



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**"Aprendizagem no terceiro setor: relações com desenho do trabalho e
comprometimento afetivo"**

Mestranda: Eliane Cohen Costa Werner

Orientador: Jairo Eduardo Borges-Andrade

Brasília, 2021

Eliane Cohen Costa Werner

"Aprendizagem no terceiro setor: Relações com desenho do trabalho e comprometimento
afetivo"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Brasília

2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Instituto de Psicologia

Essa dissertação foi avaliada e aprovada pela seguinte Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília
Presidente da Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Gardênia da Silva Abbad
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília
Membro

Prof.^a Dr.^a Sônia Maria Guedes Gondim
Universidade Federal da Bahia
Membro

Prof.^a Dr.^a Elaine Rabelo Neiva
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília
Suplente

Dedicatória

Só existe uma maneira de evitar as críticas: Não fazer nada, não dizer nada e não ser nada.

Aristóteles.

É melhor você tentar algo, vê-lo não funcionar e aprender com isso, do que não fazer nada.

Mark Zuckerberg

Dedico esse trabalho aos anônimos do terceiro setor, com suas incontáveis faces, ambiguidades, causas e movimentos. Que a necessária busca por profissionalização venha sempre acompanhada por sua disposição de correr riscos e, entre erros e acertos, fazer o que estiver ao seu alcance por um mundo melhor.

Agradecimentos

Voltar à sala de aula após 25 anos não foi tarefa fácil. O primeiro impulso veio da voz divina no meu coração: “não tenha medo, apenas arrisque!”. E foi respirando fundo e crendo que cheguei até aqui, sempre, incessantemente, encorajada por Jesus. A Ele meu amor e devoção! Agradeço aos meus filhos e pais, que desde sempre me animaram e acreditaram em mim. Sou grata demais às amigas de perto e de longe, com suas boas palavras e momentos descontraídos que sempre tornam a vida mais leve.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa em Aprendizagem no Trabalho, cuja produção conjunta, trocas e *feedbacks* foram de enorme importância para o meu próprio aprendizado. Em especial agradeço à Monique com as dicas preciosas para a seleção, à Natássia e nossas conversas para muito além do Mestrado, à Flávia e as aulas preciosas de estatística, à Aline e nossos desabafos de aluna. Às veteranas Simone e Nara, cujos trabalhos muito me ajudaram na composição da Dissertação. Meu carinho aos colegas Emanuel, Thiago e Jeanine pela parceria em prática docente, assim como a toda a turma de 2019 que a pandemia espalhou de repente, mas que carrega essa cumplicidade de superar todos os obstáculos para concluir o mestrado. Minha enorme gratidão ao meu orientador, o professor Jairo Eduardo Borges-Andrade, que nem mesmo o honroso e merecido título de professor emérito lhe roubou a simplicidade e a disposição em orientar desde os alunos iniciantes aos mais experientes. Sua humildade e amor pelo ensino e pesquisa nos inspiram! Obrigada! Quero agradecer também aos demais professores do PSTO, que se dedicam em manter o elevado nível do Programa sempre exigindo um pouco mais de nós. É muito bom descobrir que podemos ir além!

Agradeço à família MPC, minha “escola da vida” onde trabalho há mais de 30 anos. Se há um ambiente rico em oportunidades para aprender, é entre vocês! Finalmente, quero agradecer aos parceiros da Rede Filantropia, que abriram as portas para a realização da pesquisa, na pessoa da Thais Iannarelli, Márcio Zeppelini e em especial do Rogério Costa, que pacientemente atendeu às minhas solicitações semanais durante um ano inteiro. Recebam todos minha sincera gratidão!

Introdução

As organizações sem fins lucrativos existem há muito tempo no Brasil, porém elas se consolidaram somente na última década do século XX. Hoje, já são mais de 800 mil organizações registradas, segundo o Mapa de Organizações da Sociedade Civil (Ipea, 2021). Um esforço coletivo no sentido de demarcar os limites e atributos dessas organizações no Brasil e normatizar sua relação com o estado resultou na promulgação da Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC (Escola Nacional de Administração Pública [Enap], 2019). De acordo com essa nova lei, as organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil têm como atributos: serem de natureza privada, sem fins lucrativos, legal e voluntariamente constituídas e administradas. Do ponto de vista da natureza jurídica e nos termos do que determina o Código Civil brasileiro, as OSC assumem no Brasil as figuras de associações, organizações filantrópicas, ONGs e fundações privadas (Lopes, 2019), conforme definições contidas na Tabela 1.

Tabela 1

Figuras jurídicas das organizações sem fins lucrativos no Brasil

Associação	Organização formada pela livre associação de pessoas, voltadas para os interesses dos próprios participantes.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas à filantropia. São as mais frequentes, e as suas atividades estão voltadas para a assistência aos pobres, desfavorecidos, excluídos e enfermos.
Organizações não governamentais (ONGs)	Organizações comprometidas com a sociedade civil e com a transformação social. Diferenciam-se: das associações por estarem voltadas para "terceiros"; e das organizações filantrópicas, por abdicarem do caráter de caritativo ou assistencialista de suas ações, em favor de atitudes desenvolvimentistas e ações sustentáveis.
Fundações privadas	Categoria de conotação essencialmente jurídica. Normalmente se trata de um ente privado que destina, através da fundação constituída, bens

livres para realização de fins sociais. Crescem com o movimento da responsabilidade social empresarial.

Fonte: Garay, 2011

Essas organizações têm sido afetadas pelas mudanças decorrentes da globalização econômica e dos avanços tecnológicos, assim como pelas pressões sociais e crise financeira. São fatores que exigem alterações desde o padrão de produção, até a esfera do comportamento individual (Bose & Schoenmaker, 2009). Segundo esses autores, as questões com que elas se deparam são muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações distintas: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, mobilizar recursos que sejam suficientes para a sua sustentabilidade e acompanhar as constantes mudanças que afetam seu desempenho. Porém, os objetivos e a lógica de trabalho das entidades do Terceiro Setor comportam aspectos peculiares que, em geral, não são amparados pelos conceitos e ferramentas tradicionais da lógica de mercado, ou da administração pública.

Os setores público e privado possuem estruturas organizacionais mais formais, principalmente no que diz respeito à utilização de controles e medição dos resultados, fonte de recursos diferenciada (arrecadação tributária ou lucro através da venda de produtos e serviços), mão de obra exclusivamente assalariada, dentre outras (Garay, 2011). No terceiro setor, a informalidade se expressa por meio da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Bose & Schoenmaker, 2009). Sua gestão é mais participativa, o que ora se figura como solução criativa e inovadora, ora como obstáculo à adoção de sistemas administrativos mais estruturados (Odelius & Sena, 2014). Soma-se a isso a forma peculiar em que a participação de voluntários permeia tanto sua dinâmica interna quanto externa.

São muitos desafios a serem vencidos pelas organizações do terceiro setor, que precisam equalizar a escassez de recursos com a necessidade de aumentar sua eficiência e eficácia, aperfeiçoar seus processos, melhorar a qualidade dos serviços, remunerar especialistas, atrair e manter voluntários, estabelecer estratégias de comunicação, controlar e

avaliar resultados, dentre outros (Bose & Schoenmaker, 2009). É neste contexto que tanto o governo quanto os financiadores impulsionam o movimento em direção à profissionalização do setor sem fins lucrativos, no sentido de abandonar uma abordagem amadora bem-intencionada a fim de operar de modo mais eficaz (Carvalho, Melo & Ferreira, 2016).

A profissionalização do terceiro setor passa necessariamente pela profissionalização das pessoas que dele fazem parte, sendo essa uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, superação de seus desafios e para a realização de mudanças tão necessárias (Bose & Schoenmaker, 2009; Carvalho, Melo & Ferreira, 2016; Garay, 2011). O desenvolvimento das pessoas ocorre através de diversas práticas, desde as mais tradicionais – como cursos e treinamentos, oferecidos pelas organizações ou através de redes externas – além de oportunidades e desafios de aprendizagem autodirigida (Chang et.al., 2015).

Apesar das evidências que apontam a importância da aprendizagem nas organizações do terceiro setor, há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. O terceiro setor é ainda pouco representado na pesquisa, em comparação com os setores público e privado (Austin, Regan, Gothard & Carnochan, 2013; Benevene & Cortini, 2010; Cassiano & Borges-Andrade, 2017; Dolan, 2002; Doro & Ferreira, 2012; Nascimento, Borges-Andrade, & Porto, 2016). Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos apresentam especificidades e peculiaridade relativas à estrutura e dinâmica organizacional que demandam a realização de pesquisas que permitam melhor compreendê-las (Odelius & Sena, 2014).

O presente trabalho tem como o seu primeiro objetivo realizar uma revisão de literatura a fim de identificar como o tema da aprendizagem tem sido estudado em organizações do terceiro setor. A partir dos artigos selecionados, variáveis representativas das especificidades dessas organizações serão indicadas e comparadas com os principais resultados da pesquisa em outros setores. Esse estudo permitirá o alcance do segundo

objetivo: testar um modelo preditivo a fim de avaliar se tais características predizem a forma como os indivíduos aprendem, nessas organizações. Este modelo se baseará nos principais resultados encontrados, na pesquisa em geral, sobre aprendizagem humana no trabalho.

Resumo

O terceiro setor enfrenta a necessidade de otimizar recursos e operar com maior eficiência. A capacitação de seus membros é parte desse processo e requer a compreensão de suas especificidades. Com este objetivo, foram conduzidos dois estudos: 1) uma revisão da literatura nacional e internacional sobre aprendizagem no terceiro setor e 2) o teste de um modelo explicativo sobre a influência de variáveis individuais e contextuais sobre as dimensões de aprendizagem formal e informal de trabalhadores neste setor, e a relação entre as duas dimensões. Em 24 textos localizados no primeiro estudo, a dimensão informal foi mais frequente. Predominaram estudos qualitativos, cujos achados dificilmente comparam-se aos da pesquisa em outros setores. Nas discussões desses achados, as particularidades das organizações do terceiro setor foram negligenciadas. A pesquisa permanece fragmentada e pontual. A fim de reduzir essa lacuna, o segundo estudo foi realizado com membros de diferentes organizações brasileiras do terceiro setor, egressos de treinamentos oferecidos por uma agência especializada. Os dados foram coletados em duas etapas, durante 14 meses, com o total de 68 respondentes. O modelo testado previa um efeito positivo do desenho do trabalho e do comprometimento organizacional afetivo, sobre as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos trabalhadores após os treinamentos, e sobre o impacto desses treinamentos. Correlações significativas foram identificadas e análises de regressões realizadas. O modelo foi confirmado parcialmente. O desenho do trabalho só se revelou importante na predição da aprendizagem informal dos participantes. O impacto do treinamento foi predito pela estratégia de aprendizagem de busca de ajuda interpessoal. O comprometimento afetivo não foi associado a qualquer medida de aprendizagem realizada, apontando para a necessidade de mais estudos que possam elucidar essa relação.

Palavras-chave: aprendizagem informal; impacto do treinamento no trabalho; terceiro setor; desenho do trabalho; comprometimento organizacional.

Abstract

The third sector faces the need to optimize resources and operate more efficiently. The training of its members is part of this process and requires an understanding of their specificities. With this objective, two studies were carried out: 1) a review of the national and international literature on learning in the third sector and 2) the test of an explanatory model on the influence of individual and contextual variables on the formal and informal dimensions of learning of workers in this sector, and the relationship between the two dimensions. In 24 localized texts of the first study, the focus on this informal dimension was more frequent. Qualitative studies predominated, whose findings are hardly comparable to those of other sectors. The particularities of third sector organizations were neglected in the discussion of those findings. Research remains fragmented and punctual. To reduce this gap, the second study was carried out with members of different Brazilian organizations in the third sector, who were participants of training offered by a specialized agency. Data were collected in two stages, over 14 months, with a total of 68 respondents. The tested model predicted a positive effect of work design and affective organizational commitment, on the learning strategies used by workers after training, and on the impact of these trainings. Significant correlations were identified, and regression analysis performed. The model was partially confirmed. The work design only proved to be important in predicting the informal learning of the participants. The impact of training was predicted by the interpersonal help-seeking learning strategy. Affective commitment was not associated with any performed measure of learning, pointing to the need for further studies that can elucidate this relationship.

Keywords: informal learning; transfer of training; third sector; work design; organizational commitment.

Lista de Figuras

Figura 1. Fluxo da busca de artigos nacionais	23
Figura 2. Fluxo da busca de artigos internacionais	26

Lista de Tabelas

Tabela 1: Figuras jurídicas das organizações sem fins lucrativos no Brasil	6
Tabela 2: Critérios de adequação metodológica da Avaliação Rápida de Evidências	20
Tabela 3: Principais resultados relacionados à aprendizagem formal e informal	28
Tabela 4. Total de Questionários enviados e respostas obtidas nas Etapas 1 e 2 da pesquisa	48
Tabela 5. Estatísticas descritivas das variáveis estudadas	54
Tabela 6. Teste T entre as medidas de estratégias de aprendizagem nos tempos 1 e 2	54
Tabela 7. Matriz de correlações	55
Tabela 8: Regressões múltiplas	56
Tabela 9: Lista dos cursos presenciais	77
Tabela 10: Lista dos cursos online	78

Sumário

Estudo 1 - Aprendizagem humana em organizações do terceiro setor: uma revisão de literatura	Erro! Indicador não definido.
Aprendizagem no terceiro setor.....	17
Método	19
Revisão nacional – bases de busca e procedimentos	21
Revisão internacional – bases de busca e procedimentos.....	23
Resultados	26
Discussão	33
Estudo 2 - Aprendizagem no terceiro setor: relações com desenho do trabalho e comprometimento afetivo	39
Efeitos dos treinamentos – impacto em amplitude	39
Estratégias de aprendizagem no trabalho	40
Aprendizagem formal e informal	43
O terceiro setor e suas particularidades	43
Método	47
Instrumentos	50
Análise dos dados	52
Resultados	53
Testes T.....	54
Análises de regressão.....	55
Discussão	57
Referências	64
Anexos	77

Estudo 1

Aprendizagem humana em organizações do terceiro setor: revisão baseada na avaliação rápida de evidências

Mudanças tecnológicas, econômicas e na força de trabalho são um grande desafio competitivo para as organizações. Uma das formas de enfrentamento têm sido as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) (Noe, Clarke, & Klein, 2014). A aprendizagem informal agenciada pelos próprios trabalhadores também tem sido reconhecida como importante instrumento de empregabilidade e aumento de desempenho (Cerasoli, Alliger, Donsbach, Mathieu, Tannenbaum & Orvis, 2018; Sampaio, Borges-Andrade & Bonatti, 2018).

A Psicologia como ciência tem demonstrado um grande interesse pelo tema da aprendizagem no trabalho (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano, 2015; Noe et. al, 2014). Ele é um tema de comportamento organizacional nos níveis “micro” e “meso”. O termo “aprendizagem” também é metaforicamente utilizado por estudiosos e profissionais das ciências sociais aplicadas. Neste caso, geralmente faz referência a um tema de comportamento organizacional no nível “macro”, que a presente revisão não pretende cobrir.

Aprendizagem no trabalho envolve o processo de mudança de comportamento resultante da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Essa mudança resulta da interação social e se situa no contexto do trabalho. Esse processo é iniciado pelo trabalhador e pode ser pouco estruturado – sendo denominado “aprendizagem informal”. Essa iniciativa abarca comportamentos predominantemente autogeridos, intencionais, baseados no contexto, contínuos e não-lineares (Cerasoli et al., 2018). Visando agenciar essa aprendizagem, os indivíduos usam estratégias para processar as informações, armazená-las e recuperá-las no local de trabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Esse agenciamento, no

entanto, pode ser distintamente influenciado por crenças e expectativas de empregados do setor privado, de servidores públicos e de membros de organizações do terceiro setor.

A aprendizagem é agenciada pela organização, quando é planejada e estruturada para promover a aquisição de CHAs – sendo denominada “aprendizagem formal” (Noe et al., 2014). Geralmente envolve o trabalhador em ações de T&D. Pode ser medida no final dessas ações, por meio de testes, provas ou outras formas de avaliação das informações armazenadas e recuperadas. Mas também pode ser posteriormente verificada pela expressão de competências ou desempenhos no trabalho, ou transferência de T&D (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Esta transferência depende de condições propícias, bastante estudadas em psicologia organizacional (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe, & Kraiger, 2017). Uma dessas condições é o clima para transferência, investigada no Brasil como percepção de suporte. Ela pode ter singularidades, nas culturas de organizações dos anteriormente mencionados três setores. A aprendizagem informal aparece como um dos outros fatores que podem influenciar a transferência de T&D (Ford, Baldwin, & Prasad, 2018). Em quase todas as situações na qual a aprendizagem ocorre, elementos formais e informais estão presentes, embora frequentemente sejam tratados de maneiras distintas (Manuti et. al, 2015).

