



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FERNANDA LOPES ANDRADE

**SUORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL E DESEMPENHO
INDIVIDUAL DE FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA ALFA**

Brasília – DF

2014

FERNANDA LOPES ANDRADE

**SUPORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL E DESEMPENHO
INDIVIDUAL DE FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA ALFA**

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

2014

FERNANDA LOPES ANDRADE

**SUPORTE À APRENDIZAGEM INFORMAL E DESEMPENHO
INDIVIDUAL DE FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA ALFA**

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

Fernanda Lopes Andrade

Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Msc. Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Brasília, 19 de novembro de 2014

Aos meus pais, Nívea e Humberto, e a minha irmã Rafaela, por todo incentivo, amor e apoio incondicional durante toda minha vida e, principalmente, durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre iluminou meu caminho durante esta caminhada.

A minha família, pelo amor, incentivo e paciência que sempre tiveram comigo e por sempre acreditar em mim.

As minhas amigas, Gabrielle Cruvinel, Kedma Marêssa e Clarissa Flores, que estiveram comigo desde o primeiro semestre e me acompanharam durante toda a graduação, sempre tornando meus dias melhores.

Ao Diego, que com todo amor, carinho e paciência, me deu força e incentivo para que eu pudesse concluir essa etapa da minha vida.

Ao professor Francisco Antônio Coelho Júnior, pela paciência na orientação, apoio, atenção e incentivo, que tornaram possível a conclusão desta jornada. Aos demais professores que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

A todos os funcionários que participaram desta pesquisa, por terem colaborado para a conclusão deste estudo.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Diante do contexto atual de rápida obsolescência do conhecimento, a aprendizagem se torna fator de grande importância dentro do contexto organizacional. A aprendizagem informal merece atenção, visto que ela está presente no cotidiano de funcionários e não tem tido tanto foco na literatura. O objetivo deste trabalho consistiu em analisar a relação entre percepções de suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual dos funcionários na Instituição Financeira Alfa. A amostra foi composta por 57 funcionários, sendo 39 da Área Fim e 18 da Área Meio. Foi utilizado método quantitativo, aplicando-se questionários sobre as duas variáveis, Suporte à Aprendizagem Informal e Desempenho no Trabalho. A coleta de dados foi feita principalmente de forma presencial, mas diante de alguns funcionários estarem de férias ou de licença, nesses casos, foram enviados questionários feitos em plataforma eletrônica, por e-mail. A análise de dados foi realizada com auxílio do programa SPSS versão 20.0. Foram conduzidas análises estatísticas descritivas e correlações. Pode-se identificar correlações positivas entre as variáveis analisadas. Assim, verifica-se que os funcionários possuem percepções positivas com relação ao suporte à aprendizagem e que tais percepções estão relacionadas ao desempenho no trabalho. Como limitação deste estudo, percebeu-se resistência dos funcionários para responder o questionário, visto que se exigia tempo para tal. Sugere-se, para estudos futuros, o estudo das variáveis abordadas, no contexto de Instituições Financeiras do Setor Privado, para análise de um ambiente que, normalmente, possui maior pressão em relação a resultados, e análise de sua influência sobre a percepção de suporte à aprendizagem informal e desempenho.

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

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do conceito de suporte à aprendizagem, segundo fases e tipo de Apoio	26
Quadro 2 – Visão global das perspectivas de desempenho	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados gerais dos participantes da pesquisa	37
Tabela 2 – Resultados descritivos referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem Informal	44
Tabela 3 – Resultados descritivos referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.....	49
Tabela 4 – Resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho.....	53
Tabela 5 – Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e dados dos respondentes.....	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Formulação do Problema	14
1.2	Objetivo Geral.....	14
1.3	Objetivos Específicos	15
1.4	Hipóteses.....	15
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Definições de Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem Informal	19
2.1.1	O que é Aprendizagem?.....	19
2.1.2	O que é Aprendizagem Informal e Suporte à Aprendizagem Informal?.....	22
2.2	Definindo Desempenho	27
2.3	Suporte à Aprendizagem e Desempenho.....	31
2.3.1	Relação entre Suporte à Aprendizagem e Desempenho.....	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	34
3.2	Caracterização da Organização	35
3.3	População e amostra.....	36
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	38
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	Resultados Descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem	42
4.2	Resultados Descritivos dos instrumentos de Desempenho Humano no Trabalho	47
4.3	Análises dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho	51
4.4	Análises das correlações.....	53

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
5.1	Síntese dos principais resultados	61
5.2	Limitações e contribuições da pesquisa	62
5.3	Recomendações para estudos futuros	62
	REFERÊNCIAS.....	64
	Anexo A – Questionário de Desempenho Humano no Trabalho.....	68
	Anexo B – Questionário de Suporte à Aprendizagem	71

1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial atual exige que as empresas estejam preparadas a lidar com a necessidade de se adaptarem às novas demandas de um mercado que se encontra em constante mudança e crescente e elevada exigência. A globalização leva a dois principais aspectos: a concorrência nacional e internacional e a parceria entre empresas. A forte concorrência e a facilidade de ultrapassar fronteiras faz com que clientes facilmente tenham acesso a concorrentes e que, assim, eles passem a exigir que suas demandas sejam atendidas de forma eficiente e eficaz. A parceria entre empresas também leva a uma necessidade de maior capacitação de indivíduos para que eles possam estar preparados a lidar com diferentes tecnologias, culturas, exigências e necessidades.

Sonnentag e Frese (2002) tratam sobre cinco tendências nesse cenário mundial: a importância do contínuo aprendizado, a relevância da proatividade, o aumento do trabalho em equipe, a globalização e a tecnologia. Primeiramente, ressalta-se o contínuo aprendizado, visto que as organizações estão inseridas em um contexto organizacional onde há mudanças rápidas nas exigências no trabalho. Assim, o contínuo aprendizado e o desenvolvimento de competências estão cada dia possuindo maior relevância. A proatividade ganha importância porque, hoje, não é suficiente apenas exercer o que é exigido para determinado cargo, é necessário buscar atender às novas demandas que surgem, mesmo fugindo daquilo que lhe é normalmente atribuído. O trabalho em equipe é comum dentro das organizações, e é uma tendência, visto que quando há interação positiva entre indivíduos há maior probabilidade de diversidade de resultados positivos. A globalização e a tecnologia estão intimamente relacionadas e são grandes responsáveis pelas rápidas e complexas mudanças que ocorrem no mundo e, também, pela diversidade de conhecimento que se exige para que o indivíduo se mantenha atualizado.

Além disso, quando se trata do contexto organizacional vivido pelas empresas, percebe-se que há uma dinamicidade das estruturas organizacionais. Está ocorrendo, também, um redesenho das práticas organizacionais, em que não mais apenas um indivíduo é capaz de exercer um determinado trabalho. Não só pessoas

trabalham em cooperação, mas, também, organizações. Há uma integração mundial, em âmbito econômico, social e político.

Diante desse cenário, o conhecimento se torna rapidamente obsoleto e, assim, a aprendizagem surge como fator essencial e que pode proporcionar não só sobrevivência às organizações, mas, também, vantagem competitiva e uma forma de capacitar indivíduos de forma mais rápida, efetiva e num processo contínuo e integrado. Ela está presente em todo contexto organizacional, seja em âmbito público ou privado. O que deve ser colocado em foco é o suporte à aprendizagem. As organizações devem dar apoio ao processo de aprendizagem, a fim de orientar indivíduos ao caminho do desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Mais comumente estudada, a aprendizagem formal, abrangendo programas de treinamento, desenvolvimento e educação, tem sua importância no desempenho de indivíduos. Porém, de grande relevância também, a aprendizagem informal se torna uma forma diária de retenção e transferência de conhecimento, por meio da reciprocidade da relação entre colegas de trabalho e chefias, da tentativa e erro, imitação de comportamento, leitura de documentos, manuais e normativos, além de outras estratégias.

A aprendizagem informal, que será foco deste trabalho de pesquisa, é a forma mais imediata de se adquirir conhecimento. Assume-se, porém, que ela é difícil de ser mensurada e controlada pela organização. Mas, devido à sua relevância, a literatura já aborda a referida variável de forma teórica e empírica. Tais estudos levam à possibilidade de se afirmar que há relação entre o suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual, e que o suporte é um preditor do desempenho, dentro do contexto organizacional.

Outro ponto com relação à aprendizagem informal é quando se trata de alguns contextos específicos de trabalho. Dependendo do ambiente em que se está inserido e do tipo de trabalho que alguns indivíduos exercem, o funcionário deve se adaptar a um contexto organizacional que possui algumas peculiaridades, tais como pouca disponibilidade de tempo, escassez de recursos, dia a dia corrido, entre outros fatores. Dentro desse contexto, a forma mais rápida e menos onerosa de se adquirir conhecimento, tirar dúvidas e suprir necessidades imediatas é recorrer ao colega ou a algum documento, por exemplo. Os programas formais de treinamento,

desenvolvimento e educação exigem disponibilidade de tempo dos funcionários e, muitas vezes, são demasiadamente onerosos.

Já com relação ao desempenho, variável objeto de diversos estudos na área de Psicologia e Administração, pode-se afirmar que ele é um dos principais fatores que geram valor para indivíduos e organizações. Por ele envolver diversas dimensões, há estudos que abordam distintas visões deste construto.

Neste sentido, torna-se imprescindível o estudo do suporte à aprendizagem informal e sua relação com o desempenho. Há grande relevância em se efetuar o diagnóstico das percepções de indivíduos sobre suporte à aprendizagem informal e sua relação com a efetividade do processo de aprendizagem e a relação com o desempenho de indivíduos e equipes de trabalho.

Assim, face ao anteriormente exposto, o presente estudo, de natureza teórica e empírica, encontra-se orientado à análise da relação entre as percepções de suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual de funcionários no âmbito da Instituição Financeira Alfa. Os resultados foram capazes de permitir identificar fatores contextuais do suporte à aprendizagem informal, em âmbito organizacional em questão, a partir da investigação de variáveis individuais e contingenciais e sua relação com o desempenho individual dos funcionários na Organização em foco.

