UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

GIOVANNA DE MACEDO
ISABELA DE LARA PRADO

# OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DA ACADEMIA SESC DE AQUIDAUANA-MS

AQUIDAUANA-MS
2024

GIOVANNA DE MACEDO
ISABELA DE LARA PRADO

# OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DA ACADEMIA SESC DE AQUIDAUANA-MS

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para cumprimento dos requisitos do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora Dra. Mariana Aparecida Euflausino dos Santos Vieira

AQUIDAUANA - MS

2024

# ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2024

No dia 10 do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e quatro, a acadêmica Giovanna de Macedo e Isabela de Lara Prado apresentaram o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) intitulado "**OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DA ACADEMIA SESC DE AQUIDAUANA-MS** " para a banca examinadora composta pelas professoras infra-assinadas, que consideraram o trabalho **Aprovado com modificações**. A aprovação final no Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) também está condicionada ao envio do TCC no formato pdf no Sistema Acadêmico (Siscad) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até o dia 10/12/2024.

As principais observações requeridas pela banca foram:

- Alterações necessárias apontadas pela banca e que constam nos arquivos enviados pelos membros da banca para a discente.

Banca Examinadora:

- Presidente: Profa. Dra. Mariana Aparecida Euflausino dos Santos Vieira
- Membro: Profa. Dra. Gercina Gonçalves da Silva
- Membro: Prof. Dr. Eduardo Corneto

Acadêmica:

Giovanna de Macedo

Isabela de Lara Prado

Aquidauana, 10 de dezembro de 2024.

---

NOTA MÁXIMA NO MEC UFMS É 10!!!

Documento assinado eletronicamente por **Mariana Aparecida Euflausino dos Santos**, **Professora do Magistério Superior**, em 10/12/2024, às 16:30, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Gercina Goncalves da Silva**, **Professora do Magistério Superior**, em 10/12/2024, às 23:00, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Isabela De Lara Prado**, **Usuário Externo**, em 11/12/2024, às 07:37, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Corneto Silva**, **Professor do Magisterio Superior - Substituto**, em 11/12/2024, às 09:27, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **GIOVANNA DE MACEDO**, **Usuário Externo**, em 11/12/2024, às 17:08, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5313000** e o código CRC **24D3184D**.

**COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)**

Rua Oscar Trindade de Barros, 740 - Bairro da Serraria

Fone:

CEP 79200-000 - Aquidauana - MS

**Referência:** Processo nº 23450.000107/2020-15 SEI nº 5313000

# OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DA ACADEMIA SESC DE AQUIDAUANA-MS

Giovanna de Macedo - giovanna.macedo@ufms.br [1]
Isabela de Lara Prado - isabela.lara.prado@ufms.br[2]
Mariana Aparecida Euflausino - mariana.euflausino@ufms.br[3]

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção dos colaboradores da academia SESC Senac de Aquidauana-MS quanto às oportunidades de aprendizagem na organização. A abordagem metodológica adotada foi de natureza quantitativa, descritiva, desenvolvida a partir da escala EPOA, com 13 perguntas, aplicadas aos colaboradores da academia SESC Aquidauana-MS, de forma presencial. Os resultados mostraram que a empresa tem um grande papel estratégico, que incentiva os colaboradores a adquirir qualificações profissionais, promove treinamentos e motiva os funcionários, resultando em um ambiente de trabalho potente em suas oportunidades de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Oportunidade de aprendizagem; Desenvolvimento; Treinamento; SESC.

**ABSTRACT:** The aim of this research was to identify the perception of employees at the SESC Senac academy in Aquidauana-MS regarding learning opportunities in the organization. The methodological approach adopted was of a quantitative, descriptive nature, developed using the EPOA scale, with 13 questions, applied to the employees of the SESC Aquidauana-MS academy, in person. The results showed that the company plays a major strategic role, encouraging employees to acquire professional qualifications, promoting training and motivating employees, resulting in a work environment that is powerful in its learning opportunities.

**Keywords**: Learning opportunity; Development; Training; SESC.

[1] Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
[2] Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
[3] Doutora em Administração – Docente na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

# 1 INTRODUÇÃO

As oportunidades de aprendizagem existentes nas organizações são as responsáveis por propiciar o progresso e o aperfeiçoamento dos colaboradores, dentro das organizações. Com a evolução da tecnologia, as organizações estão no processo de mudanças que obrigam seus colaboradores a estarem devidamente preparados para atuarem em vários postos de trabalho (Abbad, Mourão, Zerbini, 2013).

Estas perspectivas educacionais têm como objetivo melhorar a excelência do serviço, garantindo que os funcionários possam aproveitar as futuras perspectivas de emprego dentro das empresas e fazer a transição para departamentos alternativos. As iniciativas beneficiam o bem-estar dos membros da equipe, oferecendo um ambiente de trabalho bom e satisfatório (Abbad, Mourão, Zerbini, 2013).

