



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DAIANE AGUIAR RODRIGUES

**SUORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL, AQUISIÇÃO E
EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SOBRE
O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

Brasília – DF

2013

DAIANE AGUIAR RODRIGUES

**SUORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL, AQUISIÇÃO E
EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SOBRE
O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco
Antônio Coelho Júnior.

Brasília – DF

2013

Rodrigues, Daiane Aguiar.

Suporte à Aprendizagem Informal, Aquisição e Expressão de Competências Profissionais sobre o Desempenho Humano no Trabalho / Daiane Aguiar Rodrigues. – Brasília, 2013.

90 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Suporte à Aprendizagem Informal. 2. Competências Profissionais. 3. Desempenho Humano no Trabalho.

DAIANE AGUIAR RODRIGUES

**SUORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL, AQUISIÇÃO E
EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SOBRE
O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Daiane Aguiar Rodrigues

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Dra. Catarina Cecília Odélius
Professora-Examinadora

PhD, Gisela Demo
Professora-Examinadora

Brasília, 26 de Fevereiro de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, fonte de inspiração, minha base, meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade e por mais essa vitória.

À minha família, em especial a minha mãe, pelo amor, pelas palavras de confiança e, principalmente, pelas orações.

Ao professor Francisco pelas oportunidades a mim concedidas nessa jornada acadêmica, pelo voto de confiança, pela aprendizagem e pelo suporte despendido nos momentos de dificuldade. Aos demais professores que contribuíram na minha formação acadêmica.

Ao Eurípedes, Fernando e Milton pelo apoio a realização da pesquisa na Câmara dos Deputados, aos colegas da Seção e aos servidores que prontamente me ajudaram respondendo o questionário.

Aos amigos que estiveram comigo desde a matrícula até a entrega da monografia e aos que fiz no decorrer do caminho. Obrigada pela companhia e apoio incondicional.

Quanto mais nos elevamos, menores parecemos
aos olhos daqueles que não sabem voar.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

O presente estudo buscou verificar, as relações teóricas existentes entre percepções coletivas sobre suporte à aprendizagem informal, competências profissionais e o desempenho humano no trabalho de Servidores do Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados. Foi utilizada uma abordagem explicativa, de natureza quantitativa envolvendo dados primários, descritiva e correlacional. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação presencial dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho no Trabalho e Competências Individuais, que apresentam evidências de validade e precisão. Realizou-se a pesquisa com uma amostra (população) de 134 servidores. Os dados foram analisados e categorizados com o auxílio do SPSS versão 19.0. Como resultados, verificou-se correlações positivas oscilando entre fraca a forte entre as variáveis investigadas. Indivíduos que percebiam mais favoravelmente o suporte à aprendizagem possuíam competências mais imprescindíveis à realização de suas atribuições. O desempenho é facilitado pela aquisição e expressão de competências profissionais. O ambiente de trabalho e o tipo de cargo foram determinantes à aquisição de competências e à criação de um ambiente de apoio à aprendizagem informal. Infere-se que, no Departamento estudado, os servidores percebem suporte tanto dos chefes/unidade de trabalho quanto dos colegas, e que as competências são importantes para a realização da tarefa. Os servidores que têm domínio das competências apresentam desempenho moderado. A presença em um ambiente de apoio à aprendizagem faz com que os servidores exerçam suas tarefas de maneira eficiente atendendo, assim, tanto suas perspectivas de desenvolvimento pessoal quanto às expectativas da Organização. Assim, essa pesquisa apresentou como principais contribuições a releitura das variáveis abordadas, bem como o fornecimento de dados para o gerenciamento da política de gestão existente no Departamento de Pessoal e na Câmara dos Deputados. Como limitações destaca-se o fato de ter sido realizado um estudo de caso único, o que impossibilitou a comparação com o perfil de Servidores de outras Organizações. Ainda, o fato de nem todos os Setores da Câmara terem sido alvo deste trabalho. Sugere-se, para estudos ulteriores, que outras variáveis agregadas, referentes, principalmente, aos componentes da estrutura organizacional, sejam incorporadas em novos modelos teóricos hipotetizados, pois as mesmas podem auxiliar na compreensão da consolidação das percepções coletivas de suporte à aprendizagem, numa perspectiva multinível, na Organização em estudo.

Palavras-chave: Suporte à Aprendizagem Informal. Competências Profissionais. Desempenho Humano no Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As três dimensões da competência.....	24
Figura 2: Componentes da competência profissional.....	25
Figura 3: Condições necessárias ao desempenho competente	28
Figura 4: Missão, Visão e Valores da Câmara dos Deputados	34
Figura 5: Valores possíveis de r e interpretação da correlação.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.....	27
Quadro 2: Coordenações do Departamento de Pessoal.....	36
Quadro 3: Definição das dimensões do instrumento de Suporte à Aprendizagem ...	40
Quadro 4: Definição das dimensões do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho	41
Quadro 5: Instruções para preenchimento do instrumento de Competências Profissionais	42
Quadro 6: Correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e das Competências Profissionais.....	67
Quadro 7: Correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho, Competências Profissionais e dados dos respondentes.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados gerais dos participantes da pesquisa	37
Tabela 2: Resultados descritivos referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem Informal	47
Tabela 3: Resultados descritivo referentes ao instrumento Desempenho Humano no Trabalho	53
Tabela 4: Resultados descritivo referentes ao instrumento das Competências Profissionais	57
Tabela 5: Resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e das Competências Profissionais	61
Tabela 6: Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho, das Competências Profissionais e dos dados dos respondentes	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA's – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CD – Câmara dos Deputados

DEPES – Departamento de Pessoal

GAB – Gabinete do Diretor

SERAD – Serviço de Administração

SEARQ - Serviço de Arquivo

ASJUR – Assessoria Jurídica

COREH – Coordenação de Recursos Humanos

COIPE – Coordenação de Inativos e Pensionistas

CORSEP – Coordenação de Registro e Seguridade Parlamentar

COPAG – Coordenação de Pagamento de Pessoal

COREF – Coordenação de Registro Funcional

COSEC – Coordenação de Secretariado Parlamentar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Formulação do problema	15
1.2	Objetivo Geral	15
1.3	Objetivos Específicos.....	15
1.4	Hipóteses	16
1.5	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Definições de Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem Informal	18
2.1.1	O que é Aprendizagem?	18
2.1.2	O que é Suporte à Aprendizagem Informal?	20
2.2	Definições de Competências.....	22
2.2.1	O que são Competências Profissionais?	22
2.3	Definições de Desempenho	26
2.3.1	O que é Desempenho?	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	31
3.2	Caracterização da Organização.....	33
3.3	População e amostra	36
3.4	Instrumentos de pesquisa	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1	Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem	45

4.2	Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.....	50
4.3	Resultados descritivos do instrumento das Competências Profissionais....	55
4.4	Análises dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais	60
4.5	Análises das correlações	62
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	70
5.1	Síntese dos principais resultados.....	70
5.2	Limitações e contribuições da pesquisa.....	71
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	72
	REFERÊNCIAS.....	73
	ANEXO A – Questionário de Suporte à Aprendizagem.....	77
	ANEXO B – Questionário de Desempenho	81
	ANEXO C – Questionário de Competências	84
	ANEXO D – Organograma da Câmara dos Deputados	87
	ANEXO E – Organograma do Departamento de Pessoal – DEPES	88
	ANEXO F – Competências Individuais Gerais mapeadas pela CD.....	89

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre Comportamento Organizacional vem indicando que um ambiente de apoio à aprendizagem tende a gerar efeito positivo nos resultados de trabalho apresentados. O apoio de colegas e chefias contribui na aprendizagem do indivíduo e este é percebido por meio das competências adquiridas e postas em prática no ambiente de trabalho. Assim, ao receber o suporte e ao adquirir competências, o indivíduo tem condições para expressar sua mudança positiva no comportamento por meio do aumento do seu desempenho. Por sua vez, cabe à organização avaliar se esse desempenho é pertinente ao esperado, se está de acordo com as suas tarefas e atribuições, se é o desempenho esperado para a execução de seu cargo (COELHO JUNIOR, 2009).

Na seara da Administração Pública, o cenário atual é ainda mais desafiador, uma vez que para ter uma Gestão de Pessoas primada na eficiência, rapidez, serviço de qualidade, deve-se desmobilizar em parte da estrutura organizacional burocratizada do serviço público brasileiro. Algumas particularidades inerentes ao serviço público, tais como regras e critérios para recrutamento e seleção, entre outras questões, podem se constituir em obstáculos para a mudança e/ou implementação de uma gestão de pessoas efetiva no setor público. A Câmara dos Deputados não foge a regra, tendo enfrentado dificuldades nesse contexto. Com vistas a minimizar os efeitos desses obstáculos, o Órgão elaborou um Plano Estratégico para Casa e parte desse plano consistiu em mapear as competências dos servidores para que essas sirvam de parâmetros para verificar seus respectivos desempenhos, bem como identificar se para obter determinada competência o servidor recebeu algum suporte ou apoio à aprendizagem.

Para tanto, precisa-se entender o que é e como funcionam as Organizações tanto no âmbito público quanto privado. Assim, ao definir organização, Oliveira (2010) a descreve como ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Por sua vez, para verificar a relação trabalho versus indivíduo, as organizações utilizam instrumentos para mapear competências e avaliar o desempenho do indivíduo no trabalho.

Segundo Lucena (1994), o sucesso das organizações está baseado fundamentalmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho. Como competência, Santos, Coelho Junior e Faiad (2011) a definem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva, de forma eficaz, suas atribuições e responsabilidades. Os avanços tecnológicos passam a exigir mais competências dos indivíduos e, conseqüentemente, exige-se maior desempenho para dominar essas tecnologias de forma positiva para as organizações. Dessa forma, o desafio é propor mecanismos que propiciem o desenvolvimento dessas habilidades tecnológicas e, com isso, espera-se em contrapartida que o desempenho desse indivíduo seja efetivo.

Adicionalmente, a crescente busca de informação e conhecimento no ambiente organizacional tem desencadeado o suporte à aprendizagem informal que compreende o aprendizado diário que o indivíduo tem ao desenvolver suas tarefas, seja por meio de informação trocada pelos pares (transferência do conhecimento das rotinas de trabalho) ou por tentativa e erro (COELHO JUNIOR, 2009). No contexto organizacional, o suporte à aprendizagem informal tem contribuído de maneira substancial para a aquisição e expressão de competências e essas por sua vez para o desempenho do indivíduo na organização. Assim, avaliar o desempenho do indivíduo é necessário para a organização, visto o aprimoramento contínuo em função da complexidade do seu objeto de estudo, o ser humano. Por outro lado, a avaliação de desempenho é o instrumental que fornece maior precisão do quanto a organização precisa conhecer a si mesma. Com isso, o objeto desse trabalho será identificar se o suporte à aprendizagem informal, à aquisição e expressão de competências profissionais interfere no desempenho do indivíduo.

Em relação ao suporte à aprendizagem informal, a aquisição e expressão de competências, atualmente as organizações estão preocupadas em desenvolver mecanismos para melhor atuação do indivíduo no que se refere ao seu conhecimento intrínseco e, por isso, buscam investir em práticas gerenciais, nas quais podem ser transferidas por meio de aprendizagem informal aos demais colaboradores, para que esses também expressem suas competências, profissionais e organizacionais, a fim de obterem um melhor desempenho nas atividades realizadas e, dessa forma, atingir os objetivos propostos pela Organização.

Face ao anteriormente exposto, o presente trabalho de natureza teórico/empírica, tem como eixo central a análise de fatores relacionados a explicação de desempenho a partir de variáveis individuais e de contexto no âmbito da Câmara dos Deputados. Assim, no decorrer do trabalho, serão apresentados nos seus respectivos Capítulos a evolução conceitual das variáveis com enfoque no nível micro da Organização, bem como a caracterização do ambiente no seu contexto organizacional e o perfil dos servidores do Departamento em estudo e, por fim, serão apresentados os instrumentos para verificar se no respectivo Departamento há suporte à aprendizagem informal e instrumento para verificar o desempenho desses servidores e, também, será realizada a coleta de dados referente às competências individuais já mapeadas pela Casa.

1.1 Formulação do problema

Quais os efeitos do suporte à aprendizagem informal e da aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho individual no trabalho?

1.2 Objetivo Geral

Identificar as percepções sobre suporte à aprendizagem informal e os efeitos da aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho individual no trabalho.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar percepções sobre suporte à aprendizagem informal;
- Identificar percepções sobre o desempenho humano no trabalho;
- Identificar percepções sobre competência profissionais individuais;

- Testar efeitos correlacionais entre percepções sobre suporte à aprendizagem e aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho humano no trabalho.

1.4 Hipóteses

As hipóteses foram levantadas a fim de verificar se:

- Os participantes perceberão, positivamente, suporte à aprendizagem informal no trabalho.
- Competências profissionais vinculadas às atividades fim serão avaliadas como mais importantes do que as de atividades meio.
- Indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais têm melhor desempenho no trabalho;
- Suporte à aprendizagem informal e à aquisição e expressão de competências gerarão efeitos sobre o desempenho humano no trabalho.

1.5 Justificativa

A literatura científica sobre Comportamento Organizacional afirma que é necessário investigar mais o escopo da Administração Pública (BORGES-ANDRADE, COELHO JUNIOR E QUEIROGA, 2006). Dessa forma, dadas as particularidades da Gestão de Pessoas em organizações públicas, a identificação do suporte à aprendizagem, a aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho humano no trabalho têm se mostrado como um grande desafio. Com isso, pode-se identificar a relevância de se ter competências mapeadas para prover insumo para ações instrucionais de aprendizagem e essas por sua vez, refletirem no desempenho do servidor. Os resultados advindos das análises da efetividade de práticas e políticas organizacionais relativas à gestão da aprendizagem, competências e desempenho, podem prover insumos para futuras ações gerenciais. Assim, a identificação de

lacunas é de suma importância quando atrelados aos resultados do diagnóstico das competências e aos programas de avaliação de desempenho.

Dessa forma, o presente estudo consiste em identificar no processo de correlação das variáveis (aprendizagem, competência e desempenho), os possíveis caminhos e soluções para alcançar êxito na reestruturação dessa nova Gestão de Pessoas. Por fim, essa pesquisa contribuirá para a Câmara dos Deputados uma vez que serão identificadas nos servidores do Departamento de Pessoal - DEPES as competências já mapeadas e os resultados nortearão o desempenho desses servidores em relação ao suporte à aprendizagem informal recebido.

Dessa forma, o próximo Capítulo abordará a revisão da literatura das variáveis aqui apresentadas tanto no âmbito geral quanto na especificidade de cada uma no seu nível micro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo são apresentados os conceitos das seguintes variáveis: suporte à aprendizagem informal, competências e desempenho, disponíveis na literatura de Comportamento Organizacional; Organização, Sistemas e Métodos e da Psicologia Organizacional e do Trabalho e, também, as definições nacionais e internacionais das variáveis em estudo, cujo objetivo é consolidar os conceitos existentes.