1.1 Formulação do problema

Há relação entre percepções de suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual no âmbito da Instituição Financeira Alfa?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a relação entre percepções de suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual dos funcionários na Instituição Financeira Alfa.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever percepções sobre suporte à aprendizagem informal junto a funcionários da Instituição Financeira Alfa.
- Descrever percepções sobre o desempenho individual na Instituição Financeira Alfa.
- Testar a relação entre percepções de suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual dos funcionários na Instituição Financeira Alfa.

1.4 Hipóteses

As hipóteses levantadas foram:

- Os participantes perceberão, de forma positiva, o suporte à aprendizagem informal no trabalho.

Essa hipótese se baseia no contexto organizacional vivido pelos participantes da pesquisa que foi aplicada. Instituições financeiras possuem peculiaridades na rotina, visto que, em agências, o atendimento ao público reflete na falta de disponibilidade de funcionários para que possam participar de programas formais de aprendizagem. Há a necessidade de ter o mínimo essencial ao atendimento ao público. Assim, muitas vezes a opção mais viável para se tirar uma dúvida ou outras situações que devem ser resolvidas imediatamente e também para aprender algo novo que não seja imediato, é recorrer ao colega, ao chefe, aos seus pares, observá-los ou abordá-los para atender às necessidades do indivíduo. O ambiente em que há tais características tende a ser mais receptivo e mais apoiado em atitudes que levam ao suporte à aprendizagem informal.

- Percepções de suporte à aprendizagem informal se relacionarão com o desempenho individual dos funcionários no trabalho.

A literatura necessita de mais estudos empíricos que relacionem as variáveis suporte à aprendizagem informal e desempenho individual no trabalho. Porém, existem estudos que afirmam e comprovam tal relação como Coelho Junior (2004), Coelho Junior (2009), Correa e Guimarães (2006), Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), Sonnentag e Frese (2002), entre outros estudos que serão abordados ao longo do trabalho e em tópico específico.

O que se afirma em tais estudos é que quando há percepção positiva de suporte à aprendizagem informal pelos indivíduos dentro do ambiente de trabalho reforça-se um comportamento favorável à iniciativa e proatividade em aprender e assim, o indivíduo passa a adquirir mais conhecimento e transferi-lo aos demais colegas, proporcionando um contínuo processo de aprendizagem e levando ao crescimento e desenvolvimento dos funcionários dentro do contexto organizacional. Esse contínuo processo resulta em capacitação dos indivíduos em executar suas tarefas e atribuições de formas mais eficiente e eficaz o que se relaciona diretamente em seus desempenhos individuais.

1.5 Justificativa

Há, atualmente, um contexto de maior exigência para sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva de organizações. Assim, a aprendizagem deve ser enfatizada para proporção de um contínuo aprendizado e crescimento de funcionários nas organizações, para que assim possam estar capacitados para responder à demanda do mercado.

Nesse dado contexto, a aprendizagem informal surge como variável de elevada importância para a busca de conhecimento e informação. Dependendo do contexto, a opção mais viável para se aprender é por meio da aprendizagem informal. Dessa forma, destaca-se o suporte ou apoio de colegas, pares e chefias para efetivo aprendizado de forma natural, contínua e diária, e conseqüente relação com o desempenho de funcionários.

Além disso, a relevância do estudo da relação entre suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual se demonstra também pelas peculiaridades de trabalho em instituições financeiras. Ressalta-se que a Instituição Financeira que será objeto de estudo do presente trabalho compõe a Administração Pública. Assim, conforme Borges-Andrade, Coelho Junior e Queiroga (2006) afirmam, há a necessidade de investigar mais o escopo da Administração Pública. Pode-se considerar este trabalho de pesquisa inovador, no sentido de investigar a empiria de uma variável, não comumente estudada, em um novo locus, o da Administração Pública.

Quanto à relevância teórica, o presente estudo se justifica pelo fato de o estado da arte da variável suporte à aprendizagem informal mostrar que a ela é pouco investigada nos estudos sobre Comportamento Organizacional. Outro ponto em relação à relevância teórica e científica é ligado ao fato de que a maior parte dos estudos organizacionais envolvendo desempenho aborda a avaliação de desempenho, mas não o desempenho individual como um construto em si. Assim, conforme Coelho Junior *et. al* (2010) afirmam, há uma lacuna teórica e empírica na investigação de desempenho no trabalho. Além disso, há poucas evidências empíricas relacionadas à variável suporte à aprendizagem informal no trabalho na testagem de modelos de predição de desempenho no trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011; COELHO JUNIOR, 2009).

Pode-se afirmar que, com este estudo, pode se validar proposição e testagem da relação das variáveis em questão em um contexto específico de trabalho. Em se tratando da relevância prática do estudo, a pesquisa produzirá resultados empíricos que poderão melhorar o processo de comunicação e tomada de decisão em gestão, relacionada às variáveis.

Pode-se constatar, também, que com relação à relevância social, este estudo pode levar a uma melhoria nas relações interpessoais dentro da referida Organização, levando a um efetivo suporte à aprendizagem e conseqüente melhoria do ambiente organizacional e melhoria das condições de trabalho dos funcionários. Tal fato reflete no atendimento ao cliente e na forma de lidar com diferentes situações e diferentes perfis dos clientes.

Assim, diante do exposto, conclui-se que o presente trabalho de pesquisa possui relevância teórica, científica, empírica, prática e social. O próximo Capítulo abordará o referencial teórico, buscando embasar, teoricamente, a pesquisa que será realizada e abordando os principais pontos relacionados às variáveis estudadas e principais autores que tratam sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão apresentados os principais termos, definições e pressupostos que embasam a construção teórica do estudo, relacionados à aprendizagem, ao suporte à aprendizagem informal e ao desempenho no trabalho.

Para construção do referencial teórico, foram privilegiados artigos empíricos da área de Administração e Psicologia, sobre suporte à aprendizagem, aprendizagem informal e desempenho, com abrangência nacional e internacional, datados dos últimos 15 anos, classificados entre A1 e B2 pelo seu fator de impacto junto ao WebQualis da Capes. Foram utilizados artigos teóricos, também, para maior embasamento teórico sobre as variáveis envolvidas no estudo.

As palavras-chave utilizadas, sozinhas ou em interação, foram: suporte à aprendizagem, suporte à aprendizagem informal, aprendizagem, aprendizagem informal, desempenho, desempenho no trabalho e desempenho individual.

2.1 Definições de Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem Informal

Nesta seção serão abordados os principais tópicos que explicam a aprendizagem e, mais especificamente, a aprendizagem informal e o suporte à aprendizagem informal.

2.1.1 O que é Aprendizagem?

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2009), as organizações têm sido afetadas por diversos fatores ambientais, como avanços tecnológicos, internacionalização dos mercados, maior grau de exigência dos consumidores e competição exacerbada. Diante disso, o tema aprendizagem surge como questão central para sua

sobrevivência e seu sucesso na era do conhecimento. Assim, conforme Antonello (2005) afirma, nesse contexto, as organizações são compelidas a adaptarem-se e a evoluírem continuamente.

É a capacidade de aprender que permite o desenvolvimento de competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). O processo de aprendizagem leva a esse contínuo crescimento.

Além disso, para Menezes, Guimarães e Bido (2011), a inovação tem se mostrado como uma forma de as organizações manterem sua competitividade no longo prazo, e a aprendizagem organizacional e a cultura de aprendizagem têm sido citadas como promotoras da inovação.

Isto posto, percebe-se que os processos de aprendizagem estão presentes em todas as esferas organizacionais, desde as instâncias macro-organizacionais até os âmbitos coletivos e individuais (MOURA; BITENCOURT, 2006). Para Antonello (2006), a aprendizagem ocorre o tempo todo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam. Assim, ela envolve ações e cognição, pois ações sem cognição são de pouco valor em termos de aprendizagem.

Bastos, Gondim e Loiola (2004) ressaltam a importância de serem criados mecanismos que permitam as trocas entre pessoas e grupos de suas vivências, pois somente desse modo a aprendizagem em nível individual passará para o nível coletivo.

A partir disso, pode-se perceber que em se tratando de um contexto com maior grau de exigência para sobrevivência das organizações e para obtenção de vantagem competitiva, torna-se de grande importância se atentar à aprendizagem e aos diversos conceitos e abordagens existentes na literatura.

Aprender, em termos individuais, significa adquirir competências de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução mas, também, reformulação e renovação dos conhecimentos e das competências (ANTONELLO, 2005).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. Para os autores, de forma geral, aprendizagem faz referência a mudanças que acontecem no comportamento deste indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto. Ela é concebida como resultado de ações formais e estruturadas ou como resultado de um ambiente organizacional propício (AMARO; CARVALHO, 2010).

No mesmo raciocínio, Coelho Junior (2009) afirma que o ato de aprender tem como características ser um processo contínuo, gradativo, cumulativo e pessoal. Espera-se que o indivíduo seja capaz de identificar, no ambiente organizacional, condições favoráveis à aplicação do conteúdo que foi aprendido.

Importante ressaltar que há diversas abordagens para conceituar aprendizagem. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), pela abordagem cognitivista de aprendizagem, a experiência de interação do indivíduo com seu ambiente lhe possibilitaria “apreender” algo que seria futuramente mostrado, manifestado, evidenciado ou revelado por meio de alguma mudança em seu comportamento. O modelo cognitivo tenta explicar o aprendizado de fenômenos mais complexos e se identifica com a teoria Gestalt, que diz que o aprendizado ocorre a partir de *insights* e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito (ANTONELLO, 2006).

Outra abordagem é a experiencial, em que o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que acontece por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que resultam em uma permanente revisão dos conceitos aprendidos (ANTONELLO, 2006).

Já a abordagem behaviorista enfatiza a mudança de comportamento que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto da interação do indivíduo com seu ambiente (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Outro importante ponto é a distinção de dois tipos de aprendizagem, feita por parte da literatura, a aprendizagem informal e a aprendizagem formal. Antonello (2005) conceitua aprendizagem informal como aprendizagem por práticas presentes no cotidiano; conhecimento horizontal; espaços não-educacionais. Já a aprendizagem

formal, ele conceitua como aquela em que a aprendizagem é individual; conhecimento vertical e intencional; dentro de estabelecimentos de ensino.

Segundo Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005), a aprendizagem pode ser induzida, proposital, por meio de programas formais de Treinamento e Desenvolvimento, ou informal, natural e espontânea, por meio da interação com colegas mais experientes e comportamentos de imitação.