O comportamento humano no trabalho, ou comportamento organizacional “micro” e “meso”, está ancorado no contexto onde esse comportamento acontece, e é um fenômeno que pode ser *modificado pelo contexto e modificá-lo* (Borges-Andrade & Pagotto, 2010). Portanto, é importante que as intervenções na gestão de pessoas, como T&D, estejam fundamentadas em conhecimentos gerados num contexto semelhante ao da organização. Contínuos esforços de capacitação dos servidores públicos têm sido empreendidos e há progressiva demanda pelo desenvolvimento de competências em empresas (Sampaio, Borges-Andrade & Bonatti, 2018). As organizações do terceiro setor assumem uma florescente importância no Brasil e no mundo (Salamon, Sokolowski, Megan, & Tice, 2013). Elas têm se deparado com a

necessidade de melhorar a qualidade do serviço oferecido (Chang, Huang, & Kuo, 2015).

Essa melhoria provavelmente depende de processos de aprendizagem também agenciados por seus membros.

Aprendizagem no terceiro setor

O Brasil tem mais de 800 mil organizações privadas sem fins lucrativos (Ipea, 2021). As pressões de investidores sociais e do Estado, por maior eficiência e melhores resultados, têm levado os gestores dessas organizações a investirem na capacitação de seus membros por meio de programas de T&D (Carvalho, Melo, & Ferreira, 2016). A necessidade crescente por profissionalização no terceiro setor não está associada apenas à questão da sobrevivência financeira. Quando essas organizações crescem e ganham complexidade, necessitam otimizar seus recursos a fim de atender às suas demandas (Garay, 2011).

A formação de membros de organizações do terceiro setor precisa levar em conta o perfil e as demandas específicas dessas organizações, que não podem fazer a mera transposição de modelos, técnicas e processos das gestões empresariais e públicas. O estudo de suas características distintas e de como elas impactam na sua gestão de pessoas é necessário (Garay, 2011). As especificidades das organizações sem fins lucrativos devem ser levadas em consideração, a fim de que a pesquisa e a prática sejam coerentes com suas demandas específicas (Cassiano & Borges-Andrade, 2017). Por exemplo, tais organizações podem ter valores distintos da obtenção de lucros, típicos das empresas privadas, e do controle do uso de recursos e da prestação de serviços públicos. Existe distanciamento entre as culturas organizacionais nesses três setores e elas podem promover padrões dissimilares de comportamento de empregados e servidores, respectivamente dos setores privado e público, e de membros (muitas vezes voluntários) de organizações do terceiro setor. Estes membros podem ter crenças e expectativas que também produzirão padrões de comportamentos no trabalho atípicos, quando comparados aos de empregados e servidores. Porém, a pesquisa

científica em comportamento organizacional, cuja produção avança naqueles dois setores (Sampaio et. al, 2018), parece deixar lacunas no terceiro setor (Dobrai & Farkas, 2013).

As lacunas da pesquisa científica em “micro” e “meso” comportamento organizacional no terceiro setor foram demonstradas em um levantamento realizado em mais de mil artigos publicados em periódicos científicos brasileiros de Psicologia e Administração (Nascimento, Borges-Andrade, & Porto, 2016). Apenas 7% das pesquisas nele relatadas, publicadas entre 1996 e 2012, envolveram amostras de trabalhadores do terceiro setor e as especificidades desse setor não foram consideradas nas análises dos dados. Levantamento atualizado até 2018, feito nesses mesmos periódicos, para fundamentar a presente revisão, apontou um crescimento de aproximadamente 100%, desde 2012. Entretanto, houve um aumento em torno de 50% de artigos (n=46) sobre comportamento organizacional com amostras do terceiro setor nacional. Estes representaram uma redução para 4% do total publicado. Mesmo assim, treze relataram o uso de amostragens mistas, nas quais os trabalhadores do terceiro setor foram incluídos numa proporção pequena e esses estudos não tinham como foco este setor.

Tal como a pesquisa sobre comportamento organizacional no terceiro setor, o estudo sobre o tema específico da aprendizagem humana no trabalho requer avanços em organizações sem fins lucrativos (Cassiano & Borges-Andrade, 2017). Esses avanços permitiriam uma compreensão mais abrangente do fenômeno e comparar os resultados com os achados obtidos nos setores público e privado. Daquele total de artigos sobre comportamento organizacional com amostras de trabalhadores brasileiros do terceiro setor, publicados entre 1996 e 2018, somente cinco abordaram o tema *Aprendizagem*. É provável que um dos obstáculos para o avanço da pesquisa nesse setor seja a sua extrema heterogeneidade e falta de consenso sobre a sua delimitação (Garay, 2011). Além disso, há a predominância de organizações pequenas e marcadas pela informalidade (Chang et. al, 2015). A diversidade de terminologias e finalidades dessas organizações e sua fronteira não delineada com os setores

público e privado resultam num “mar de conceitos” (Tiisel, 2018). Nos últimos anos, porém, houve um esforço no sentido de demarcar os limites e atributos dessas organizações no Brasil e normatizar sua relação com o Estado. Esse esforço resultou na promulgação da Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC (Escola Nacional de Administração Pública [Enap], 2019). Apesar do pequeno avanço diante do desafio apresentado, permanece a necessidade de um olhar capaz de capturar aspectos individuais e contextuais que influenciam a aprendizagem humana nas organizações do terceiro setor como um todo.

Considerando essa necessidade e que não foi encontrada revisão com foco específico em aprendizagem humana com trabalhadores do terceiro setor, o presente estudo pretende responder à seguinte pergunta: qual é o estado da arte da pesquisa, brasileira e internacional, sobre aprendizagem formal e informal no terceiro setor? O objetivo será identificar a quantidade de estudos realizados, os métodos que utilizaram, as variáveis estudadas e como a teoria geral sobre aprendizagem, conforme já apresentada aqui, foi abordada. Ao final, os resultados apontarão caminhos para futuras investigações e avanços a serem feitos.

Método

Já se sabia sobre a escassez de pesquisas sobre comportamento organizacional no terceiro setor, verificada pelos levantamentos feitos entre 2013 e 2018, pelos autores do presente texto, e entre 1996 e 2012, por Nascimento et. al (2016). Dada a possível especificidade do Marco Regulatório de 2014 anteriormente citado, julgou-se importante ampliar o levantamento de publicações nacionais e realizar outro em artigos publicados fora do Brasil. Assim, uma ampla busca foi realizada, em bases de dados brasileiras e internacionais, que é descrita a seguir. A finalidade era localizar artigos sobre aprendizagem humana em contextos de trabalho (nível individual de análise) publicados em periódicos que adotassem o processo de revisão por pares. Deveriam relatar investigações que abordassem a

dimensão formal ou informal da aprendizagem (ou ambas), com amostras de trabalhadores do terceiro setor (contratados ou voluntários).

Como método para a classificação dos artigos, foi utilizada a Avaliação Rápida de Evidências, segundo os critérios propostos por Barends, Rousseau & Briner (2017). Esse método oferece uma avaliação balanceada sobre o que se sabe (ou não) na literatura científica sobre uma intervenção, um problema ou uma questão. O critério utilizado pelos autores é o grau de impacto das pesquisas, a partir de uma avaliação de causa e efeito (ou antecedentes e consequentes). Utiliza uma metodologia sistemática para pesquisar e avaliar estudos empíricos, estando, porém, mais sujeita a viés que uma Revisão Sistemática de Literatura. Por ser breve, realiza concessões em relação à amplitude, profundidade e abrangência dos critérios a serem adotados na pesquisa (Barends et. al., 2017). A presente revisão adotou a classificação de adequação metodológica na avaliação crítica dos artigos, cujos níveis estão descritos na Tabela 2:

Tabela 2

Critérios de adequação metodológica da Avaliação Rápida de Evidências

Desenho	Nível
Revisão sistemática ou metanálise de estudos randômicos controlados	AA
Revisão sistemática ou metanálise de estudos não randômicos controlados e/ou estudos com pré e pós-testes	A
Estudos randômicos controlados	
Revisão sistemática ou metanálise de estudos não randômicos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste	B
Estudos controlados não randômicos com pré e pós-teste	
Estudos de séries temporais interrompidas	
Revisão sistemática ou metanálise de estudos transversais	C
Estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste	D
Estudos transversais (de levantamento ou survey)	
Estudos de caso, relatos de caso, revisão tradicional de literatura, trabalhos teóricos	E

Fonte: Informações extraídas e traduzidas por Guimarães (2019), de Barends, Rousseau e Briner (2017)

Revisão nacional – bases de busca e procedimentos

Etapa 1: Seleção inicial dos artigos, realizada em março e abril de 2020.

1. Foram selecionados portais que reúnem artigos em geral (SCIELO), da Psicologia (PEPSIC) e da Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo (SPELL). A busca neles realizada utilizou pares de descritores. A primeira série combinou a palavra *Aprendizagem*, o operador booleano AND e uma das palavras: *terceiro setor*, *ONG*, *ONGs*, *organização não-governamental* (com e sem hífen, no plural e singular), *organizações sem fins lucrativos* (idem, no singular). A segunda série repetiu o mesmo procedimento com a palavra *Treinamento*. Os descritores foram inseridos em todos os índices do SCIELO e PEPSIC. No SPELL, a palavra principal foi procurada em todos os campos da busca, e segunda palavra nos campos: *título*, *resumo* e *palavras-chave*.
2. A busca no Google Acadêmico seguiu critérios menos rigorosos, dadas as suas limitações. As palavras utilizadas foram *Aprendizagem no trabalho* e *Treinamento*, combinadas separadamente com os descritores já citados. Para cada busca, foram analisados os textos das quatro primeiras páginas (em média dez por página). Foram encontrados só dois artigos científicos além dos localizados nas buscas anteriores.
3. Ainda foram selecionados sete textos científicos (em teses, dissertações e anais de eventos). Destes, três foram eliminados por consistirem no estudo original de artigos já localizados e um por se tratar de relato de experiência e não de pesquisa. Por não atenderem ao mesmo rigor metodológico, os três restantes foram mantidos para análise crítica, porém os resultados foram considerados separadamente. Foram identificados cinco artigos, que utilizaram *Aprendizagem* como variável critério, na Planilha de comportamento organizacional (CO) utilizada na revisão de Nascimento et. al (2016) e atualizada até 2018. Eles foram selecionados para análise crítica posterior

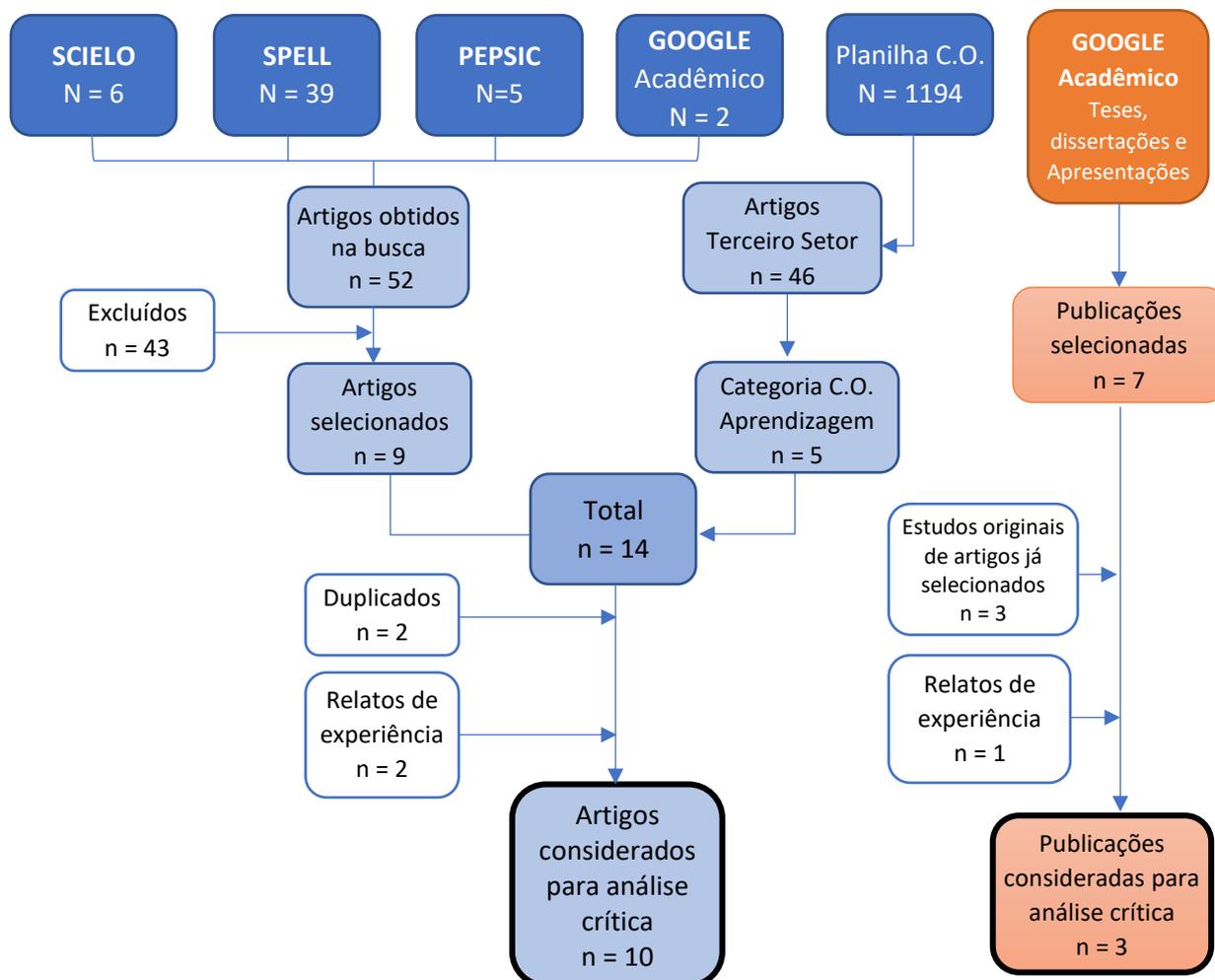
Etapa 2: Análises iniciais

1. Dos 52 artigos selecionados, 43 foram excluídos pelas seguintes razões: duplicados, ensaios teóricos, não investigaram o terceiro setor, estudaram aprendizagem fora do contexto de trabalho ou no nível “macro” (“comportamento” de organizações e não de trabalhadores).
2. Os nove artigos restantes foram reunidos aos cinco artigos identificados na Planilha de CO, mas dois estavam duplicados e foram eliminados.
3. Uma terceira análise desses doze textos revelou que dois consistem em relatos de experiência sem coleta de dados baseada em um desenho de pesquisa explicitado e sistematicamente seguido. Restaram dez textos científicos para a análise crítica.

Etapa 3: Análise crítica

A análise crítica foi realizada com 13 textos científicos nacionais: dez de periódicos científicos e três da busca no Google Acadêmico (um publicado em anais de evento, uma dissertação de Mestrado e uma tese de Doutorado). Todos foram inseridos numa planilha e os seguintes dados foram extraídos e nela registrados: Base de dados e descritores de localização; Veículo de divulgação; Título, autores, ano e palavras-chave; Abordagem (qualitativa, quantitativa, quali-quantitativa); Coleta de dados (entrevistas, questionários, observação, análise documental); Tamanho da amostra; Medidas utilizadas; Variáveis antecedentes e consequentes; Adequação metodológica (critérios propostos por Barends, Rousseau & Briner, 2017); Principais resultados; Especificidades do terceiro setor consideradas.

A Figura 1 descreve o fluxo do levantamento de literatura nacional sobre aprendizagem formal e informal no terceiro setor.

Figura 1*Fluxo da Busca de Artigos Nacionais***Revisão internacional – bases de busca e procedimentos***Etapa 1: Seleção inicial dos artigos, realizada em maio de 2020.*

1. No Portal de Periódicos da CAPES, foram escolhidas: Scopus (Elsevier), OneFile (GALE), Emerald Insight, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Applied Social Sciences Index & Abstracts, Social Sciences Citation Index (Web of Science), SciELO (CrossRef), SpringerLink, Springer (CrossRef), SciELO Brazil, SciELO, Wiley Online Library e Wiley (CrossRef).

2. Pares de descritores foram inseridos no campo “título”, como no levantamento nacional. Esta busca foi direcionada a publicações em qualquer data, em inglês.
3. A primeira série combinou a palavra *Learning*, o operador booleano AND e uma das palavras: *no(n) for profit, non (-)governmental organization, NPO, non (not-for) profit organization, third sector, NGO, e non(non-for-) profit*. Resultaram 200 artigos. A segunda série substituiu a palavra *Learning* por *Training*. Resultaram 103 artigos.
4. Esses 303 artigos foram preliminarmente analisados e 249 foram excluídos porque existiam: onze duplicados, seis sem acesso, 70 com foco no nível “macro” (“comportamento” de organizações e não de trabalhadores), 40 sobre *service-learning*, e 122 por motivos diversos (contexto não era de trabalho ou do terceiro setor, modelo ou ensaio teórico, texto de divulgação, dentre outros). Resultaram 54 artigos, treze duplicados, restando 41 artigos para as análises sequenciais da próxima Etapa.
5. A busca no Google Acadêmico foi similar à adotada no Portal da CAPES. Para cada busca, foram analisados os textos científicos das quatro primeiras páginas de resultados (37 a 41 itens). Ao todo 868 títulos foram preliminarmente analisados, sendo eliminados 177 com foco no nível “macro” do tema aprendizagem/treinamento, 62 sobre *service-learning*, dois sem acesso, quatro duplicados e 580 por motivos diversos (citações, livros, ensaios teóricos, fora do tema ou do terceiro setor ou do contexto de trabalho, anúncios, dentre outros).
 - 1.1. Os 43 textos científicos restantes foram selecionados para análises mais detalhadas.

