forma agrupada.

Você não terá nenhum gasto e nenhum ganho financeiro por participar da pesquisa, sendo esta uma ação voluntária. Você também não terá nenhuma despesa com transporte ao local onde será realizado o preenchimento do questionário e a sua participação nesta pesquisa não causará transtornos para a execução de suas atividades profissionais.

Os possíveis riscos envolvidos são mínimos, e consistem na possibilidade de desistência de sua parte em participar da pesquisa, além do fato de você se identificar neste termo de consentimento livre e esclarecido, havendo, portanto seu nome em nossos arquivos. Asseguramos que você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa. Além disso, este documento será recolhido e agrupado separadamente dos questionários, para que não façamos nenhuma relação identificatória entre eles. Assim, em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

O benefício da sua colaboração será poder contribuir com o avanço da pesquisa científica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: **Heila Magali da Silva Veiga -Av. Pará, 1720 -Instituto de Psicologia, Bloco 2C, Bairro Umuarama-Uberlândia -MG -CEP 38400-902; fone: (34) 3218-2825.** Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, de de 20.....

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa

Rubrica do Participante da pesquisa

Rubrica do Pesquisador