Já em visão distinta, outra parte da literatura discorda com a diferenciação dos tipos de aprendizagem, pois afirma que, praticamente, todas as situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade e informalidade (ANTONELLO, 2005), concluindo-se que não se pode estudá-las de forma separada.

Verifica-se que as duas formas de aprendizagem têm grande importância para as organizações. Assim, para sobreviver e se manter competitiva, a organização deve empreender esforços tanto na construção e no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem, que venha a contemplar o delineamento e a entrega de eventos formais de ensino, cada vez mais estruturados e complexos, à semelhança das universidades corporativas, quanto no provimento do suporte necessário à ocorrência dos processos informais de aprendizagem (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

Para fins deste estudo há distinção entre os tipos de aprendizagem, e, aqui, será estudada a aprendizagem informal, especificamente. A próxima seção explicitará os principais conceitos e abordagens relacionadas à aprendizagem informal e ao suporte à aprendizagem informal.

2.1.2 O que é Aprendizagem Informal e Suporte à Aprendizagem Informal?

A aprendizagem informal, apesar de ser uma variável de difícil mensuração, não pode ser desconsiderada na importância das diversas etapas que envolvem o conhecimento, seja aquisição, retenção ou transferência, e no crescimento e desenvolvimento de indivíduos dentro das organizações. Carvalho e Amaro (2010) afirmam que estudos empíricos apontam que mais de 80% do que é aprendido no

ambiente de trabalho é consequência de estratégias pessoais, inerentes ao indivíduo e a seus relacionamentos interpessoais, tais como observação, questionamento, reflexão e leitura, enfatizando aprendizagem informal e incidental como um importante fator para compreensão da aprendizagem nas organizações.

Primeiramente, deve-se abordar o conceito da aprendizagem informal, para que assim seja percebida a importância do suporte a ela. Segundo Antonello (2005), a aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. Ela acontece naturalmente como parte de trabalho diário (ANTONELLO, 2006).

Para Pantoja e Borges-Andrade (2004), alguns aspectos parecem razoavelmente consolidados na literatura acerca dos processos de aprendizagem informal no trabalho, tais como: são ações específicas, pontuais e condicionadas aos interesses do indivíduo; não constituem ações sistematicamente programadas, tampouco há controle por parte da organização acerca do que será aprendido; seu acontecimento pode estar ou não alinhado aos objetivos organizacionais e do trabalho; e não estão direcionados ao alcance dos resultados específicos previamente delineados pela organização. Na mesma linha de raciocínio, Eraut (2004) afirma que a aprendizagem informal é implícita, não estruturada, não intencional e baseada em situações de oportunidade.

Em consonância a esses aspectos consolidados, Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam que as ações informais de aprendizagem humana no trabalho se referem à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas e atribuições, seja, por exemplo, tirando uma dúvida com algum colega, seja acessando aos manuais e documentos da organização, ou mesmo por observação. Além disso, os autores afirmam que ações informais de aprendizagem no trabalho não são planejadas pelos gestores e, por isso mesmo, não geram custos onerosos tais como observado quando se planejam ações formais de Treinamento e Desenvolvimento.

Berg e Chyung (2008) afirmam que a aprendizagem informal ocorre enquanto se está executando tarefas diárias. Elas fizeram um estudo empírico que obteve uma lista de fatores que afetam o engajamento na aprendizagem informal, que envolve: interesse na área, acesso ao computador, personalidade, capacidade profissional,

relacionamento com colegas, satisfação no trabalho, o trabalho em si, ambiente de trabalho, proximidade física e gratificação salarial.

Segundo Eraut (2004), a aprendizagem informal é consequência de atividades em grupo, trabalho com colegas, enfrentar tarefas desafiadoras e o trabalho com clientes. Além disso, ele afirma que o sucesso da aprendizagem informal depende das relações interpessoais bem sucedidas.

Em se tratando de suporte, ressalta-se a importância de a organização e seus atores oferecerem suporte à aprendizagem, para que se obtenha um contínuo crescimento e um impacto positivo sobre o desempenho no trabalho. Assim, uma importante variável de contexto relacionada à aprendizagem no trabalho refere-se à percepção, pelo aprendiz, do suporte provido por seus colegas e chefia no ato de aprender (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

No mesmo sentido, Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) afirmam que a investigação de características de suporte psicossocial, especificamente o oferecido por pares e superiores, possibilita a análise da influência do ambiente organizacional quanto ao estímulo à aprendizagem dos indivíduos, principalmente, no que tange aos fatores facilitadores da aquisição e da aplicação de novas habilidades e conhecimentos no trabalho. Esse estímulo à aprendizagem dentro de um contexto organizacional leva à existência de um ambiente em que incentiva os indivíduos a interagirem e a darem suporte uns aos outros, agregando conhecimento diariamente.

Segundo Coelho Junior (2009) o conceito de suporte, quando aplicado ao contexto organizacional, leva à ideia de firmeza ou sustentação a algo ligado ao ambiente organizacional. Provem-se suporte a alguém quando há necessidade de alcance de algum objetivo, meta ou aspiração específica.

O suporte, segundo Coelho Junior e Mourão (2011), é expresso por meio da existência de atitudes comuns no compartilhamento de crenças que favorecem o suporte e que facilitam a possibilidade de ocorrência da aprendizagem informal. Além disso, o suporte também é percebido por meio de atitudes de confiança e aceitação de comportamentos de inovação, autonomia, incentivo a comportamentos de ajuda e troca de conhecimentos entre os indivíduos (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Em um ambiente que possua o incentivo ao suporte à aprendizagem, os indivíduos devem ser capazes de reconhecer a importância da aprendizagem para a consecução de suas tarefas e rotinas organizacionais, para que, então, tais indivíduos consigam manifestar atitudes e comportamentos pró-ativos à aprendizagem informal (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Importante ressaltar que o suporte como percepção individual e coletiva é um fator contextual à aprendizagem a partir da identificação de características situacionais que são capazes de reforçar ou restringir as iniciativas de apoio informal às ações aprendizes e seu posterior impacto no desempenho (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

No mesmo raciocínio, segundo Freitas (2005), quando se fala em suporte à aprendizagem, o foco não está em valores ou crenças sobre a importância da aprendizagem, no trabalho, mas na percepção das pessoas sobre a presença de condições favoráveis à aprendizagem, no local onde atuam. Portanto, suporte se refere a uma característica inerente tanto ao indivíduo, que fornece o suporte, quanto ao contexto em que ele está inserido, quando o indivíduo se beneficia do suporte percebido em seu ambiente de trabalho, agregando novas competências ao desempenho de suas atribuições (COELHO JUNIOR, 2009).

O estudo feito por Coelho Junior e Mourão (2011) foi baseado nas etapas de aprendizagem de aquisição, retenção, manutenção, generalização, transferência e aplicação. Assim, segundo os autores, para cada uma das etapas de aprendizagem haverá um tipo de suporte a ser provido. O estudo envolve as etapas da aprendizagem, o tipo de enfoque, as etapas do suporte à aprendizagem e a caracterização do tipo de suporte psicossocial que pode ser provido. O Quadro 1 resume as principais ideias desenvolvidas pelos autores no referido estudo.

Quadro 1: Classificação do Conceito de Suporte à Aprendizagem, Segundo Fases e Tipo de Apoio

Etapas da Aprendizagem	Tipo de Enfoque	Etapas do Suporte à Aprendizagem	Caracterização do tipo de suporte psicossocial que pode ser provido
Aquisição	Enfoque afetivo e cognitivo-comportamental (Eacc)	Apoio à aquisição do CHAs	Provimento de apoio e reconhecimento ao aprendiz na busca por estímulos; incentivo à proatividade e iniciativa; elogios; papel motivacional; provimento explícito de feedback à busca pela aprendizagem; auxílio em dúvidas.
Retenção	Enfoque cognitivo-comportamental (Ecc)	Apoio à retenção dos CHAs	Auxílio direto ao aprendiz; papel motivacional; auxílio em dúvidas; diversificação de estímulos; provimento explícito de <i>feedback</i> relacionado ao conteúdo da aprendizagem; incentivo à comunicação entre os colegas; incentivo à resolução de problemas.
Manutenção	Enfoque cognitivo (ECog)	Apoio à manutenção dos CHAs	Incentivo à resolução de problemas; ampliação do nível de complexidade dos conhecimentos; incentivo à comunicação entre os colegas para permitir memorização; <i>feedback</i> explícito; diversificação de estímulos; incentivo à resolução de problemas.
Generalização	Enfoque cognitivo-comportamental (Eacc)	Apoio à generalização dos CHAs	Incentivo a novos usos dos conteúdos aprendidos; incorporação efetiva do novo conteúdo aos esquemas mentais preexistentes; apoio a inferências e deduções.
Transferência	Enfoque afetivo e cognitivo-comportamental (Eacc)	Apoio à transferência dos CHAs	Incentivo à aplicação no trabalho; valorização de tentativas e erros; papel motivacional; papel de mentor; provimento explícito de <i>feedback</i> em conteúdos relacionados à tentativa de aplicação do aprendido.
Aplicação	Enfoque comportamental (ECom)	Apoio à aplicação do aprendido	Incentivo pós-aplicação do aprendido; monitoramento do impacto da aplicação da aprendizagem no trabalho; <i>feedback</i> contínuo; mentoria; papel motivacional;

			análise dos efeitos da aprendizagem em mudanças de rotinas e mudanças comportamentais dos indivíduos.
--	--	--	---

Fonte: Coelho Junior e Mourão, 2011.

Abbad e Sallorenzo (2001) fizeram um estudo empírico visando validar uma escala de suporte à transferência de treinamento. Nesse trabalho, concluiu-se que o suporte à transferência, o apoio à criatividade e à inovação podem estar fortemente relacionados à aprendizagem informal, transferência de tecnologias e conhecimentos no trabalho. Além disso, também se concluiu que é preciso que a organização (chefes, pares e colegas) propicie o suporte, e para que isso ocorra é preciso criar um ambiente organizacional facilitador da ocorrência da aprendizagem. Afirma-se que a construção desse ambiente resulta em uma mudança cultural nas relações entre os integrantes da organização, os quais ajudarão uns aos outros para seus próprios crescimentos profissionais.

Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), encontram-se inúmeros incentivos à ocorrência de ações de aprendizagem no trabalho, tais como a busca pelo aperfeiçoamento contínuo por parte dos indivíduos, a melhoria de seu desempenho e o aumento da efetividade organizacional, por exemplo. No presente trabalho, a ênfase será dada ao desempenho individual, que será abordado na próxima Seção.

2.2 Definindo Desempenho

Desempenho é uma variável de grande importância, pois, segundo Bendassoli (2012), o desempenho no trabalho é um dos principais *inputs* geradores de valor para indivíduos e organizações. Há uma gama de estudos na literatura abordando desempenho (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001; GUIMARARES; NADER; RAMAGEM, 2013), mas a grande maioria é voltada à avaliação de desempenho, ou seja, como mensurar o desempenho de indivíduos no trabalho, ou voltada à gestão de desempenho. O presente trabalho abordará desempenho como um construto em si.

Segundo Coelho Junior *et. al* (2010), desempenho remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. Não envolve todo tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo, mas somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo. O desempenho deve ter uma finalidade ou um objetivo e deve se relacionar a características e aspectos passíveis de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (COELHO JUNIOR, 2011).

Bendassoli (2012) afirma que o desempenho é um fenômeno multicausal, ou seja, ele é determinado por um conjunto de variáveis, envolvendo as dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais. Além disso, para Sonnentag e Frese (2002), desempenho é um conceito dinâmico, ele não é elemento estável ao longo do tempo. A variabilidade do desempenho individual ao longo do tempo reflete em processos de aprendizagem e mudanças a longo prazo e em mudanças temporárias no desempenho. Eles relacionam o processo de aprendizagem ao desempenho.

O conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais, segundo Coelho Junior (2009), está ligado diretamente à produtividade individual e organizacional, e também à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados na organização.

Comumente, o conceito de desempenho é confundido com resultado e eficiência. Assim, faz-se importante diferenciar tais termos. Bendassoli (2012) ressalta essa importância e define resultado como consequência da variável desempenho, ou seja, são estados ou condições de pessoas que são modificados pelo desempenho. Já eficiência está relacionada à avaliação do resultado do desempenho.

Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) afirmam que desempenho pode ser considerado como um construto de natureza multideterminada, isto é, ligado a fatores de nível individual (querer fazer), relacionados à tarefa (saber fazer) e ao contexto (poder fazer). Além disso, os autores reiteram que desempenho está condicionado a um conjunto de fatores ligados ao contexto de trabalho do indivíduo (condições sociais, culturais e relativas ao cargo do indivíduo) e também se relaciona à qualidade e quantidade de trabalho realizado e ao custo e tempo gastos para execução do trabalho.

Faz-se de grande importância, quando se define desempenho, diferenciar o aspecto de ação e o aspecto de resultado deste desempenho. O primeiro faz referência ao que o indivíduo faz durante seu trabalho, ou seja, as ações realizadas pelo indivíduo para consecução das metas organizacionais. Já o aspecto de resultado faz referência às consequências ou ao efeito do comportamento individual (COELHO JUNIOR, 2009).

Sonnentag e Frese (2002) estudam desempenho sob três perspectivas: uma perspectiva que considera as características e diferenças individuais como fonte de variabilidade e determinante do desempenho, a segunda é uma perspectiva situacional, a qual considera aspectos situacionais que podem facilitar um bom desempenho ou servem de limitação ou restrição e a terceira perspectiva possui foco no processo de desempenho.

De forma mais clara, a primeira perspectiva, a perspectiva das diferenças individuais, baseia-se na ideia de que as principais diferenças de desempenhos entre indivíduos podem ser explicadas por diferenças individuais de habilidades, personalidade e/ou motivação.

A segunda perspectiva, a perspectiva situacional, refere-se a fatores do contexto, do ambiente, que podem estimular e dar suporte ou impedir um bom desempenho. A respeito dos fatores do ambiente de trabalho e sua relação com o desempenho individual, há duas abordagens: a primeira tem foco em fatores situacionais que aumentam e facilitam o desempenho e a segunda trata dos fatores situacionais que impedem e dificultam o desempenho.

E a terceira perspectiva, a perspectiva da regulação do desempenho, está menos interessada no indivíduo ou em fatores situacionais. Ela se refere ao desempenho como um processo ativo em que há interesse em saber como esse processo ocorre e o que acontece quando o indivíduo está desempenhando.

O Quadro 2 resume as principais ideias das três perspectivas com base na principal questão respondida pela perspectiva, principais suposições e resultados e implicações práticas para melhoria do desempenho.

Quadro 2: Visão global das perspectivas de desempenho

Quadro 2: Visão global das perspectivas de desempenho

	Perspectiva das Diferenças Individuais	Perspectiva Situacional	Perspectiva da Regulação do Desempenho
Questão Central	Quais indivíduos possuem o melhor desempenho?	Em que situações os indivíduos possuem melhor desempenho?	Como é o processo de desempenho? O que acontece quando alguém está desempenhando?
Principais Suposições e Resultados	Habilidade Cognitiva; Motivação e Personalidade; Experiência profissional.	Características do trabalho; Estressores; Situações que restringem.	Fatores do processo; Adequado nível hierárquico.
Implicações práticas para melhoria do desempenho	Treinamento; Seleção de Pessoal; Exposição a experiências específicas.	Ambiente de trabalho.	Definição de metas; <i>Feedback</i> ; Mudanças no comportamento; Melhorias no processo de desempenho; Treinamento; Ambiente de trabalho.

Fonte: Sonnentag e Frese, 2002 (com adaptações).

Segundo Coelho Junior (2011), para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (resultados de trabalho dos indivíduos), quanto meso (influência dos resultados individuais na equipe de trabalho) e macro (impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais e da equipe).

A próxima Subseção abordará os principais estudos teóricos e empíricos que afirmam e comprovam a existência da relação entre suporte à aprendizagem e desempenho e como se dá essa relação entre as variáveis que são foco desta pesquisa.

2.3 Suporte à Aprendizagem e Desempenho

Na literatura, já existe considerável número de estudos teóricos e empíricos (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011) que levam à possibilidade de se afirmar que há relação entre suporte à aprendizagem no contexto de trabalho e desempenho no trabalho. Nesta seção serão abordados os principais estudos na literatura de Administração e de Psicologia que estabelecem essa relação entre as variáveis que são objetos de estudo desta pesquisa.

2.3.1 Relação entre Suporte à Aprendizagem e Desempenho

Na literatura, há ainda poucos estudos voltados a fatores que são preditores do desempenho no trabalho. Porém, já existem estudos que afirmam essa relação entre as referidas variáveis.

Coelho Junior e Mourão (2011) fazem uma discussão em seu estudo sobre o suporte à aprendizagem, considerando as etapas de aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de conhecimentos, habilidades e competência, que ocorrem no processo de aprendizagem e que devem ser expressos em rotinas de trabalho, ou seja, em desempenho tangível e observável.

Outro estudo que relaciona essas variáveis é o de Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), que afirmam acreditar que para a aprendizagem informal, o suporte psicossocial também figura como importante fator gerador de melhoria nos resultados de trabalho, já que a aprendizagem nas organizações deve ser expressa em termos de desempenho.

Sonnentag e Frese (2002) tratam do conceito de desempenho como uma variável dinâmica que sofre mudanças, que são consequências do processo de aprendizagem. Eles afirmam que o desempenho individual muda como resultado da aprendizagem. Assim, hoje, a aprendizagem é vista como parte do conceito de desempenho, que deve ser mensurada e devidamente recompensada como um elemento componente de desempenho.

Já Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) confirmaram, empiricamente, por meio da análise de um modelo multinível, a relação teórica hipotetizada entre suporte à aprendizagem e desempenho. Ou seja, as percepções coletivas de suporte informal à aprendizagem, enquanto variável de contexto, foram capazes de prever desempenho. Neste estudo, a variável psicológica “percepções coletivas de suporte dos colegas à aprendizagem”, de nível de contexto, foi a que mais contribuiu significativamente para predição de desempenho individual no trabalho.

Segundo Coelho Junior (2009), os relatos empíricos analisados pelo autor sugerem que os indivíduos que percebem positivamente o suporte à aprendizagem provido por pares e chefias tendem a apresentar melhor desempenho em relação àqueles indivíduos que não percebem tal suporte. Ele afirma que com a literatura existente, há suporte teórico e empírico para a proposição da variável antecedente “suporte à aprendizagem” na predição de desempenho no trabalho.

O estudo empírico de Brandão *et. al* (2012) feito em um banco teve o objetivo de verificar a existência de relações preditivas entre as competências, percepção sobre o suporte organizacional, número de horas dedicadas a treinamento e desempenho das agências. Com relação à variável de interesse do presente estudo, percepção sobre o suporte organizacional, chegou-se ao resultado de que quanto melhor a percepção sobre a dimensão do suporte, melhor o resultado econômico da agência estudada.

Um estudo empírico, realizado por Correa e Guimarães (2006) teve como conclusão, considerando apenas as variáveis de interesse do presente trabalho, que o fator “relações interpessoais e aprendizagem” está relacionado positivamente à percepção da melhoria do desempenho do conhecimento.

Chyung e Berg (2008) realizaram um estudo empírico para responder a três principais questões quais sejam: o quanto a cultura de aprendizagem em uma organização está relacionada com o engajamento de funcionários para a aprendizagem informal, as diferenças no engajamento o quanto a aprendizagem informal está ligada à idade, grau de escolaridade e gênero e, por último, fatores que influenciam a aprendizagem informal no trabalho. Tal estudo teve como conclusão que o conhecimento e o desempenho receberam maior influência da aprendizagem informal que da aprendizagem formal.

Assim, diante da exposição teórica feita, o próximo Capítulo abordará os métodos e técnicas de pesquisa, mais especificamente, tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização em que o estudo será realizado, população e amostra, caracterização dos instrumentos de pesquisa que foram utilizados e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste Capítulo são apresentadas informações sobre a metodologia utilizada para se alcançar o objetivo da pesquisa. Ele está subdividido em cinco Seções. A primeira Seção trata sobre o tipo e descrição geral da pesquisa; a segunda trata da caracterização da organização; a terceira está voltada para a caracterização da população e amostra; já a quarta versa sobre a caracterização dos instrumentos de pesquisa; e, por último, a quinta seção trata sobre procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa foi elaborada com objetivo descritivo, tendo em vista que se pretendeu medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Além disso, a pesquisa foi de cunho teórico/empírica, exploratório/descritiva, de natureza aplicada, em que o objetivo foi coletar informações sobre as variáveis suporte à aprendizagem informal e desempenho individual no trabalho, buscando testar empiricamente a relação entre as duas variáveis abordadas.