Para esta pesquisa, foram privilegiados artigos sobre competências, aprendizagem e desempenho, num período de tempo entre 2000 e 2012, sendo a busca realizada nos principais periódicos científicos brasileiros, entre A1 e B4 nas áreas de Psicologia e Administração, assim como buscou-se utilizar os autores clássicos da literatura comumente referendados nas áreas das variáveis estudadas.

2.1 Definições de Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem Informal

Nesta seção será definida a variável Aprendizagem tanto na sua forma pura quanto no que se refere ao Suporte à Aprendizagem informal. A origem do nome dessa variável é derivada do radical indo-europeu, leis-, que significa pista ou pegada (CATANIA, 1999). Aprendizagem é uma variável de nível micro e de caráter pessoal, gradativo, constante, cumulativo, contínuo e vivido. A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados para sua consecução.

2.1.1 O que é Aprendizagem?

Para definir o processo de aprendizagem, Antonello (2006) traz, primeiramente, o conceito de aprendizagem individual, analisada por modelos relativamente, distintos desenvolvidos ao longo do tempo, para tentar explicar o processo de aprendizagem.

A aprendizagem é cotidiana e ocorre em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam, envolve tanto ações como cognição, pois ações sem cognição são de pouco valor em termos de aprendizagem, já refletir e pensar são esforços intencionais que buscam descobrir conexões específicas entre ações e consequências resultantes, de modo que os dois elementos tornam-se contínuos.

Para Menezes, Guimarães e Bido (2011), após o indivíduo se deparar com os desafios que o estimula a alguma reação, esses selecionam estratégias, de acordo com sua compreensão cognitiva e afetiva, para assim, aprender determinada tarefa. A aprendizagem individual é concebida como resultado de ações formais e estruturadas ou como resultado de um ambiente propício (AMARO; CARVALHO, 2010).

Para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), os principais usos do conceito de aprendizagem remetem à aquisição de algum tipo de conhecimento ou habilidade, por meio de atividades formais de instrução. Esses conhecimentos e habilidades são direcionados a algum tipo de desempenho que se espera que o indivíduo exerça, uma vez que o ato de aprender é uma ação proposital e ocorre do preenchimento de alguma demanda ou necessidade.

As ações de aprendizagem, historicamente, vêm, então, sendo aplicadas no contexto das organizações com o objetivo de maximizar seus resultados. Assim, para garantir a empregabilidade dos indivíduos, bem como de sustentabilidade das organizações, essas passaram a utilizar procedimentos, práticas e ações de aprendizagem (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Segundo definem Abbad e Borges-Andrade (2004), aprendizagem refere-se a um processo psicológico de nível individual voltado à aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades aplicados às rotinas de trabalho. De forma geral, refere-se às mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto.

Detalhando cada fase do processo de aprendizagem, pode-se perceber que a aquisição refere-se ao contato com o objeto de aprendizagem. Já na fase de retenção o indivíduo joga para a memória de curto prazo o que foi aprendido e essa

joga para a memória de longo prazo. A manutenção refere-se à memorização, que uma vez retida, o indivíduo a incorpora num esquema mental existente ou, caso não exista passa a criar um. A generalização consiste em aplicar regras semelhantes outrora aprendidas em situações que sejam semelhantes ao processo de aprendizagem existente no momento. Por fim, a etapa de transferência corresponde ao processo ativo em que o indivíduo aplica e mobiliza seus recursos para pôr em prática o que foi aprendido. Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), a partir do momento em que o indivíduo incorpora a nova aprendizagem aos seus conhecimentos e habilidade a aquisição ocorre de maneira mais eficiente e eficaz o que aumenta a probabilidade de ocorrer à retenção e aplicação dessa aprendizagem.

Abbad e Borges-Andrade (2004) declaram, ainda, que no trabalho os indivíduos podem aprender suas respectivas tarefas de distintas formas, seja por meio do comportamento e observação dos demais integrantes da equipe ou mesmo ouvindo relatos e conversas dos pares ou chefes. Dessa forma, os autores ressaltam que esta forma de aprendizagem ocorre de modo pouco sistemático e de acordo com as preferências, ritmos e estilos pessoais. No entanto, Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) expressam, ainda, que em virtude de reduzir seus custos e por apresentar igual ou maior eficácia em relação aos sistemas instrucionais formalmente instituídos, as organizações investem mais em ações informais de aprendizagem, com o objetivo de capacitar seus funcionários de maneira mais rápida e menos dispendiosa. No que tange a essa forma de aprendizagem, o próximo tópico o definirá melhor como suporte à aprendizagem informal.

2.1.2 O que é Suporte à Aprendizagem Informal?

Ao definir, a palavra suporte o dicionário Houaiss (2001) remete àquilo que dá força ou firmeza. Por informal, entende-se como algo espontâneo, natural, não pré-estabelecido ou determinado. Assim, para Coelho Junior (2009), suporte à aprendizagem informal compreende o aprendizado diário que o indivíduo tem ao desenvolver suas tarefas, seja por meio de informação trocada pelos pares (transferência do conhecimento das rotinas de trabalho) ou por tentativa e erro.

Para Flach e Antonello (2010), a aprendizagem informal baseia-se na cultura, na socialização e nas práticas dos indivíduos. Para entender o processo de aprendizagem informal nas organizações deve-se, primeiramente, entender o contexto no qual está inserida, pois, esse processo não se restringe as quatro paredes e sim a um processo com início e fim, separado de outras atividades relacionadas. As oportunidades naturais que surgem no cotidiano, onde o próprio indivíduo delibera seu processo de aprendizagem é comumente conhecido como aprendizagem informal. No ambiente organizacional, essa é resultante da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, juntamente, com as interações com a cultura da organização e o ambiente externo (FLACH; ANTONELLO, 2010).

A aprendizagem informal ocorre naturalmente como parte de trabalho diário mas, a simples participação na prática não cria aprendizagem, aprende-se somente quando se é capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar, assim como reconstruir a experiência, por meio de um processo contínuo de pensamentos (ANTONELLO, 2006).

Já para Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem informal caracteriza-se por mecanismos onde ocorrem transmissão de conhecimentos e a disseminação de novas tecnologias de trabalho. A aprendizagem passou a ser importante no cotidiano das organizações promovendo resultados relevantes para grupos, departamentos, seções, setores e organizações como um todo.

De modo geral, Abbad, Coelho Junior, Freitas e Pilati (2006) conceituam suporte à aprendizagem como às percepções que os indivíduos têm no que diz respeito às condições facilitadoras e inibidoras de aprendizagem, bem como a sua aplicabilidade no ambiente de trabalho. Dentre outros aspectos, esses conceitos incluem apoio dos pares, do superior/chefe imediato, da organização, da qualidade da interação e do compartilhamento. O conceito de suporte aplicado ao ambiente organizacional traz a ideia de sustentação a algo relacionado ao seu contexto. O suporte à aprendizagem é proposto a alguém quando existe a necessidade de atingimento de alguma meta ou objetivo previamente estabelecido (COELHO JUNIOR, 2009).

Nos programas formais de treinamento, a aprendizagem se dá de maneira intencional, planejada em torno dos objetivos de ensino outrora estabelecidos. As condições de aprendizagem são delimitadas em torno de metodologias instrucionais o que não ocorre na aprendizagem informal existente no ambiente de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Suporte à aprendizagem pode ser percebido em qualquer etapa da aprendizagem. Na etapa da aquisição de novos conhecimentos, por exemplo, os indivíduos devem reconhecer que têm autonomia para questionar seus pares ou chefia em torno da construção da aprendizagem. O indivíduo recebe o suporte e ao mesmo tempo deve ser capaz de fornecer apoio aos demais quando solicitado. O suporte quando efetivo é percebido por meio da agregação de novas competências explicitadas no desempenho das atribuições do indivíduo (COELHO JUNIOR, 2009).

2.2 Definindo Competências

No final da Idade Média a palavra competência era utilizada no linguajar jurídico, e fazia-se menção à faculdade atribuída a pessoas ou instituições de apreciar ou emitir julgamentos a respeito de determinados assuntos. Para melhor contextualização, nesta seção será definida a variável Competência no nível micro da organização, ou seja, no que se refere as competências profissionais.

2.2.1 O que são Competências Profissionais?

Com o passar dos tempos, o termo competência passou a ser usado também para designar a capacidade, socialmente reconhecida, de alguém se manifestar sobre algum assunto. Posteriormente, ganhou um sentido mais genérico, qualificando o indivíduo apto a executar dado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Em meados da década de 70 o tema competência tornou-se notório no contexto organizacional, o que estimulou a formulação de debates e a busca aprofundada por meio de pesquisas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2006). Com isso, vários autores conceituaram competência no contexto organizacional, o que desencadeou distintas definições e essas são empregadas de diversas maneiras, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001).

Para Dutra (2004) há duas correntes no que diz respeito às competências. Uma é exposta por autores norte-americanos, que as definem como conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes - CHA's que possibilita a pessoa a exercer determinada atividade. A segunda é representada por autores franceses, aos quais definem competência não apenas a um conjunto de qualificações, mas sim a realização do indivíduo em determinado contexto.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competências são resultantes da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de insumos e esse indivíduo expressa competência quando desencadeia um resultado no trabalho decorrente da aplicação conjunta do CHA. Santos, Coelho Junior e Faiad (2011) complementam essa definição enfatizando que fora as atribuições acima, a competência é expressa quando proporciona ao indivíduo o desenvolvimento de suas atribuições de forma eficaz e com responsabilidades.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), competência é a mobilização do indivíduo na utilização dos CHA's para alcançar um determinado propósito no trabalho. A competência usada em um sentido mais restrito nos ambientes de trabalho é entendida como a capacidade individual de gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais ou ocupacionais. O envolvimento tanto do resultado como do desempenho esperado, gera o conjunto de qualificações necessárias à competência. Assim, para Bruno-Faria e Brandão (2003), competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional. A Figura 1 sintetiza as informações apresentadas.

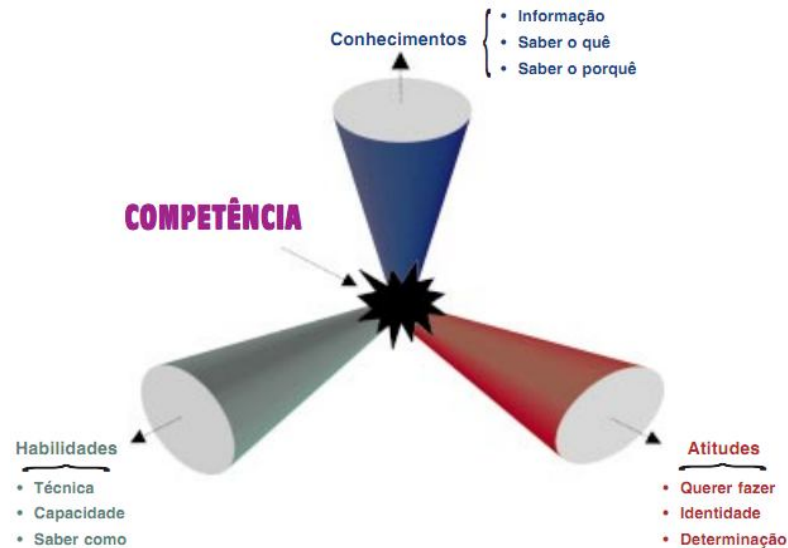


Figura 1: As três dimensões da competência
 Fonte: Durand, 2000 apud Brandão e Guimarães, 2001 - com adaptações.

Em um apanhado geral Santos, Coelho Junior e Faiad (2010), ao analisarem 22 artigos, verificaram que destes, 09 tratam de competências organizacionais, os outros 13 se referiam a competências individuais. Dessa forma, evidencia-se a dificuldade, por parte dos autores, de alcançar uma definição unívoca. Este dado vai ao encontro dos achados de Ruas (2005), quando este efetuou levantamento e análise de 51 artigos. Ao comparar os dois artigos supracitados, verificou-se um cenário semelhante no que se refere à pesquisa nacional de competências, principalmente, ao predomínio de pesquisas teórico-empíricas sobre as de caráter teórico e a diversidade nas formas de abordar, classificar e estruturar os conceitos de competência, organizacional e individual. No entanto, esse trabalho abordará, apenas, as competências profissionais, ou seja, as que tratam diretamente do indivíduo.

Assim, ao definir competências profissionais Gilbert (1978, apud CARBONE, BRANDÃO, LEITE, VILHENA, 2009), um dos pioneiros nos estudos sobre competência, ressaltou que a competência profissional é demonstrada em função do desempenho da pessoa no trabalho e que envolve não só o comportamento que o indivíduo tem mas, inclui, também, as consequências no tocante a suas realizações. Já para Santos (2001), competências profissionais são definidas mediante a

utilização de referenciais de desempenho, de forma que o indivíduo demonstre competência por meio da observação de certos comportamentos.

Carbone, Brandão, Leite, Vilhena (2009) reforçam, ainda, que as competências profissionais são o conjunto de CHA expresso pelo desempenho profissional no ambiente organizacional e que agregam valor tanto para o indivíduo quanto para a organização e funcionam como ponte entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Já Fleury e Fleury (2004) definem as competências profissionais não apenas por conhecimento ou habilidade, mas, sim como conhecimento e habilidade em ação e essas variam de acordo com o ambiente organizacional. Agregar valor a competência profissional implica que o desenvolvimento e a combinação dessa competência, são resultantes do desenvolvimento das competências organizacionais e essenciais, alinhadas à estratégia organizacional. Para Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2005), competência profissional diz respeito ao desempenho, mobilização e contribuição do trabalho para a estratégia organizacional, servindo como parâmetro entre as variadas responsabilidades e contribuições individuais dentro de uma organização.

Conforme propõe Zarifian (2001), as competências profissionais são expostas no momento em que os indivíduos atuam diante de contextos vivenciados no trabalho, servindo como ponte entre as suas condutas e a estratégia organizacional. Assim, as competências são capazes de acrescentar valor econômico ou social às pessoas e às organizações, visto sua contribuição para que sejam alcançados os objetivos organizacionais e para que seja reconhecida socialmente a capacidade dos indivíduos, equipes e organizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). A Figura 2 sintetiza as informações apresentadas.