Para Barbieri (2013) a gestão de pessoas num mundo de mudanças repentinas, pode contribuir para uma organização mais estratégica que visa tornar uma empresa com capacidade para adquirir importantes conhecimentos, que está depositado nas pessoas e nas práticas aplicadas no qual a empresa opera. O desafio é fornecer as informações relevantes para os funcionários certos, nos locais certos e no momento certo.

Em relação aos países desenvolvidos, o Brasil apresenta alguns baixos índices de investimento em treinamentos e capacitação dos funcionários das empresas. De acordo com uma pesquisa da consultoria Sextame Brasil, conforme informações de Só (2008, Apud Siqueira, 2013), apenas 0,18% da receita líquida das empresas é destinada a programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (Mourão, Abbad, Zerbini, 2013).

Isso mostra a grande necessidade de um investimento maior das empresas brasileiras com programas de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), tanto para atender às demandas de um mercado mais dinâmico, tecnológico e inovador, quanto para promover um ambiente de trabalho mais produtivo aos seus funcionários (Mourão; Abbad; Zerbini, 2013).

Büttenbender (2008) afirma que através da acumulação de competências tecnológicas as organizações obtêm capacitação para desempenhar atividades cada vez mais inovadoras. A competência de tecnologia tem definição com os recursos necessários para aperfeiçoar incrementos em alguns processos de organização da produção, produtos, equipamentos e até engenharia de desenvolvimento de novas tecnologias e processos produtivos, que dá a oportunidade da empresa explorar novos mercados.

A adoção de ferramentas para o planejamento e a execução do processo de avaliação de ações de TD & E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) não dispensa um modelo avaliativo no qual se basear. As ações de TD & E são focadas nos resultados por ela pretendidos, em termos de desempenhos individuais, de grupos e equipes de trabalho.

As aplicações da medida TD & E ajudam a organização a desenvolver a sua equipe no ambiente de trabalho, deixando seus funcionários mais motivados em ter um bom desempenho, evitando que a produção diminua. O TD & E se destaca também por desenvolver oportunidades de crescimento de carreira, trabalhando nas competências para que os funcionários estejam treinados para novas mudanças dentro da organização, como exemplo uma nova máquina de trabalho ou um novo cargo com outra função (Abbad et al., 2012).

Diante dessa pesquisa o objetivo é responder a seguinte questão: Como são percebidas as oportunidades de aprendizagem na organização da academia do Sesc de Aquidauana-MS? Logo, o objetivo geral da pesquisa é identificar a percepção dos colaboradores da academia SESC Senac de Aquidauana-MS quanto às oportunidades de aprendizagem na organização. A pesquisa justifica-se por gerar informações estratégicas para que as empresas possam promover a qualificação profissional dos funcionários e desenvolver um ambiente de trabalho corporativo adequado e inovador.

Este trabalho foi organizado em cinco seções. A primeira seção apresenta os conceitos dos subsistemas de recursos humanos de treinamento e desenvolvimento, a concepção do TD & E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas). Em seguida, é apresentado a metodologia da pesquisa, na sequência, os resultados e discussões e na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será abordado o referencial teórico do estudo das aprendizagens dentro da organização, que tem como objetivo abordar os conceitos fundamentais. Para tanto, apresenta-se os seguintes tópicos: Subsistemas de Recursos Humanos de Treinamento e Desenvolvimento, TD & E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) e por último, ações de aprendizagem no ambiente organizacional.

## 2.1 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

A parte da Gestão Humana tem um impacto crucial dentro das organizações e nas pessoas. “A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las. Isso é tudo funções que dependem exclusivamente da área de Gestão Humana dentro das organizações” (Chiavenato, 2021, p.105).

O autor Chiavenato (2021) apresenta os cinco processos básicos da gestão de recursos humanos, que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. O enfoque principal deste trabalho é apresentar de modo específico o processo de desenvolvimento. O processo de desenvolvimento tem o intuito de preparar e desenvolver os funcionários dentro da organização. As empresas que implementam a gestão deste subprocesso direcionam os funcionários para participarem de processos de treinamento, com propósito de prepará-los para uma nova função ou até mesmo se aprimorar em algo que já tenha conhecimento. As políticas de desenvolvimento requerem que haja uma programação e preparação da força de trabalho para o bom desempenho de determinados cargos (Chiavenato, 2021).

Na concepção de Gil (2016), alguns colaboradores das organizações possuem o devido conhecimento para a sua área de atuação, já outros necessitam de treinamentos para desempenhar suas funções. Isso nos leva a refletir que o treinamento é cada vez mais vital, pois contribui para que os processos organizacionais obtenham maior qualidade e oportunizem vantagem competitiva para as organizações.

Outro fator diretamente relacionado à importância da aprendizagem e dos processos de treinamento relaciona-se ao avanço tecnológico requer que os funcionários se aperfeiçoem em suas habilidades para lidar com novos sistemas (Gil, 2016). Por consequência, cargos que precisam de pouca ou nenhuma experiência estão cada vez mais raros. Neste sentido, nota-se que as discussões sobre a educação e aprendizagem dentro dos ambientes organizacionais têm crescido nos últimos anos. O objetivo das ações educativas relaciona-se a promover algum e qualquer tipo de aprendizagem, que nada mais é do que, um processo psicológico complexo (Gil, 2016).