Quanto à abordagem, a pesquisa realizada foi de natureza quantitativa. Segundo Zanella (2009), a pesquisa quantitativa pode ser definida como aquela que se caracteriza por emprego de métodos estatísticos, tanto na coleta quanto na análise dos dados e visa descrever as relações entre variáveis. Ela foi realizada por meio da técnica de aplicação de questionários para levantamento de dados e, assim, verificação da relação de significância entre as variáveis.

A fonte dos dados foi primária, visto que os dados foram compilados pelo próprio pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa foi de caráter transversal, tendo em vista que houve coleta de dados em um só momento, em um tempo único.

O objetivo foi descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em dado momento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Além disso, a técnica de pesquisa utilizada foi a documentação direta, pois, conforme Marconi e Lakatos (2003) afirmam, a documentação baseia-se no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. E os dados foram obtidos por meio de pesquisa de campo, que conforme os mesmos autores explicitam, é aquela utilizada com o objetivo de obter informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta ou de uma hipótese, que se queira comprovar.

O estudo foi correlacional, visto que, segundo Vergara *et. al.* (2006), a utilidade de estudos correlacionais consiste em possibilitar o entendimento de como se comporta uma variável conhecendo o comportamento de outras.

3.2 Caracterização da Organização

A Organização objeto de estudo desta pesquisa é uma Instituição Financeira, com atuação nacional. Além disso, ela faz parte da Administração Pública. Por questões éticas, não será citado o nome da Instituição.

Cabe ressaltar que a Instituição é composta por área meio e área fim. A área meio é aquela voltada a macroprocessos, em que se definem diretrizes e estratégias, controlam-se resultados e também abrange processos administrativos. Já a área fim é voltada ao atendimento ao público e à realização de negócios.

O contexto se torna importante fator quando se trata da variável suporte. Importante enfatizar alguns aspectos, tais como: grau de formalização da tarefa, estrutura organizacional e participação do público interno (funcionários) e externo (clientes e sociedade) no processo de decisão.

Com relação ao grau de formalização da tarefa, a Organização possui um alto grau de formalização da tarefa, ela é altamente burocratizada, em que toda tarefa possui um manual normativo que explique a maneira de se realizar determinada atribuição e quais sistemas são envolvidos.

Com relação à estrutura organizacional, a administração da Instituição Financeira em questão é composta basicamente por dois Órgãos colegiados, o Conselho de Administração e o Conselho Diretor. A instância superior da estrutura organizacional é a Presidência. A Diretoria, responsável pela administração da Organização, é composta pela Presidência, Conselho Diretor e duas Vice-Presidências. Houve um redesenho organizacional em 2011, com o objetivo de agilizar os processos decisórios e de alinhar a administração às melhores práticas de mercado. Assim, foram criadas dezenove Diretorias Executivas, responsáveis por administrar, supervisionar e coordenar as atividades das unidades. Há também mais alguns Órgãos colegiados de apoio à gestão. Já a supervisão e a fiscalização dos atos de gestão são realizadas por um Comitê de Auditoria, pela Auditoria Interna e pelo Conselho Fiscal, além de dois Órgãos externos.

Em se tratando de participação no processo decisório, a Organização possui canais específicos para a manifestação dos colaboradores, dos clientes e da sociedade. Essa manifestação pode se transformar em propostas a serem incorporadas pelo sistema de governança e pela administração, passando antes por um processo de votação pelos envolvidos nesse processo e que fazem parte da administração da Instituição.

3.3 População e amostra

Tem-se como definição de população “não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2000). Assim, a população do presente estudo é composta por funcionários que compõem os ambientes escolhidos da Instituição Financeira Alfa.

Esta pesquisa foi realizada em uma agência da área fim e em uma gerência da área meio. A agência em que foi realizada a pesquisa é de grande porte, com intenso movimento de clientes, com todas as áreas de negociação, como penhor, câmbio, habitação, além dos setores essenciais ao atendimento e possui 60 funcionários. Porém apenas foi alvo da pesquisa funcionários com vínculo que não fosse

terceirização, que totalizou 43 indivíduos. Assim, excluiu-se da pesquisa estagiários, vigilantes, equipe de limpeza, telefonista e demais terceirizados. Optou-se por essa decisão, porque pretendeu-se estudar apenas pessoas com vínculo direto com a Organização e que necessitam de suporte para realização de suas tarefas e maior conhecimento. Já a gerência em que foi realizada a pesquisa e possui 18 funcionários.

Utilizou-se a metodologia abordada por Barbetta (2006), que alcançando a margem de 95% de significância, o tamanho da amostra na agência foi de 39 funcionários, e na gerência o tamanho da amostra foi o total da população, 18 funcionários.

Os respondentes da pesquisa foram empregados com nível de escolaridade médio, graduação e especialização. Além disso, foram identificados gênero, idade, tempo de serviço, área em que se trabalha e função exercida. Importante ressaltar que os resultados obtidos na amostra foram generalizados para a população.

Na Tabela 1, pode-se identificar que 56,1% dos participantes são do gênero feminino e 43,9% são do gênero masculino. Já com relação à idade, a maioria da amostra está dentro da faixa etária de 25 a 35 anos, totalizando 56,1% da amostra. Em se tratando de tempo de serviço, a maioria da amostra, 54,4%, tem entre 1 a 4 anos de serviço. Com relação à escolaridade, a maior parte dos respondentes da pesquisa, 50,9% da amostra, possui graduação e a segunda maior parte, 35,1%, possui Especialização. Já no que tange à função exercida pelos participantes da pesquisa, a maioria da amostra 28,1% é Técnico, a segunda maior parte 21,1% é Assistente e a terceira parte significativa da amostra 14% é Caixa. E 68,4% da amostra trabalha na área fim, ou seja, em agência, e 31,6% trabalha na área meio, ou seja, na gerência. A Tabela 1 demonstra as informações já descritas e apresenta os dados gerais dos participantes da pesquisa de forma mais detalhada, com a respectiva frequência e frequência relativa.

Tabela 1: Dados gerais dos participantes da pesquisa

(continua)		
Dados gerais dos participantes da pesquisa		
	F	%
Gênero		
Masculino	25	43,9
Feminino	32	56,1

	(conclusão)	
Faixa Etária		
18 a 24 anos	10	17,5
25 a 35 anos	32	56,1
36 a 45 anos	9	15,8
46 a 55 anos	4	7,0
Acima de 55 anos	2	3,5
Tempo de Serviço		
Até 1 ano	3	5,3
Entre 1 a 4 anos	31	54,4
Entre 5 a 8 anos	8	14,0
Entre 9 a 12 anos	10	17,5
Acima de 13 anos	5	8,8
Escolaridade		
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	8	14,0
Graduação	29	50,9
Especialização	20	35,1
Mestrado	0	0
Doutorado	0	0
Cargo		
Técnico	16	28,1
Caixa	8	14,0
Assistente	12	21,1
Gerente	5	8,8
Supervisor	2	3,5
Auxiliar	5	8,8
Avaliador de Penhor	1	1,8
Secretário	3	5,3
Consultor	5	8,8
Área		
Área Meio	18	31,6
Agência	39	68,4

Fonte: Autora (2014).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foram utilizados dois instrumentos de natureza quantitativa: aplicação de questionários de suporte à aprendizagem e de questionários de desempenho no trabalho, que visam identificar a relação de correlação existente entre as variáveis.

O questionário sobre suporte à aprendizagem (anexo B) foi construído e validado por Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005). Tal instrumento possui três agentes

de análise: Grupo de Trabalho, Chefes Imediatos e Colegas de Trabalho. Ele se refere à medida de suporte à aprendizagem abrangendo o conceito de suporte a quaisquer fases de aprendizagem. O primeiro agente é composto por vinte itens que avaliam a percepção do indivíduo sobre elementos pertencentes ao trabalho. O segundo refere-se à avaliação do empregado sobre a atuação do seu chefe imediato em relação a ele próprio e ao seu grupo de trabalho. E o terceiro agente refere-se à percepção do respondente sobre a interação dos seus colegas de trabalho não mais entre si, mas relacionada ao próprio respondente. Importante ressaltar que o questionário é composto por 31 itens com cargas fatoriais oscilando entre 0,30 e 0,89 e apresenta alto índice de consistência interna, $\alpha = 0,96$. A escala é fatorável, com $KMO = 0,98$.

Mais especificamente, o questionário divide-se em dois fatores. O primeiro fator Suporte à Aprendizagem da Chefia e Unidade de Trabalho possui 25 itens, sendo que do item 1 ao 14 trata-se do Suporte na unidade/setor de trabalho e do item 15 ao 25 aborda-se diretamente as percepções com relação ao chefe/superior imediato. Já o segundo fator Suporte à Aprendizagem dos Colegas é composto por 6 itens que visam identificar a percepção do respondente sobre a interação dos colegas de trabalho com relação ao próprio respondente. Importante ressaltar que este instrumento não visa uma autoavaliação, mas sim uma avaliação do indivíduo em relação ao contexto de trabalho em que ele está inserido.

Já o segundo instrumento sobre desempenho humano no trabalho foi validado por Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). Trata-se de um instrumento voltado à análise da percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados de trabalho.

O questionário é composto por 27 itens com cargas fatoriais oscilando entre 0,31 e 0,78 e apresenta elevada consistência interna ($\alpha = 0,94$). A matriz correlações é fatorável, com $KMO = 0,93$.

Mais especificamente, o questionário subdivide-se em quatro fatores. O primeiro fator Regulação de Desempenho é composto por 12 itens e trata da adequação à ação pelo funcionário e aborda a questão da centralidade do trabalho. Já o segundo fator Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, constitui-se de 3 itens e se refere a quanto o indivíduo se esforça para executar suas tarefas e alcançar seus resultados de trabalho. O terceiro fator Execução, Monitoramento e Revisão de

Desempenho é composto por 4 itens e diz respeito ao foco no processo de trabalho e ao desenvolvimento de tarefas e ações. Por fim, o quarto fator Autogerenciamento de Desempenho possui 8 itens e trata da capacidade do indivíduo de administrar a execução de seu trabalho. Em suma, os itens tratam da avaliação de desempenho do próprio indivíduo concernentes a tarefas em âmbito administrativo, operacional e técnico (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEIDL; PEREIRA, 2010).