Etapa 2: Análises sequenciais

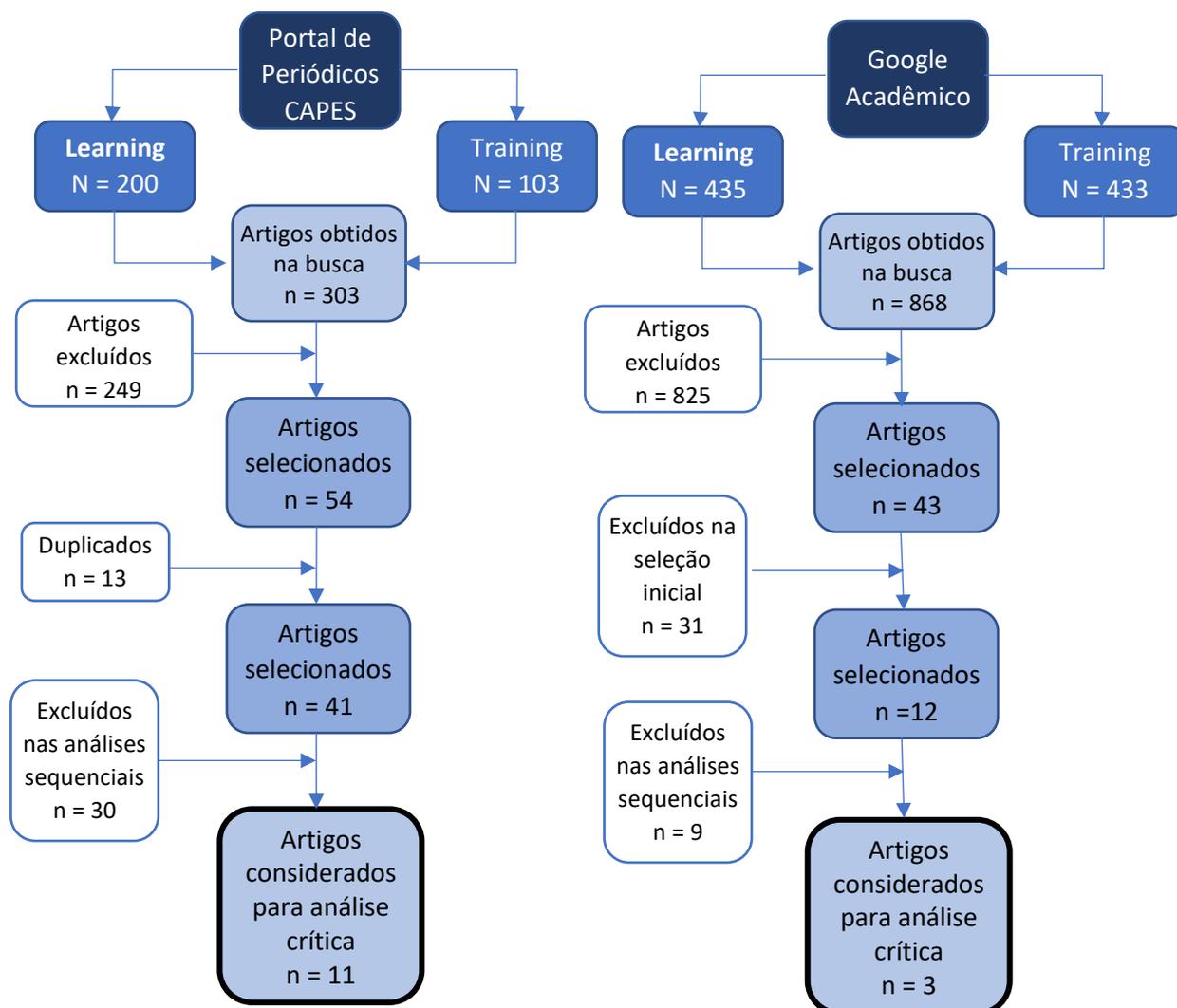
1. Os 41 artigos identificados no Portal da Capes passaram por outra análise e 19 foram excluídos porque o foco é no nível “macro” de aprendizagem, o contexto não é de trabalho, ausência de coleta sistemática de dados, *service-learning*, publicado em japonês e acesso restrito.

2. Restaram 22 artigos. Uma leitura mais aprofundada eliminou mais onze, cujo foco do estudo era no nível “macro”, ou eram estudos descritivos, ou relatavam experiência, avaliavam programas, entre outros).
3. Dos 43 textos científicos encontrados no Google Acadêmico, dez estavam duplicados, sete com acesso restrito e 14 já haviam sido localizados pelo Portal da CAPES.
4. Os doze restantes foram detalhadamente analisados e somente três atendiam ao critério de publicação (revisado por pares) e do foco no nível de análise desta revisão. Estes três textos científicos passaram pela análise crítica a seguir.

Etapa 3: Análise crítica

Uma análise crítica foi realizada com 14 textos internacionais (11 do portal da CAPES e três do Google Acadêmico). Foram inseridos numa planilha e seus dados foram registrados de maneira equivalente à anteriormente descrita para os textos nacionais.

A Figura 2 descreve o fluxo do levantamento de literatura internacional sobre aprendizagem formal e informal no terceiro setor.

Figura 2*Fluxo da Busca de Artigos Internacionais*

Resultados

Ao todo foram localizados 24 artigos nacionais e internacionais sobre aprendizagem no terceiro setor. Os descritores que apresentaram maior número de artigos selecionados foram “*training*” (N = 9) e “*nonprofit*” (N = 11), para os artigos em inglês, e “aprendizagem” (N = 10) e “terceiro setor” (N = 5), seguido por “ONG” (N = 3), para os artigos nacionais. Em português o descritor “*treinamento*” não resultou em qualquer artigo que atendesse aos critérios de inclusão.

Quanto às revistas, somente foram consideradas as que publicam artigos revisados por pares. Dos dez artigos nacionais, oito foram publicados em sete periódicos de Administração, um artigo numa revista Multidisciplinar e mais um artigo numa revista de Psicologia. Na revisão internacional, dos 14 artigos, oito foram localizados em seis revistas especializadas no terceiro setor. Os cinco restantes em periódicos de Administração, Desenvolvimento organizacional, Educação, Medicina e Serviço Social. Nenhuma revista nacional ou internacional publicou mais de um artigo localizado nesta revisão. As publicações consideradas na revisão tiveram um ligeiro aumento na última década, sendo que 2017 foi o ano com o maior número de artigos ($N = 4$) que atenderam ao critério de inclusão da presente revisão. As primeiras publicações foram as internacionais, 5 anos antes das nacionais.

Os participantes das pesquisas relatadas nos artigos variaram entre voluntários (nove artigos), contratados pelas organizações (sete artigos), gerentes (quatro artigos) e misto, com a participação de dois ou três tipos de participantes (quatro artigos). Quanto à natureza dessa pesquisa, o tema Aprendizagem foi predominantemente abordado a partir de uma perspectiva qualitativa (15 artigos, representando 63% do total), através de estudos de caso e uso de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. Exceção feita a cinco artigos (21%) que adotaram uma abordagem quantitativa, com o uso de *survey* como desenho de investigação. O método misto foi relatado em quatro artigos (17%).

Dentre os 24 artigos selecionados, seis foram classificadas no nível D e 18 no nível E, de acordo com a classificação de adequação metodológica proposta por Barends e colaboradores (2017).

Uma análise qualitativa das sessões de discussão e conclusão dos artigos foi realizada a fim de se obter uma síntese dos principais resultados relacionados à aprendizagem formal e informal (Tabela 3). Vários estudos tinham como objetivo avaliar e discutir a eficácia de programas de T&D específicos, sem uma clara operacionalização de variáveis. Outros

abordaram temas como dinâmicas de poder, comprometimento organizacional, características do trabalho, desempenho, identidade no trabalho, processos de aprendizagem e desenhos instrucionais de treinamento. Os estudos quantitativos, por sua vez, apresentaram como variáveis critério o impacto de ações de T&D, a rotatividade do voluntário, a confiança e autoeficácia, e a liderança transformacional. Um deles trata-se de validação de instrumento de medida de suporte para aquisição e transferência da aprendizagem. Quanto à dimensão formal e informal da aprendizagem, dez artigos (42%) descreveram as estratégias adotadas pelos indivíduos para aprender no trabalho, oito artigos (33%) tiveram como foco ações de T&D realizadas pela organização, e somente seis (25%) discutiram a interação ou relataram a presença das duas formas de aprendizagem.

Tabela 3

Principais resultados relacionados à aprendizagem formal e informal

Autores	Dimensão	Variáveis antecedentes	Variáveis consequentes	Síntese dos resultados sobre aprendizagem
Wootton, 2017	Formal e informal	Aprendizagem experiencial	Confiança e autoeficácia	Assumir um papel de liderança em uma organização voluntária proporciona a aprendizagem experiencial e mentoria que podem ajudar no desenvolvimento de confiança e autoeficácia, o que se traduz em competência em outras áreas da vida de um voluntário.
Manetti, Bellucci, Como & Bagnoli, 2015	Formal e informal	n/a*	n/a	Os investimentos em voluntários (recrutamento, treinamento, gestão) tem retorno – ROI – em termos de informação, sensibilização, valorização de competências, maior oportunidade de trabalho, aumento das relações sociais, satisfação pessoal e bem-estar para os voluntários envolvidos.
Chang, Huang & Kuo, 2015	Formal e informal	n/a	n/a	A aprendizagem nessas organizações é predominantemente informal. O comprometimento com a organização possibilita a

				aprendizagem autodirigida. Carga elevada de trabalho também dificulta participar de treinamentos e a aplicar o aprendido. Dificuldade no monitoramento para avaliação do impacto desses treinamentos.
Evans & Clarke, 2010	Formal e informal	n/a	n/a	Avalia a aprendizagem informal (várias estratégias), formal (treinamento), e o impacto comparando 3 grupos de trabalhadores. Voluntários experientes apresentaram mesmo desempenho que os funcionários, ambos superior ao de voluntários inexperientes (ex-beneficiários). Estes também tiveram menos oportunidades de aplicar o aprendido.
Austin, Regan, Gothard & Carnochan, 2013	Formal e informal	n/a	n/a	Descreve como os programas de treinamento e feedback dos pares abordaram a questão da transição de identidade pessoal e de papéis, na formação de novos gerentes das organizações.
Sawitzki & Antonello, 2014	Formal e informal (maior ênfase na informal)	n/a	n/a	Descreve os principais processos de aprendizagem do grupo pesquisado, envolvendo principalmente a prática do ofício (observando, pela troca, sozinho, pelos erros, reflexão, resolvendo problemas), mas também por meio de cursos.
Correia-Lima, Loiola, Pereira & Gondim, 2017	Somente formal	n/a	n/a	Apresenta as evidências de validade de escalas de suporte à aquisição e transferência de aprendizagem.
Webb, 2017	Somente formal	n/a	n/a	São apontadas características de desenho de treinamento associadas a melhores resultados no desempenho dos funcionários (aumento de habilidades) e no resultado final. Os treinamentos tiveram maior efeito sobre funcionários menos experientes.
Bryan, 2017	Somente formal	n/a	n/a	Uma análise do impacto do programa de treinamento

Brudeny & Nobbie, 2002	Somente formal	n/a	n/a	avaliado, no nível individual, grupal e organizacional. Avalia a implementação de um modelo de governança como resultado do treinamento realizado por consultores. Houve maior receptividade em pessoas com menos tempo de casa; a rotatividade dificulta o impacto no nível da organização; importância do suporte social para transferência e prevenção do decaimento após aquisição.
Walk, Zhang & Littlepage, 2019	Somente formal	Treinamento e recompensas	Rotatividade do voluntário	Reconhecer as contribuições voluntárias com prêmios previa a retenção de voluntários no ano seguinte. O treinamento não teve um efeito direto na rotatividade de voluntários, mas interagiu com o gênero; os homens que receberam treinamento eram mais propensos a permanecer que as mulheres.
Saulo & Wagener, 2000	Somente formal	Treinamento em mediação de conflito	Nível de conforto com o conflito; transferência das habilidades de mediação no local de trabalho	Avalia a mudança de comportamento dos trabalhadores no cargo após o treinamento, e a transferência para outras interações. O papel dos gerentes é apontado como favorável à aplicação do aprendido.
Pantoja, Porto, Mourão & Borges-Andrade, 2005	Somente formal	Valores individuais e percepções de suporte organizacional à transferência de treinamento	impacto do treinamento no trabalho	Identifica preditores do impacto do treinamento: suporte à transferência (suporte psicossocial) e valores do tipo conservadorismo. Quem valoriza conservadorismo apresenta maior comprometimento organizacional.
Mourão & Borges-Andrade, 2005	Somente formal	Variáveis pessoais, variáveis do treinamento	impacto do treinamento no trabalho (mudança no cargo)	Variáveis que predizem o impacto do treinamento: (1) individuais: participação em outros treinamentos, aplicação na vida pessoal e na comunidade; (2) do treinamento: o local acessível e a adequação do material didático.

Trautmann, Maher & Motley, 2007	Somente informal	Aprendizagem através da ação, pensamento, sentimento e consultando outros	liderança transformacional	O uso frequente de estratégias de aprendizagem de pensamento e ação têm uma relação positiva e significativa com a liderança transformacional em gerentes de organizações sem fins lucrativos.
English, 2006	Somente informal	n/a	n/a	Descreve a aprendizagem de mulheres numa organização feminista através dos relacionamentos (dinâmicas de poder, e estratégias de aprendizagem com outros: observação, reuniões, experiência).
English & Peters, 2012	Somente informal	n/a	n/a	Descreve a aprendizagem transformativa (de atitudes) através da interação com outros e experiência. Ao longo do tempo, essa aprendizagem aumenta o comprometimento organizacional.
Sherlock & Nathan, 2008	Somente informal	n/a	n/a	Associa: aprendizagem de CEOs às dinâmicas de poder; aprendizagem pela reflexão ao isolamento típico da função de CEO.
Pinheiro, 2002	Somente informal	n/a	n/a	A aprendizagem de coordenadores de voluntários ocorre por meio da interação entre os membros e do próprio contexto de trabalho.
Vieira, Feitosa & Correia, 2009	Somente informal	n/a	n/a	Consultores principalmente aprendem observando as atitudes de pares e/ou clientes, refletindo sobre sua prática e atribuindo significado às suas experiências passadas.
Santos, Carrion & Costa, 2004	Somente informal	n/a	n/a	Descreve a aprendizagem de competências por parte de voluntários de um projeto de Ação Social, por meio da experiência e da solução de problemas.
Malacarne, Brunstein & Bedoni, 2014	Somente informal	n/a	n/a	Descreve o desenvolvimento de competências de jovens empreendedores sociais, pela prática e experiência, reflexão, observação e busca de solução para dificuldades encontradas.

Odelius & Sena, 2014	Somente informal	n/a	n/a	Identificados processos de aprendizagem (atividade, convivência, ensinar, <i>feedback</i> , material, observação e supervisão), como fruto de relações dinâmicas estabelecidas entre diversos atores, em situações delimitadas por ações cotidianas e condições impostas pelo contexto.
Silva & Silva, 2011	Somente informal	n/a	n/a	Descreve a reflexão como determinante da aprendizagem e que ela assume o papel de mediadora quando possibilita compreender melhor uma situação, aprender com os erros e as críticas e no processo decisório. A reflexão dos gerentes ocorre após a ação e em ação.

*n/a = não se aplica

Metade dos 24 artigos realizou uma discussão dos achados à luz das especificidades do contexto do terceiro setor. Alguns dos temas abordados foram a escassez de recursos e instabilidade financeira, a sobrecarga de trabalho e a ênfase em valores (Chang et.al, 2015), a importância da missão (“nobre e enriquecedora”, Trautmann et.al, 2007), a estrutura hierárquica (“dinâmicas de poder difusa”, Sherlock & Nathan, 2008), o ambiente instável e incerto (Silva & Silva, 2011), e as competências pró-sociais (Santos, Carrion & Costa, 2004; Saulo & Wagener, 2000). Foram discutidas as particularidades do papel do gestor (Austin, Regan, Gothard & Carnochan, 2013) e do consultor (Vieira, Feitosa & Correia, 2009) de organizações sociais. Embora onze relatos tenham apresentado voluntários em suas amostras, somente quatro deles discutiram os resultados com foco no voluntariado (Malacarne, Brunstein & Bedoni, 2014; Manetti, Bellucci, Como & Bagnoli, 2015; Pinheiro, 2013; Walk, Zhang & Littlepage, 2019).