> Tanto o treinamento quanto a educação corporativa têm como objetivo contribuir para a realização das metas gerais da organização. Requer-se, portanto, dos gerentes, dos profissionais de treinamento e dos educadores corporativos que estejam atentos às políticas e estratégias da organização com vistas ao planejamento, implementação e avaliação das atividades de educação e treinamento (Gil, 2016, p 144).

A partir deste contexto, nota-se que algumas organizações têm investido na perspectiva da educação corporativa. O maior objetivo da educação corporativa é contribuir para o alcance das metas gerais das organizações e é de extrema importância que os gerentes, profissionais e educadores estejam sempre de acordo com as políticas das organizações além das estratégias de educação e planejamento (Gil, 2016).

Nessa mesma linha de raciocínio Gil (2016) diz que nem sempre essa concepção se encaixa no planejamento da organização. E por consequência, a falta de planejamento e avaliação das ações, acaba gerando um desperdício de aprendizagem, afetando dessa forma o desempenho dos profissionais.

## 2.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE PESSOAS

De início é interessante destacar que a evolução histórica e conceitual das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) no contexto organizacional, considerando suas relações com os modelos de administração e influências de disciplinas Desde o século XIX, as iniciativas de TD & E têm desempenhado papel central na gestão de pessoas, inicialmente direcionadas à formação para a execução de tarefas específicas, e, em seguida, orientadas para o desenvolvimento humano e organizacional (Borges, *et al.*, 2011*)*.

Este aspecto explica que o desenvolvimento científico das práticas de treinamento começou a se consolidador na década de 1930, utilizando avanços da psicologia comportamental para adaptar os trabalhadores às exigências industriais. Essa evolução em fases e ondas históricas, enfatizando a crescente ênfase na criatividade, na tomada de decisões e na avaliação da eficácia das iniciativas de capacitação (Borges, 2011).

O TD & E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas) é uma prática de qualificação importante para o desenvolvimento profissional, muito usada na gestão de pessoas no âmbito organizacional (Borges, *et al.*, 2011*)*. Essa prática está interligada pelo que une diferentes níveis de desempenho e coloca relevantes questões de investigação e de intervenção sobre como se articulam as transformações macrossociais (econômicas, tecnológicas, organizacionais) e as demandas de qualificação de cada trabalhador em particular (Borges, *et al.*, 2011). A seguir, serão comentadas algumas das ações de aprendizagem em ambientes organizacionais.

## 2.3 AÇÕES DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O diagrama apresentado por Andrade, Abbad e Mourão (2011) apresenta as ações educacionais no contexto organizacional. Essas ações variam desde atividades de Informação, que engloba orientações e instruções de curta duração, como manuais e roteiros, até programas de Educação formal de longa duração, incluindo cursos técnicos, graduação e pós-graduação.

O nível de informação relaciona-se a ações educativas que têm por características duração de curto prazo e baixa complexidade. Essas atividades são destinadas a compartilhar conhecimentos mais simples. Este nível está ligado às informações e conhecimento que devem ser distribuídas para que todos os funcionários tenham acesso. Essa distribuição deve ser feita por vários meios de comunicação diferentes, como cita Borges (2011). A empresa deve fornecer essas informações em textos, folhetos informativos, sites, aulas, material de apoio e entre outros.

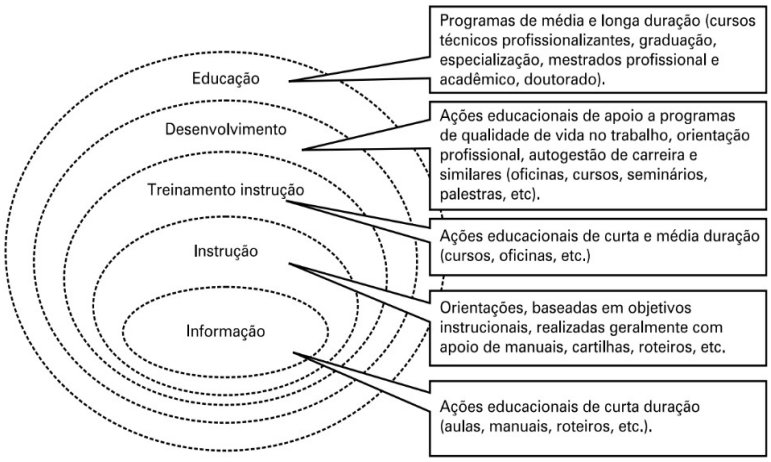
A instrução tende a ser um evento mais simples de estruturação que define os objetivos e as aplicações dos procedimentos de treinamento. Essa instrução tem como objetivo transmitir conhecimentos através de eventos de curta duração, os materiais disponibilizados devem ser distribuídos através de cartilhas, manuais, roteiros e até podendo ser autoinstrucional. Esse conceito de instrução nada mais é do que a forma que irá ser transmitido as informações dos treinamentos dentro das organizações, por isso deve ter um menor prazo de duração, já que o conteúdo administrado será de outra forma, conforme os educadores decidirem (Borges, 2011).