As escalas dos dois questionários utilizados neste estudo são do tipo Likert, em que há 10 pontos, 1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente. Além disso, importante salientar que foram elaboradas variáveis referentes a faixa etária, gênero, grau de escolaridade, cargo e área em que se trabalha.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Tendo em vista que a pesquisa foi de caráter transversal, ou seja, o procedimento de coleta de dados foi realizado em um só momento no tempo, os dados foram coletados presencialmente na gerência da área meio e na agência da área fim, por meio da entrega de questionários já validados, tanto sobre suporte à aprendizagem, quanto sobre desempenho humano no trabalho. Os questionários foram entregues para os funcionários no período de 15 a 20 de setembro de 2014 e foram respondidos e devolvidos em até quinze dias.

Por alguns funcionários estarem de férias ou de licença, e para se alcançar a quantidade necessária de respondentes, foi confeccionado um formulário eletrônico na plataforma Google Docs, o qual foi enviado ao e-mail dos funcionários, acompanhado de texto explicativo abordando os objetivos da pesquisa e as instruções para responder os questionários. Esses questionários foram enviados apenas para esses casos de ausência do funcionário no ambiente de trabalho.

Ressalta-se que foram realizados procedimentos de validação semântica visando adequar o grau de significância dos itens dos instrumentos à cultura da Organização, em termos de apropriação da linguagem.

A análise de dados extraídos da aplicação do questionário foi baseada em técnica estatística, visto que estatística é uma ciência que trabalha dados quantitativos

referentes às mais variadas áreas (ZANELLA, 2009). A análise foi descritiva e inferencial. Para tal análise quantitativa, foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0. Foram realizadas análises estatísticas descritivas, tais como médias, desvios-padrão e coeficientes de variação. Foi calculada também a frequência relativa de algumas variáveis. Em seguida, foi realizada análise de correlação bivariada de Spearman entre as variáveis que foram testadas na pesquisa (dados demográficos, dados profissionais, crenças/percepções acerca do suporte à aprendizagem e desempenho junto a profissionais que atuam no contexto da Instituição Financeira estudada), pelo fato de que os dados obtidos foram não paramétricos.

Com relação à análise descritiva, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a média é uma medida de tendência central e pode ser definida como a média aritmética de uma distribuição. Já o desvio padrão é uma medida de variabilidade que indica a dispersão dos dados na escala de medição. O desvio padrão é a média de desvio das pontuações com relação à média. A frequência relativa é a porcentagem de casos em cada categoria. O coeficiente de variação é a divisão do desvio padrão pela média e representa a homogeneidade do perfil da amostra.

O próximo Capítulo abordará os resultados e discussões obtidos a partir da análise de dados, mais especificamente análise dos resultados descritivos obtidos e análise das correlações realizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo aborda os principais resultados e discussão obtidos na pesquisa, e está subdividido em quatro Seções: Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem, Resultados descritivos dos instrumentos de Desempenho Humano no Trabalho, Análises dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho e as correlações existentes entre os instrumentos em questão e os dados dos respondentes da pesquisa.

4.1 Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem

Segundo Coelho Junior (2009), o contexto atual de incerteza e de exigência de profissionais com alta capacidade de adaptação à mudança e flexibilidade comportamental resulta em valorização da perspectiva de aprendizagem nas organizações. A aprendizagem, diante desse contexto, é um fator essencial para sobrevivência e competitividade das organizações.

A Tabela 2 apresenta os resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem. Os dados foram tratados pelas dimensões as quais abordam, sobre a percepção do empregado com relação ao Suporte à Aprendizagem na unidade de trabalho, da chefia/superior imediato e dos colegas de trabalho. Na tabela, apresenta-se a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação do instrumento em questão, de uma escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Para entendimento dos resultados descritivos, sabe-se que quanto maior a média encontrada dos fatores, maior é a percepção do empregado com relação à variável abordada. A primeira dimensão a ser tratada é a dimensão Suporte à Aprendizagem da Chefia/Unidade de Trabalho. Nela, foram identificadas oscilações das médias entre os valores 4,44 e 6,96, desvios-padrões variando entre os valores 2,30 e 3,02 e coeficientes de variação oscilando entre os valores 0,34 e 0,58. Esses valores

elevados de coeficiente de variação levam a identificação da heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa.

Mais detalhadamente, a menor média obtida 4,44 (DP 2,60) refere-se ao tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho. Isso pode ser justificado pelo fato de que a maioria dos respondentes, 68,4% da amostra, trabalha em agência, em que grande parte do horário de trabalho é destinado ao atendimento ao público. Assim, para o horário restante há grande demanda de trabalho interno, não havendo tempo para a busca de novas formas de execução de tarefas. E o elevado desvio-padrão corresponde às diferentes percepções de uma parte da amostra, a que trabalha na área meio, que como seu horário de trabalho é todo voltado à demanda interna, há maior tempo para que se possa diversificar as formas de realizar seu trabalho. Já a maior média 6,96 (DP 2,61) refere-se ao item “Na minha unidade/setor de trabalho há respeito mútuo”. O que se pode inferir que há uma colaboração mútua e um ambiente que possua suporte à aprendizagem. Porém, o alto valor do desvio padrão demonstra que há diversificada percepção entre os empregados. O item que apresentou menor desvio-padrão 2,30 foi “Na minha unidade/setor de trabalho há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos” e média de 5,60. Apesar de ser o menor desvio-padrão, ainda assim é um valor elevado, demonstrando que as percepções dos empregados variam muito com relação ao suporte à aprendizagem. Já o maior desvio-padrão 3,02 foi do item “Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos. Sua média foi de 6,16 e coeficiente de variação 0,49 demonstrando heterogeneidade na percepção dos respondentes. Infere-se, assim, que a atitude dos chefes com relação à aplicação de novas habilidades possui alta variabilidade. Percebe-se que na dimensão Suporte à Aprendizagem da Chefia/Unidade de Trabalho não houve médias elevadas, já os desvios-padrões e coeficientes de variação foram de valor alto. Isso se deve ao fato de que a percepção dos empregados varia muito, assim como as atitudes de chefes e na unidade de trabalho também mudam muito.

Na dimensão Suporte à Aprendizagem dos Colegas, pode-se identificar variação das médias entre os valores 6,16 e 7,21, desvios-padrões oscilando entre os valores 2,51 e 2,72 e coeficientes de variação entre 0,35 e 0,43. Percebe-se assim, que há percepção positiva do suporte à aprendizagem dos colegas. Mais especificamente, a maior média obtida 7,21 (DP 2,53) é com relação ao item “Meus colegas/pares de

trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos”. Assim, conclui-se que há ajuda dos colegas, quando necessário, na realização de tarefas diárias. Pelo elevado desvio-padrão infere-se que a percepção varia com relação ao item. Já a menor média 6,16 (DP 2,66) refere-se ao item “Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas”, com o maior coeficiente de variação 0,43. Isso leva a inferência de que existe o incentivo, mas varia de equipe para equipe. Essa menor média pode ser justificada pela rigidez das tarefas e pela elevada burocracia em atividades bancárias. A Organização possui normativos que regularizam cada atividade, não havendo muita abertura para flexibilização, nem para novas formas de executar tarefas. O maior desvio-padrão 2,72 está relacionado ao item “Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico novas habilidades e conhecimentos” o que demonstra que há diferentes atitudes com relação à aplicação de novas habilidades e conhecimentos, e o coeficiente de variação de 0,41 leva à identificação da heterogeneidade na percepção. O menor desvio-padrão 2,51 diz respeito ao item “Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos”, o que se pode inferir que há suporte dos colegas com relação a novas habilidades e conhecimentos. A Tabela 2 sintetiza as informações apresentadas e mostra de forma detalhada os resultados obtidos.

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			
Na minha unidade/setor de trabalho novas ideias são valorizadas	6,32	2,63	0,42
Na minha unidade/setor de trabalho há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior	5,37	2,62	0,49
Na minha unidade/setor de trabalho há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos	5,68	2,53	0,44

(continuação)

Suporte à Aprendizagem			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
Na minha unidade/setor de trabalho há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos	5,60	2,30	0,41
Na minha unidade/setor de trabalho há autonomia para organizar o trabalho	6,88	2,45	0,36
Na minha unidade/setor de trabalho há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos	5,65	2,45	0,43
Na minha unidade/setor de trabalho as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas	6,18	2,41	0,39
Na minha unidade/setor de trabalho há incentivo à busca por novas aprendizagens	6,40	2,40	0,37
Na minha unidade/setor de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa	5,70	2,79	0,49
Na minha unidade/setor de trabalho há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos	6,28	2,50	0,40
Na minha unidade/setor de trabalho há respeito mútuo	6,96	2,61	0,37
Na minha unidade/setor de trabalho as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos	5,81	2,71	0,47
Na minha unidade/setor de trabalho há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior	5,00	2,67	0,53
Na minha unidade/setor de trabalho há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho	4,44	2,60	0,58
Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudança	6,00	2,62	0,44
Meu chefe/superior imediato estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho	6,46	2,50	0,39
Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando diferentes das dele	5,86	2,49	0,42
Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos	6,33	2,38	0,37
Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho	6,84	2,37	0,35

(conclusão)

Suporte à Aprendizagem			
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente De Variação
Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho	5,91	2,82	0,48
Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho	6,28	2,43	0,39
Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho	6,86	2,36	0,34
Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir como desenvolver minhas tarefas	6,25	2,54	0,41
Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos	6,88	2,74	0,40
Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos	6,16	3,02	0,49
Fator 2: Suporte à Aprendizagem dos Colegas			
Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho	6,35	2,68	0,42
Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas	6,16	2,66	0,43
Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho	6,47	2,67	0,41
Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico novas habilidades e conhecimentos	6,58	2,72	0,41
Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho	6,21	2,51	0,40
Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos	7,21	2,53	0,35

Fonte: Autora (2014).

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.2 Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

O desempenho, segundo Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), está ligado somente àquele comportamento relacionado às tarefas e atribuições exercidas pelo indivíduo. Eles afirmam, também, que a gestão do desempenho humano no trabalho é importante insumo para práticas e políticas de gerenciamento de pessoas nas organizações. Por isso, torna-se relevante o estudo da variável.