Os três estudos não publicados em revistas científicas (uma apresentação em evento, uma tese e uma dissertação) também foram analisados. Seguiram a mesma tendência geral em

termos da natureza da pesquisa, desenho de investigação e foram metodologicamente classificados no nível E, de acordo com a proposta de Barends e colaboradores (2017). Os temas abordados envolveram o conceito de suporte psicossocial gerencial (descrito com outras palavras), estratégias de aprendizagem informal, e uma rápida citação de meios formais de aprendizagem fora do contexto da organização.

Discussão

Os 24 artigos que atenderam aos critérios da revisão foram localizados em sua maioria por intermédio dos descritores “*nonprofit*” em inglês, “terceiro setor” e “ONG” em português, demonstrando serem estes os mais prolíferos nas buscas. A palavra “treinamento”, em conjunto com os descritores utilizados para o terceiro setor, não resultou em qualquer artigo nacional. O uso destes descritores também resultou em artigos cujos periódicos de origem são predominantemente de Administração (no Brasil), ou especializados no terceiro setor (internacionais). Ou seja, apesar do interesse crescente no estudo da aprendizagem humana no trabalho, os resultados dessa busca sugerem que as organizações deste setor parecem ser “invisíveis” para grande parte da pesquisa gerada a partir da Psicologia. É possível também que muitos estudos não considerem relevante o “setor” da organização estudada, simplesmente deixando de mencioná-lo no relato da pesquisa. Contudo, tal contexto pode determinar características das organizações que poderão apoiar ou dificultar a transferência de T&D ou afetar o uso de estratégias que seus membros utilizam para aprender no trabalho.

Em se tratando das revistas especializadas no terceiro setor, observa-se que as publicações voltadas a temas do comportamento humano no trabalho são raras. Contudo, algumas ressalvas precisam ser feitas. Os descritores “aprendizagem” e “treinamento” excluem outras terminologias usadas com sentido semelhante (por exemplo: educação, capacitação, formação, desenvolvimento etc.). Outro fator limitante da busca é que o terceiro setor pode ser endereçado por meio do uso de diferentes figuras jurídicas (por exemplo:

associação, fundação, cooperativa, organização religiosa etc.) assim como em alguns casos ter finalidades semelhantes a outras organizações do setor público e privado (como hospitais e escolas) tornando difícil a identificação. Foi necessário, portanto, fazer um recorte a fim de viabilizar a revisão de um tema e setor tão fragmentados, mas é preciso admitir que outros caminhos podem, eventualmente, levar a resultados diferentes.

Quanto aos participantes das pesquisas, nota-se que o perfil das amostras confirma o caráter heterogêneo da força de trabalho no terceiro setor, uma vez que são em sua maioria organizações híbridas compostas de trabalhadores pagos e voluntários (Garay, 2011). Isso deveria ser levado em consideração na análise dos resultados, assim como na escolha do tipo de participante da pesquisa. Com muita frequência os membros dessas organizações são pessoas que escolheram este trabalho em função de valores morais ou religiosos, além de uma forte identificação com a causa da organização, e não por motivações financeiras ou profissionais (Nair & Bhatnagar, 2011; Nascimento, Porto & Kwantes, 2018). Aqueles valores e essa identificação podem determinar um agenciamento diferenciado da aprendizagem no trabalho, por parte desses membros. Já a relação do voluntário com a organização possui ambiguidades que não podem ser ignoradas, além da necessidade de se investir em treinamento mesmo sem a garantia de retorno (Odelius & Sena, 2014; Garay, 2011). Essas ambiguidades podem afetar a disponibilidade para transferir, para o trabalho, os CHAs adquiridos nesse treinamento. Apesar disso, aquelas e essas características foram pouco discutidas nos estudos. Somente quatro artigos se dedicaram exclusivamente ao estudo de gestores, apesar de sua relevância. Novos estudos identificando o vínculo com a organização e a função exercida se fazem necessários, a fim de compreender como (e se) as características funcionais destes indivíduos interagem como a aprendizagem no trabalho, em contraste com os achados na pesquisa em geral (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Cerasoli et al, 2018).

Há ênfase na necessidade de se estudar o fenômeno da aprendizagem de forma complementar, considerando suas dimensões formal e informal (Bednall & Sanders, 2017; Manuti et al, 2015; Noe et al., 2014). Apenas cinco estudos consideraram as duas dimensões simultaneamente. Permanece o desafio de se integrar a perspectiva da aprendizagem no trabalho como uma construção dinâmica e complementar envolvendo tanto as ações agenciadas pela organização, quanto os processos informais e contínuos iniciados pelos próprios colaboradores.

Os estudos com foco na aprendizagem formal adotaram predominantemente uma abordagem quantitativa ou quali-quantitativa, privilegiando a relação entre variáveis e a comparação entre grupos. Os artigos nacionais identificados são bastante representativos das pesquisas sobre impacto do treinamento, fazendo uso de análises inferenciais e apresentando uma boa fundamentação teórica (Mourão & Borges-Andrade, 2005; Pantoja, Porto, Mourão & Borges-Andrade, 2005). Contudo, nenhuma discussão foi feita a respeito das especificidades do terceiro setor. Dos oito estudos sobre aprendizagem formal, somente dois fizeram essa análise (Saulo & Wagener, 2000 e Walk et. al., 2019), o que sugere mais uma vez a necessidade de se alicerçar melhor a importância do contexto para a compreensão do fenômeno (Borges-Andrade & Pagotto, 2010).

De forma geral, nota-se uma tendência a se enfatizar mais os aspectos informais da aprendizagem, especialmente nos estudos qualitativos. Uma possível razão para isso é a informalidade das próprias organizações ou a falta de recursos para investir em ações de T&D. Deste modo, os membros dessas organizações se veem frequentemente diante do desafio de “aprender por conta própria”, lançando mão de estratégias diversas de aprendizagem no trabalho (Chang et. al, 2015). Vários dos artigos encontrados se propõem a discorrer sobre o “processo” de aprendizagem, ocorrendo de forma contínua, durante a execução das atividades e por iniciativa dos trabalhadores. Os autores fazem uso de

expressões como “reflexão, observação, experiência, *feedback*, interação, ação”, dentre outras. Há semelhança entre essas expressões e as definições mais recentes envolvendo os comportamentos de aprendizagem informal (Cerasoli et al., 2018) ou ainda as estratégias cognitivas e comportamentais de aprendizagem no trabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Contudo, esses conceitos não estão clara e intencionalmente abordados nos artigos revisados.

Um dos achados mais ressaltados nesse levantamento é a predominância da abordagem qualitativa na pesquisa sobre aprendizagem no terceiro setor, tanto na literatura nacional quanto na internacional. Esse método possivelmente é escolhido em função da dificuldade de coletar grande quantidade de dados em organizações pequenas, que predominam no setor (Chang et. al, 2015). Entretanto, a limitação desses estudos é que produzem resultados que não podem ser generalizados, já que sua finalidade é o aprofundamento da compreensão do fenômeno, permanecendo num nível descritivo e sem capacidade de apoiar políticas com impacto coletivo. Na presente revisão, 75% dos artigos obtiveram uma classificação E (Barend et. al, 2017), por serem estudos de caso. Este dado revela a impossibilidade de se responder questões envolvendo os antecedentes e consequentes da aprendizagem no trabalho realizado em organizações do terceiro setor. O que há, na maioria das vezes, são questões abordando a prevalência do fenômeno, sem ocupar-se com efeitos ou relações específicas. Outros temas associados à aprendizagem, identificados na análise qualitativa das seções de discussão dos artigos, pouco se repetem no conjunto da revisão. Alguns estudos falharam em operacionalizar suas variáveis, tornando-as pouco claras, não replicáveis e de difícil interpretação.

Merece igualmente destaque a persistente ausência de um olhar voltado às particularidades que devem ser consideradas na discussão dos resultados. Esse olhar foi percebido em apenas metade dos artigos. Em alguns casos, tem-se a impressão de que o

fenômeno foi estudado de forma isolada, sendo o “tipo de organização” uma variável ignorada ou de importância secundária.

O conjunto desses fatores impossibilita uma comparação entre os achados da pesquisa geral sobre aprendizagem no trabalho e o que se sabe sobre aprendizagem no terceiro setor. Entretanto, o levantamento feito permite um ponto de partida quanto às características apresentadas que podem ser inseridas em novos estudos com maior rigor científico, por meio da operacionalização dessas variáveis e do uso de medidas consolidadas na pesquisa em geral, entre outros procedimentos. Estes estudos poderão avaliar se as especificidades mencionadas nos artigos analisados possuem relevância na compreensão do fenômeno da aprendizagem entre trabalhadores do terceiro setor. Um exemplo é o comprometimento afetivo com a organização, tema importante que está associado à forte ligação dos colaboradores com os valores e missão da organização (Ohana & Meyer, 2016). O comprometimento organizacional é uma das características psicossociais que facilitam a aquisição e a transferência de CHAs (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Ele foi mencionado em nove artigos, embora nem todas as citações tenham feito uma relação direta com a aprendizagem.

Outra característica muito relevante, citada em quase metade dos artigos, tem relação com o desenho do trabalho nessas organizações, com destaque especial para a variedade de tarefas (Froehlich, Segers, Beusaert & Kremer, 2019), significado das mesmas e autonomia para realizá-las. O desenho do trabalho é um importante componente técnico-organizacional que promove oportunidades de aprendizagem, segundo Abbad e Borges-Andrade (2014). Estudos inferenciais que considerem em conjunto essas características individuais e de contexto, e sua relação com a aprendizagem no terceiro setor, poderão oferecer uma melhor compreensão sobre o tema.

O fato de o terceiro setor ser pouco representado nas pesquisas sobre o fazer humano no trabalho também revela um distanciamento entre o conhecimento científico e a aplicação

prática. Como consequência, o que se observa são profissionais do terceiro setor num esforço contínuo para traduzir alguns conhecimentos produzidos *a partir e para* os setores público e privado, de maneira que faça sentido para a típica força de trabalho dessas organizações. Corre-se o risco de reproduzir modelos de gestão adotados nas grandes empresas, por exemplo, sem considerar as singularidades do público destinatário de suas ações (Malacarne, Brunstein, Brito, & Bedoni, 2014). Essa realidade aponta para a necessidade de se estabelecer um diálogo entre a prática profissional e a academia. Assim, as lacunas de desempenho existentes seriam avaliadas, as ações de intervenção seriam criteriosamente examinadas e soluções seriam oferecidas em consonância com os achados da pesquisa científica. Embora seja possível detectar um pequeno aumento na quantidade de publicações, esta permanece fragmentada e bastante pontual. Persiste o desafio de superar a “invisibilidade” do terceiro setor, ainda mais amplamente sub-representado na pesquisa científica sobre aprendizagem humana no trabalho, em especial no contexto da Psicologia.

Estudo 2

Aprendizagem no terceiro setor: relações com desenho do trabalho e comprometimento afetivo

As organizações que buscam por melhores resultados investem na capacitação de seus profissionais, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento (T&D). Esse modo de indução da aprendizagem é denominado “aprendizagem formal”, e envolve o uso de tecnologias como a análise de necessidades, planejamento instrucional e avaliação (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Os efeitos dessas ações podem ser avaliados em diferentes níveis, envolvendo resultados imediatos (como a reação dos participantes, ou a aquisição de novas competências) e de longo prazo, como mudanças no comportamento do indivíduo no cargo ou no nível de equipes e da organização. A expressão de competências ou desempenhos no local de trabalho é uma das formas de avaliar se os indivíduos adquiriram novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Essa mudança de comportamento tem sido denominada na literatura internacional de transferência de aprendizagem e, no Brasil, o termo mais utilizado é impacto do treinamento no trabalho (Zerbini, Coelho, Abbad, Mourão, Alvim & Loiola, 2012).

Efeitos dos treinamentos – impacto em amplitude

O indivíduo que adquiriu CHAs por intermédio de cursos e eventos de treinamento poderá apresentar novos comportamentos no trabalho, transferindo aquilo que aprendeu, de forma direta ou indireta. Com o objetivo de se avaliar os efeitos produzidos pelo treinamento, duas medidas têm sido utilizadas. A medida de uso do que foi aprendido no treinamento corresponde ao impacto em profundidade, considerando o efeito específico e direto das ações do treinamento, sendo elaborada com itens específicos para cada curso avaliado (Cassiano & Borges-Andrade, 2017). Outra medida é denominada de impacto em amplitude, manifestando-se sobre o desempenho global, as atitudes e a motivação do egresso, e faz uso

de itens mais gerais (Abbad, Pilati, Borges-Andrade & Sallorenzo, 2012). Essas medidas são realizadas através de autoavaliação e heteroavaliação (feita por chefes e pares), sendo a segunda menos utilizada em função das dificuldades em implementá-la. Porém, os estudos demonstram fortes correlações entre essas duas formas de avaliação, havendo convergência entre as fontes de avaliação e, em alguns casos, a autoavaliação sendo mais severa (Abbad et.al., 2012).

Diversos fatores que influenciam o impacto do treinamento foram identificados, tanto no nível do indivíduo, como a motivação, quanto do contexto organizacional, como o clima de trabalho, as restrições e o suporte (Ford et. al., 2018). Em se tratando do suporte psicossocial (gerencial e social), ele aparece como uma importante variável explicativa do impacto do treinamento no trabalho, em amplitude e em profundidade, em especial o suporte de chefes (Abbad et.al, 2012; Ford et. al. 2018). Oportunidades para implementar o material aprendido, comprometimento, cultura de aprendizagem e variedade de tarefas do trabalho apresentaram também uma influência positiva significativa na transferência do treinamento (Tonhäuser, Büker, Tonh, & Laura, 2016). Esses autores explicam que se as atividades são diversas, os participantes poderão ter mais oportunidade de implementar os conteúdos do treinamento.

Características da clientela de T&D explicam menos os resultados dessas ações do que o suporte psicossocial (Abbad e Borges-Andrade, 2014). Variáveis preditoras tais como dados sociodemográficos e características cognitivo-comportamentais foram pouco analisadas na literatura brasileira sobre o tema (Cassiano & Borges-Andrade, 2017).

Estratégias de aprendizagem no trabalho

A aprendizagem no trabalho é “informal” quando ocorre de maneira natural, iniciada pelo próprio indivíduo como respostas adaptativas às necessidades geradas pelas demandas de trabalho e interações sociais (Manuti et. al., 2015). As pessoas passam mais tempo no trabalho

do que em eventos de T&D, o que pode explicar a estimativa de que a maior parte da aprendizagem ocorre através da experiência, numa proporção de 70 a 90% (Cerasoli et al., 2018). A aprendizagem informal também envolve a observação, imitação de modelos, busca de ajuda interpessoal, leitura de materiais escritos e outras estratégias comportamentais e cognitivas (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

A aprendizagem dos empregados tem um profundo impacto nas organizações modernas. Ainda que os programas de T&D tenham como finalidade proporcioná-la, eles não são suficientes para preparar os indivíduos para todos os cenários possíveis (Cerasoli et. al., 2018). A maior parte do que os trabalhadores precisam saber para atender as demandas de trabalho pode ser adquirida por meio do aprendizado informal (Choi & Jacobs, 2011). Assim, adquirem-se novos conhecimentos e habilidades numa base contínua, por meios informais e não curriculares. Ao aprender dessa maneira, os indivíduos fazem uso de atividades cognitivas e comportamentais, como aprender sozinho através da reflexão, aprender com os outros e aprender através de outras fontes, como materiais escritos ou *online* (Noe et. al., 2014).

Uma definição integrativa dessas atividades foi oferecida por Cerasoli e colaboradores (2018). Afirmam que esses comportamentos de aprendizagem informal são não-curriculares e visam a aquisição de conhecimentos e habilidades que ocorrem fora de contextos de aprendizagem formal. São intencionais, autogeridos e baseados no campo (posto de trabalho). Esses comportamentos também foram definidos como estratégias de aprendizagem no trabalho. Envolvem atividades manifestas e encobertas e variam muito entre indivíduos e para um mesmo indivíduo em diferentes situações. Essas estratégias podem ser cognitivas (reprodução e reflexão) ou comportamentais (procura de ajuda interpessoal e de ajuda em material escrito e aplicação prática ou tentativas de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto aprende) (Abbad & Borges-Andrade, 2014). A aprendizagem que

ocorre no local de trabalho, em comparação com a aprendizagem formal, é definida por Moore e Klein (2020) como mais significativa e permanente, aumentando a performance. Contudo, é importante considerar que algumas vezes a aprendizagem informal pode ser contraproducente ou desenvolver maus hábitos ou práticas de trabalho empobrecedoras (Cerasoli et. al., 2018). Segundo estes autores, os comportamentos de aprendizagem informal nem sempre levam a resultados positivos, especialmente em trabalhos que demandam procedimentos padronizados ou boas práticas bem estabelecidas.