Figura 2: Componentes da competência profissional
Fonte: Dutra, 2004 e Brandão e Borges-Andrade, 2007

No obstante, o histórico das organizações que procuram por indivíduos devidamente capacitados para desempenhar eficientemente determinada função, não vem de agora, desde o início do século passado, Taylor (1970, apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001) já chamava a atenção para a necessidade de as empresas contratarem “homens eficientes”, o que destaca a escassez de profissionais capacitados desde essa época. No entanto, a preocupação das empresas era com base no princípio taylorista de selecionar e treinar seus empregados, buscando neles aprimorar somente aspectos técnicos relacionados ao cargo a ser desempenhado. Os quesitos sociais e comportamentais não eram considerados pelas organizações e só foram inclusos ao processo de desenvolvimento profissional dos funcionários anos depois (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Por fim, ao conceituar competência profissional Almeida (2007) ressalta que na escola francesa foram desenvolvidas as principais contribuições no que tange as competências e essas não se limitam ao estado educacional ou profissional, nem mesmo a um conjunto de capacidades aprendidas ou conhecimentos adquiridos, as competências profissionais dizem respeito à mobilização de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. Dessa forma, compreende-se que as competências profissionais não são, apenas, o conjunto de CHA'S que indivíduo adquire no ambiente de trabalho, mas, sim um conjunto de comportamento expresso tanto no âmbito tanto social, quanto organizacional.

2.3 Definindo Desempenho

A literatura de Comportamento Organizacional é limitada no que se refere à definição de desempenho. Encontra-se distintas e diversas definições sobre gestão de desempenho, avaliação de desempenho, efeitos da gestão e avaliação de desempenho no contexto organizacional e existem definições dessa variável tanto no nível individual quanto no nível macro. No entanto, esse trabalho versará, apenas, a respeito do desempenho no nível individual.

2.3.1 O que é Desempenho?

Coelho Junior (2009) definiu desempenho remetendo-o ao empenho do indivíduo no trabalho no que se refere às ações pautadas no cumprimento de objetivos e metas. No entanto, não é todo o tipo de comportamento manifestado que se traduz em desempenho, mas, apenas aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, aquilo que é esperado para a execução de seu cargo. Dessa forma, segundo Toro (1996, apud PASMADJIAN, 2012) desempenho é o ato intencional do indivíduo em uma ação orientada pelo seu resultado com um propósito consciente ou motivação prévia. Assim, o desempenho no trabalho pode ser influenciado por variáveis de contexto como: condições sociais, culturais e demográficas e condições do posto de trabalho. Essas variáveis formam um contexto que contribui para caracterizar as ações ocupacionais individuais, ou seja, o desempenho propriamente dito. Ratificando esse autor, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) relatam que o desempenho no trabalho é influenciado por diversos fatores (características organizacionais, ambiente de tarefas e características do trabalhador) de diferentes naturezas. O Quadro 1 sintetiza as informações apresentadas.

Características Organizacionais	Ambiente de Tarefas	Característica do Trabalhador
Cultura e Clima	Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	Habilidades
Política de benefícios	Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho	Conhecimentos
Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento pessoal	Características e escopo do trabalho	Atitudes
Políticas e práticas de administração de pessoal	Clareza de objetivo	História funcional
Imagem da Organização	Adequação de prazo	Idade
	Qualidade de gerenciamento de desempenho	Sexo
		Escolaridade
		Motivações

Quadro 1: Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho

Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996

Para que o indivíduo obtenha um desempenho competente deve, frequentemente, atender a padrões ou níveis de excelência por um longo período de tempo (ABBAD, FREITAS E PILATI, 2006). Para um desempenho eficaz, os indivíduos devem saber fazer e querer fazer a tarefa de acordo com o padrão determinado, além disso, precisam de suporte organizacional para que essa execução seja realmente eficaz. Já Abbad e Borges-Andrade (2004) conceituam desempenho no trabalho sob a perspectiva do indivíduo, onde o desempenho é a expressão de comportamentos referentes às tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais. Diz respeito, também, o quê, como, onde, quando, para que e com que padrões as tarefas são realizadas pelas pessoas. Desempenho além de expressar o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiência pessoais do indivíduo compreende, também, aos componentes do saber fazer, a motivação e as condições de trabalho. A Figura 3 sintetiza as informações apresentadas.

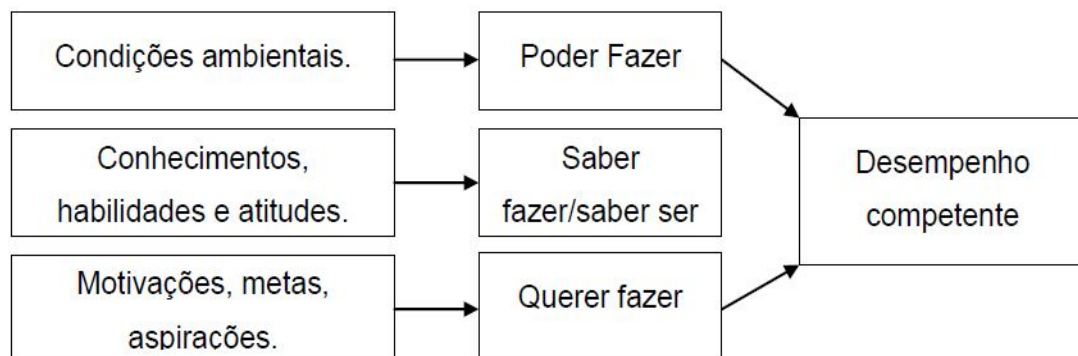


Figura 3: Condições necessárias ao desempenho competente
Fonte: Abbad e Boges-Andrade, 2004

Na concepção de Carbone, Brandão, Leite, Vilhena (2009), o desempenho competente é gerado caso haja sinergia na aplicação do CHA no trabalho, deixando claro que tais elementos são interdependentes e complementares. O desempenho se manifesta no trabalho por meio dos comportamentos apresentados pela pessoa, assim como pelas realizações e resultados alcançados por ela. Já para Campbell (1990, apud PASMADJIAN, 2012), desempenho é a ação em si e, não somente, a consequência ou resultado dessa ação ou comportamento. No entanto, o

desempenho inclui somente as ações ou comportamentos relevantes para as metas organizacionais. Ademais, Robbins, Judge, Sobral (2010) definem desempenho sob três perspectivas: desempenho na tarefa que se refere ao dever e responsabilidade para a produção de um bom serviço ou para as tarefas administrativas; cidadania como ações que contribuem para o bom ambiente psicológico e a contraprodutividade que são ações que prejudicam o bom desempenho do indivíduo na organização seja por parte dessas ou mesmo partindo do próprio indivíduo.

Bergamini e Beraldo (2010) definem desempenho como ação, atuação e comportamento. Ao avaliar o desempenho e ao identificá-lo positivamente pode-se verificar se o desempenho foi eficiente, eficaz ou ambos. Desempenho eficiente é aquele que alcança o resultado esperado, utilizando adequadamente os mecanismos disponibilizados pela organização para a consecução da tarefa. Já o desempenho eficaz se refere ao fato do indivíduo realizar o que tem que ser feito e apresentar o resultado esperado.

Por sua vez Lucena (1995) identifica quatro fatores que interferem no desempenho do indivíduo, que se desdobram em: qualificação profissional, cultura organizacional, estrutura gerencial e o ambiente externo. Na prática, esses fatores interagem reciprocamente, impactando no desempenho positiva ou negativamente. Já Bergamini e Beraldo (2010) identificam desempenho em três fatores como, conhecer o comportamento do indivíduo, conhecer o trabalho e o ambiente organizacional que esses estão inseridos. Dessa forma, o desempenho do indivíduo está relacionado à sua maneira de ser; a atividade e ao ambiente. Quanto mais sintonizados estiverem esses três fatores, mais eficiente será o resultado do desempenho.

Assim, para Lucena (1995), desempenho pode ser entendido como manifestação concreta e objetiva do que o indivíduo é capaz de fazer. É algo definido, acompanhado e mensurável. Para que se mesure o desempenho do indivíduo deve-se antes identificar o que é esperado para as respectivas tarefas. Deve-se saber o nível de qualidade esperado, prazos estipulados para a realização da tarefa, identificar se o procedimento usado é o melhor e mais prático tanto para a organização quanto para o indivíduo. Deve-se, também, identificar se a organização proporciona estrutura física e recursos (materiais, técnicos, financeiros entre outros) para que o indivíduo desempenhe determinada tarefa com esmero. O desempenho

esperado deve ser condizente com a estrutura que a organização fornece ao indivíduo.

Quando a organização não aloca os indivíduos na realização de tarefas que coincidam com seu perfil ou mesmo capacidade intelectual, esses começam a buscar outros meios para o seu melhor aproveitamento nos quais se sintam realizados no que se referem as suas capacidades profissionais, por isso, a organização deve utilizar mecanismos para que o indivíduo seja alocado em determinado setor de acordo com suas competências e, assim, o seu desempenho se equiparará ao desempenho esperado pela organização. A seleção do candidato para determinada vaga em determinado Órgão/Setor faz-se mediante ao desempenho que se espera do indivíduo, bem como o seu perfil profissional. No entanto, seleção rigorosa composta por inúmeras etapas (provas, testes, entrevistas e outros) não é condição suficiente para um bom desempenho do indivíduo, essa confirmação se dará mediante a avaliação de desempenho. A preocupação de tornar o desempenho humano eficaz é o ponto de atuação para que a produtividade aumente, bem como objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio (LUCENA, 1995; BERGAMINI E BERALDO, 2010).

Assim, com base nos argumentos expostos anteriormente e de acordo com as variáveis aqui apresentadas pode-se relacionar à aprendizagem e competência ao desempenho onde a primeira constitui o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho representa uma manifestação da competência, ou seja, uma expressão daquilo que o indivíduo aprendeu (CARBONE ET AL., 2009).

Dessa forma, o próximo Capítulo abordará o método e as técnicas da pesquisa, bem como especificar onde a pesquisa foi realizada, seu tipo, amostra, instrumentos e como foram coletados e analisados os dados dessa pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente Capítulo está subdividido em cinco seções. A primeira seção trata do tipo e da descrição geral da pesquisa, a segunda seção trata do Órgão e do Departamento a ser pesquisado, a terceira seção versa sobre a população e a amostra, a seção quatro apresenta os instrumentos da pesquisa e, por fim, a quinta seção trata da análise e coleta dos dados.

Este estudo foi elaborado por meio de pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa com a finalidade de identificar, empiricamente, as percepções dos servidores quanto ao suporte à aprendizagem informal percebido pela unidade de serviço, chefes e colegas; as percepções dos servidores quanto às competências profissionais necessárias para a realização do seu trabalho, as percepções dos próprios servidores quanto ao seu desempenho no trabalho e, por fim, testar efeitos correlacionais entre percepções sobre suporte à aprendizagem e a percepção de aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho humano no trabalho.

Para tanto, foram aplicados três questionários no Departamento de Pessoal – DEPES da Câmara dos Deputados - CD, com o objetivo de identificar, empiricamente, se o suporte à aprendizagem informal e a aquisição e expressão de competências são percebidas como geradores de efeitos sobre o desempenho humano no trabalho. Por fim, as três variáveis analisadas foram medidas na amostra sob as mesmas condições (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) para que haja consistência nos resultados (BARBETTA, 2005).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Ao analisar o ambiente organizacional, no período de 2008/2011 foi desenvolvido um projeto na Câmara dos Deputados, que mapeou as competências dos servidores e essas foram identificadas como competências relativas à Organização, competências individuais gerenciais e competências individuais gerais. No entanto,

esse trabalho identificou, apenas, as competências profissionais (individuais) comuns a todos os servidores.

No que tange à sua tipificação foram analisadas as variáveis antecedentes suporte à aprendizagem informal e competência e a variável resultado desempenho, todas no nível micro. A pesquisa teve corte transversal, pois a coleta foi realizada em um único período. Seus resultados foram extraídos por meio de análise documental e estudos descritivos onde foram, também, especificadas e correlacionadas cada variável (SAMPIERI; COLLADO, 2006). A pesquisa foi de cunho explicativa, pois, identificou os fatores que determinaram e contribuíram para a ocorrência da correlação entre as variáveis (GIL, 2002).

Quanto à sua natureza, os dados levantados foram quantitativos, cuja perspectiva utilizada foi o método indutivo que consistiu nos três elementos fundamentais, a saber: observação dos fenômenos, descoberta da relação entre os fenômenos e a generalização da relação (MARCONI; LAKATOS 2005). Quanto à temporalidade, a respectiva pesquisa foi realizada no mesmo período do levantamento dos conceitos das variáveis junto à literatura, da metodologia, coleta e análise dos dados, bem como os seus resultados e discussões (GIL, 2002).

A pesquisa foi de cunho teórico/empírica, de natureza aplicada onde utilizou-se fontes primárias extraídas, por meio da aplicação dos questionários de suporte à aprendizagem desenvolvido por Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005), do questionário sobre desempenho humano no trabalho desenvolvido por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010) e por meio da aplicação do questionário com as competências profissionais já mapeadas pela Casa, no que tange seu domínio e importância. As análises dos dados secundários foram extraídas de documentos do Órgão, intranet e do site. Dessa forma, ao aplicar esses instrumentos pretendeu-se identificar a relação existente entre as variáveis e daí, extrair os resultados a partir da análise correlacional.

3.2 Caracterização da Organização

A Organização objeto deste estudo é a Câmara dos Deputados - CD, órgão este que compõe o Poder Legislativo (art. 44 da Constituição Federal) composta de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, cujo papel imprescindível perante a sociedade do País, é desempenhado em três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

As competências privativas da Câmara dos Deputados, conforme o art. 51 da Constituição Federal incluem a autorização para instauração de processo contra o Presidente e o Vice-Presidente da República e os Ministros de Estado; a tomada de contas do Presidente da República, quando não apresentadas no prazo constitucional; a elaboração do Regimento Interno; a disposição sobre organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços e a iniciativa de lei para a fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias e a eleição dos membros do Conselho da República.

A Câmara dos Deputados é a Casa em que tem início o trâmite da maioria das proposições legislativas e é o Órgão de representação mais imediata do povo, onde são centralizados muitos dos maiores debates e decisões de importância nacional. Nesse contexto, a CD, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos. Assim, a Câmara dos Deputados compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de ideias, revelando-se uma Casa legislativa plural, a serviço da sociedade brasileira.

A missão da Câmara dos Deputados é representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social. Sua visão é consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e

com ampla participação dos cidadãos. Seus valores são expressos pela: ética, busca pela excelência, independência do Poder Legislativo, legalidade, pluralismo e responsabilidade social. A Figura 4 sintetiza as informações apresentadas.