O Treinamento é o nível que o colaborador irá passar pelo processo de aprendizagem. Esse evento tem uma duração de curto e médio prazo, é composto por alguns subsistemas de avaliações das devidas necessidades e também avaliações que visam melhoria dos desempenhos funcionais. Isso tudo é feito através da criação de alguns meios que facilitam a aquisição de aprendizagem para o trabalho. Na fase do treinamento os documentos desse evento educacional obtém toda a programação de atividades, exercícios e provas. São documentos necessários para reforçar a aprendizagem dos colaboradores (Borges, 2011).

O Desenvolvimento refere-se ao conjunto de oportunidades que a empresa oferece para o funcionário, incentivando e apoiando na evolução profissional em uma função específica dentro da própria organização. Nessa fase segundo Borges (2011), envolve atividades iguais às outras atividades organizacionais, porém com uma estratégia de autodesenvolvimento apropriada, para que o funcionário tenha estímulos de programas com qualidade de vida e gestão de carreira.

A Educação é todos os eventos educacionais, treinamentos e programadas de longa e média duração que integra a formação da qualificação dos empregados. “Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado)” (Borges, 2011, p. 145).

**Figura 01 -** Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.




Fonte: Borges (2011, p.143)

Em complemento, cabe citar Barbieri (2013) que apresenta uma proposta de aprendizagem diferente, sendo elas: aprendizagem tópica e aprendizagem analítica. A aprendizagem Tópica: é o modelo de fatos e conhecimentos de uma determinada área ou tema específico. Esse modelo tem o objetivo de fazer com que o funcionário compreenda melhor o tema e reproduza o fato através de avaliações e atividades.

Por outro lado, a aprendizagem Analítica: é o contexto de aprendizagem mais conhecido no âmbito de negócios, é um processo de estudo de caso bem mais detalhado. O objetivo é obter habilidades de pensamento crítico, tomada de decisões e promover uma compreensão mais profunda (Barbieri, 2013).

## 3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa usado nesse caso é quantitativa. A pesquisa quantitativa é usada quando há um problema bem definido e há informações e teorias necessárias para o determinado objetivo de pesquisa. Só é feita uma pesquisa quantitativa se há conhecimento sobre o que irá ser pesquisado, na maior parte dos casos, a escolha do método quantitativo é

por se apresentarem os dados através de representação numéricas, gráficos ou ferramentas semelhantes (Da Silva; Lopes; Junior, 2014).

A pesquisa foi desenvolvida no SESC, localizado na cidade de Aquidauana - MS. Nesta Instituição Privada, foram aplicados questionários no dia 29/11/2024 para 13 funcionários, sendo 1 gerente, 1 responsável pelo RH, 3 secretários e 8 profissionais da área de Educação Física. Para obtenção dos dados primários, o questionário foi aplicado de forma presencial após a autorização do gerente responsável, com documento assinado autorizando a realização da pesquisa e divulgação do nome da organização no trabalho (Anexo A).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações - EPOA. A escala segue as orientações estabelecidas por Mourão *et al.* (2012) e Del Maestro Filho (2004) que elaboraram e validaram o instrumento.

A EPOA (Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações) leva cerca de 5 minutos para ser preenchida, podendo ser inserida em uma única organização ou em outras empresas distintas, para se comparar os fatos das percepções dos funcionários das diferentes organizações através das oportunidades de aprendizagem oferecidas. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário fechado, utilizando uma escala Likert de 0 a 10 pontos, perfazendo 11 pontos. O questionário foi elaborado no Word e aplicado presencialmente aos funcionários. Os dados foram analisados pelo método de estatística descritiva simples (Mourão; Abbad; Zerbini, 2013). As análises podem ser realizadas seguindo os seguintes critérios:

> Valores médios entre 0 e 4 indicam percepção de que as oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7, percepção de que a organização oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e entre 7,1 e 10, considerando o parâmetro de análise, de modo geral é possível inferir que a organização incentiva a aprendizagem formal e a informal (Mourão; Abbad; Zerbini, 2013, p. 230).

Portanto, na escala utilizada, quanto mais alta a média, mais os pesquisados acreditam que sua organização incentiva a aprendizagem contínua de seus colaboradores. Como a escala é unifatorial, o resultado obtido deve ser considerado o escore médio a partir da média das respostas dos 13 itens. A seguir, são apresentados os resultados e discussões.