Diversos estudos procuraram identificar características do contexto e dos indivíduos que favorecem a aprendizagem informal. O suporte do supervisor foi apontado como a principal característica do ambiente de trabalho que a influencia (Choi & Jacobs, 2011). A percepção de suporte organizacional também foi apontada como importante preditora (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Cerasoli et. al., 2018). Características do trabalho como prestação de contas, autonomia, demandas e disponibilidade de recursos estão positivamente relacionadas aos comportamentos de aprendizagem informal, assim como o aumento das interações entre os membros que trabalham em equipes (Cerasoli et. al., 2018; Noe et. al., 2014).

As estratégias de aprendizagem também podem variar com a idade, o sexo, a escolaridade, a carreira na organização, o tempo de serviço, o conteúdo aprendido (complexidade e natureza) e a motivação individual para aprender (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Contudo, o sexo e a idade têm apresentado efeitos muito pequenos sobre comportamentos de aprendizagem informal, o que é consistente com os achados da pesquisa sobre atitudes, motivação e desempenho em associação com essas características demográficas (Cerasoli et. al, 2018).

Aprendizagem formal e informal

As duas dimensões da aprendizagem, formal e informal, assumiram variados significados nas últimas décadas (Manuti et. al, 2015). Porém, uma visão integradora se faz necessária, porque elementos formais e informais estão presentes em quase todas as situações na qual a aprendizagem ocorre. As organizações deveriam considerar não apenas se devem facilitar a aprendizagem formal ou informal, e sim buscar uma combinação ideal, sugerem Noe e colaboradores (2014). Os resultados de diversos estudos apontam um efeito interativo entre ambas, de tal maneira que as experiências de aprendizagem informal podem ser potencializadas ou aprimoradas por oportunidades de T&D, argumentam esses autores ao adotar uma perspectiva mais prática. Os dois tipos de aprendizagem no local de trabalho podem ser bastante complementares para os indivíduos, pois não separam sua aprendizagem em duas formas. Quando ocorre uma aprendizagem formal efetiva, o investimento em T&D deve estimular a aprendizagem informal dos trabalhadores, resultando no desenvolvimento de competências (Choi & Jacobs, 2011).

O terceiro setor e suas particularidades

Em revisão feita sobre aprendizagem humana em organizações sem fins lucrativos, apresentada no Estudo 1, notou-se uma grande dispersão de temas e a dificuldade em se delimitar com maior clareza o estado da arte da pesquisa neste setor. Não sendo possível comparar resultados desses estudos com as evidências encontradas na pesquisa em geral sobre aprendizagem no trabalho, optou-se por extrair dos artigos as especificidades das organizações estudadas que parecem estar relacionadas a alguns dos principais preditores dessa aprendizagem.

O suporte organizacional, embora um importante preditor nos estudos sobre impacto do treinamento, é avaliado em apenas dois artigos, sendo um deles sobre construção e validação de instrumento (Correia-Lima, Chaves, Loiola, Pereira, & Gondim, 2017; Pantoja,

Porto, Mourão & Borges-Andrade, 2005). A oportunidade de aplicar o aprendido e características do desenho do treinamento também aparecem como condições importantes para a transferência de aprendizagem (Brudney, & Nobbie, 2002; Evans & Clarke, 2010). Quanto a características individuais, se destacam os valores, aplicação na vida pessoal e na comunidade (Mourão & Borges-Andrade, 2005; Pantoja et. al., 2005). Um estudo identifica uma relação negativa do treinamento com a rotatividade, mas somente no caso de voluntários do sexo masculino (Walk & Littlepage, 2019). A aprendizagem informal é vista como importante meio para promover a liderança transformacional, assim como a confiança e autoeficácia (Trautmann, Maher, & Motley, 2007; Wootton, 2017). Alguns estudos apontam a importância da função de supervisão ou cargos gerenciais como impulsionadores de comportamentos de aprendizagem informal, como a reflexão (Sherlock & Nathan, 2008; Wootton, 2017).

Dimensões do desenho do trabalho, importante preditor da aprendizagem informal e transferência do treinamento, surge nas entrelinhas dos artigos, que por terem em sua maioria um caráter descritivo, não estabelecem relações claras entre variáveis. Apesar disso, é possível identificar a importância da variedade de tarefas e sobrecarga de papéis (Chang et. al., 2015; Silva & Silva, 2011), a flexibilidade da jornada de trabalho (Correia-Lima et. al., 2017; Odelius & Sena, 2014), a autonomia no planejamento e execução das tarefas (Vieira, Feitosa e Correia, 2019; Wootton, 2017), a limitação de tempo dos voluntários (Malacarne et. al., 2014; Webb, 2017) e sua relação com a aprendizagem. O trabalho em equipe também é apresentado como ambiente propício à aprendizagem (English, 2006; English & Peters, 2012; Evans & Clarke, 2010; Santos, Carrion & Costa, 2013). Por esses motivos, algumas características do desenho do trabalho foram consideradas no presente estudo como variáveis de contexto, importantes na compreensão da aprendizagem em organizações sem fins lucrativos.

O desenho do trabalho diz respeito “ao estudo, à criação e à modificação da composição, do conteúdo, da estrutura e do ambiente no qual tarefas e papéis são desempenhados” (pg. 720, Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga & Pérez-Nebra, 2019). Ele abrange as características da tarefa, do conhecimento exigido para executá-la, as características sociais envolvidas e o contexto em que o trabalho acontece. Este componente técnico-organizacional do ambiente de trabalho proporciona oportunidades de aprendizagem, em função da divisão do trabalho, da autonomia para executá-lo, das oportunidades de aplicar suas qualificações e das tensões e estresse que o trabalhador precisa enfrentar em sua prática profissional (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

Como demonstrado, a autonomia e a variedade de tarefas exercem importante influência na aprendizagem de trabalhadores. A autonomia reflete até que ponto um trabalho permite liberdade e independência para programá-lo, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar as tarefas; a variedade de tarefas refere-se ao grau em que um trabalho exige que os funcionários realizem uma ampla gama de tarefas (Morgeson & Humphrey, 2006). Trabalhadores do terceiro setor são continuamente desafiados a exercer uma grande variedade de tarefas em função da informalidade das organizações ou da falta de recursos para contratar pessoal suficiente para a demanda de trabalho (Garay, 2011).

Para organizações do terceiro setor, o significado da tarefa também pode ser considerado uma característica relevante, refletindo o grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho de outras pessoas, seja dentro ou fora da organização (Morgeson & Humphrey, 2006). Os trabalhadores dessas organizações geralmente apresentam fortes crenças em responsabilidades sociais, altruísmo e serviço, apontando para essa possível atribuição de significado à tarefa realizada por esses indivíduos (Chang et.al.,2015). Portanto estas três variáveis do desenho do trabalho serão consideradas como fatores do contexto que podem exercer influência nas estratégias de aprendizagem e no impacto do treinamento de

trabalhadores do terceiro setor. Apesar de características sociais do desenho do trabalho serem importantes neste contexto, por uma questão de parcimônia optou-se por manter somente as variáveis relativas às características da tarefa.

Empregados e voluntários atuantes no terceiro setor possuem forte identificação com os valores da organização (Chang et.al., 2015). Esta dimensão de comprometimento organizacional afetivo também aparece de maneira direta e indireta nos artigos aqui analisados. Ele é compreendido como uma atitude de trabalho estável, com efeito na transferência da aprendizagem, uma vez que uma atitude positiva perante o trabalho pode aumentar a motivação para aplicar as novas competências aprendidas (Pilati & Borges-Andrade, 2012). Comprometimento afetivo será inserido no modelo de estudo como uma variável individual, a fim de se testar a sua influência, considerando a necessidade de confirmar a sua importância para a aprendizagem de trabalhadores (Tonhäuser et. al., 2016). Não obstante a necessidade de mais estudos, há achados concernentes a uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a transferência de treinamento (Balsan, Costa, Bastos, Lopes, Lima, & Santos, 2017; Pilati & Borges-Andrade, 2012; dos Santos Filho & Mourão, 2011). O comprometimento com a organização também possibilita a aprendizagem autodirigida, de acordo com Chang et.al. (2015).

Dado o modelo anteriormente mencionado, as seguintes hipóteses são formuladas, a fim de testar relações específicas entre as variáveis apresentadas:

Hipótese 1: Os participantes apresentarão um aumento na utilização das estratégias de busca de ajuda interpessoal (1a), de ajuda em material escrito (1b), de reprodução (1c), de aplicação prática (1d) e de reflexão (1e) após um evento de treinamento.

Hipótese 2: As estratégias de busca de ajuda interpessoal (2a), de ajuda em material escrito (2b), de reprodução (2c), de aplicação prática (2d) e de reflexão (2e) serão preditoras positivas do impacto deste treinamento.

Hipótese 3: A autonomia de decisão e realização será uma preditora positiva das estratégias de busca de ajuda interpessoal (3a), de ajuda em material escrito (3b), de reprodução (3c), de aplicação prática (3d) e de reflexão (3e).

Hipótese 4: A variedade de tarefas será uma preditora positiva das estratégias de busca de ajuda interpessoal (4a), de ajuda em material escrito (4b), de reprodução (4c), de aplicação prática (4d) e de reflexão (4e).

Hipótese 5: O significado das tarefas será um preditor positivo das estratégias de busca de ajuda interpessoal (5a), de ajuda em material escrito (5b), de reprodução (5c), de aplicação prática (5d) e de reflexão (5e).

Hipótese 6: A autonomia de decisão e realização (6a), a variedade de tarefas (6b) e o significado das tarefas (6c) serão preditores positivos do impacto daquele treinamento.

Hipótese 7: O comprometimento afetivo organizacional dos participantes será um preditor positivo das estratégias de busca de ajuda interpessoal (7a), de ajuda em material escrito (7b), de reprodução (7c), de aplicação prática (7d) e de reflexão (7e).

Hipótese 8: O comprometimento afetivo organizacional dos participantes será um preditor positivo do impacto do treinamento.

Método

A pesquisa foi realizada em duas etapas com membros de diferentes organizações brasileiras do terceiro setor, participantes de treinamentos oferecidos pela Rede Filantropia. Esta é uma organização sem fins lucrativos, autodenominada uma “plataforma de disseminação de conhecimento técnico sobre gestão do Terceiro Setor” (Rede Filantropia, 2017). Os cursos são oferecidos através do *site* dessa organização, na modalidade presencial ou *online*. Os cursos realizados pelos participantes da pesquisa tinham uma duração média de quatro horas.

Os cursos da Rede Filantropia são oferecidos continuamente no decorrer do ano, diretamente aos mais de 4 mil membros e organizações afiliados, e divulgados através das mídias sociais. A grande maioria dos cursos, portanto, possui um público heterogêneo proveniente de variadas organizações do terceiro setor. Os participantes da pesquisa, provenientes desses treinamentos, têm vínculos com diferentes organizações.

Cada participante recebeu da Rede Filantropia um *link* de acesso à pesquisa imediatamente após a realização do treinamento, com um convite para responder o primeiro questionário (ETAPA 1). Após um intervalo de aproximadamente 90 dias, o segundo questionário (ETAPA 2) foi enviado pela pesquisadora, via e-mail, somente a quem respondeu o primeiro. Na Etapa 1 participaram 235 pessoas e 68 na Etapa 2. A amostra foi escolhida por acessibilidade, disponibilidade e adesão voluntária dos participantes do treinamento.

A coleta de dados abrangeu o período de setembro/2019 a dezembro/2020. Com o advento da pandemia da Covid-19, os cursos passaram a ser totalmente *online* em abril de 2020. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada para as duas modalidades, totalizando 33 cursos presenciais e 44 cursos *online*. A lista dos cursos está disponível no Anexo 1.

Como o foco da pesquisa é a aprendizagem no contexto do trabalho, foram mantidos apenas os participantes que declararam atuar em alguma organização do terceiro setor, como voluntário ou contratado. Também foram excluídas respostas repetidas ou com erros de preenchimento. A Tabela 4 apresenta um resumo com o total de respostas válidas.

Tabela 4

Total de Questionários Enviados e Respostas Obtidas nas Etapas 1 e 2 da Pesquisa

Modalidade	Etapas	Questionários enviados	Respostas obtidas	Respostas excluídas	Total válidas
	Etapa 1	638	116	12	104

		(set/2019 a fev/2020)			
Cursos presenciais	Etapa 2	104	39	4	35
	(dez/2019 a abril/2020)				
Cursos <i>online</i>	Etapa 1	1117	146	15	131
	(abril a outubro/2020)				
	Etapa 2	131	34	1	33
	(julho a dezembro/2020)				

As 235 respostas dos participantes da Etapa 1 foram utilizadas somente para realizar as análises fatoriais confirmatórias dos instrumentos utilizados. Uma vez que as variáveis critério foram medidas na Etapa 2, serão considerados a seguir apenas os participantes que responderam aos dois questionários (N = 68).

Os participantes da pesquisa são em sua maioria do sexo feminino (68%), idade superior a 31 anos (88%), estando concentrados nas faixas de 31-40 anos (32%) e acima de 51 anos (35%). O grau de escolaridade é elevado: 34% com graduação, 46% com pós-graduação *lato sensu*, e 11% concluíram mestrado ou doutorado. A terminalidade no ensino médio ocorreu em 9% dos participantes.

Quanto ao vínculo com a organização, 70% são contratados e os demais atuam como voluntários. Quando perguntados se o trabalho envolve supervisão de outras pessoas da organização, 73% responderam afirmativamente. O tempo de atuação na organização teve uma distribuição mais equilibrada, havendo, porém, uma concentração maior de participantes com mais de nove anos de atuação (34%), seguida daqueles que atuam de um a três anos em suas respectivas organizações (31%).

São afiliados, à Rede Filantropia, 81% dos participantes da pesquisa, ou suas respectivas organizações, e 67% tiveram sua inscrição no curso paga por elas. Esses dados sugerem que a participação nos cursos é favorecida pelas condições especiais oferecidas aos afiliados.

Instrumentos

Os dados foram coletados por via eletrônica através de dois questionários combinando diferentes instrumentos já existentes (veja os itens no Anexo 2):

1. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho, versão reduzida da escala, composta por 12 de 26 itens, com evidências de validade descritas por Haemer e Borges-Andrade (2018), e originalmente desenvolvida por Brandao e Borges-Andrade (2011). Esse instrumento apresenta cinco fatores: reflexão ativa ($\alpha = 0,94$), busca de ajuda interpessoal ($\alpha = 0,87$), busca de ajuda em material escrito ($\alpha = 0,84$), repetição mental, ou reprodução ($\alpha = 0,79$) e aplicação prática ($\alpha = 0,88$). Exemplos de itens são: “Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho” e “Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos”. A escala de resposta de 11 pontos variava de 0 “nunca faço” a 10 “sempre faço”.
2. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) desenvolvida por Siqueira (1995), versão reduzida com 5 itens, unifatorial. A escala original consiste em 18 itens que descrevem vários sentimentos que a pessoa pode ter em relação ao seu local de trabalho, tanto positivos quanto negativos. Em resposta à frase “A empresa onde trabalho faz-me sentir...” o respondente assinala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nada”, 2 a “pouco”, 3 a “mais ou menos”, 4 a “muito” e 5 a “extremamente”. Os itens da forma reduzida foram propostos pela autora (Siqueira, 2001). Consistem apenas em expressões de afetos positivos, com índices de precisão superiores a 0,90.
3. Medida de Impacto em Amplitude (Abbad, Pilati, Borges-Andrade & Sallorenzo, 2012). Os itens descrevem mudanças que ocorreram no comportamento do participante em função da sua participação no treinamento, como por exemplo “recordo-me dos conteúdos ensinados”, “utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento” e “esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no

trabalho”. A medida é composta por 12 questões associadas a uma escala de cinco pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente com a afirmativa”. O instrumento tem uma estrutura unifatorial e $\alpha = 0,94$.

4. Questionário Brasileiro de Desenho do Trabalho (QBDT), versão brasileira da escala original *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006), testada por Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Perez-Nebra (2019), com itens a serem respondidos numa escala de 5 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente com a afirmativa”. Foi utilizada uma versão de 14 itens restrita a três de seus fatores, todos relacionados às características das tarefas e considerados mais relevantes para o foco dessa pesquisa (Cerasoli et al., 2018; Chang et al., 2015; Tonhäuser et al., 2016). São eles: Variedade de tarefas, com 4 itens, $\alpha = 0,92$; Autonomia de decisão e realização, com 6 itens, $\alpha = 0,90$; e Significado tarefa, com 4 itens, $\alpha = 0,84$. Alguns exemplos de itens são “O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas”, “O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização” e “O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria”.