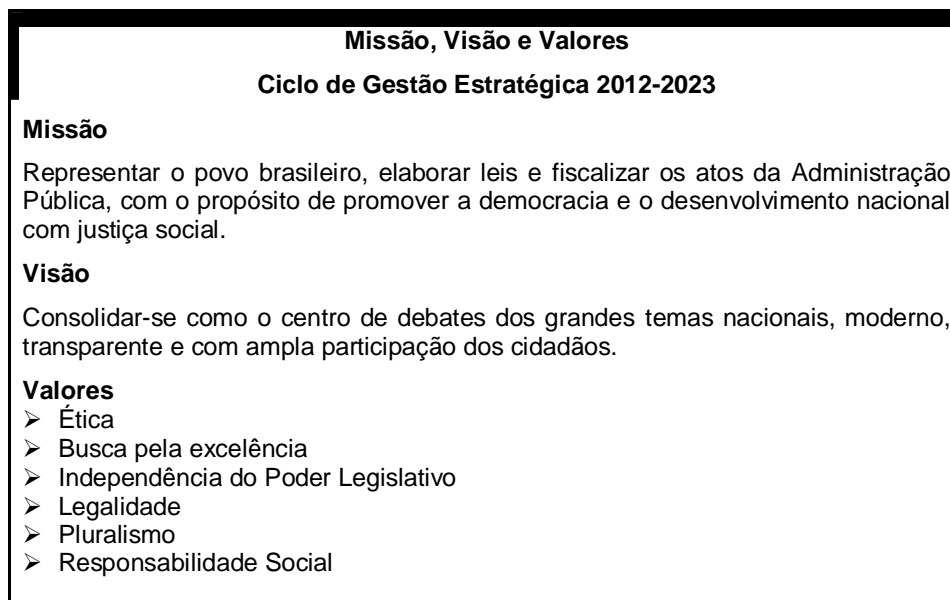


Figura 4: Missão, Visão e Valores da Câmara dos Deputados
Fonte: Câmara dos Deputados, 2013

A estrutura organizacional da Casa é composta pelo Plenário, pela Secretaria-Geral da Mesa; Diretoria Geral; Diretoria Administrativa; Diretoria Legislativa; Diretoria de Recursos Humanos; Secretaria de Comunicação Social e a Secretaria de Controle Interno (vide anexo D). No presente momento, a Câmara possui 3.452 servidores efetivos de nível fundamental, médio e superior.

A pesquisa foi realizada no Departamento de Pessoal - DEPES, no qual é subordinado hierarquicamente à Diretoria de Recursos Humanos e é composto pelas seguintes áreas: Assessoria Jurídica do Departamento de Pessoal; Serviço de Administração; Serviço de Arquivo; Coordenação de Inativos e Pensionistas; Coordenação de Pagamento de Pessoal; Coordenação de Recursos Humanos; Coordenação de Registro e Seguridade Parlamentar; Coordenação de Registro Funcional e a Coordenação de Secretariado Parlamentar (vide anexo E). O Quadro 2 sintetiza as informações apresentadas.

Departamento de Pessoal	SIGLA	Principais Competências
Gabinete	GAB	Exercer a administração do pessoal e, como órgão central de sistema, emitir normas, planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades de pessoal.
Serviço de Administração	SERAD	Auxiliar o Diretor de Pessoal na instrução e gerenciamento de processos, dar apoio administrativo às Coordenações e demais Unidades da Estrutura Administrativa do DEPES e prestar informações ao público interno e externo referentes a vínculo funcional e andamento de processos da área de pessoal.
Serviço de Arquivo	SEARQ	As principais competências do Serviço de Arquivo é administrar e guardar os documentos dos servidores do quadro efetivo e de alguns servidores inativos; responder pela transferência, guarda e processamento técnico dos arquivos, realizar empréstimos e desarquivamentos de documentos solicitados pelos setores de origem.
Assessoria Jurídica	ASJUR	Orientar a aplicação da legislação pertinente e zelar pela sua observância; coordenar pesquisas e instrução de processos referentes à legislação, doutrina e jurisprudência de pessoal; propor a edição de normas complementares à legislação de pessoal; promover o aperfeiçoamento das atividades no âmbito do Departamento; analisar e definir as propostas relativas à estrutura administrativa da Casa.
Coordenação de Recursos Humanos	COREH	Coordenar as atividades referentes à avaliação de desempenho; manter atualizado dados estatísticos relativos à pessoal; estudar e propor soluções aos problemas na área de recursos humanos; controlar o quantitativos de cargos efetivos da Câmara dos Deputados.
Coordenação de Inativos e Pensionistas	COIPE	Coordenar, orientar e supervisionar as atividades e normas vinculadas à concessão e manutenção das aposentadorias e pensões civis de servidores da Câmara dos Deputados; acompanhar e aplicar a legislação pertinente.
Coordenação de Registro e Seguridade Parlamentar	CORSEP	Coordenar as atribuições referentes ao Plano de Seguridade Social dos Congressistas, no âmbito da Câmara dos Deputados; a concessão e manutenção dos benefícios oriundos do extinto IPC; acompanhar o levantamento da frequência e dos afastamentos dos parlamentares; executar as atividades de cadastro e registrar as missões oficiais dos parlamentares; manter controle sobre a entrega de declarações de bens e rendas dos parlamentares.
Coordenação de Pagamento de Pessoal	COPAG	Organizar e manter atualizado o controle dos registros relativos ao pagamento de deputados, servidores efetivos ativos, inativos e pensionistas, servidores comissionados, deputados aposentados e pensionistas de ex-deputados.

Coordenação de Registro Funcional	COREF	Acompanhar o levantamento da frequência e dos afastamentos para elaboração da folha de pagamento, executar as atividades de cadastro, registro funcional e movimentação dos servidores efetivos e dos cargos de natureza especial.
Coordenação de Secretariado Parlamentar	COSEC	Planejar, coordenar, organizar, orientar e dirigir as atividades relacionadas à nomeação, à posse, à frequência e aos registros funcionais dos ocupantes de cargo em comissão de Secretário Parlamentar, sem vínculo e requisitados, garantindo a observância dos parâmetros legais.

Quadro 2: Coordenações do Departamento de Pessoal
Fonte: Câmara dos Deputados, 2011

3.3 População e amostra

Esta pesquisa foi realizada no DEPES com o intuito de identificar correlações entre as variáveis aprendizagem, competência e desempenho e também, contribuir no processo de Gestão de Pessoas da Casa, uma vez que já foram iniciados projetos que valorizam o servidor na realização do seu trabalho na Casa, como exemplos foram elaborados o projeto DEPES em Ação; Pró-Servidor; Educação Financeira, Preparação para Aposentadoria, entre outros e, também, pelo fato da pesquisadora ser estagiária do Órgão, lotada na Coordenação de Recursos Humanos - COREH.

Segundo Sampieri e Collado (2006), para delimitar uma população deve se atentar para o tipo de estudo que está sendo feito se qualitativo, quantitativo ou quali-quantitativo, e para o objeto desse estudo predominou a abordagem quantitativa. Para essa pesquisa, utilizou-se a metodologia proposta por Barbetta (2005) considerando que o tamanho da população é 190 servidores, a amostra mínima necessária para generalização dos resultados, com 95% de margem de confiança, é de 128 pessoas. No entanto, a amostra obtida neste Estudo foi de 134 participantes (70,52% da população) das distintas Coordenações que compõem o DEPES.

Os questionários foram respondidos por servidores com funções comissionadas ou não de nível médio, superior, superior com especialização, mestrado e/ou doutorado. Foram identificados, também, o gênero e idade dos servidores, a natureza do seu

cargo, o tempo de serviço na Organização e a Coordenação ao qual está vinculado. Como o intuito da pesquisa é correlacionar as variáveis suporte à aprendizagem informal, competência e desempenho, os resultados obtidos na amostra foram generalizados para a população.

Na Tabela 1, observa-se que quanto à distribuição por gênero 52,9% são do sexo masculino e 42,1% são do sexo feminino. Quanto à faixa etária dos servidores, a grande maioria concentra-se entre os 41 a 60 anos, totalizando 57,5% da amostra (considerando o somatório das frequências de 41 a 50 e 51 a 60 anos). Em relação ao tempo de serviço dos participantes, a maior parte 19,4% da amostra tem entre 1 a 5 anos de serviço e os servidores participantes com mais de 30 anos de serviço representam a segunda maior parte da amostra com 16,4%. Quanto ao grau de escolaridade a maior parte dos participantes 44,3% possui Especialização e segunda maior parte dos servidores respondentes 32,1% possui graduação. Em relação ao cargo ocupado, a grande maioria da amostra 53,6% são Técnicos Legislativos e 36,4% são Analistas Legislativos e a grande maioria dos participantes 80,7% da amostra têm Função Comissionada. No que tange a distribuição dos servidores da amostra no total foram 8 Coordenações, onde, o DEPEs foi feito a partir de um aglomerado do Serviço de Administração, Serviço de Arquivo e Gabinete, uma vez que houve pouca representação nesses setores e tal junção se deu afim de evitar a identificação dos participantes. A Tabela 1 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 1: Dados gerais dos participantes da pesquisa

(continua)

Dados gerais dos participantes da pesquisa		
	F	%
Gênero		
Masculino	74	52,9
Feminino	59	42,1
Sem resposta	1	5,0
Faixa Etária		
18 a 24 anos	3	2,2
25 a 30 anos	11	8,2
31 a 40 anos	28	20,9
41 a 50 anos	35	26,2
51 a 60 anos	42	31,3
Acima de 60 anos	6	4,5
Sem respostas	9	6,7

(conclusão)

Dados gerais dos participantes da pesquisa		
Tempo de Serviço		
Até 1 ano de serviço	6	4,5
Entre 1 e 5 anos de serviço	26	19,4
Entre 6 e 10 anos de serviço	9	6,7
Entre 11 e 15 anos de serviço	12	9,0
Entre 16 e 20 anos de serviço	21	15,7
Entre 21 e 25 anos de serviço	15	11,2
Entre 26 e 30 anos de serviço	15	11,2
Acima de 30 anos de serviço	22	16,4
Sem respostas	8	6,0
Escolaridade		
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	15	10,7
Graduação	45	32,1
Especialização	62	44,3
Mestrado	7	5,0
Doutorado	3	2,1
Sem respostas	2	5,8
Cargo		
Analista Legislativo	51	36,4
Técnico Legislativo	75	53,6
Sem respostas	8	10,0
Função Comissionada		
Sim	113	80,7
Não	17	12,1
Sem respostas	4	7,2
Coordenação		
DEPES	10	7,5
Asjur	8	6,0
Coreh	18	13,4
Coipe	11	8,2
Copag	24	17,9
Cosec	20	14,9
Corsep	10	7,5
Coref	22	16,4
Sem respostas	11	8,2

Fonte: Autora (2012).

A partir desses resultados, podemos generalizar os resultados da amostra obtida neste Estudo, uma vez que, para isso, obteve-se o retorno correspondente a 70,52% da população (134 participantes) nas distintas Coordenações que compõem o DEPES ressaltando que a margem de 95% de significância proposta por Barbetta (2005) foi criteriosamente observada.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Ao analisar as variáveis que foram abordadas nesse trabalho, Brandão e Guimarães (2001) visualizam a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo constructo, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Assim, ao analisar essas variáveis buscou-se aplicar, por meio de survey, três instrumentos de pesquisa que visam identificar a correlação existente entre essas variáveis.

O primeiro é um instrumento totalmente estruturado (vide anexo A) validado por Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) e versa sobre Suporte à Aprendizagem da Chefia/Unidade de Trabalho (itens 1 ao 25) no qual refere-se à avaliação do empregado sobre a atuação do seu(s) chefe(s) imediato(s) em relação a ele próprio e a sua unidade de trabalho e sobre o Suporte dos Colegas (itens 26 ao 31) que refere-se à percepção do respondente sobre a interação dos seus colegas de trabalho não mais entre si, mas relacionado ao próprio respondente. No total, o instrumento contém 31 itens com cargas fatoriais oscilando entre 0,30 a 0,89 e *alpha* de 0,96. Esse instrumento tem como objetivo analisar as ocorrências ou ausências de fatores psicossociais de apoio à aplicação de novas habilidades no trabalho, aprendidas não somente em treinamentos formais mas, em situações mais amplas (tentativa e erro, tirar dúvidas com colegas de sala, autoaprendizagem dentre outros) ou mesmo situações naturais. Coelho Junior *et. al* (2005) identificaram e analisaram os principais construtos e medidas associadas voltadas a investigação do provimento de suporte às ações aprendizes, formais e informais nas organizações. Destacaram-se, também, os procedimentos de validação semântica, por juízes e, também, estatística, por meio de técnicas de análise fatorial, conforme proposto por Pasquali (1997). O Quadro 3 sintetiza as informações referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem.

Suporte à Aprendizagem		
Dimensões	Definições	Itens
Suporte à Aprendizagem da Chefia e Unidade de Trabalho	Refere-se à avaliação do empregado sobre a atuação do seu(s) chefe(s) imediato(s) em relação a ele próprio e a sua unidade de trabalho	1 ao 25
Suporte à Aprendizagem dos Colegas	Refere-se à percepção do respondente sobre a interação dos seus colegas de trabalho não mais entre si, mas relacionado ao próprio respondente.	26 ao 31

Quadro 3: Definição das dimensões do instrumento de Suporte à Aprendizagem
Fonte: Coelho Junior, Abbad e Todeschini, 2005

O segundo instrumento (vide anexo B) trata do desempenho humano no trabalho, validado por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira, (2010) com cargas fatoriais oscilando entre 0,31 e 0,78 e *alpha* de 0,94, esse instrumento contém 27 itens que

[...] tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho e os itens, em geral, tratam da avaliação de desempenho concernente a tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Os itens dizem respeito a indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização de tempo e visão sistêmica [...]. (Coelho Junior et. al, 2010, p.6).

Para uma melhor exemplificação, buscou-se especificar a definição de cada escore. O primeiro fator Regulação do Desempenho (itens 1 ao 12) avalia a adequação à ação pelo indivíduo, bem como o quanto o mesmo percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da Organização em estudo (centralidade do trabalho). O segundo fator Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa (itens 13 ao 15) refere-se à percepção do respondente sobre o quanto o

mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho. O terceiro fator Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, (itens 16 ao 19) trata de dimensões ou facetas que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações contando, inclusive, com o ajustamento dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas. Por fim, o quarto fator Auto-Gerenciamento de Desempenho, (itens 20 ao 27) versa sobre a eficiência do desempenho, mais especificamente, da capacidade de administrar a execução de seu trabalho. O Quadro 4 sintetiza as informações referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.

Desempenho Humano no Trabalho		
Dimensões	Definições	Itens
Regulação do Desempenho	Avalia a adequação à ação pelo indivíduo, bem como o quanto o mesmo percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da Organização em estudo (centralidade do trabalho).	1 ao 12
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Refere-se à percepção do respondente sobre o quanto o mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho.	13 ao 15
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	Trata de dimensões ou facetas que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações contando, inclusive, com o ajustamento dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas.	16 ao 19
Auto-Gerenciamento de Desempenho	Versa sobre a eficiência do desempenho, mais especificamente, da capacidade de administrar a execução de seu trabalho.	20 ao 27

Quadro 4: Definição das dimensões do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho
Fonte: Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira, 2010

As escalas dos dois primeiros questionários são do tipo Likert, composta por 10 pontos que variam entre 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente.