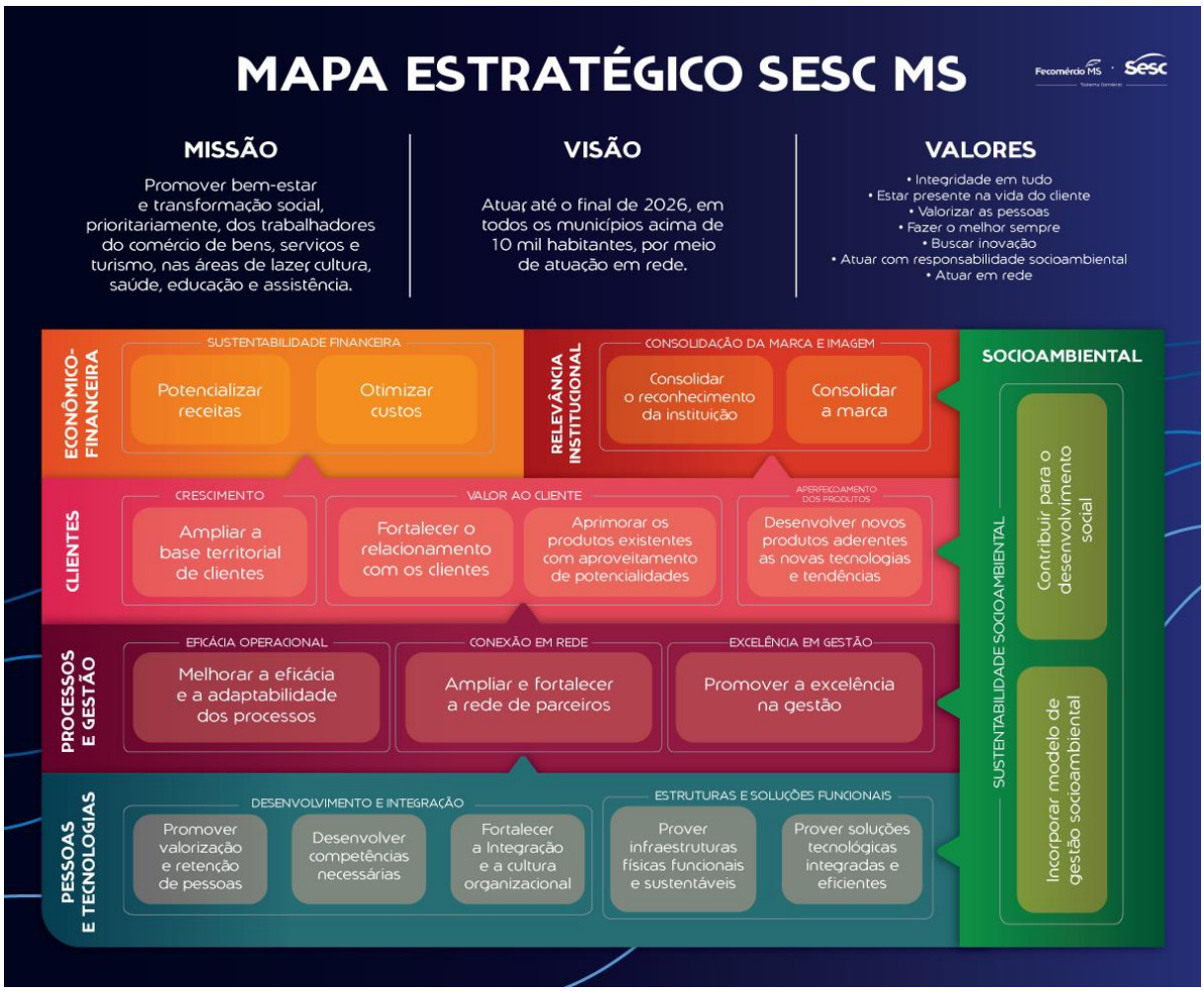
# 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico, primeiramente é apresentado uma breve contextualização da instituição pesquisa. Na sequência, são apresentados os resultados e discussões do estudo.

## 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

O Serviço Social do Comércio promove melhores condições de vida e igualdade social, atendendo comunidades em todo o Brasil por meio de unidades fixas e móveis. Oferece serviços em educação, saúde, cultura, lazer e assistência, refletindo a diversidade do país e formando cidadãos integrados à sociedade (Sesc, 2024).

**Figura 02 - Estratégia organizacional do SESC - MS: Missão, Visão e Valores.**




Fonte: Fecomércio MS (2024)

O Sesc, Serviço Social do Comércio, foi criado em 1946, mas a primeira e única instituição do município de Aquidauana-MS foi fundada em 2010. No ano em que foi fundada, a instituição contava com vários ambientes pedagógicos, planejados para a realização de cursos

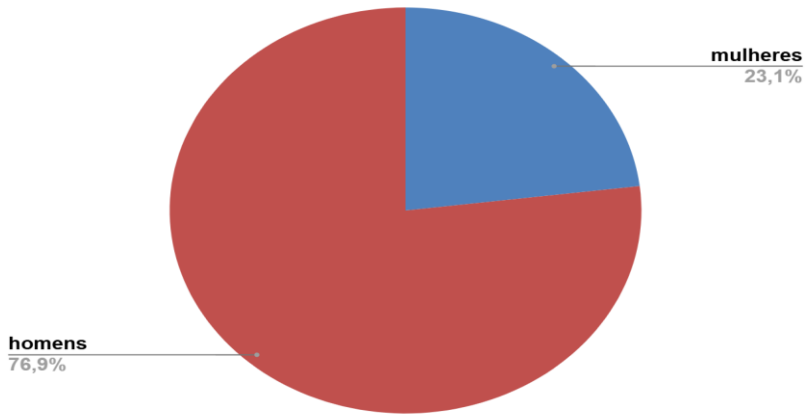
permanentes nas áreas de Beleza, Informática & Gestão e Gastronomia, além de Biblioteca com títulos diversos para atender especialmente às demandas específicas. Atualmente a instituição não disponibiliza mais os cursos e conta somente com a área de saúde física (O Pantaneiro, 2010).