O primeiro questionário dos cursos presenciais era composto de uma seção inicial com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A seguir foram solicitadas as seguintes informações sociodemográficas e funcionais: primeiros 6 dígitos do CPF; e-mail (afim de viabilizar o envio do segundo questionário), sexo, idade, último nível de escolaridade completo, se atua em organização sem fins lucrativos, qual o vínculo com a organização (contratado / remunerado ou voluntário), se o trabalho envolve atividades de supervisão de outras pessoas da organização, se o participante (ou a organização) é filiado da Rede Filantropia, quem pagou pela participação no curso e há quanto tempo atua nesta organização do terceiro setor. Após essa seção, duas escalas foram inseridas: EAT e ECOA. O segundo questionário, enviado cerca de 90 dias após, continha uma nova medida de EAT, além da

escala de Impacto em Amplitude e de Desenho do trabalho (QBDT). Para medir o impacto do treinamento, são necessários esses dias entre o evento de treinamento e a aplicação do instrumento, visando oportunizar a transferência de conhecimentos e habilidades para o contexto de trabalho. Este intervalo de dias é frequentemente utilizado em estudos correlatos (Ford et al., 2018). Além disso, para que possa ser reduzida a inflação da correlação entre variáveis antecedentes e consequentes, um distanciamento temporal foi adotado entre as medidas (Cassiano & Borges-Andrade, 2017; Ford et. al., 2018). Nos cursos *online*, foi inserida no primeiro questionário a seguinte pergunta: “Considerando a pandemia da Covid-19, o seu trabalho nesta organização...” com as opções de resposta variando numa escala de 1 a 5, sendo que 1 = nada mudou e 5 = tudo mudou. A seguir, os participantes da pesquisa poderiam detalhar por escrito, se desejassem, que mudanças aconteceram. Estas informações foram utilizadas a fim de terem seus efeitos controlados, caso apresentassem uma relação significativa com as demais respostas dos participantes. A escala QBDT foi inserida também no primeiro questionário dos participantes dos cursos *online*.

Análise dos dados

Para análise dos dados optou-se pelo pacote estatístico SPSS, versão 25. O perfil sociodemográfico e funcional dos participantes foi identificado através de estatística descritiva. Foi realizado um teste T para comparação das médias das respostas à escala QBDT, em função de sua utilização em tempos diferentes, para as modalidades *online* e presencial, antes e durante a pandemia da Covid-19. Não houve diferença significativa, permitindo a análise dos resultados de forma conjunta. A base de dados não contém casos omissos nem *outliers* extremos.

Foram calculadas as variáveis estatísticas (fatores) e construída a matriz de correlações de Pearson. As variáveis com correlações significativas, no nível de 0,05, foram inseridas em regressões hierárquicas a fim de testar o modelo proposto. Os itens relativos às características

sociodemográficas e funcionais foram recodificados e utilizados como variáveis agrupadoras em testes T para cada variável critério. Os resultados significativos, no nível de 0,5, foram utilizados como controle nas regressões múltiplas. Quanto à pergunta sobre mudanças causadas pela pandemia da Covid-19, além da análise de frequência, as respostas abertas foram analisadas e categorizadas a fim de serem discutidas à parte.

Resultados

A média das respostas sobre mudanças ocasionadas pela pandemia da Covid-19 foi 3,59 (DP = 1,073, N = 131), indicando que de forma geral o trabalho foi impactado pela pandemia, embora as medidas de desenho do trabalho entre os grupos de participantes (presencial e *online*) não tenham capturado esta mudança. Destes, 94 respondentes acrescentaram informações sobre as mudanças que aconteceram no trabalho. A principal mudança citada foi a adoção do teletrabalho, ou *home-office* (47%), seguida da modificação na execução das atividades oferecidas pela organização (28%), sendo que muitas delas estavam suspensas ou haviam reduzido significativamente (20%). Vários participantes relataram um impacto negativo na captação e gestão dos recursos financeiros (19%). A seguir, um aumento do uso da tecnologia (17%) e a alteração da rotina (16%) também foram descritos como mudanças realizadas, estando possivelmente associadas às duas primeiras mudanças já mencionadas (teletrabalho e alteração de atividades). A interação dentro da equipe (13%) e com a clientela das organizações (13%) foram reduzidas ou prejudicadas com o isolamento social. Alguns participantes mencionaram de forma específica a necessidade de adaptar as atividades aos novos protocolos de prevenção à Covid-19 (10%) e somente 4% disseram haver aumentado a quantidade de trabalho.

Com a finalidade de otimizar as análises seguintes, os escores dos itens dos quatro instrumentos utilizados foram compilados no construto correspondente aos fatores

anteriormente citados, por meio da função Calcular Variável do SPSS. As estatísticas descritivas relacionadas a esses fatores são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5

Estatísticas Descritivas das Variáveis Estudadas

Fatores Etapa 1	Nome	Pontos da escala	Média	Desvio Padrão	N
Comprometimento afetivo	Ecoa	5	4,28	0,801	68
Estratégias de Aprendizagem_1					
Aplicação prática	EAT ₁ _Apl	10	8,39	1,233	68
Ajuda interpessoal	EAT ₁ _Int	10	8,49	1,621	68
Material escrito	EAT ₁ _Mat	10	8,93	1,243	68
Reflexão	EAT ₁ _Ref	10	8,75	1,053	68
Reprodução	EAT ₁ _Rep	10	7,49	1,913	68
Desenho do trabalho					
Significado da tarefa	Sig	5	4,38	0,633	68
Autonomia e decisão	Aut	5	3,88	0,767	68
Variedade de tarefas	Var	5	4,34	0,731	68
Fatores Etapa 2					
Estratégias de Aprendizagem_2					
Aplicação prática	EAT ₂ _Apl	10	8,26	1,348	68
Ajuda interpessoal	EAT ₂ _Int	10	8,60	1,644	68
Material escrito	EAT ₂ _Mat	10	8,60	1,498	68
Reflexão	EAT ₂ _Ref	10	8,75	1,296	68
Reprodução	EAT ₂ _Rep	10	7,73	1,587	68
Impacto em Amplitude	IMP	5	3,97	0,721	68

Testes T

Para testar a Hipótese 1, foi realizado um Teste T de amostras repetidas para cada fator de EAT₁ e EAT₂, não sendo encontradas diferenças significativas (Tabela 6). Portanto, a

Hipótese 1 não foi confirmada.

Tabela 6

Teste T Entre as Medidas de Estratégias de Aprendizagem nos Tempos 1 e 2

	Diferenças emparelhadas						t	df	Sig. (2 extremidades)
	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média	95% Intervalo de Confiança da Diferença					
				Inferior	Superior				
EAT ₁ _Apl - EAT ₂ _Apl	0,12500	1,11092	0,13472	-0,14390	0,39390	0,928	67	0,357	
EAT ₁ _Int - EAT ₂ _Int	-0,11029	1,70348	0,20658	-0,52262	0,30204	-0,534	67	0,595	

2	Auto	,467**	1																	
3	Varied	,401**	,375**	1																
4	Ecoa	,339**	,266*	0,028	1															
5	EAT1_Apl	,281*	,274*	,245*	0,238	1														
6	EAT1_Int	0,102	0,056	0,181	0,183	,378**	1													
7	EAT1_Mat	,267*	,258*	0,189	0,098	,601**	0,207	1												
8	EAT1_Refl	0,113	0,193	0,192	0,011	,688**	,445**	,392**	1											
9	EAT1_Rep	0,104	0,074	0,106	,265*	,460**	0,224	,339**	,424**	1										
10	IMP	0,229	0,213	,257*	0,210	,250*	,366**	,289*	0,225	0,158	1									
11	EAT2_Apl	,333**	,500**	,366**	0,141	,633**	,374**	,470**	,441**	0,177	,411**	1								
12	EAT2_Int	,257*	0,168	0,207	0,214	,421**	,456**	,368**	,245*	0,154	,477**	,643**	1							
13	EAT2_Mat	,386**	,411**	,319**	0,189	,517**	0,188	,379**	,370**	,244*	,373**	,620**	,485**	1						
14	EAT2_Ref	,408**	,442**	,364**	0,192	,535**	,346**	,319**	,491**	0,191	,442**	,728**	,642**	,727**	1					
15	EAT2_Rep	,254*	,436**	,264*	,246*	,377**	,365**	,258*	0,237	,368*	,455**	,544**	,431**	,430**	,573**	1				

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Modelos preditivos foram testados por meio de regressões lineares, visando identificar a direção e a magnitude das relações de predição das variáveis do modelo e os efeitos das variáveis controle. A seleção das variáveis controle inseridas no modelo se baseou nas diferenças de médias e correlações significativas, obtidas por meio das análises preliminares reportadas anteriormente. A Tabela 8 apresenta a lista das regressões realizadas para cada variável critério.

Tabela 8

Regressões Múltiplas

IMP = f [ESC]; [Varied; EAT1_Apl; **EAT1_Inte**; EAT1_Mat]

EAT2_Apl = f [MOD]; [Sig; **Auto**; **Varied**]

EAT2_Inte = f [SEXO]; [Sig]

EAT2_Mat = [Sig; **Auto**; Varied]

EAT2_Refl = [Sig; **Auto**; Varied]

EAT2_Rep = [Sig; **Auto**; Varied; Ecoa]

Nota: as variáveis em negrito são as que apresentaram resultados significativos, com $p < 0,05$.

Para prever o impacto em amplitude, foi inserida no primeiro bloco a escolaridade dos participantes, e no segundo bloco a variedade de tarefas e as estratégias EAT1_Apl, EAT1_Int e EAT1_Mat. Somente estratégia de busca de ajuda interpessoal (EAT1_Int) apresentou um efeito significativo para o impacto do treinamento, com $b = 0,127$; $\beta = 0,285$; t

= 2,387; e $p = 0,020$, após controlar o efeito da escolaridade. Esse resultado confirma a **Hipótese 2a**, indicando que uma estratégia de aprendizagem informal influenciou o efeito do treinamento avaliado através da medida de impacto. Por outro lado, nenhuma característica do desenho do trabalho da amostra apresentou efeito significativo no impacto, rejeitando a **Hipótese 6**.

A estratégia de Aplicação prática (EAT₂_Apl) foi associada significativamente a autonomia [$\beta = 0,348$; $t = 2,951$; e $p = 0,004$] e variedade de tarefas [$\beta = 0,228$; $t = 2,003$; e $p = 0,049$]. A modalidade dos cursos, inserida como variável controle, também apresentou efeito preditor no modelo 2, com $\beta = 0,277$; $t = 2,701$; e $p = 0,009$. O significado da tarefa teve efeito significativo sobre a estratégia de busca de ajuda interpessoal, com $\beta = 0,249$; $t = 2,125$; e $p = 0,037$, após controlar para o sexo dos participantes. A autonomia foi preditora das estratégias de busca de material escrito ($\beta = 0,262$; $t = 2,059$; e $p = 0,044$), reflexão ($\beta = 0,279$; $t = 2,225$; e $p = 0,028$) e reprodução ($\beta = 0,352$; $t = 2,690$; e $p = 0,009$). Esses resultados confirmam a importância do desenho do trabalho para o uso de estratégias de aprendizagem informal, portanto as **Hipóteses 3b, 3c, 3d, 3e, 4d e 5a** foram confirmadas.

A variável antecedente Comprometimento Organizacional Afetivo, embora tenha apresentado correlação significativa com a estratégia de aprendizagem de reprodução ($r = 0,246$ e $p < 0,05$), não teve efeito preditivo, com $\beta = 0,154$; $t = 1,277$; e $p = 0,206$). Ela também não resultou em nenhuma correlação significativa com o impacto do treinamento o que permite rejeitar as **Hipóteses 7 e 8**.

Discussão

Pretendeu-se investigar a predição de aprendizagem formal e informal no terceiro setor, por características do trabalho nele realizado e das pessoas que o desenvolvem. A Hipótese 2 foi parcialmente confirmada, pois o impacto de treinamento foi predito por uma estratégia de aprendizagem informal (busca de ajuda interpessoal). Por sua vez, esta estratégia

foi predita pelo significado da tarefa. Além disso, a estratégia de aplicação prática foi predita por variedade de tarefas e autonomia e essa ainda foi preditora das estratégias de busca de ajuda em material escrito, reprodução e reflexão. Desse modo, os efeitos positivos de algumas características relevantes de desenho do trabalho das organizações do terceiro setor foram confirmados (Hipóteses 3 a 5). As demais Hipóteses foram rejeitadas e, portanto, comprometimento afetivo, uma característica típica de trabalhadores do terceiro setor, não foi associada à aprendizagem deles. As características do desenho do trabalho investigadas só se revelaram importantes na predição da aprendizagem informal dos participantes da pesquisa. Tais achados têm implicações teóricas e práticas, que serão apresentadas na presente seção.

A pesquisa foi realizada com participantes de diferentes tipos de organizações do terceiro setor, atuando como voluntários ou contratados. O perfil diversificado de trabalhadores consiste num ponto forte do estudo, pois pode conferir validade externa (Brant, 2013; Huynh, Metzger & Winefield, 2012). A elevada escolaridade daqueles que fizeram os cursos pode confirmar o que alguns estudos têm demonstrado: funcionários mais qualificados tendem a buscar oportunidades de aprender e a ver o aprendizado de forma mais favorável (Cerasoli et al., 2018). Contudo, os participantes sem pós-graduação relataram níveis maiores de transferência, podendo indicar que os treinamentos oferecidos pela Rede Filantropia são mais eficazes para pessoas com maior necessidade de qualificação.

Os resultados concernentes ao impacto dos treinamentos realizados apresentaram um efeito moderado ($M = 3,97$ e $DP = 0,956$). A ação com maior média foi “aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento” ($M = 4,24$ e $DP = 0,866$) a qual se aproxima do conceito de estratégias de aplicação do aprendido, ou que visa transferir o treinamento para o trabalho, como definidas por Pilati e Borges-Andrade (2005). Talvez as demais mudanças exijam um tempo superior aos 90 dias entre o curso e a resposta do questionário.

A mudança de comportamento no cargo é o resultado desejado para os programas de treinamento, tornando-se fundamental identificar as variáveis determinantes a fim de se promover um melhor aproveitamento dos cursos oferecidos. Por exemplo, um desenho do trabalho que promove variedade de tarefas está positivamente associado a impacto do treinamento, pois esta diversidade de tarefas aumentaria as oportunidades de aplicar o que foi aprendido (Tonhäuser et. al., 2016). Apesar da correlação significativa encontrada, os resultados da regressão não confirmaram um efeito preditivo.

Uma estratégia de aprendizagem já utilizada pelos participantes, antes dos treinamentos, teve correlação positiva e significativa com a transferência medida 90 dias depois deles: busca de ajuda interpessoal. Essa proatividade na busca de suporte social para aprender informalmente resultaria em aumento da tendência para aplicar o que foi formalmente adquirido em T&D. As duas formas de aprendizagem no local de trabalho (formal e informal) compartilham a área comum de competência individual (Choi & Jacobs, 2011). Segundo estes autores, o conhecimento e as habilidades aprendidas por meio do envolvimento em um tipo de aprendizagem no local de trabalho simultaneamente interagem com as de outro tipo. Além disso, o componente relacional dessa estratégia de aprendizagem pode indicar a presença de um clima de transferência favorável, já que o suporte psicossocial é uma importante variável explicativa do impacto do treinamento (Abbad et.al, 2012). Quem busca ajuda interpessoal para aprender no trabalho pode se sentir devedor e futuramente retribua compartilhando e aplicando o que aprendeu em T&D.

As estratégias de aprendizagem tiveram relatos de uso frequente nas medidas realizadas nos dois tempos (EAT_1 e EAT_2), especialmente as buscas de ajuda interpessoal e em material escrito e a reflexão. Porém, as cinco estratégias não se modificaram após os treinamentos, contrariando os resultados esperados. Uma vez que o intervalo entre as duas medidas foi de aproximadamente 90 dias, esse resultado pode indicar que as estratégias de

aprendizagem no trabalho são dimensões estáveis do comportamento dos indivíduos. O fato de os participantes terem elevado nível de escolaridade pode indicar que já faziam uso das mencionadas estratégias como resultante de repertório adquirido em educação formal (Choi & Jacobs, 2011). Os treinamentos, curtos e de caráter mais técnico, não foram suficientes para alterar sua frequência já alta. Quando analisados separadamente, no entanto, o grupo que participou de treinamentos *online* apresentou uma média significativamente superior na utilização da estratégia de aplicação prática (EAT₂_Apl), em comparação com a média dos participantes de cursos presenciais ($t = -2,789$ (66) e $p = 0,007$). Porém, o aumento no uso dessa estratégia, entre a primeira e a segunda medida, foi significativo apenas para participantes dos cursos presenciais, com $t = 2,232$ (34) e $p < 0,05$. Esse resultado pode indicar a importância dos desenhos instrucionais para fomentar aprendizagem informal. Apesar do amplo uso da aprendizagem informal no local de trabalho, a conexão entre o desenho instrucional e a aprendizagem informal não tem recebido muita atenção da pesquisa (Moore & Klein, 2020).