A Tabela 3 apresenta os resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho. Os dados foram tratados pelas dimensões de quatro fatores, quais sejam, Regulação do Desempenho, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho e Autogerenciamento de Desempenho. Na tabela, apresenta-se a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação do instrumento em questão, de uma escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

A primeira dimensão analisada é a que trata da Regulação do Desempenho. As médias oscilaram entre os valores 8,0 e 8,91, os desvios-padrões variaram entre os valores 1,38 e 2,03 e os coeficientes de variação entre 0,17 e 0,25. O item com maior média 8,91 (DP 1,66) foi “Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização” e apresentou coeficiente de variação de 0,19, explicitando homogeneidade nas respostas e comprometimento dos empregados com a Organização. Infere-se que os funcionários possuem um bom nível de comprometimento com a Organização. O item com menor média 8,0 foi “Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos”, e também apresentou o maior desvio-padrão 2,03, o que demonstra a diferença de percepção com relação à economia de recursos. O menor desvio-padrão 1,38 refere-se ao item “Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim”, com média de 8,26 e homogeneidade nas respostas (coeficiente de variação 0,17), isso indica que há conhecimento dos objetivos, do que se espera, pela definição de metas que existe nesse tipo de trabalho.

Na segunda dimensão Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, as médias oscilaram entre os valores 7,07 e 8,00, os desvios-padrões entre os valores 1,74 e 2,14 e os coeficientes de variação entre 0,22 e 0,30. O item “Direciono minhas ações

a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa” obteve a maior média 8,00, o menor desvio-padrão 1,74 e menor coeficiente de variação 0,22, o que indica homogeneidade nas respostas e preocupação dos empregados com alinhamento entre tarefas e políticas e valores da empresa. O item que apresentou menor média 7,07 foi “Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade”, além disso apresentou o maior desvio-padrão 2,14 e maior coeficiente de variação 0,30, explicitando que há heterogeneidade nas respostas e que as percepções variam com relação a orientações recebidas para execução das tarefas estabelecidas.

Já na terceira dimensão Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, as médias oscilaram entre os valores 6,49 e 7,40, os desvios-padrões entre 1,90 e 2,55 e os coeficientes de variação entre os valores 0,26 e 0,39. O item “Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o alcance dos objetivos organizacionais” obteve a maior média 7,40 (DP 2,13) e coeficiente de variação 0,29, indicando que há preocupação dos empregados com envolvimento com outras equipes de trabalho para alcance de objetivos em comum e há cooperação mútua entre as equipes. O item de menor média 6,49 e também de maiores desvio-padrão 2,55 e coeficiente de variação 0,39 foi “São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares de trabalho e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas”, o que indica que as percepções variam, pois cada setor maneja suas reuniões de maneira diferente, mas que nem sempre é possível realizar reuniões na quantidade necessária, devido à falta de tempo e pressa nas tarefas e que o bom desempenho não está ligado às reuniões realizadas, ressalta-se, ainda, que há uma heterogeneidade nas respostas dadas. O item de menor desvio-padrão 1,90 (Média 7,18) foi “Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização” o que se infere que há preocupação dos empregados com a Organização como um todo, o que pode estar ligado ao alto comprometimento identificado na dimensão Regulação do Desempenho.

Por último, a quarta dimensão refere-se ao Autogerenciamento de Desempenho e as médias oscilaram entre os valores 7,89 e 8,86, os desvios-padrões entre os valores 1,29 e 1,70 e os coeficientes de variação entre 0,15 e 0,21. O item que obteve maior média 8,86 (DP 1,37) e menor coeficiente de variação 0,15 foi “Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos” o que indica

homogeneidade das respostas, e conhecimento e atenção aos padrões e normas da Organização e ligação deste fator com o bom desempenho. O item de menor média 7,89 (DP 1,64) e maior coeficiente de variação 0,21, foi “Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários”, há homogeneidade nas respostas e a apesar de ser a menor média da dimensão, o valor foi alto e se infere que há definição de prioridades e relação com um bom desempenho. O item de menor desvio-padrão 1,29 (Média 8,26) foi “Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho” o que indica que, de forma geral, os empregados estão satisfeitos com o desempenho alcançado e com o resultado de suas tarefas. O item que obteve o maior desvio-padrão 1,70 (Média 8,25) e coeficiente de variação 0,21 foi “Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho”, demonstrando que há divergência de opinião em relação à percepção de adaptabilidade a mudanças e surgimento de novas situações para lidar nas rotinas de trabalho, mas de forma geral, os empregados se adaptam facilmente. A Tabela 3 sintetiza e explicita as informações apresentadas.

Tabela 3: Resultados descritivos referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

(continua)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente De Variação
Regulação de Desempenho			
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização	8,91	1,66	0,19
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização	8,84	1,51	0,17
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização	8,23	2,03	0,25
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização	8,02	1,85	0,23

(continuação)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização	8,75	1,51	0,17
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação	8,21	1,81	0,22
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas	8,16	1,98	0,24
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos	8,0	2,03	0,25
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho	8,75	1,54	0,18
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho	8,63	1,47	0,17
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	8,16	1,64	0,20
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim	8,26	1,38	0,17
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa			
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito pra realiza-las	7,39	2,08	0,28
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade	7,07	2,14	0,30
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa	8,00	1,74	0,22
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização	7,18	1,90	0,26
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o alcance dos objetivos organizacionais	7,40	2,13	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	6,49	2,55	0,39
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização	7,35	1,95	0,26

(conclusão)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
Autogerenciamento de Desempenho			
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho	8,26	1,29	0,16
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos	8,86	1,37	0,15
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho	8,40	1,51	0,18
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais	8,35	1,53	0,18
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho	8,25	1,70	0,21
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários	7,89	1,64	0,21
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho	8,54	1,56	0,18
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor	8,28	1,54	0,18

Fonte: Autora (2014).

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.3 Análises dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho

Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), em um contexto de trabalho, identificam-se diversos estímulos à ocorrência de ações de aprendizagem, tais como a busca pelo aperfeiçoamento contínuo por parte dos indivíduos, a melhoria de seu desempenho e o aumento da efetividade organizacional. Assim, as variáveis suporte à aprendizagem e desempenho individual, são fatores que merecem atenção para

entendimento do contexto organizacional e para melhoria de desempenho no âmbito da Organização.

A Tabela 4 sintetiza os resultados descritivos dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho. Os dados da tabela indicam a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação de cada dimensão apresentada em cada instrumento. A dimensão do Suporte à Aprendizagem da Chefia e da Unidade de Trabalho foi dividida em duas e analisada separadamente.

Fazendo a análise do instrumento de Suporte à Aprendizagem por escore, observa-se que a dimensão Suporte à Aprendizagem dos colegas obteve maior média 6,50, porém maior desvio-padrão 2,37 e coeficiente de variação 0,36. Já o escore Suporte à Aprendizagem da unidade de trabalho obteve menor média 5,88, menor desvio-padrão 2,16 e maior coeficiente de variação 0,37, o que significa heterogeneidade das respostas. O que indica que há percepção de suporte por parte dos colegas, porém de forma variável, visto que cada indivíduo lida com uma equipe de trabalho mais diretamente. Há também a percepção de fatores que suportem a aprendizagem no trabalho, porém não de forma muito significativa e também há uma variabilidade das percepções dos respondentes.

Já com relação ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, o escore com maior média 8,41 foi o de Regulação de Desempenho, com menor desvio-padrão 1,17, e menor coeficiente de variação 0,14, o que indica homogeneidade das respostas. O que leva a afirmar que, em geral, como afirmam Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), os funcionários possuem uma boa percepção com relação à proatividade, busca por novas aprendizagens ligadas ao trabalho, expectativas de desempenho, comprometimento com a tarefa, adequação à ação e identificação e contribuição para o alcance da missão e estratégia da Instituição Financeira Alfa. Já o fator que obteve menor média 7,11 foi o de Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, com desvio-padrão 1,54 e coeficiente de variação 0,22. Com tais dados, pode-se inferir que apesar de possuir a menor média dentre os fatores, é uma média alta, e assim, os funcionários percebem de forma positiva os elementos relacionados ao foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações, incluindo o ajustamento aos objetivos e estratégias organizacionais. A Tabela 4 mostra de forma mais detalhada as informações abordadas.

Tabela 4: Resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho

Escala	Dimensão	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
Suporte à Aprendizagem	Da Chefia	6,35	2,26	0,35
	Da Unidade de Trabalho	5,88	2,16	0,37
	Dos Colegas	6,50	2,37	0,36
Desempenho Humano no Trabalho	Regulação de Desempenho	8,41	1,17	0,14
	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	7,49	1,56	0,21
	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	7,11	1,54	0,22
	Autogerenciamento do Desempenho	8,36	1,22	0,14

Fonte: Autora (2014).

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

Importante observar que a escala de desempenho humano no trabalho obteve médias superiores, com desvios-padrão e coeficientes de variação menores que a escala de suporte à aprendizagem. Talvez os resultados variados encontrados sejam consequência da análise em conjunto de funcionários tanto da agência, quanto da gerência, visto que são contextos diferentes de trabalho.

4.4 Análises das Correlações

Estudos correlacionais, segundo Sampieri *et. al.* (2006), visam obter entendimento do comportamento de uma variável conhecendo o comportamento de outras variáveis. Assim, para o presente estudo, foi adotada a correlação de Spearman, utilizada quando os dados obtidos são não paramétricos, ou seja, não há uma normalidade dos dados. Segundo Barbetta (2006), a correlação visa determinar o grau de associação entre duas variáveis X e Y, mensuradas quantitativamente. Assim, duas variáveis são positivamente correlacionadas quando elas caminham num mesmo sentido, e duas variáveis são negativamente correlacionadas quando elas caminham em sentidos opostos. Sendo assim, na correlação linear de Spearman (r) os coeficientes de correlação oscilam de -1,00 a +1,00. A classificação

utilizada foi: correlação fraca para os valores entre 0 e 0,30, os valores entre 0,31 a 0,65 como correlação moderada e os valores entre 0,66 a 1 como correlação forte.