A academia do SESC (Serviço Social do Comércio) de Aquidauana-MS é um espaço focado em promover saúde e qualidade de vida por meio da prática de atividades físicas. A unidade conta com uma equipe de 8 profissionais de educação física qualificados para atender todos os alunos, 3 recepcionistas para cuidar melhor dos clientes e 2 da parte administrativa para cuidar da gestão do estabelecimento (Fecomércio MS, 2024). O SESC de Aquidauana, foi reconhecido recentemente como a empresa mais lembrada, no setor de serviços, por consumidores do município de Aquidauana e Anastácio, conforme divulgado no Evento Jornada de Administração e Negócios de Aquidauana. Se destaca como uma opção ideal para quem busca cuidar do corpo e da mente em um ambiente acolhedor e bem estruturado

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

O Gráfico 1 mostra a distribuição do gênero dos 13 entrevistados, sendo 23,1% mulheres e 76,9% homens. Esses dados refletem o perfil dos participantes da pesquisa, contribuindo para a análise geral dos resultados.

**Gráfico 1 - Análise de gênero dos respondentes**




Fonte: dados da pesquisa (2024)

Durante as análises buscou-se apresentar as três variáveis com melhor percepção dos colaboradores e três variáveis com menor média de avaliações entre os pesquisados. O Quadro 1, a seguir, evidencia as variáveis com maiores médias.

**Quadro 1 - As variáveis com as maiores médias**

| Variável | Média |
|---|---|
| 10. Incentiva a escolarização dos funcionários. | 9,61 |
| 9. Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita. | 9,53 |
| 12. Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização. | 9,38 |

Fonte: dados da pesquisa (2024)

A variável "Incentiva a escolarização dos funcionários" (9,61) apontou para a maior média, evidenciando que a organização valoriza e promove o desenvolvimento educacional dos seus colaboradores, prática que é fundamental para melhorar a qualificação da força de trabalho e apoiar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

No tocante, considera-se que está alta percepção de incentivo à escolarização dos funcionários pode ser analisada em integração a pesquisa do Clima Organizacional da Sede Administrativa feita no Sesc de Tocantins realizada por Cintra e Raposo (2018). O resultado obtido sobre o encorajamento do superior para o desenvolvimento e crescimento profissional dos seus supervisionados obteve 69% de respondentes satisfeitos,17% pouco satisfeitos, 14% muito satisfeitos e nenhum dos entrevistados disse estar insatisfeito. Esses resultados permitem reflexões que indiquem que o enfoque no desenvolvimento profissional dos colaboradores é uma vertente da instituição em diferentes unidades, alinhada a sua estratégia organizacional.

Na sequência, a variável "Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita" apresentou a segunda maior média (9,53), indicando uma organização que promove a autonomia e liberdade no aprendizado, importante para garantir que as prioridades de desenvolvimento de cada um estão intuídas em relação à demanda da organização, tornando o treinamento mais eficaz. Esses resultados diferem aos encontrados por Claudino e*t al.* (2023), os autores que também utilizaram a ferramenta Escala de Percepção de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) mostra que os funcionários estão satisfeitos com os treinamentos (média de 8,0), porém sugerem melhorias para escolher os próprios cursos (média de 6,0).

Na linha de raciocínio de Borges (2011) ressalta que para o sucesso de uma ação de treinamento e desenvolvimento não é apenas traçar os objetivos de estratégia, mas sim o cuidado com cada etapa do processo, o levantamento de necessidades, definição dos

desempenhos, tudo isso deixa os funcionários a procurar adquirir ou se aperfeiçoar nas competências necessárias, desenvolvendo-se, com enfoque em autonomia e tomada de decisão em aspectos pessoais e profissionais.

Avaliando ainda a variável da pesquisa "Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização" (9,38). Este alto indicador demonstra que na percepção dos colaboradores da academia Sesc Aquidauana-MS o compartilhamento de conhecimento é um aspecto valoroso. Contudo, outras unidades podem obter maiores dificuldades neste estimula. A pesquisa “A Criação de Conhecimento e as Estruturas, Organizacional e de Poder: O Caso Sesc” realizada por Peixoto (2015), evidenciado que apesar de uma média boa ainda há falta de alguns processos para melhorar o compartilhamento de novo conhecimento de entidades que trabalham dentro da empresa, tais constatações deixa a necessidades da organização podem fomentar a criação de estratégias para estimular o compartilhamento de conhecimento e necessidade da equipe.