Além da modalidade dos cursos, duas características do desenho do trabalho apresentaram efeito explicativo significativo para a estratégia de Aplicação prática: a variedade de tarefas e a autonomia. Os trabalhos que exigem que os funcionários realizem uma ampla gama de tarefas desafiam os indivíduos a aprender com a própria experiência. Para cada nova tarefa a ser enfrentada, a pessoa deve avaliar a relevância de sua base de conhecimento atual ou repertório de habilidades para a tarefa em questão e ampliá-la ou aprofundá-la quando necessário (Froehlich et. al., 2019).

A autonomia também foi confirmada como importante variável explicativa para as estratégias de busca de ajuda em material escrito, reflexão e reprodução. Esse achado é consistente com a pesquisa em geral sobre aprendizagem informal (Cerasoli et. al., 2018; Noe et. al, 2014). É possível que essa autonomia esteja associada à informalidade das organizações

do terceiro setor, que possuem estruturas mais flexíveis e dependentes da “boa vontade” dos seus membros, dando a eles muita liberdade para execução de suas tarefas. Curiosamente, porém, a autonomia de decisão e realização do trabalho foi a característica de desenho do trabalho que apresentou a menor média ($M = 3,88$ numa escala de 1 a 5) nas respostas obtidas, em comparação com as outras (variedade de tarefas $M = 4,34$ e significado da tarefa $M = 4,38$). Considerando que 73% dos participantes da pesquisa são supervisores, a sua autonomia pode ter sido limitada em função do número reduzido de pessoal e da pressão de tempo em função da sobrecarga de trabalho (Silva & Silva, 2011).

O significado atribuído à tarefa foi a característica de desenho do trabalho com maior efeito preditivo para a estratégia de busca de ajuda interpessoal, podendo indicar a presença de um componente psicossocial comum. O significado da tarefa está associado ao grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho de outras pessoas, seja dentro ou fora da organização (Morgeson & Humphrey, 2006). Aprender com a ajuda de outras pessoas também requer essa interação. Os resultados mostraram que as mulheres utilizam essa estratégia mais do que os homens, o que é um achado consistente com o que relata a literatura científica, embora o efeito seja pequeno (Cerasoli et al, 2018).

A média de comprometimento afetivo dos participantes alcançou um valor alto ($M = 4,28$, $DP = 0,801$), confirmando o que os estudos relatam sobre o elevado nível de identificação que membros têm com os valores de organizações do terceiro setor (Chang et.al., 2015). Na comparação entre grupos, participantes sem pós-graduação apresentaram uma média superior à dos participantes com pós-graduação, sendo $t = 1,997(66)$ e $p = 0,05$. É possível que pessoas com maior escolaridade tendam a ser mais exigentes em relação à organização ou que tenham deslocado seu comprometimento para o foco na carreira. A diferença também foi maior para participantes do sexo masculino, com $t = -2,387(65)$ e $p = 0,020$. Uma vez que a escolaridade não apresentou relação significativa com sexo, esse

resultado ainda é inconclusivo. Entretanto, diferente do esperado, esse comprometimento apresentou uma relação fraca com as estratégias de aprendizagem e o impacto do treinamento. Uma possível razão para isso é a pouca variabilidade da medida, cuja média pode ter sido elevada em função do perfil da amostra (maioria de contratados e com função de supervisão) ou mesmo porque os participantes selecionados para fazer o treinamento são possivelmente mais comprometidos com a organização. Porém, uma variabilidade ainda menor foi encontrada nas medidas de impacto e desenho do trabalho, que tiveram resultados significativos no modelo. Portanto, essa justificativa não seria suficiente. Na comparação entre grupos, somente o sexo (masculino) e a escolaridade (pessoas sem pós-graduação) apresentaram média superior significativa. Assim, para os participantes da pesquisa, o comprometimento com suas respectivas organizações não foi fator decisivo para sua aprendizagem, pelo menos da forma em que ela foi avaliada aqui. Estudos futuros utilizando outras medidas associadas à aprendizagem, ou adotando a medida de comprometimento normativo, por exemplo, poderão elucidar melhor essa questão. Informações referentes ao tipo de organização dos participantes também devem ser consideradas, já que podem ter um efeito moderador sobre o comprometimento organizacional e outras variáveis desses estudos.

As mudanças no trabalho relatadas pelos participantes da pesquisa, em função da pandemia da Covid-19, não foram detectadas pelos itens da escala reduzida de desenho do trabalho utilizada. Esse resultado difere da pesquisa realizada por Abbad & Legentil (2020). Estas autoras encontraram que trabalhadores relataram aumento da autonomia e redução da variedade de tarefas, dentre outras mudanças, após transição do trabalho presencial para o remoto. Mas diversos desafios enfrentados pelos trabalhadores com a mudança compulsória em função da pandemia também foram destacados pelas autoras, como o aumento do isolamento social e profissional, fenômeno igualmente apontado pelos participantes da pesquisa. Como o presente estudo não tinha como foco o impacto da pandemia sobre os

trabalhadores do terceiro setor, essa análise ficou limitada. É possível, por exemplo, que outras características do desenho do trabalho não avaliadas, como solução de problemas, suporte social, interdependência, *feedback* e contexto do trabalho tenham sido afetadas por aquelas mudanças.

Considerações finais

O estudo teve algumas limitações metodológicas. Dentre elas, o pequeno tamanho da amostra, resultante do acesso limitado aos participantes, que recebiam o convite para participar da pesquisa exclusivamente via e-mail. Além disso, ocorreu elevada mortalidade em função do segundo questionário ser enviado 90 dias depois do treinamento, resultando em menos de 30% de retorno. Com a amostra pequena, as análises fatoriais também podem ter sido prejudicadas, com valores de alfa baixos, especialmente nas escalas de EAT. Contudo valores similares têm sido achados em estudos correlatos. A transição abrupta por ocasião da pandemia da covid-19 trouxe novas variáveis não previstas, como mudanças no desenho do trabalho e na modalidade dos cursos. Uma vez que a pesquisa já estava em andamento, essa investigação não foi aprofundada.

Os achados têm implicações teóricas importantes, confirmando a necessidade de novos estudos que avaliem a interação entre aprendizagem formal e informal. Variáveis como o desenho instrucional (modalidade, duração) e o conteúdo do treinamento (foco em habilidades abertas x fechadas) podem ser inseridas como moderadoras da relação entre as duas dimensões da aprendizagem em estudos futuros. O uso de estratégias de busca de ajuda interpessoal foi um preditor significativo do impacto em amplitude. Ou seja, as pessoas podem ser ativas no processo de conseguir suporte social para aprender no dia a dia e, após participarem de treinamentos, relatarem o impacto destes. De maneira prática, organizações que facilitam ou promovem a interação entre seus membros estimulam a aprendizagem informal assim como a aplicação do que foi aprendido em eventos instrucionais. As

organizações do terceiro setor possuem orçamento limitado para treinamentos, dependendo de redes externas (Chang et. al., 2015). Por isso, faz-se necessário tirar proveito dessas oportunidades ao abrir espaço aos egressos para trocas e compartilhamento, de maneira a valorizar a aprendizagem como parte importante da rotina do seu dia a dia. Compreender esta relação próxima entre aprendizagem formal e informal poderá otimizar os recursos aplicados em treinamentos e promover uma cultura de aprendizagem nessas organizações. Isso é especialmente importante considerando que a maior parte das organizações é pequena, possui poucas pessoas que exercem diversos papéis diferentes e relatam não ter tempo para fazer treinamentos (Chang et.al., 2015; Silva & Silva, 2011; Saulo & Wagener, 2000).

A pesquisa confirmou a importância da autonomia de decisão e realização do trabalho como variável explicativa da aprendizagem informal, especialmente do uso de estratégias de aplicação prática, busca de ajuda em material escrito, reflexão e reprodução. Portanto, a autonomia parece ser, também para o terceiro setor, uma condição importante para que os indivíduos aprendam enquanto trabalham. Essas organizações possuem o desafio de superar a ambiguidade de terem uma estrutura flexível e informal, proporcionando elevada autonomia aos seus membros. Isto porque, ao mesmo tempo, estes membros têm forte pressão causada por um número reduzido de pessoal com elevada demanda de trabalho. É importante investigar que fatores são limitantes e buscar alternativas para garantir um grau de autonomia que estimule aquelas estratégias de aprendizagem. Considerando que muitos participantes da pesquisa relataram a transição para o trabalho remoto, deve-se garantir a manutenção de sua autonomia através de horários flexíveis a fim de que a mudança se torne positiva (Abbad & Legentil, 2020). Finalmente, estudos futuros no campo da aprendizagem humana no trabalho que incluam em suas amostras uma parcela de trabalhadores do terceiro setor, podem aprofundar essa discussão ao realizar a comparação entre grupos, a fim de verificar se há

diferenças significativas e avançar na compreensão do fenômeno levando em consideração as especificidades já mencionadas.

Referências

- Abbad, G. S., & Legentil, J. (2020) Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia do COVID-19. Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho [recurso eletrônico] / Organizadora, Melissa Machado de Moraes: Artmed, SBPOT, 2020. – (Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v.2, p.45-57. <https://www.sbpot.org.br/publicacoes>.
- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. E. B.-A. & A. V. B. B. (Orgs). In J. C. Zanelli (Ed.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E., & Sallorenzo, L. H. (2012). Impacto do treinamento no trabalho—medida em amplitude. In G.S. Abbad, L. Mourão, P.P.M. Meneses, T. Zerbini, J.E. Borges-Andrade & R. Vilas Boas (Orgs), *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a Gestão de Pessoas* (pp.145-163). Rio de Janeiro: Artmed.
- Austin, MJ, Regan, K., Gothard, S., & Carnochan, S. (2013). Becoming a Manager in Nonprofit Human Service Organizations: Making the Transition from Specialist to Generalist. *Administration in Social Work*, 37(4), 372-385.
<http://dx.doi.org/10.1080/03643107.2012.715116>
- Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., Bastos, A. V. B., Lopes, L. F. D., Lima, M. P., & Santos, A. S. D. (2017). A Influência do Comprometimento, do Entrincheiramento e do Suporte à Transferência de Treinamento sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6), 976-989.
<http://doi.org/10.5902/1983465913316>

- Barends, E., Rousseau, D.M. & Briner, R.B. (Eds). (2017). CEBMa Guideline for rapid evidence assessments in management and organizations, Version 1.0. *Center for Evidence Based Management*, Amsterdam. Retrieved April 28, 2021, from <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/CEBMa-REA-Guideline.pdf>
- Bednall, T. C., & Sanders, K. (2017). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource Management, 56*(5), 803–820. <https://doi.org/10.1002/hrm.21800>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). *100 years of training and development research: What we know and where we should go. 102*(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Human resource strategic management in NPOs. *Journal of Workplace Learning, 22*(8), 508–521. <https://doi.org/10.1108/13665621011082873>
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. do P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 26*, 37–50. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004>
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 19*(3), 720-731. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>
- Bose, M., & Schoenmaker, L. (2009). Especificidades da gestão de pessoas no terceiro setor. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 5*(2), 1-16. [doi:https://doi.org/10.5329/RECADM.20060502004](https://doi.org/10.5329/RECADM.20060502004)
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2012). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 24*(3), 448–457. <https://doi.org/10.1590/s0102-79722011000300005>

- Brant, R. (2013). Impacto do treinamento no trabalho: O efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendido. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 351-362. Recuperado em 10 de julho de 2021, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300011&lng=pt&tlng=pt.
- Brudney, J.L. and Nobbie, P.D. (2002), Training policy governance in nonprofit boards of directors: The views of trainer-consultants. *Nonprofit Management and Leadership*, 12: 387-408. <https://doi.org/10.1002/nml.12405>
- Bryan, Tara. (2017). Multilevel learning in nonprofit organizations: Exploring the individual, group, and organizational effects of a capacity building program. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. 7. 91-109. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2017-V7-I2-7870>
- Carvalho, A., Melo, S., & Ferreira, A. P. (2016). Training in Portuguese non-profit organizations: The quest towards professionalization. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 78–91. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12070>
- Cassiano, S. K., & Borges-Andrade, J. E. (2017). Methodological delimitations of the Brazilian research on effects of training. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(3), 141–149. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.3.13053>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Chang, W. W., Huang, C. M., & Kuo, Y. C. (2015). Design of employee training in Taiwanese nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/0899764013502878>

- Choi, W. and Jacobs, R.L. (2011), Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22: 239-257. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20078>
- Correia-Lima, B.C., Loiola, E., Pereira, C.R., & Gondim, S. M. G. (2017). Inventário de suporte organizacional à aprendizagem: desenvolvimento e evidências de validação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 710-729. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160316>
- Dobrai, K., & Farkas, F. (2013). Organizational Development: A Tool for Nonprofit Organizations to Become Professional. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2, 45-64.
- Dolan, D.A. (2002), Training needs of administrators in the nonprofit sector: What are they and how should we address them?. *Nonprofit Management and Leadership*, 12: 277-292. <https://doi.org/10.1002/nml.12305>
- Doro, A.P.G. & Ferreira, V.C.P. (2012). Treinamento e Desenvolvimento de voluntários em uma organização do terceiro setor. *Trabalho apresentado no IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- English, L. & Peters, N. (2012). Transformative learning in nonprofit organizations: A feminist interpretive inquiry. *Adult Education Quarterly* - 62. 103-119. <https://doi.org/10.1177/0741713610392771>.
- English, L. M. (2006). A Foucauldian reading of learning in feminist, nonprofit organizations. *Adult Education Quarterly*, 56(2), 85–101. <https://doi.org/10.1177/0741713605283429>
- Escola Nacional de Administração Pública – Enap (2019). *Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil*: Brasília.

- Evans, S. & Clarke, P. (2010). Training volunteers to run information technologies: A case study of effectiveness at community food pantries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* - Q. 39. 524-535. <https://doi.org/10.1177/0899764009333053>.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Froehlich, D.E., Segers, M., Beusaert, S., Kremer, M. (2019). On the relation between task-variety, social informal learning, and employability. *Vocations and Learning*, Vol.12(1), p.113(15) <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9212-4>
- Garay, S.M.C. (2011). A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios. *Trabalho apresentado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado em 22 de março de 2021, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf>
- Guimarães, M.A. (2019). Estratégias de Aprendizagem no Trabalho de Empresários Juniores: Relações com Flexibilidade Psicológica e Desenho desse Trabalho (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Huynh, J. Y., Metzer, J. C., & Winefield, A. H. (2012). Validation of the four-dimensional connectedness scale in a multisample volunteer study: A distinct construct from work engagement and organisational commitment. *Voluntas*, 23(4), 1056–1082. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9259-4>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2021). *Mapa das organizações da sociedade civil*. Recuperado em 22 de março, 2021, de <https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html>.
- Malacarne, R., Brunstein, J., Brito, M. D., & Bedoni, J. L. (2014). Desenvolvimento de pessoas em um micro empreendimento do terceiro setor: a experiência da Adesjovem.

- Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 101-117.
<https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.378>
- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E. & Bagnoli, L. (2015). Investing in volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *Voluntas* 26, 2104–2129 (2015). <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9497-3>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Moore, A.L., Klein, J.D. (2020) Facilitating Informal Learning at Work. *TechTrends* 64, 219–228. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 13-38. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200001>
- Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding workplace deviant behavior in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 289–309.
<https://doi.org/10.1002/nml.20026>
- Nascimento, T. T., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2016). Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(2), 367–374. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000200018>

- Nascimento, T.T.; Porto, J.B.; Kwantes, C.T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Management and Leadership*. 2018; 28: 565– 576. <https://doi.org/10.1002/nml.21308>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Odelius, C. C., & De Castro Sena, A. (2014). Dinâmica de aprendizagem: a relação entre processos, conteúdo transacionado e configuração da rede em uma organização não governamental. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(38), 93. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p93>
- Ohana, M., & Meyer, M. (2016). Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations: Which referent matters? *Employee Relations*, 38(6), 841–858. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0197>
- Pantoja, M. J., Porto, J. B., Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(2), 255-265. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2005000200013>
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Estratégias para aplicação no trabalho do aprendido em treinamento: Proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. *Psicologia: Reflexão Crítica*, 18, 207-214. <http://doi.org/10.1590/S0102-79722005000200009>
- Pilati, R. & Borges-Andrade, J.E. (2012). Training Effectiveness: Transfer Strategies, Perception of Support and Worker Commitment as Predictors. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28. 25-35. <https://doi.org/10.5093/tr2012a3>

- Pinheiro, L. (2013). Voluntariado e aprendizagem nas organizações: interações no Albergue João Paulo II. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(3). Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/44252>
- Rede Filantropia (2017). A rede filantropia - quem somos. Recuperado de <http://www.filantropia.org>.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Megan, A., & Tice, H. S. (2013). The state of global civil society and volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 49, 18. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/the-state-of-global-civil-society-and-volunteering-latest-findings-from-the-implementation-of-the-un-nonprofit-handbook>
- Sampaio, N. S. P, Borges-Andrade, J. E., & Bonatti, C. L. (2018). Aprendizagem no trabalho: pesquisa nas organizações públicas e privadas brasileiras. *Psicología desde el Caribe*, Número especial 2018, 1-21. <https://doi.org/10.14482/psdc.35.158.72>
- Santos Filho, G. M., & Mourão, L. (2011). A Relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho [The relationship between organizational commitment and training impact at work]. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 75–89.
- Santos, C.R, Carrion, R.M., & Costa, C.D.R. (2013). Terceiro setor e o desenvolvimento de competências: o caso da telefônica celular. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(2). Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42512>
- Saulo, M., & Wagener, R. J. (2000). Mediation training enhances conflict management by healthcare personnel. *The American journal of managed care*, 6(4), 473–483.