O terceiro instrumento versa sobre as competências profissionais já mapeadas pela Casa no que tange à sua Importância e Domínio, onde no quesito importância são 4 opções de preenchimento: 1 = Nenhuma Importância / Não se aplica (competência irrelevante), 2 = Pouca Importância, 3 = Média Importância e 4 = Alta Importância (competência imprescindível). O quesito Domínio, também, possui 4 opções: 1 = Não tenho Domínio (não possuo a competência), 2 = Tenho pouco Domínio da competência, 3 = Tenho médio Domínio da competência, 4 = Tenho alto Domínio da competência (posso excelência na competência). O Quadro 5 sintetiza as informações apresentadas.

Competências Profissionais		
Dimensões	Definições	Itens
Importância	1 = Nenhuma Importância 2 = Pouca Importância 3 = Média Importância 4 = Alta Importância	1 ao 14
Domínio	1 = Não tenho Domínio 2 = Tenho pouco Domínio da competência 3 = Tenho médio Domínio da competência 4 = Tenho alto Domínio da competência	1 ao 14

Quadro 5: Instruções para preenchimento do instrumento de Competências Profissionais
Fonte: Câmara dos Deputados, 2011

Com a aplicação desses instrumentos de pesquisa no DEPES espera-se que as competências já mapeadas pela Casa venham obter correlação com o desempenho dos servidores em relação ao suporte à aprendizagem informal percebido.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Com vista a obter insumos para a respectiva pesquisa, a coleta de dados foi realizada, presencialmente, por meio da entrega dos questionários para os servidores que responderam e entregaram no prazo máximo de quinze dias. A coleta de dados foi realizada no período correspondente aos dias 20 de setembro a 5 de outubro de 2012. Para alguns participantes foram concedidos 5 dias a mais para a entrega do questionário, visto que esses se encontravam de férias e/ou atestado médico. Houve essa flexibilidade por parte da pesquisadora para que a amostra fosse pautada na diversidade (de cargo, tempo de serviço, função e outros) e, também, para alcançar maior amostra.

As análises de dados foram extraídas da aplicação do questionário de suporte à aprendizagem validado por Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005), do questionário sobre desempenho no trabalho, validado por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010) e do questionário com competências individuais já mapeadas pela Casa. Os instrumentos foram aplicados no DEPES, uma vez que esse departamento possui vários programas voltados aos servidores e essa pesquisa visa contribuir na identificação da eficácia desses projetos.

Para essa pesquisa, utilizou-se a inferência estatística por meio das análises das hipóteses, pois, pretendeu-se correlacionar os efeitos das variáveis antecedentes sobre as variáveis respostas existentes no contexto organizacional, conforme expressam Sampieri e Collado (2006).

Foram realizadas análises estatísticas das medidas de tendência central (média), bem como de amplitude (desvio padrão). A média é utilizada para indicar o centro de um conjunto de valores, considerando o conceito físico de ponto de equilíbrio (BARBETTA, 2005). No entanto, só a média não pode expressar a verossimilhança da realidade dos dados tabulados, criando situações em que os pontos discrepantes possam enviesar seu resultado. Assim, para evitar o desvio do resultado real utilizou-se, também, o desvio padrão (BARBETTA, 2005) como uma medida que fornece informações complementares à informação contida na média, avaliando a dispersão do conjunto de valores em análise. No que tange aos dados dos

respondentes da pesquisa, foi efetuada análise das frequências no que se refere as médias obtidas por meio da aplicação dos questionários.

Para analisar os dados, foi utilizada a correlação linear de Spearman (r), uma vez que foi identificado que a amostra não é normal, ou seja, utilizou-se estatística não-paramétrica. A correlação linear de Spearman foi a primeira a ser desenvolvida e um dos métodos estatísticos mais conhecidos atualmente (SIEGEL E CASTELLAN JR., 2006). Os dados coletados foram digitados e processados no programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 19.0, bem como no Excel versão Windows 2007.

Dessa forma, o próximo Capítulo abordará os resultados e discussões referentes à análise dos dados, bem como especificar as correlações encontradas nas variáveis em estudo identificando, também, as médias, desvios padrão e coeficientes de variação de cada instrumento aplicado a fim de desenvolver no Órgão de estudo, políticas e práticas que permitam o aprimoramento do modelo de Gestão de Pessoas existente na Casa, embora sejam constructos com suas próprias especificidades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo está subdividido em cinco sessões, a saber: Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem, Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, Resultados descritivos do instrumento de Competências Profissionais, Análises dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais e por fim, as correlações existentes entre os respectivos instrumentos, bem como os dados dos participantes da pesquisa.

4.1 Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem

Conforme expresso por Coelho Junior (2009), suporte à aprendizagem informal compreende o aprendizado diário que o indivíduo tem ao desenvolver suas tarefas, seja por meio de informação trocada pelos pares (transferência do conhecimento das rotinas de trabalho) ou por tentativa e erro. De modo geral, Abbad, Coelho Junior, Freitas e Pilati (2006) conceituam suporte à aprendizagem como às percepções que os indivíduos têm no que diz respeito às condições facilitadoras e inibidoras de aprendizagem, bem como a sua aplicabilidade no ambiente de trabalho, dentre outros aspectos, esses conceitos incluem apoio dos pares, do superior/chefe imediato, da Organização, da qualidade da interação e do compartilhamento. Sendo assim, a Tabela 2 apresenta os resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem. Os dados foram tratados de forma segregada (por dimensão), sobre a percepção do servidor quanto ao Suporte à Aprendizagem da Chefia/Unidade de Trabalho e Suporte à Aprendizagem dos Colegas, os resultados que estão contidos na tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento de uma escala que varia de 1 discordo totalmente a 10 concordo totalmente.

Verifica-se que quanto maior o valor do escore no que se refere a média, maior é a percepção do servidor sobre a variável a ser avaliada. Dessa forma, na dimensão

Suporte à Aprendizagem da Chefia/Unidade de Trabalho foram identificadas oscilações das médias entre os valores 6,45 e 8,87 e desvios-padrões entre os valores 1,65 e 2,74 e coeficiente de variação oscilando entre 0,20 e 0,42. A partir dessa variação, percebe-se que, de uma forma geral, as variáveis analisadas tendem a estarem presentes no ambiente de trabalho dos servidores, assim, identifica-se que há contínuo suporte da chefia/unidade de trabalho à aplicação de novas habilidades para melhor execução do trabalho. Dessa forma, pode se afirmar que a hipótese "Os participantes perceberão, positivamente, suporte à aprendizagem informal no trabalho" foi respondida na pesquisa.

De forma mais detalhada e para uma melhor compreensão, a menor média obtida 6,45 (DP 2,74) diz respeito ao tempo destinado para "[...] a busca de novas formas de executar o trabalho", valor que pode ser justificado pela necessidade de execução do trabalho, de forma imediata, para atender com rapidez a demanda da Casa. A média que obteve maior valor 8,87 (DP 1,90) refere-se a variável "Na minha Unidade há respeito mútuo", o que pode inferir que o ambiente de trabalho apresenta uma significativa aceitabilidade entre os servidores no que se refere a novas ideias para a execução das tarefas, o que permite a aprendizagem e a cooperação mútua na Unidade de trabalho. Já o desvio-padrão elevado indica diversificada percepção entre os servidores quanto ao Suporte à Aprendizagem recebido na sua respectiva Coordenação. O item "Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudanças" apresentou o menor desvio-padrão 1,65 e uma média de 8,30, indicando de forma geral que as sugestões e ideias para mudanças no setor de trabalho são bem aceitas pelos seus respectivos chefes imediatos, o coeficiente de variação para este item foi de 0,20 o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. No entanto, o maior desvio-padrão 2,74 coincide com o item que apresentou a menor média 6,45 referente à "[...] existência de tempo para a busca de novas formas de executar o trabalho", cujo coeficiente de variação também foi o mais elevado 0,42 o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. A partir dessa elevada variação, pode se inferir que há diferentes posturas da chefia/Unidade de trabalho quanto à aceitação de inovações no trabalho.

Na dimensão Suporte à Aprendizagem dos Colegas, foram identificadas oscilações das médias entre os valores 7,03 e 7,91 e desvios-padrões entre os valores 2,21 e

2,65. A partir dessa variação, percebe-se positivamente que há o suporte dos colegas nas respectivas Coordenações. Ao analisar os resultados de cada item dessa dimensão, verifica-se que, a menor média obtida 7,03 diz respeito ao estímulo dos colegas a “[...] *buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho*” o que pode ser explicado pelas diferentes tarefas existentes nas Coordenações, bem como as demandas de trabalhos. Concomitantemente, essa variável apresentou maior desvio-padrão 2,65 o que pode inferir que há distintas formas de aplicar novas habilidades e conhecimentos nas Coordenações, o coeficiente de variação 0,38 também foi o mais elevado dessa dimensão o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. A média que obteve maior valor 7,91 (DP 2,55) versa sobre “[...] *as orientações para resolução de dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos*”, ou seja, o suporte percebido no ambiente de trabalho é positivo. Já o menor desvio-padrão 2,21 (Média 7,44) refere-se “[...] *à segurança na aplicação de novas habilidades e conhecimento no trabalho*”, o que pode inferir que nas Coordenações existe o suporte dos colegas no que tange a aceitação na aplicação de novas práticas organizacionais, no entanto, esse item apresentou coeficiente de variação de 0,30 que também indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. A Tabela 2 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 2: Resultados descritivos referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem Informal

(continua)

Suporte à Aprendizagem			
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Fator 1: Suporte à Aprendizagem da Chefia/Unidade de Trabalho			
Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudanças	8,30	1,65	0,20
Meu chefe/superior imediato estimula o uso das minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho	8,10	1,90	0,23
Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando diferente das dele(s)	7,85	1,95	0,25
Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos	8,05	1,97	0,25

(continuação)

Suporte à Aprendizagem

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho	8,19	1,84	0,23
Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho	7,70	2,28	0,30
Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho	7,62	2,29	0,30
Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho	8,49	1,96	0,23
Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas	8,26	1,94	0,24
Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos	7,68	2,15	0,28
Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos	7,90	2,40	0,30
Na minha Unidade novas ideias são valorizadas	8,10	2,04	0,25
Na minha Unidade há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/setor	7,78	2,17	0,28
Na minha Unidade há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos	7,80	2,17	0,28
Na minha Unidade há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos	7,78	2,02	0,26

(continuação)

Suporte à Aprendizagem

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Na minha Unidade há autonomia pra organizar o trabalho	8,25	1,78	0,22
Na minha Unidade há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos	7,72	2,07	0,27
Na minha Unidade as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas	7,69	2,20	0,29
Na minha Unidade há incentivo à busca por novas aprendizagens	7,92	2,20	0,28
Na minha Unidade cada membro é incentivado a expor o que pensa	7,59	2,30	0,30
Na minha Unidade há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos	7,75	2,30	0,30
Na minha Unidade há respeito mútuo	8,87	1,90	0,21
Na minha Unidade as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos	7,40	2,25	0,30
Na minha Unidade há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior	6,55	2,68	0,41
Na minha Unidade há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho	6,45	2,74	0,42
Fator 2: Suporte à Aprendizagem dos Colegas			
Meus colegas me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho	7,03	2,65	0,38

(conclusão)

Suporte à Aprendizagem			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Meus colegas me incentivam a propor novas ideias para a execução de tarefas	7,25	2,31	0,32
Meus colegas apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho	7,50	2,31	0,31
Meus colegas me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos	7,32	2,45	0,34
Meus colegas sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimento no trabalho	7,44	2,21	0,30
Meus colegas me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos	7,91	2,55	0,32

Fonte: Autora (2012)

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.2 Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

O instrumento de Desempenho Humano no Trabalho foi aplicado com a finalidade de agregar valor aos dados das competências, uma vez que elas se complementam (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). Para Oliveira, Lima e Veiga (1996) os agentes causadores de desempenho devem ser identificados, para que este seja gerido de maneira efetiva. Assim, a Tabela 3 apresenta os resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho. Os dados foram tratados de forma segregada (por dimensão) e cada um versa sobre diferentes percepções dos servidores no que diz respeito à Regulação de Desempenho, o Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, a Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho e, por fim, o Autogerenciamento do Desempenho. Os resultados que estão contidos na tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do

respectivo instrumento em uma escala que varia de 1 discordo totalmente a 10 concordo totalmente.

Na primeira dimensão analisada Regulação de Desempenho, o item “*Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização*” apresentou maior média com valor de 9,31 e, também, o menor desvio padrão 1,09 o que indica que esse item foi o que mais apresentou homogeneidade (coeficiente de variação 0,12) nas respostas dentre os demais. Também nessa dimensão o item “*Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação*” apresentou a menor média 8,25 (DP 1,66) o que pode ser indicado pelas constantes mudanças internas e externas das legislações que regem a Casa, bem como as mudanças de alocação dos próprios servidores. Por sua vez, nessa dimensão o maior desvio-padrão 1,97 (Média 8,34) ficou com o item “*Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização*” o que pode indicar que os respondentes divergem quanto as suas ações em relação as mudanças necessárias na Organização, bem como na Coordenação que este faz parte, o coeficiente de variação para este item correspondeu a 0,24, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa.

Já na segunda dimensão Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, o item “*Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade*” obteve a maior média 8,09 e, por sua vez, apresentou o menor desvio-padrão 1,94 o que pode inferir que o servidor ao receber orientações adequadas poderá ter melhor desempenho nas suas tarefas, o coeficiente de variação deste item correspondeu a 0,24, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. A menor média 6,35 (DP 2,51) ficou com o item “*As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las*” infere que as tarefas pertinentes a cada Coordenação são condizentes com o grau de conhecimento do servidor, o coeficiente de variação deste item expressou maior heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa 0,40. No entanto, o maior desvio-padrão 2,32 (Média 7,66) ficou com o item “*Direciono minhas ações a partir do conhecimento, da estrutura e das políticas do Órgão*” o que pode inferir que grande parte dos respondentes realizam suas tarefas indiferentemente do conhecimento das diretrizes que regem a Casa, o coeficiente de

variação deste item foi 0,30 o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa.

Na terceira dimensão que trata da Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho o item "*Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização*" apresentou maior média e menor desvio-padrão 7,84 e 2,01 respectivamente, o que pode inferir que a partir dessas alternativas, o servidor poderá ter um bom desempenho, uma vez que os resultados das tarefas advêm de ideias e insumos dos próprios servidores, por sua vez o coeficiente de variação desse item correspondeu a 0,26 o que indica que mesmo sendo a maior média e o menor desvio-padrão há heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. O item "*São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas*" apresentou menor média 6,66, o maior desvio-padrão 2,67 e o maior coeficiente de variação dessa dimensão 0,40. A partir desse item infere-se que o bom desempenho do servidor poderá não ser baseado por meio de encontros e reuniões que versem sobre as ações e tarefas pertinentes a cada Coordenação.