Adicionalmente, as variáveis com as três menores médias evidenciam os principais aspectos que demandam atenção, conforme evidencia o Quadro 2.

**Quadro 2 - Variáveis com as três menores médias**

| Variável | Média |
|---|---|
| 13. Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade. | 8,46 |
| 2. Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem. | 8,92 |
| 5. Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário. | 9,0 |

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Ao avaliarem se a organização "Prepara o funcionário para atividades de maior complexidade e responsabilidade" (8,46) obteve-se a média mais baixa, evidenciando a possibilidade de necessidade de maior esforço para qualificar os colaboradores para as atividades mais exigentes. Este ponto é fundamental para o crescimento dos profissionais e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Quanto a variável "Cria a oportunidade de mensurar a aprendizagem" (8,92) os respondem indicam a segunda menor média, o que pode alertar para possibilidade de falta de metodologias adequadas para mensurar o aprendizado com um impacto melhor, visto que a falta do uso de avaliação estruturada pode limitar a melhoria contínua e o aproveitamento das iniciativas de capacitação.

"Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário" (9,0) refere-se ao desenvolvimento de estratégias e oportunidades de capacitação que despertem o interesse, o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Isso pode incluir treinamentos práticos, experiências desafiadoras, personalização dos conteúdos de aprendizagem e reconhecimento pelo progresso.

A Pesquisa do Clima Organizacional da Sede Administrativa feita no Sesc de Tocantins por Cintra, Raposo (2018) também expressou uma pequena nota no que diz respeito á estímulo da valorização profissional, que vem de encontro às oportunidades de mensurar a aprendizagem deixando evidenciar que há falta de um planejamento de medir e analisar as potências de crescimento em determinado cargo.

Para Gil (2016, p.167) "conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos funcionários é muito importante para identificar problemas de integração, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc", portanto, é importante a implementação de sistemas de avaliação dos funcionários.

Através desses aspectos identificar as necessidades dos funcionários e avaliar seus desempenhos é importante para a melhoria da organização, trazendo um bom desempenho na empresa e um bem estar para os colaboradores. O desenvolvimento dos funcionários não está somente ligada às ações que o colaborador já realiza atualmente, é necessário avaliar para implementar um treinamento para que ele possa atuar em uma nova função futuramente (Siqueira, 2013).

O estudo realizado por Souza (2017) analisou as políticas de educação corporativa do Serviço Social do Comércio – RJ, que foram adotadas para os profissionais de hotelaria do hotel SESC Copacabana. A gerência e supervisores foram questionados utilizando questionários qualitativos, e os colaboradores operacionais responderam questões quantitativas. O objetivo da pesquisa era entender a importância da educação corporativa no setor hoteleiro. Os resultados mostram que o treinamento é aprovado unicamente no que diz respeito à qualidade de produção, no entanto, mais da metade dos colaboradores de linha nunca usou a Universidade Corporativa.

As principais recomendações foram avaliadas sobre a educação corporativa no SESC Copacabana, adotadas do Serviço Social do Comércio - RJ, políticas de treinamento para os profissionais de hotelaria. Foram entrevistadas a gerência e a equipe de supervisão por meio de um questionário semiestruturado e colaboradores de linha por meio de um questionário com questões predefinidas. A pesquisa não foi arquivada para relatórios legislativos, mas para identificar o papel da educação corporativa no setor hoteleiro. Os resultados indicam que o

treinamento é valorizado apenas em relação à qualidade da produção e às condições de trabalho. (Souza, 2017).

O Quadro 3 apresenta as percepções dos colaboradores com relação às oportunidades de aprendizagem no âmbito geral. As avaliações mostradas foram predominantemente favoráveis, com uma média geral de 9,20. Essa percepção demonstra alinhamento a estratégias organizacionais da organização, o que pode contribuir para a satisfação e motivação dos colaboradores. Como trata Gil (2016) num mundo cada vez mais inovador e competitivo é exigido um grande nível de motivação entre os funcionários, trazendo assim um bom desempenho, tanto individual, quanto em grupo, obtendo um ótimo resultado para a empresa.

**Quadro 3 - Percepções sobre as oportunidades de aprendizagem organizacional**

| Variável | Média |
|---|---|
| 1. Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem | 9,46 |
| 2. Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem. | 8,92 |
| 3. Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho. | 9,46 |
| 4. Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho. | 9,23 |
| 5. Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário. | 9,0 |
| 6. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes. | 9,23 |
| 7. Projeta necessidades futuras de treinamento. | 9,07 |
| 8. Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados. | 9,23 |
| 9. Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita. | 9,53 |
| 10. Incentiva a escolarização dos funcionários. | 9,61 |
| 11. Desenvolve programas de educação continuada. | 9,07 |
| 12.Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização. | 9,38 |
| 13. Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade | 8,46 |
| **MÉDIA GERAL** | **9,20** |

Fonte: dados de pesquisa (2024)

Em suma, entre os aspectos destacados, são observadas maior valorização para aquelas que favorecem a escolarização. Por outro lado, ações que preparam os funcionários para exercer atividades mais complexas são entendidas como um dos principais pontos potenciais para implementação de melhorias. Esses dados podem apontar para um cenário favorável para o

aprendizado organizacional, mas com ações que podem ser aprimoradas para aumentar sua eficácia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa consistiu em identificar as percepções dos funcionários através dos treinamentos oferecidos pelo Sesc de Aquidauana-MS com relação às oportunidades de aprendizagem nas organizações. O resultado foi alcançado por meio da análise realizada por intermédio do instrumento EPOA, demonstrando que a empresa é reconhecida por incentivar a aprendizagem formal e a informal.