- Sawitzki, R. C., & Antonello, C. S. (2014). Em cena e nos bastidores: processos de aprendizagem de um grupo de trabalhadores de uma organização do Terceiro Setor. *Revista Alcance*, 21(4), 719-748. <https://doi.org/10.14210/alcance.v21n4.p719-748>.
- Sherlock, J. J., & Nathan, M. L. (2008). How power dynamics impact the content and process of nonprofit CEO learning. *Management Learning*, 39(3), 245–269. <https://doi.org/10.1177/1350507608090876>
- Silva, L. B., & Silva, A. B. (2011). A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 55-89. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000200004>
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Encontro Nacional Da ANPAD*, 1–12.
- Siqueira, M.M.M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Tiisel, D. (2018). Desenvolvimento Organizacional – Como promover o desenvolvimento saudável do meu projeto. *Palestra proferida no Seminário Itinerante do Instituto Filantropia*.
- Tonhäuser, C., Büker, L., Tonh, C., & Laura, B. (2016). Determinants of transfer of training: A comprehensive literature review. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 03(02), 127–165. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.3.2.4>

- Trautmann, K., Maher, J.K. and Motley, D.G. (2007), Learning strategies as predictors of transformational leadership: the case of nonprofit managers, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 3, pp. 269-287.
<https://doi.org/10.1108/01437730710739675>
- Vieira, N. D. S., Feitosa, M. G. G., & Correia, F. B. C. (2009). Adaptação ou criação: os aprendizados do consultor obtidos na prestação de serviços de consultoria a ONGs. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(1), 1-22. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/959/adaptacao-ou-criacao--os-aprendizados-do-consultor-obtidos-na-prestacao-de-servicos-de-consultoria-a-ongs/i/pt-br>
- Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). “Don’t you want to stay?” The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21344>
- Webb, M. (2017). Can training increase the confidence of staff and volunteers in a sector with inexperienced fundraisers? Lessons learnt from the “giving to heritage” programme. *Int J Nonprofit Volunt Sect Mark*.22:e1601. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1601>
- Wootton, J. (2017). Volunteer leadership training and experiences: A boost to confidence and self-efficacy? *Third Sector Review*, Vol. 23, No. 1, 2017: 101-121.
<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.812899080841427>
- Zerbini, T.; Coelho, F. A.; Abbad, G.S.; Mourão, L.; Alvim; S. & Loiola, E. (2012). Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In: G.S. Abbad; L.; P.P.M. Meneses; T. Zerbini; J.E. Borges-Andrade; R. Villas-Boas & cols. (Orgs.). *Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas*. 1ed. Porto Alegre - RS: Artmed, 2012, v. 1, p. 127-146.

Anexo 1

Lista dos cursos realizados pelos participantes da pesquisa

Tabela 9

Lista dos Cursos Presenciais e total de respostas válidas por curso

Data	Nº	Nome do Curso	E ₁ *	E ₂
24/09/2019	1	Como Gerar Relatórios, Indicadores, KPI's, e planilhas de controle eficientes com o Excel	4	1
26-30/09/2019	2	4ª Imersão Avançada em Captação e Gestão de Recursos – 5 dias	29	11
01/10/2019	3	Gestão, motivação e fidelização do voluntariado	5	3
02/10/2019	4	Aspectos Jurídicos da Captação de Recursos	2	0
07-10/10/2019	5	Oficina Prática: Como Elaborar Projetos Sociais para a Captação de Recursos - 4 dias	3	1
09/10/2019	6	Marketing digital para ONGs na prática	2	0
11/10/2019	7	Técnicas de apresentação e negociação com patrocinadores	2	2
15/10/2019	8	Campanhas de Engajamento Humanizado	1	1
22/10/2019	9	Técnicas de redação + atualização gramatical	5	2
23/10/2019	10	Portaria Normativa MEC 15/2017 – Ministério da Educação	3	0
29/10/2019	11	Indicadores sociais segundo o Marco Regulatório: criação e monitoramento	5	0
30/10/2019	12	Tribunais de contas e parcerias com o Terceiro Setor [sob a ótica do Marco Regulatório]	1	0
31/10/2019	13	Fórum de Grandes Temas do Terceiro Setor	6	2
05/11/2019	14	Prestação de contas em parcerias municipais	4	1
06/11/2019	15	Captação de recursos por meio da prestação de serviços e comércio de produtos	1	1
06/11/2019	16	Revisão do Estatuto Social e Regimentos Internos	5	1
08/11/2019	17	Dicas para o desenho de projetos de desenvolvimento	2	1
12/11/2019	18	CMDCA na prática: Planejamento, monitoramento, captação, prestação de contas	1	1
13/11/2019	19	Elaboração de Planejamento Estratégico para OSCs	1	1
25-28/11/2019	20	Plataforma +Brasil - SICONV: Oficina teórica e prática intensiva - 40 horas	4	2
26/11/2019	21	Recursos Humanos X Legislação Trabalhista	2	1
03/12/2019	22	Organização Social (OS) e os contratos de gestão	1	0
04/12/2019	23	Cebas: certificação, manutenção e prestação de contas	3	1
05/12/2019	24	Imunidade tributária dos impostos no Terceiro Setor	1	0
10/12/2019	25	Gestão e faturamento hospitalar pelas regras do SIH/SUS	4	1
11/12/2019	26	Branding: propósito, construção e posicionamento de marca para OSCs	4	0
21/01/2020	27	Como Elaborar a Prestação de Contas para o CEBAS	0	0
22/01/2020	28	Como Gerar Relatórios, Indicadores, KPI's, e planilhas de controle eficientes com o Excel	0	0
28/01/2020	29	Captação de Recursos via Internet	0	0
05/02/2020	30	Gestão de conflitos, integração de equipes e planos de motivação do RH	1	0
11/02/2020	31	WhatsApp e telemarketing: ferramentas essenciais para a captação de recursos	0	0
12/02/2020	32	Normas contábeis e demonstrações aplicáveis às organizações sem fins lucrativos	2	1
19/02/2020	33	Redação digital para sites, redes sociais e blogs	4	1

*Nota: E₁ refere-se ao total de respondentes da Etapa 1 e E₂ ao total de respondentes na Etapa 2. A duração média dos cursos foi de 4 horas, com exceção dos cursos nº 2, 5 e 20.

Tabela 10*Lista dos Cursos Online e total de respostas válidas por curso*

DATA	Nº	Nome do Curso	E ₁	E ₂
16/04/2020	1	O impacto da COVID19 nas relações de Trabalho	2	1
22/04/2020	2	Plataforma +Brasil (Siconv): cadastro, projeto, captação e prestação de contas	7	1
23/4 a 14/5	3	Gestão de projetos de impacto social com padrão internacional	7	3
27/04/2020	4	WhatsApp e telemarketing - ferramentas essenciais para a captação de recursos	1	0
28/04/2020	5	Imunidade das Contribuições Sociais e o Tema 32 de Repercussão Geral	3	2
30/04/2020	6	Captação de Recursos Internacionais	0	0
04/05/2020	7	Indicadores sociais segundo o Marco Regulatório - Criação e monitoramento	4	0
19/05/2020	8	Revisão do Estatuto Social e Regimentos Internos	2	2
21/05/2020	9	Normas contábeis e demonstrações aplicáveis às organizações sem fins lucrativos	3	0
26/05/2020	10	Captação de Recursos via Internet	2	0
27/05/2020	11	Comunicação e marketing para Projetos Sociais	0	0
28/05/2020	12	Gestão e faturamento hospitalar pelas regras do SIH/SUS	0	0
03/06/2020	13	Portaria Normativa MEC 15/2017 – Ministério da Educação	7	4
04/06/2020	14	Organização Social (OS) e os contratos de gestão	3	0
10/06/2020	15	Cebas na prática - Montando a prestação de contas na área da Saúde	2	0
11/06/2020	16	Cebas na prática - Montando a prestação de contas na área de Assistência Social	5	1
17/06/2020	17	Prestação de contas em parcerias municipais	1	1
18/06/2020	18	Últimas alterações da Lei Rouanet	7	4
25/6 a 23/7	19	Plataforma +Brasil (Siconv): cadastro, projeto, captação e prestação de contas	3	0
30/06/2020	20	O impacto da COVID19 nas relações de Trabalho (junho)	1	1
01/07/2020	21	Marketing digital para ONGs na prática	4	1
06/7 a 27/7	22	Indicadores sociais segundo o Marco Regulatório - Criação e monitoramento	2	2
07/07/2020	23	Revisão do Estatuto Social e Regimentos Internos em Tempos de Pandemia	2	1
14/07/2020	24	Aspectos Jurídicos da Captação de Recursos	6	1
15/7 a 7/8	25	Gestão de projetos de impacto social com padrão internacional	1	1
21/07/2020	26	Elaboração de Planejamento Estratégico para OSCs	0	0
24/07/2020	27	Como Gerar Relatórios, Indicadores, KPI's, e planilhas de controle eficientes com o Excel	0	0
28/07/2020	28	DATASUS, Tabwin e outras ferramentas importantes para o Cebas na área da Saúde	3	1
31/07/2020	29	WhatsApp Enterprise e telemarketing - ferramentas essenciais para a captação de recursos	3	2
4/8 a 8/9	30	Os 6 incentivos fiscais federais	6	0
06/08/2020	31	CMDCA na prática - Planejamento, monitoramento, captação e prestação de contas	16	2
13/08/2020	32	Imunidade das Contribuições Sociais e o Tema 32 de Repercussão Geral	3	0
17/08/2020	33	PRONON e PRONAS-PCD: da Elaboração a Aprovação de Projetos	2	0
19/08/2020	34	Storytelling - Comunicação e captação de recursos	7	0
20/8 a 2/9	35	Google Ads e Google Grants e o que eles podem fazer pela comunicação da sua organização	2	1
15/09/2020	36	Cebas: certificação, manutenção e prestação de contas (setembro)	3	0
21/09/2020	37	Aspectos jurídicos e administrativos importantes para o desenvolvimento de sua instituição	2	0
22/09/2020	38	Normas contábeis e demonstrações aplicáveis às organizações sem fins lucrativos (setembro)	2	0

25/09/2020	39	Cebas na prática - Montando a prestação de contas na área de Assistência Social (setembro)	0	0
28/09/2020	40	Lei Geral de Proteção de Dados e seus impactos nas organizações da sociedade civil	2	0
30/09/2020	41	Cebas na prática - Montando a prestação de contas na área da Saúde (setembro)	5	1
19/10/2020	42	Gestão e faturamento hospitalar pelas regras do SIH/SUS	0	0
22/10/2020	43	Prestação de contas em parcerias municipais (outubro)	2	1
23/10/2020	44	Defesa de interesses - O papel do advocacy na construção de políticas públicas	7	1

*Nota: E₁ refere-se ao total de respondentes da Etapa 1 e E₂ ao total de respondentes na Etapa 2. A duração média dos cursos foi de 4 horas, com exceção dos cursos nº 19, 22, 25, 30 e 35.

Anexo 2 – Questionários aplicados nas Etapas 1 e 2

Prezado(a) participante do curso "... " promovido pela Rede Filantropia, estamos investigando como o desenho do trabalho e o comprometimento afetivo se relacionam com a aprendizagem de pessoas atuantes no terceiro setor. Esta pesquisa terá duas etapas. Estamos na primeira. Você está sendo convidado(a) a participar da primeira etapa desta pesquisa, a partir do preenchimento deste questionário, e esperamos contar com o seu apoio como participante na segunda etapa. Por este motivo iremos solicitar o seu e-mail. Esclarecemos que sua participação é voluntária e as suas respostas serão analisadas de modo confidencial. Com esta pesquisa, pretende-se contribuir com a compreensão de fatores individuais e organizacionais que influenciam o resultado dos treinamentos, como este que você está fazendo. Os resultados das análises serão disponibilizados para os diretores da Rede Filantropia a fim de que possam prosseguir aperfeiçoando suas ferramentas e servindo melhor às organizações da sociedade civil. Desde já, agradecemos a sua contínua colaboração. Cordialmente,

(identificação da mestrandia e do orientador).

1. Eu aceito participar da pesquisa.
- Sim

Pesquisa Aprendizagem no Terceiro Setor Etapa 1

2. Primeiros 6 dígitos do CPF:
3. E-mail:
4. Repetir e-mail:
5. SEXO
- Feminino
- Masculino
- Não quero informar
6. Idade:
- Até 20 anos
- Entre 21-30 anos
- Entre 31-40 anos
- Entre 41-50 anos
- 50 anos ou mais
7. Último nível de escolaridade completo:
- Fundamental I

- Fundamental II
 - Ensino Médio
 - Graduação
 - Pós-graduação lato sensu
 - Pós-graduação strictu sensu
8. Atua em organização sem fins lucrativos?
- Sim
 - Não¹
9. Qual o seu vínculo com a organização?
- Contratado / remunerado
 - Voluntário
10. O seu trabalho envolve atividades de supervisão de outras pessoas da organização?
- Sim
 - Não
11. Você (ou sua organização) é filiado da Rede Filantropia?
- Sim
 - Não
12. Quem pagou pela sua participação neste curso?
- Eu mesmo
 - Minha organização
 - Ambos
13. Há quanto tempo você atua nesta organização do terceiro setor (como contratado ou como voluntário)?
- Menos de 1 ano
 - De 1 a 3 anos
 - De 4 a 6 anos
 - De 7 a 9 anos
 - Mais de 9 anos

Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho

São apresentadas, a seguir, afirmativas que descrevem estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas pelas pessoas para aprender algo no seu trabalho. Por favor, leia atentamente essas afirmativas e avalie em que medida você utiliza essas estratégias no seu local de trabalho dentro dessa organização onde atua.

Para responder cada questão, utilize a seguinte escala:

NUNCA FAÇO ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ SEMPRE FAÇO

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOR a frequência com que você utiliza a estratégia.

Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIOR a frequência com que você utiliza a estratégia.

1 Experimento na prática novas formas de executar meu trabalho.

¹ Os participantes que assinalaram “não” eram direcionados a uma página para confirmarem a informação, tendo a opção de corrigi-la ou, se confirmada, uma mensagem de agradecimento era apresentada e a pesquisa encerrada.

- 2** Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimentos memorizados.
- 3** Para executar melhor o meu trabalho, procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos.
- 4** Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios da organização.
- 5** Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.
- 6** Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.
- 7** Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.
- 8** Procuro obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outras equipes da organização.
- 9** Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
- 10** Para melhor execução do meu trabalho, reflito sobre como ele contribui para atender as expectativas dos clientes da organização.
- 11** Procuro entender como meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.
- 12** Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha. Gostaríamos de saber o quanto você sente estes sentimentos. Dê suas respostas marcando, após cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = nada 2 = pouco 3 = mais ou menos 4 = muito 5 = extremamente

- 1** A organização onde trabalho me faz sentir animado(a) com ela
- 2** A organização onde trabalho me faz sentir contente com ela
- 3** A organização onde trabalho me faz sentir entusiasmado(a) com ela
- 4** A organização onde trabalho me faz sentir interessado(a) por ela
- 5** A organização onde trabalho me faz sentir orgulhoso(a) dela

Pesquisa Aprendizagem no Terceiro Setor Etapa 2

Medida de Impacto em Amplitude

Leia cada afirmação cuidadosamente e escolha o ponto da escala que melhor descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo curso da Rede Filantropia que você realizou, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje.

Para responder cada questão, utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente ① ② ③ ④ ⑤ concordo totalmente

- 1 Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
- 2 Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em pratica o que me foi ensinado no treinamento
- 3 As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento
- 4 Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento
- 5 Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
- 6 A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento
- 7 A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento
- 8 Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho
- 9 Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança (agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)
- 10 Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho
- 11 Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho
- 12 O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades

Questionário Brasileiro de Desenho do Trabalho

As afirmações a seguir se referem às características do seu trabalho, como voluntário ou contratado, na organização do terceiro setor onde você atua. Assinale, para cada afirmativa, qual o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente ① ② ③ ④ ⑤ **concordo totalmente**

Significado da tarefa

- 1 É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.
- 2 O meu trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.
- 3 O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.
- 4 O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.

Autonomia de decisão e realização

- 5 O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização
- 6 O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.
- 7 O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.
- 8 O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.
- 9 O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.

10 O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.

Variedade de tarefas

11 O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.

12 O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.

13 O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.

14 O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.