Por fim, a última dimensão Autogerenciamento de Desempenho o item "*Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos*" apresentou a maior média da dimensão 8,94 (DP 1,34) e o menor coeficiente de variação 0,15. Assim, infere-se que há homogeneidade na percepção da maioria dos respondentes e esses seguem os padrões e normas estabelecidos pela Casa, o que poderá gerar um bom desempenho nos resultados das suas tarefas. A menor média 8,00 (DP 2,01) ficou com o item "*Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho*" mesmo sendo a menor média da dimensão, esse item possui valor significativo para o resultado do desempenho dos servidores o que pode ser percebido pela homogeneidade das respostas, cujo coeficiente de variação correspondeu a 0,25. O maior desvio-padrão 2,03 (Média 8,35) ficou com o item "*Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor*" indica que boa parte dos respondentes diverge quando se trata da motivação individual, no que se refere a melhorar seu desempenho por meio de mudanças na realização das suas respectivas tarefas, no entanto, houve homogeneidade nas respostas cujo coeficiente de variação correspondeu a 0,24. Por sua vez, o menor desvio-padrão 1,29 (Média 8,76) cujo coeficiente de variação

foi de 0,15 versa sobre o item “*Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho*” o que indica que poucos respondentes discordam da afirmativa e, assim, pode-se inferir que os servidores comumente se adaptam as alterações em sua rotina de trabalho. A Tabela 3 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 3: Resultados descritivo referentes ao instrumento Desempenho Humano no Trabalho
(continua)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Regulação de Desempenho			
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização	9,31	1,09	0,12
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização	8,66	1,79	0,21
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8,9	1,54	0,17
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	8,34	1,97	0,24
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,6	1,90	0,22
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,25	1,66	0,20
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,38	1,80	0,21
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8,6	1,68	0,20
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,74	1,64	0,19
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,49	1,58	0,19
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	8,37	1,90	0,23
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,32	1,86	0,22

(continuação)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa			
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	6,35	2,51	0,40
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	8,09	1,94	0,24
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do Órgão.	7,66	2,32	0,30
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	7,84	2,01	0,26
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	7,69	2,22	0,29
São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	6,66	2,67	0,40
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	7,09	2,43	0,34
Auto-Gerenciamento de Desempenho			
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	8,27	1,71	0,21
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos	8,94	1,34	0,15
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	8,69	1,56	0,18
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais	8,32	1,65	0,20
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	8,76	1,29	0,15
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,46	1,82	0,22

(conclusão)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,00	2,01	0,25
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	8,35	2,03	0,24

Fonte: Autora (2012)

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.3 Resultados descritivos do instrumento das Competências Profissionais

Segundo expressam Brandão e Bahry (2005), competência deve representar um desempenho ou mesmo um comportamento esperado, indicando assim, o que o profissional deve ser capaz de fazer. Já para Resende (2000), as competências consistem em aplicar conhecimentos desenvolvidos por formação, treinamento e experiência expressos em termos de comportamento que incluem a motivação do indivíduo, esperteza, habilidade para lidar com problemas, negociar e compartilhar estes elementos no exercício das atribuições e nas relações interpessoais. Com base nessas definições, a Tabela 4 apresenta os resultados descritivos do instrumento das Competências Profissionais no seu quesito Importância e Domínio. Os dados foram tratados de forma segregada - Importância e Domínio. A primeira dimensão versa sobre a Importância que a respectiva competência tem para que o servidor execute sua tarefa na Organização. A segunda dimensão trata do Domínio que o servidor necessita ou tem para realizar suas tarefas na Organização. Os resultados que estão contidos na tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento em uma escala que varia de 1 Nenhuma Importância, 2 Pouca Importância, 3 Média Importância e 4 Alta Importância para o quesito Importância e 1 Não tenho Domínio, 2 Tenho pouco Domínio da competência, 3 Tenho médio Domínio da competência e 4 Tenho alto Domínio da competência no que trata o quesito Domínio.

Na primeira dimensão Importância, o item “Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços” apresentou maior média e concomitantemente menor desvio-padrão 3,79 e 0,73 respectivamente, o que pode-se inferir que a maior parte dos respondentes consideram importante para a Organização prestar atendimento com excelência aos usuários dos serviços da Casa, esse item apresentou baixo desvio-padrão o que dá maior credibilidade ao item analisado o que pode ser verificado, também, no coeficiente de variação cujo valor foi de 0,19 o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. O item com menor média 3,41 (DP 0,89) “Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara” indica que alguns respondentes não acham importante que suas ações e resultados sejam baseados em normas e procedimentos da Casa, o coeficiente de variação desse item foi de 0,26 o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. Ademais, o item “Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional” apresentou o maior desvio-padrão 0,96 (Média 3,44) o que pode inferir que alguns servidores respondentes divergem da importância da necessidade do conjunto de CHA's para o aperfeiçoamento pessoal e profissional dos servidores da Organização esse item, também, apresentou maior coeficiente de variação 0,28 o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. Dessa forma, pode se afirmar que a hipótese *“Competências profissionais vinculadas às atividades fim serão avaliadas como mais importantes do que as de atividades meio”* foi respondida, uma vez que todos os itens do instrumento de competência no quesito importância que se referem as atividades fim obtiveram médias altas.

Por fim, a segunda dimensão Domínio, trouxe sua maior média 3,76 juntamente com o menor desvio padrão 0,49 e o menor coeficiente de variação 0,13 no item *“Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho”* tal item, expressa que a grande maioria dos respondentes dominam essa competência, ou seja, avisam em tempo hábil nas respectivas Coordenações em que são lotados sobre alguma eventualidade que os impeçam de comparecer ao ambiente de trabalho, nesse item houve bastante consistência nas respostas dos participantes da pesquisa. A menor média 3,05 (DP 0,76) diz respeito ao item *“Utilizar ferramentas de informática com eficiência”*, assim, infere-se que os

respondentes apresentaram moderado domínio da respectiva competência, mesmo assim, houve consistência nas respostas dos participantes da pesquisa cujo coeficiente de variação correspondeu a 0,25. Por fim, o maior desvio-padrão 0,79 (Média 3,28) trata do item “*Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança*” infere-se que uma parcela dos servidores respondentes não tem domínio dessa competência o que pode comprometer na veracidade das informações por essas prestadas, o coeficiente de variação desse item correspondeu a 0,24 o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. A Tabela 4 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 4: Resultados descritivo referentes ao instrumento das Competências Profissionais
(continua)

Competências Profissionais			
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Competências - Importância			
Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.	3,60	0,76	0,21
Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.	3,44	0,96	0,28
Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.	3,77	0,74	0,20
Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.	3,79	0,73	0,19
Utilizar ferramentas de informática com eficiência.	3,46	0,93	0,27
Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.	3,41	0,89	0,26

(continuação)

Competências Profissionais

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.	3,47	0,84	0,24
Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.	3,68	0,78	0,21
Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.	3,70	0,74	0,20
Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.	3,51	0,86	0,25
Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.	3,50	0,87	0,25
Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.	3,45	0,91	0,26
Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.	3,55	0,79	0,22
Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.	3,65	0,80	0,22

Competências - Domínio

Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.	3,24	0,67	0,21
Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.	3,08	0,72	0,24
Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.	3,73	0,50	0,14

(conclusão)

Competências Profissionais			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.	3,63	0,67	0,18
Utilizar ferramentas de informática com eficiência.	3,05	0,76	0,25
Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.	3,09	0,75	0,24
Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.	3,27	0,73	0,22
Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.	3,62	0,56	0,15
Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.	3,48	0,68	0,20
Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.	3,24	0,74	0,23
Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.	3,28	0,79	0,24
Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.	3,22	0,78	0,24
Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.	3,57	0,64	0,18
Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.	3,76	0,49	0,13

Fonte: Autora (2012)

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.4 Análises dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais

Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), o suporte à aprendizagem é interessante para as Organizações, uma vez que em virtude de reduzir seus custos e por apresentar igual ou maior eficácia em relação aos sistemas instrucionais formalmente instituídos, essas investem mais em ações informais de aprendizagem, com o objetivo de capacitar seus funcionários de maneira mais rápida e menos dispendiosa. Dessa forma, a Tabela 5 sintetiza os resultados descritivos dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais. Os dados da tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação dos instrumentos cada um na sua respectiva dimensões.

Analisando o instrumento de Suporte à Aprendizagem por escore, verifica-se que a dimensão Suporte à Aprendizagem da Chefia e Unidade de Trabalho apresentou maior média 7,93 e menor desvio-padrão 1,50 e coeficiente de variação 0,19. Em comparação com o escore Suporte à Aprendizagem dos Colegas (cujas respostas dos participantes da pesquisa foi heterogênea – coeficiente de variação 0,27) pode se inferir a partir das percepções dos respondentes que o suporte da chefia/unidade de trabalho é maior no ambiente organizacional, uma vez que os superiores imediatos de cada Coordenação repassam aos seus subordinados instruções e orientações relativas as tarefas, conforme expressam Abbad e Borges-Andrade (2004), quando fazem referência ao processo de aprendizagem definindo-o como um processo psicológico de nível individual voltado à aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades aplicados às rotinas de trabalho.

Já no instrumento de Desempenho Humano no Trabalho o escore que apresentou maior média e por sua vez, o menor desvio-padrão 8,58 e 1,24, respectivamente, trata da Regulação do Desempenho, cujo coeficiente de variação, também, foi o menor 0,14 o que dá maior confiabilidade e segurança nas informações prestadas. Dessa forma, pode-se inferir que os respondentes têm a mesma percepção sobre o seu desempenho no trabalho, incitando ainda que seu trabalho contribui para o

atingimento da missão e estratégia da Organização, conforme expressam Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010).

Por fim, o instrumento das Competências Profissionais apresentou o quesito Importância com a maior média 3,57, maior desvio-padrão 0,65 e maior coeficiente de variação 0,18 que, mesmo assim, indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa apresentando segurança e confiabilidade nas informações prestadas pelos respondentes. Por sua vez, esses respondentes consideram que das competências apresentadas, à importância dela para a Organização é maior em relação ao domínio que o mesmo respondente deve ter para a execução desta. Carbone et al. (2009) relatam que as competências expressas pelo desempenho profissional no ambiente organizacional agregam valor tanto para o indivíduo quanto para a Organização e funcionam como ponte entre os atributos individuais e a estratégia da Organização, o que pode ser percebido a partir da análises dessas dimensões. A Tabela 5 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 5: Resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e das Competências Profissionais

Escala	Dimensão	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
Suporte à Aprendizagem	Da Chefia e Unidade de Trabalho	7,83	1,50	0,19
	Dos Colegas	7,41	2,03	0,27
Desempenho Humano no Trabalho	Regulação de Desempenho	8,58	1,24	0,14
	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	7,37	1,68	0,23
	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	7,32	1,96	0,27
	Auto-Gerenciamento do Desempenho	8,47	1,31	0,15
Competências Profissionais	Importância	3,570	0,65	0,18
	Domínio	3,370	0,42	0,13

Fonte: Autora, 2012

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.5 Análises das correlações

Segundo expressa Barbetta (2005), correlação linear é uma medida de associação que exige que as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal, de modo que os elementos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas, ou seja, X e Y estão positivamente correlacionadas quando elas caminham num mesmo sentido e estão negativamente correlacionadas quando elas caminham em sentidos opostos. O coeficiente de correlação r_{xy} linear é um número puro que varia de -1 a $+1$ e sua interpretação dependerá do valor numérico e do sinal. Para fins desse trabalho, foi utilizada a metodologia que considera valores entre 0 e 0,30 como correlação fraca, valores entre 0,31 e 0,65 com correlação moderada e valores entre 0,66 e 1 com correlação forte. Para essa análise, foram consideradas três casas decimais. A Figura 5 sintetiza as informações apresentadas.

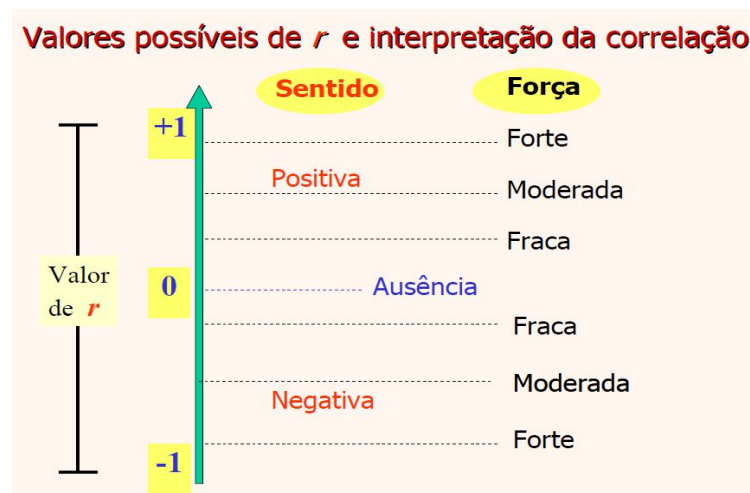


Figura 5: Valores possíveis de r e interpretação da correlação
Fonte: Barbetta (2005)

Para esta pesquisa foi utilizada a correlação linear de Spearman (r) que são testes estatísticos não-paramétricos, nos quais têm papel proeminente nas ciências sociais e do comportamento (SIEGEL E CASTELLAN JR., 2006). A principal vantagem ao utilizar a correlação linear de Spearman é que esta não exige normalidade dos

dados. Teste não-paramétrico destina-se a determinar o grau de associação entre duas variáveis X e Y, dispostas em pontos ordenados (BARBETTA, 2005).

De forma mais detalhada, avaliando os índices de correlação referentes a níveis de significância de 1% a 5% propostos por Barbetta, (2005) foram identificados que os instrumentos de Suporte à Aprendizagem Informal, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais tiveram correlação positiva significativa (fraca, moderada e forte). Por positivas, entendem-se variáveis que caminham num mesmo sentido (BARBETTA, 2005). Assim, pode se inferir que quanto maior o suporte percebido e quanto mais competência o servidor adquire e expressa, maior será a sua percepção no que se refere a um bom desempenho na Organização. Já para os dados dos respondentes nos itens idade e tempo de casa, obteve-se correlação negativa fraca, o que permite inferir que as variáveis caminham em sentidos opostos, os quesitos escolaridade e coordenação tiveram correlação significativa positiva fraca. A Tabela 6 apresenta os resultados descritivos dos coeficientes de correlação linear de Spearman (r) existente entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais, bem como com os dados dos respondentes.