As oportunidades de aprendizagem desempenham um papel estratégico para desenvolver treinamentos que melhoram o desempenho dos colaboradores. Além disso, nota-se que as empresas que promovem uma cultura de aprendizagem contínua contribuem para o bem-estar dos colaboradores, criando uma organização mais saudável e produtiva entre seus funcionários.

Observou-se que os métodos de aprendizagem dentro do SESC (Serviço Social do Comércio) são referências de eficiência, que motiva seus funcionários a buscar qualificações adicionais. Isso evidencia a necessidade de maior comprometimento das empresas brasileiras com programas de treinamento e desenvolvimento, tanto para atender às demandas de um mercado cada vez mais dinâmico quanto para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Considerando que a pesquisa mostrou uma pequena dificuldade da empresa em avaliar a aprendizagem e preparar o funcionário para maiores responsabilidades, é necessário que a organização crie e aplique uma estratégia para melhorar tais empecilhos, resultando na satisfação dos funcionários.

Sugere-se que futuras pesquisas ampliem a pesquisa para incluir outras unidades do Sesc ou organizações de diferentes setores e regiões, permitindo comparações mais amplas. Também seria interessante utilizar métodos mistos, combinando instrumentos quantitativos e qualitativos, para enriquecer ainda mais a análise e capturar aspectos subjetivos das experiências de aprendizagem nas organizações

**REFERÊNCIAS**


ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Lúcia; MENESES, Pedro P. M; ZERBINI, Thais; ANDRADE, Jairo Eduardo, BORGES. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas.** 1. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2012.

ANDRADE, Jairo Eduardo; BORGES. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** 1. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

BARBIERI, Ugo; FRANCO. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CINTRA, Peterson Borges; RAPOSO, André Pereira. **Pesquisa do clima organizacional da sede administrativa do SESC/TO**. *Revista Integralização Universitária*, Palmas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DA SILVA, Dirceu; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. **Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. Revista de gestão e secretariado**, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

FECOMÉRCIO. **Sobre o Sesc,** 2024. Disponível em: https://sesc.ms/sobre-o-sesc. Acesso em: 8 dez. 2024.

GIL, Antonio; CARLOS. **Gestão de pessoas:enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IVO, Consuelo. **SESC-SP: educação permanente, diversão garantida.** *Revista do Portal da USP*, v. 14, n. 2, 2009.

PANTANEIRO. **Sesc e Senac sinalizam um novo tempo para Aquidauana**, 2016. Disponível em: http://www.pantaneiro.com/artigo. Acesso em: 8 dez. 2024.

PEIXOTO, Arthur Marcelo Nicolau. **A Criação de Conhecimento e as Estruturas, Organizacional e de Poder: O Caso do Sesc. Revista Digital Simonsen. Rio de Janeiro,** n.3, Nov. 2015.

RENDER, Barry. **Análise quantitativa para a administração.** 10.Porto Alegre: Bookman, .2010

SIQUEIRA, Mirlene Maria; MATIAS**. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** 1. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2013.

SOUZA, Bruno Cavalcante Scotelaro de. **Educação corporativa em hotéis: um estudo de caso no Hotel SESC Copacabana**. *Revista de Cultura e Turismo*, v.11, n. 3, 2018.

Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**ANEXO A**

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Prezado(a) Senhor(a),

Lucas Paniago

Solicitamos autorização para realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade artigo científico, da acadêmicas: Isabela De Lara Prado e Giovanna Macedo**,** orientada pela Professora Doutora Mariana Aparecida Euflausino dos Santos Vieira, tendo como título preliminar "Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações". O Objetivo Geral da pesquisa é avaliar as oportunidades de aprendizagem dos membros de uma empresa consultora e prestadora de serviços de saúde física. A coleta de dados será feita por meio de questionário fechado, elaborado via formulário impresso e encaminhado aos funcionários, por meio de visita.

Salientamos que todos os dados e informações necessárias, assim como o questionário a ser aplicado para a pesquisa, serão previamente submetidos à aprovação do responsável pela empresa concedente.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - Câmpus Aquidauana. Além disso, requeremos prévia autorização da empresa para que os resultados da pesquisa possam ser divulgados e publicados em eventos e periódicos científicos.

Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

Aquidauana, 29 de novembro de 2024.

_____ _____

Acadêmico(a) Professor(a) Orientador(a)

Deferido ( x ) ( ) Com anonimato ( x ) Sem anonimato Indeferido ( )

Lucas Paniago

Representante da empresa concedente da pesquisa
Assinatura e carimbo