Tabela 6: Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho, das Competências Profissionais e dos dados dos respondentes

Correlação de Spearman rho = 0

Instrumentos	Suporte à Aprendizagem		Desempenho Humano no Trabalho				Competências Profissionais		Dados dos respondentes			
	Da Chefia e Unidade de Trabalho	Dos Colegas	Regulação de Desempenho	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Auto-Gerenciamento do Desempenho	Competências Profissionais Importância	Competências Profissionais Domínio	Escolaridade - Graduação	Coordenação - CORSEP	Idade	Tempo de Casa
Da Chefia e Unidade de Trabalho	1	0,633**	0,478**	0,390**	0,530**	0,456**	0,331**	0,273**				-0,179*
Dos Colegas		1	0,413**	0,280**	0,489**	0,410**	0,297**	0,312**		0,183*		
Regulação de Desempenho			1	0,527**	0,545**	0,762**	0,512**	0,536**	0,171*			
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa				1	0,442**	0,426**	0,207*	0,275**	0,194*	0,198*		
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho					1	0,507**	0,362**	0,421**		0,232*		
Auto-Gerenciamento do Desempenho						1	0,523**	0,543**				
Importância							1	0,478**				-0,220*
Domínio								1				

Fonte: Autora, 2012

** Nível de Significância 0,01%

* Nível de Significância 0,05%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS

Para esta pesquisa, obteve-se um retorno 70,52%, o que permite generalizar os dados para toda população. Nos instrumentos aplicados, todos os coeficientes de correlação obtidos foram positivos, o que pode inferir que as variáveis analisadas caminham no mesmo sentido (BARBETTA, 2005).

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que há correlações positivas entre as próprias dimensões de cada instrumento, o que permite inferir que há uma possível relação de dependência entre elas. No instrumento de Suporte à Aprendizagem verificou-se correlação moderada (0,633), com 99% de nível de significância entre as dimensões Suporte da Chefia/Unidade de Trabalho e Suporte dos Colegas o que permite inferir que os servidores percebem tanto suporte da chefia/unidade de trabalho quanto dos colegas de trabalho o que reflete positivamente na aquisição e expressão de competências e essa por sua vez, reflete no desempenho do servidor. Já no instrumento de Desempenho no Trabalho, a dimensão Regulação do Desempenho possui correlação forte (0,762) com 99% de nível de significância com a dimensão de Autogerenciamento de Desempenho, indicando que ao atingir seus resultados no ambiente de trabalho esse indivíduo o faz com eficiência e que quanto maior for a sua percepção no que se refere a capacidade de administrar a executar seu próprio trabalho, maior será a sua percepção em relação à importância do seu trabalho para a Organização. Por sua vez, o instrumento que trata das Competências Profissionais, também obteve correlação moderada (0,478) com 99% de nível de significância o que permite inferir que os servidores percebem que as competências nos quesitos importância e domínios são relevantes para o desempenho das suas tarefas.

Na análise das correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho, a maior correlação obtida (0,530) com 99% de nível de significância foi entre as dimensões Suporte da Chefia/Unidade de Trabalho e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho. Assim, infere-se que quanto mais suporte da Chefia/Unidade de Trabalho o servidor perceber, esse terá maior foco no processo de trabalho e, por sua vez, poderá desenvolver com êxito as tarefas e ações que lhes forem atribuídas. Já entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Competências Profissionais, a maior correlação obtida (0,331) com 99% de nível de significância foi entre as dimensões Suporte da Chefia/Unidade de

Trabalho e Competências Profissionais no quesito Importância. Dessa forma, infere-se que indivíduos que percebem suporte ou apoio à aprendizagem por parte da Chefia/Unidade de Trabalho também percebem favoravelmente a importância das suas tarefas no trabalho. No instrumento de Desempenho no Trabalho e Competências Profissionais, a dimensão que obteve maior correlação (0,543) com 99% de nível de significância foram às dimensões de Autogerenciamento do Desempenho e Competências Profissionais no quesito Domínio, o que permite inferir que quanto mais domínio da competência o servidor tiver, maior será o seu grau de eficiência na tarefa e maior será a sua percepção em relação a seriedade do seu trabalho para a Organização. A partir dos resultados positivos e significantes das correlações entre os instrumentos pode-se afirmar que as hipóteses “*Indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais têm melhor desempenho no trabalho*” e “*Suporte à aprendizagem informal e a aquisição e expressão de competências geram efeitos sobre o desempenho humano no trabalho*” foram identificadas na pesquisa.

De forma genérica, como as variáveis analisadas foram suporte à aprendizagem, competências profissionais e desempenho humano, pôde-se inferir as seguintes percepções: Suporte à Aprendizagem x Desempenho Humano no Trabalho: Verificou-se que indivíduos que percebem suporte ou apoio à aprendizagem por parte da Chefia/Unidade de Trabalho e dos Colegas percebem que seu desempenho na realização das suas tarefas é, positivamente, favorável à Organização. Suporte à Aprendizagem x Competências Profissionais: Verificou-se que indivíduos que percebem suporte ou apoio à aprendizagem por parte da Chefia/Unidade de Trabalho e dos Colegas também percebem que as suas competências tanto no quesito importância quanto no quesito domínio, favorecem, positivamente, na realização das suas tarefas na Organização. Competências Profissionais x Desempenho Humano no Trabalho: Verificou-se que as competências profissionais são relativamente proporcionais ao desempenho do indivíduo. Assim, infere-se que quanto maior for a importância da competência e o domínio que esse indivíduo tem, melhor será a percepção do seu desempenho na Organização. O Quadro 6 sintetiza as informações apresentadas.

Instrumentos	Competências Profissionais	Desempenho Humano
Suporte à Aprendizagem	Verificou-se que indivíduos que percebem suporte ou apoio à aprendizagem por parte da Chefia/Unidade de Trabalho e dos Colegas também percebem que as suas competências tanto no quesito importância quanto no quesito domínio, favorecem positivamente na realização das suas tarefas na Organização.	Verificou-se que indivíduos que percebem suporte ou apoio à aprendizagem por parte da Chefia/Unidade de Trabalho e dos Colegas percebem que seu desempenho para a realização das suas tarefas é positivamente favorável à Organização.
Competências Profissionais	-	Verificou-se que as competências profissionais são relativamente proporcionais ao desempenho que o indivíduo. Assim, infere-se vez que quanto maior for a importância da competência e o domínio que esse indivíduo tem, melhor será a sua percepção em relação ao seu desempenho na Organização.

Quadro 6: Correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e das Competências Profissionais

Fonte: Autora, 2012

Ao analisar os dados dos respondentes com as respostas dos instrumentos foram obtidas as seguintes correlações, instrumento de Suporte à Aprendizagem na dimensão Suporte/Apoio dos Colegas e a Coordenação – CORSEP obteve correlação positiva fraca (0,183) com 95% de nível de significância o que permite inferir que os servidores desta Coordenação percebem, positivamente, suporte dos colegas. Por sua vez, no instrumento de Suporte à Aprendizagem na dimensão Chefia/Unidade de Trabalho e o Tempo de Casa obteve correlação negativa fraca (-0,179) com 95% de nível de significância, o que permite inferir que quanto mais tempo de casa o servidor tem, menos suporte da Chefia/Unidade de Trabalho ele percebe. Já o instrumento de Desempenho Humano no Trabalho e a Escolaridade obtiveram correlações positivas fracas (0,171 e 0,194) para as dimensões Regulação do Desempenho e Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, respectivamente, todas com 95% de nível de significância o que permite inferir que quanto maior o grau de escolaridade do servidor, melhor será a sua percepção quanto à sua adequação ao trabalho e o quanto seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia organizacional a partir do seu esforço em realizar as tarefas pertinentes ao seu cargo. Ainda no instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, as dimensões Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho com a Coordenação – CORSEP

obtiveram correlações positivas fracas (0,198 e 0,232) com 95% de nível de significância, respectivamente, o que permite inferir que os servidores da CORSEP são focados no processo de seu trabalho, no desenvolvimento de ações e tarefas e, também, percebem que eles despendem esforço para atingir resultados na Organização. Por fim, o instrumento de Competências Profissionais no quesito Importância e a Idade obteve correlação negativa fraca (-0,220) com 95% de nível de significância, o que permite inferir que o servidor com mais idade percebe que as competências são menos importantes para a Casa. O Quadro 7 define as correlações existentes entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e Competências Profissionais, bem como com os dados dos respondentes.

	Suporte à Aprendizagem	Desempenho Humano	Competências Profissionais
Coordenação CORSEP	Verificou-se correlação significativa o que permite inferir que os servidores desta Coordenação percebem, positivamente, suporte dos colegas.	Verificou-se correlação significativa nessas dimensões, o que permite inferir que os servidores da CORSEP percebem que seu desempenho é positivo para a Organização.	
Idade			Verificou-se correlação negativa e fraca para essas dimensões, o que permite inferir que quanto maior a idade do servidor, menor será a sua percepção em relação à importância que essas competências têm para a Casa.
Escolaridade		Verificou-se correlação positiva o que permite inferir que quanto maior o grau de escolaridade do servidor, melhor será seu desempenho na Organização.	
Tempo de Casa	Verificou-se que a correlação existente nessas dimensões é fraca e negativa, o que permite inferir que quanto mais tempo de casa o servidor tem, menos suporte da Chefia/Unidade de Trabalho ele percebe.		

Quadro 7: Correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho, Competências Profissionais e dados dos respondentes.

Fonte: Autora, 2012

Por fim, a partir das análises das correlações dos instrumentos e à luz da literatura de Comportamento Organizacional percebe-se que não é possível tratar das competências sem falar no desempenho, uma vez que a competência é o desempenho real observável, no que tange ainda ao conjunto de CHA's necessários para atingir esse desempenho (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Ademais, segundo Coelho Junior e Mourão (2011), para ter um ambiente propício à aprendizagem, deve existir incentivo para formalizar as atitudes de suporte informal, para isso, Coelho Junior (2009) afirma que a percepção de suporte à aprendizagem, vista como variável de nível individual pode ser considerada como uma construção social coletiva e compartilhada, impactando no desempenho humano no trabalho.

Diante do exposto, o próximo Capítulo trará uma síntese dos principais resultados encontrados, bem como as conclusões, limitações e recomendações para pesquisas futuras com vistas a contribuir para o desenvolvimento teórico e metodológico de preditores de suporte à aprendizagem, competências e desempenho humano no trabalho.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este Capítulo está subdividido em três sessões, a saber: Síntese dos principais resultados, Limitações e contribuições da pesquisa e Recomendações para estudos futuro. Ademais, nestas seções serão apresentados os resultados encontrados, bem como saber se as percepções identificadas pelos servidores condizem com a realidade da Casa.

5.1 Síntese dos principais resultados

Em síntese, a presente pesquisa teve como objetivos identificar, empiricamente, as percepções sobre o suporte à aprendizagem informal, sobre o desempenho humano no trabalho, sobre competências profissionais individuais, bem como testar os efeitos correlacionais entre essas percepções. Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre as variáveis pesquisadas. Os resultados obtidos poderão ser utilizados como referência para novas pesquisas no DEPES, ou mesmo, insumo para implementação e/ou melhoria da política de gestão de pessoas da Casa.

Ademais, ao relacionar os resultados obtidos com as hipóteses levantadas no início da pesquisa, pôde-se verificar que os participantes percebem, positivamente, suporte à aprendizagem informal no trabalho; que as competências profissionais vinculadas às atividades fim foram avaliadas como mais importantes do que as de atividades meio; que os indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais têm melhor desempenho no trabalho e, por fim, identificou que o suporte à aprendizagem informal e a aquisição e expressão de competências geram efeitos, positivos, sobre o desempenho humano no trabalho.

Por fim, no início desta pesquisa foi levantada a seguinte pergunta: Quais os efeitos do suporte à aprendizagem informal e da aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho individual no trabalho? Embasado pelas correlações feitas nesta pesquisa, pode-se evidenciar, empiricamente, que há relações entre ganhos de aprendizagem, competências adquiridas e expressadas

com a melhoria no desempenho, o que pode ser confirmado com os resultados das correlações positivas encontradas entre as variáveis. Por fim, observou-se correlação negativa, apenas, entre idade e importância das competências e suporte da chefia com o tempo de casa.

5.2 Limitações e contribuições da pesquisa

No que tange a revisão de literatura, verificou-se que há poucas pesquisas empíricas que tratam do Desempenho Humano. Há muito na literatura sobre Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho o que deixa a desejar nas pesquisas que versam, apenas, sobre o desempenho individual.

Houve limitação na coleta de dados no que se refere aos servidores que se encontravam em período de licença (capacitação e maternidade), bem como férias. Em suma, as percepções desses servidores poderiam alterar os resultados das análises de dados, uma vez que estes estavam lotados em distintas Coordenações. No obstante, constatou-se resistência no preenchimento do questionário, visto que este era composto por 86 itens o que demandava tempo e disposição dos servidores. Em algumas Coordenações e para alguns servidores foi necessário dilatar o prazo de entrega dos questionários para que, assim, a amostra fosse pautada na diversidade das Coordenações que compõem o DEPES.

Logo, essa pesquisa apresenta duas contribuições principais, a primeira acadêmica por meio de uma releitura do tema e dos principais conceitos, a segunda gerencial uma vez que esta pesquisa pode contribuir para a melhoria e/ou implementação da gestão de pessoas existente no DEPES e contribuir, também, para o aperfeiçoamento das práticas já existentes no Departamento bem como de toda a CD.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Para estudo futuros, recomenda-se ao gestor do DEPES e aos gestores da CD que busquem ferramentas de diagnóstico e de gestão validadas e capazes de mensurar outras variáveis que futuros pesquisadores venham analisar. Recomenda-se, também, pesquisa desse gênero visto a perspectiva de aposentadoria de boa parcela dos servidores, bem como a nomeação de candidatos aprovados nos recentes concursos realizados pela Casa e, também, para os próximos concursos previstos.

Finalmente, para melhor aprimoramento, os resultados encontrados podem e devem ser questionados, pois, por se tratar de uma pesquisa de corte transversal, deverão ser realizados outros estudos para verificar a real percepção dos servidores deste Departamento em períodos futuros.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. e BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2004. P.237-275

ABBAD, G., COELHO JÚNIOR, F.A., FREITAS, I.A., PILATI, R. Medidas de Suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E., ABBAD, G., MOURÃO, L. (Org) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.

ABBAD, G., FREITAS, I. A., PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: J.E.BORGES-ANDRADE, G.S. ABBAD & L. MOURÃO (Eds.), **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ALMEIDA, M. A de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

AMARO, R. A. e CARVALHO, S.L.G. **A Aprendizagem de Profissionais de uma Empresa de Criação: um Estudo à Luz da Aprendizagem Informal**. XIII SEMEAD – Seminários em Administração. Setembro, 2010.

ANTONELLO, C.S. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, v. 12, n. 2, p.199-220.

BARBETTA, P.A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2005.

BERGAMINI, C.W e BERALDO, D.G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES-ANDRADE, J.E.; COELHO JUNIOR, F.A.; QUEIROGA, F. **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte**. In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. 2006, Brasília. Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

BRANDÃO, H. B.; BAHRY, C.P. **Gestão por Competência**: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. *Revista do Servidor Público*. v. 56, n. 2, p. 179-194. 2005.

BRANDÃO, H. B.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas- RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.P e BORGES-ANDRADE, J.E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, Volume 8, n. 3, 2007, p. 32-49.

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Competências relevantes a profissionais de área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Curitiba, v. 7, n.3, p. 35-56, jul./set., 2003.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Desenvolvimento de Competências. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/desenvolvimento-pessoas/desenvolvimento-de-compet>>. Acesso em: 11 mai. 2012.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Gestão Por Competências. Disponível em: <https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/gestao-por-competencias>. Acesso em: 11 mai. 2012.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. O Papel do Poder Legislativo. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/a-camara/conheca/o-papel-do-poder-legislativo>. Acesso em: 30 mai. 2012

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Missão, Visão e Valores. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados/missao-visao-e-valores> Acesso em: 8 fev. 2013

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 172 p.

CATANIA, A.C. **Aprendizagem**: Comportamento, Linguagem e Cognição. 4ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 1999.

COELHO JÚNIOR, F.A., ABBAD, G., TODESCHINI, K.C.L. Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho- rPOT**, Brasília, v.5, n. 2, p. 167-195, julho/dezembro.2005.

COELHO JÚNIOR, F. A., BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. 2008. **Paidéia**, v. 40, n.18, p. 221-234.

COELHO JÚNIOR, F.A **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível.** 2009. 315 p. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JÚNIOR, F.A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.** Enanpad, 2010.

COELHO JÚNIOR, F.A, BORGES-ANDRADE, J.E, SEIDL, J e PEREIRA, A.C, 2010. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho.** Enanpad - XXXIV Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro/RJ.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho: Uma Proposta de Articulação Conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)**, v. 12, p. 224-253, 2011.

DUTRA, J.S. autor e organizador. Outros autores: FLEURY, M.T.L; FISCHER, A; EBOLI, M; HIPÓLITO, J.A.M. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo. Editora Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** Editora Atlas, 2008.

FLACH, L e ANTONELLO, C.S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Gestão.Org**, v.8, n. 2, p.193-208 – Mai/Ago 2010.

FLEURY, M.T.L e FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC.** Edição Especial 2001: 183-196, 2001.

FLEURY, M.T.L e FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas - RAE.** São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa?.** São Paulo: Atlas, 2002.

HOUAISS, A. (2001). **Dicionário da Língua Portuguesa.** Objetiva: Rio de Janeiro.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. Capítulo 4. São Paulo: Atlas, 2005.

MENEZES, E.A.C; GUIMARÃES, T. A e BIDO, D.S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (dloq) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie-RAM**. São Paulo, 2011, v. 12, n. 2, mar/abr, p. 4-29.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organizações e Métodos**: uma abordagem gerencial. 19ª Ed. São Paulo: Atlas, 201º.

OLIVEIRA, G.A.; LIMA G.B.; VEIGA, M.R.M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: método e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, 1996. v.31, nº3.

PASMADJIAN, L.S. **Estrutura Organizacional, Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho**. 2012, p.94. Trabalho de conclusão de curso não publicado, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

PASQUALI, L. **Psicometria**: Teoria e aplicações. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1999.

RESENDE, E. **O livro das competências e desenvolvimento das competências**: a melhor auto ajuda para as pessoas, organização e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUAS, R; GHEDINE, T; DUTRA, J.S; BECKER, G.V; DIAS, G.B. **O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

RUAS, R. (2005). Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Revista Organizações & Sociedade**, v.12, n.33, p.111-132.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, F.A.S; COELHO JÚNIOR, F.A. e FAIAD, C.M. **Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, Abr/Jun.2001.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR. N.J.; **Estatística não-paramétrica para ciência do comportamento.** Porto Alegre, Artmed 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 200 p.

ANEXO A – Questionário de Suporte à Aprendizagem

SUPORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL, AQUISIÇÃO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SOBRE O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Prezado(a) participante, estes questionários visam identificar o suporte à aprendizagem informal e os efeitos da aquisição e expressão de competências no desempenho humano no trabalho dos servidores do Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe serão apresentados e se posicionar sobre cada um destes. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre suporte à aprendizagem, aquisição e expressão de competências sobre o desempenho no trabalho. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero (a) ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido. Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Daiane Aguiar pelo e-mail daianeaquiur.unb@gmail.com ou ramal 6-7470.

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

<p>Discordo Totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>	
Primeiro Fator: Suporte à Aprendizagem da Chefia e Unidade de Trabalho	
1. Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudanças.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Meu chefe/superior imediato estimula o uso das minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando diferente das dele(s).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

7. Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Na minha unidade, novas ideias são valorizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. Na minha unidade, há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/setor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Na minha unidade, há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Na minha unidade, há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. Na minha unidade, há autonomia pra organizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Na minha unidade, há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Na minha unidade, as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Na minha unidade, há incentivo à busca por novas aprendizagens.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. Na minha unidade, cada membro é incentivado a expor o que pensa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Na minha unidade, há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Na minha unidade, há respeito mútuo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

23. Na minha unidade, as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Na minha unidade, há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Na minha unidade, há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Segundo Fator: Suporte à Aprendizagem dos Colegas	
26. Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução de tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
28. Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
29. Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
30. Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimento no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
31. Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

ANEXO B – Questionário de Desempenho

SUORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL, AQUISIÇÃO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SOBRE O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

<p>Discordo Totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>	
<p>Primeiro Fator: Regulação do Desempenho</p>	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.	
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Quarto Fator: Auto-Gerenciamento de Desempenho	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

ANEXO C – Questionário de Competências

SUORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL, AQUISIÇÃO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS SOBRE O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Questionário de Competencias Individuais Gerais (Competências mapeadas pela Câmara dos Deputados)

Instruções de preenchimento

Para avaliar a **Importância** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha enquanto exerce o seu trabalho, utilize a seguinte escala:

- 1 = Nenhuma Importância / Não se aplica (competência irrelevante)
- 2 = Pouca Importância
- 3 = Média Importância
- 4 = Alta Importância (competência imprescindível)

Para avaliar o **Domínio** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha em seu trabalho, utilize a seguinte escala:

- 1 = Não tenho Domínio (não possuo a competência)
- 2 = Tenho pouco Domínio da competência
- 3 = Tenho médio Domínio da competência
- 4 = Tenho alto Domínio da competência (posso excelência na competência)

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERAIS	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1. Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
2. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.	① ② ③ ④	① ② ③ ④

3. Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.	①②③④	①②③④
4. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.	①②③④	①②③④
5. Utilizar ferramentas de informática com eficiência.	①②③④	①②③④
6. Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.	①②③④	①②③④
7. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.	①②③④	①②③④
8. Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.	①②③④	①②③④
9. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.	①②③④	①②③④
10. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.	①②③④	①②③④
11. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.	①②③④	①②③④
12. Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.	①②③④	①②③④

13.Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.	①②③④	①②③④
14.Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.	①②③④	①②③④

DADOS SOBRE O (A) RESPONDENTE:

Para complementar a pesquisa, são necessárias mais algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir.

Idade: ____ anos

Sexo: () feminino () masculino

Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade):

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Graduação

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

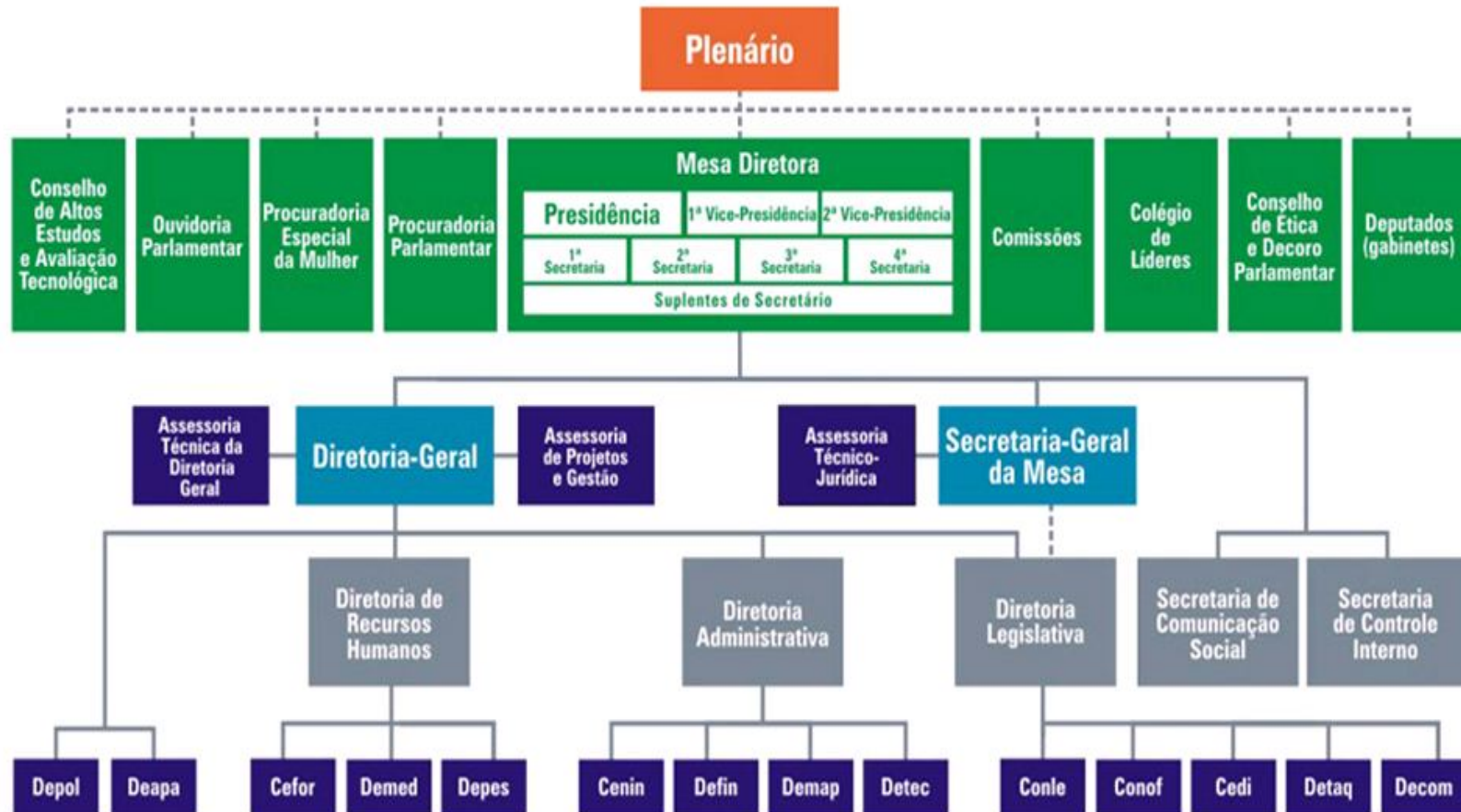
Quanto tempo trabalha na Câmara dos Deputados _____ () anos

Natureza do Cargo: Analista Legislativo () Técnico Legislativo ()

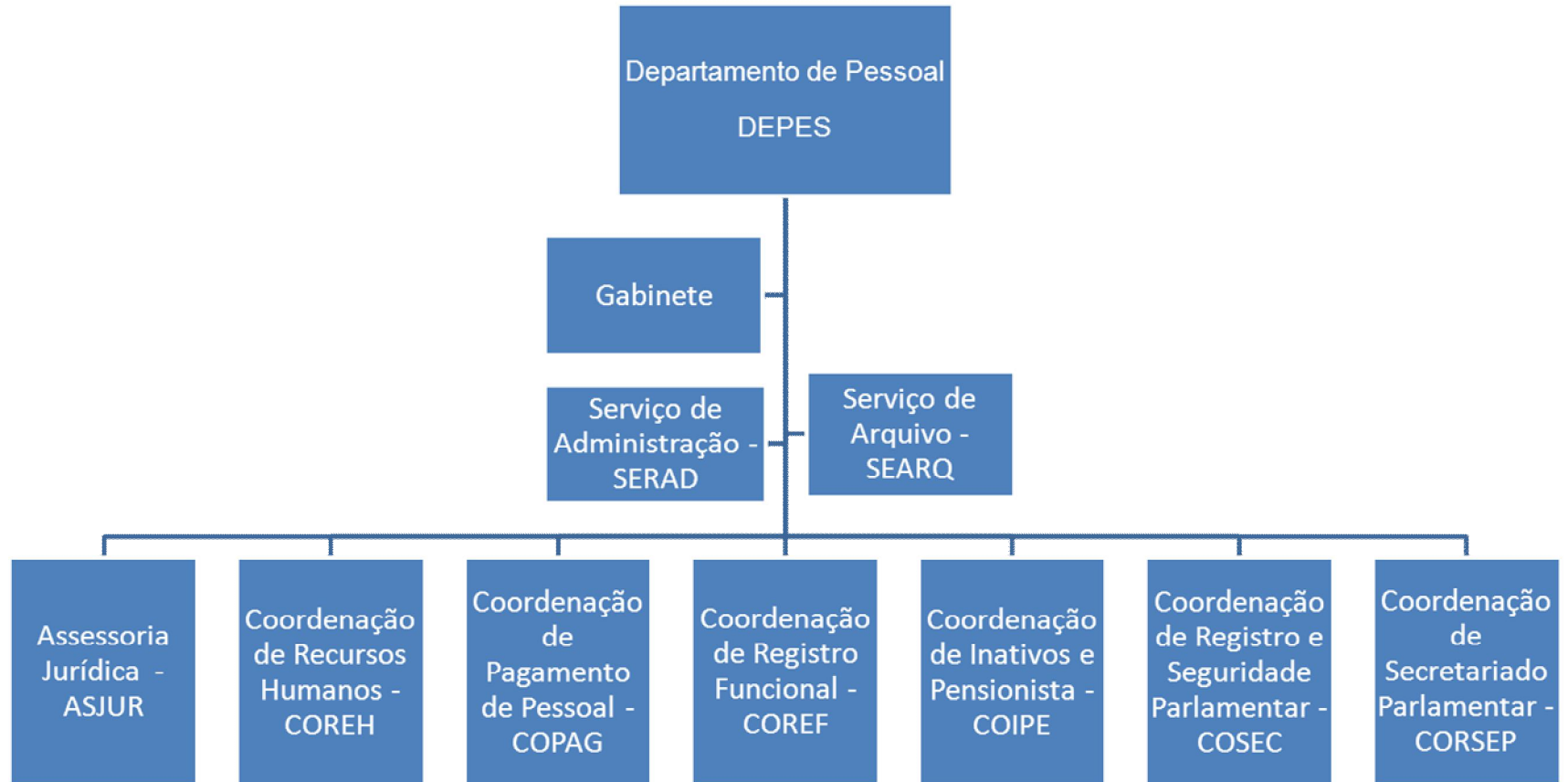
Exerce função comissionada? () sim () não

*** AGRADEÇO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA ***

ANEXO D – Organograma da Câmara dos Deputados



Anexo E – Organograma do Departamento de Pessoal – DEPES



Anexo F – Competências Individuais Gerais mapeadas pela CD

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERAIS
01. Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.
02. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
03. Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.
04. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.
05. Utilizar ferramentas de informática com eficiência.
06. Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.
07. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.
08. Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.
09. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.
10. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.
11. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.
12. Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.
13. Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.
14. Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.