Analisando os resultados descritivos de correlação obtidos neste estudo, pode-se identificar relações significativas de correlação entre as variáveis medidas pelos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e de Desempenho Humano no Trabalho. Os instrumentos tiveram correlação positiva significativa classificadas de fraca a forte. Já com relação aos dados dos respondentes, no item área, obteve-se correlação negativa com os instrumentos, em quase todas as suas dimensões. Todas as outras correlações foram positivas. Na Tabela 5, são apresentados de forma detalhada os coeficientes de correlação entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho e também com os dados dos participantes da pesquisa.

Tabela 5: Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e dados dos respondentes

Correlação de Spearman rho = 0

Instrumentos	Suporte à Aprendizagem			Desempenho Humano no Trabalho				Dados dos respondentes				
	Da Chefia	Da Unidade de Trabalho	Dos Colegas	Regulação de Desempenho	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Autogerenciamento do Desempenho	Idade	Escolaridade	Tempo de Serviço	Área	Cargo
Da Chefia	1	0,794**	0,759**	0,442**	0,361**	0,584**	0,296*		0,391**	0,407**	-0,457**	0,438**
Da Unidade de Trabalho		1	0,734**	0,446**	0,333*	0,532**			0,419**	0,471**	-0,558**	0,344**
Dos Colegas			1	0,425**		0,534**	0,306*		0,345**	0,403**	-0,434**	0,446**
Regulação de Desempenho				1	0,534**	0,690**	0,744**	0,439**	0,404**	0,484**	-0,354**	
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa					1	0,646**	0,412**	0,292*	0,299*	0,289*		
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho						1	0,654**	0,303*	0,449**	0,546**	-0,358**	0,523**
Autogerenciamento do Desempenho							1		0,297*	0,358**	-0,265*	

Fonte: Autora, 2014.

** 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

Analisando-se, inicialmente, as correlações entre as próprias dimensões dos instrumentos, pode-se identificar correlações positivas. No instrumento Suporte à Aprendizagem, na dimensão Suporte da Chefia obteve-se correlação forte (0,794), com 99% de significância com a dimensão Suporte da Unidade de Trabalho. E na dimensão Suporte da Chefia, obteve-se correlação forte (0,759) com 99% de significância com a dimensão Suporte dos Colegas. Já na dimensão Suporte dos Colegas, também obteve-se correlação forte (0,734) com 99% de significância com a dimensão Suporte da Unidade de Trabalho. Assim, pode-se afirmar que há uma relação de interdependência entre as dimensões que compõem o instrumento de Suporte à Aprendizagem. Além disso, constata-se que os funcionários percebem tanto suporte da chefia, quanto suporte dos colegas e na unidade de trabalho, o que se relaciona diretamente e positivamente com o desempenho dos funcionários.

Já no instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, obteve-se correlação moderada (0,534) com 99% de significância entre as dimensões Regulação de Desempenho e Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa. Isso significa que quanto maior a adequação à ação e sentimento de contribuição para atingimento da missão e estratégia da organização, maior é o esforço e ajuste para alcance dos resultados de trabalho. Identificou-se correlação forte (0,690), com 99% de significância entre as dimensões Regulação de Desempenho e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho. Assim, pode-se afirmar que quanto maior a adequação à ação, maior o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações e, também, melhor é o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Obteve-se correlação forte (0,744) com 99% de significância entre as dimensões Regulação de Desempenho e Autogerenciamento do Desempenho. Assim, quanto maior o sentimento do funcionário na contribuição para alcance dos objetivos organizacionais, maior a capacidade de administrar a execução do seu trabalho. Identificou-se correlação moderada (0,646) com 99% de significância entre as dimensões Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho. Infere-se que quanto maior a percepção de esforço do indivíduo para executar e conhecer seu trabalho, maior é a atenção voltada para os processos de trabalho. Houve uma correlação moderada (0,412) entre as dimensões Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa e Autogerenciamento do Desempenho, o que significa que quanto maior o esforço

para alcance dos resultados, maior é a eficiência do desempenho. E por último, constatou-se correlação moderada (0,654) entre as dimensões Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho e Autogerenciamento do Desempenho, que indica que há uma relação positiva direta entre a capacidade de desenvolvimento de tarefas e ações e as percepções com relação à efetividade do próprio desempenho.

Em se tratando das correlações entre as dimensões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no trabalho, a maior correlação existente (0,584), correlação moderada, com 99% de significância foi entre as dimensões Suporte da Chefia e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho. Assim, pode-se inferir que quanto maior a percepção do funcionário com relação ao suporte da chefia, maior será seu foco no processo de trabalho e melhor desenvolvimento de suas tarefas e ações, ajustando-se melhor aos objetivos e estratégias da Organização. Ou seja, quanto maior a percepção de apoio e suporte do chefe à aprendizagem, melhor é o desempenho do indivíduo e maior a busca por desenvolvimento profissional. A segunda maior correlação (0,534), moderada, com 99% de significância, foi entre as dimensões Suporte dos Colegas e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, levando à mesma ideia anteriormente explicitada, quanto maior a percepção de suporte dos colegas, maior a percepção sobre o foco no processo de trabalho. A menor correlação obtida (0,296), classificada como fraca, com 95% de significância, foi entre as dimensões Suporte da Chefia e Autogerenciamento do Desempenho. Isso indica que quanto maior o suporte da chefia, maior a percepção do indivíduo com relação à própria administração e organização de seu trabalho, porém de forma menos significativa.

Na Tabela 5, pode-se observar que as correlações de maiores valores entre os instrumentos estão relacionadas ao Suporte da Chefia, exceto a variável Autogerenciamento de Desempenho. Tais resultados foram de encontro ao estudo de Coelho Junior (2009), que afirma que a única variável que foi capaz de prever, de forma significativa, os escores de desempenho foi a variável referente ao suporte dos colegas.

Com as correlações positivas obtidas entre os instrumentos, pode-se afirmar que a hipótese “Percepções de suporte à aprendizagem informal se relacionarão com o desempenho individual dos funcionários no trabalho” foi confirmada com a pesquisa.

Analisando as correlações entre os dados dos respondentes e as dimensões dos instrumentos Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho, algumas inferências podem ser feitas. Com relação à idade, obteve-se correlações positivas moderada e fraca entre idade e três dimensões de Desempenho: Regulação de Desempenho, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho. Assim, pode-se inferir que quanto maior a idade do indivíduo, melhor sua percepção com relação ao seu desempenho, exceto quando se refere à capacidade de administrar seu trabalho.

Já com relação ao Grau de Escolaridade e o instrumento Suporte à Aprendizagem, obteve-se correlação positiva moderada com 99% de significância em todas as dimensões (Suporte da Chefia 0,391, Suporte da Unidade de Trabalho 0,419 e Suporte dos Colegas 0,345), o que significa que quanto maior o grau de escolaridade do funcionário, melhor a percepção de suporte à aprendizagem. E com relação ao Grau de Escolaridade e o instrumento Desempenho Humano no Trabalho, obteve-se correlação fraca (0,299 e 0,297) com 95% de significância para as dimensões Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa e Autogerenciamento do Desempenho, respectivamente. E para as dimensões Regulação de Desempenho e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, pode-se identificar correlações moderadas (0,404 e 0,449, respectivamente) com 99% de significância. Assim, pode-se afirmar que quanto maior o grau de escolaridade do funcionário, melhor sua percepção com relação ao seu desempenho. Tais resultados vão ao encontro do estudo de Coelho Junior (2009), em que o grau de escolaridade do indivíduo pode prever seu desempenho.

Em se tratando do Tempo de Serviço, obteve-se correlação moderada (0,407; 0,471 e 0,403) com 99% de significância para as dimensões Suporte da Chefia, Suporte da Unidade de Trabalho e Suporte dos Colegas, respectivamente. Infere-se que quanto mais tempo de serviço o funcionário tem, melhor sua percepção de suporte à aprendizagem no ambiente de trabalho. E com relação ao Tempo de Serviço e Desempenho no Trabalho, identificou-se correlação moderada (0,484; 0,546 e 0,358) com 99% de significância para as dimensões Regulação de Desempenho, Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho e Autogerenciamento do Desempenho, respectivamente. Afirma-se, assim, que quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo, melhor sua percepção com relação à adequação à ação,

ao foco no processo de trabalho e à capacidade de ajuste. E obteve-se correlação fraca (0,289) com 95% de significância com a dimensão Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa.

Quanto à área, faz-se importante ressaltar que para análise dos resultados a variável foi categorizada da seguinte forma: 0 para área meio e 1 para agência. Assim, todas as dimensões de Suporte à Aprendizagem obtiveram correlação negativa moderada (-0,457; -0,558 e -0,434) com 99% de significância, o que significa que funcionários da Área Meio possuem melhor percepção com relação ao Suporte à Aprendizagem existente no ambiente de trabalho que os funcionários da Agência. E também obteve-se correlação negativa moderada (-0,354 e -0,358) com 99% de significância para as dimensões Regulação de Desempenho e Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, respectivamente. E correlação negativa fraca (-0,265) com 95% de significância para a dimensão Autogerenciamento do Desempenho. Assim, pode-se afirmar que os funcionários da Área Meio possuem melhor percepção de seu desempenho que os funcionários da Área Fim.

Fazendo-se ligação dos resultados encontrados com a literatura existente, pode-se afirmar, que através das correlações positivas obtidas e analisadas, há uma relação entre suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho. Assim, conforme Coelho Junior (2009) afirma, as percepções compartilhadas de suporte à aprendizagem estão fortemente relacionadas à variável desempenho. Além disso, ele também afirma que há uma grande importância da criação de um ambiente de aprendizagem que estimule o suporte psicossocial, pois isso está ligado ao desempenho.

Outro ponto importante que se pode ratificar por meio dos resultados obtidos, é que o suporte à aprendizagem é expresso em rotinas de trabalho e desempenho tangível e observável, como Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam. Pode-se constatar, assim, que a percepção de aprendizagem se relaciona com desempenho (CORREA; GUIMARAES, 2006). Além disso, Sonnentag e Frese (2002) afirmam que a aprendizagem é um elemento componente de desempenho, devendo ser devidamente mensurada.

Outro estudo que vai ao encontro dos resultados obtidos neste estudo, é o de Brandão *et. al.* (2012), que testou empiricamente a existência de relações entre algumas variáveis, dentre elas percepção sobre suporte organizacional e

desempenho. Ele encontrou a relação positiva entre percepção sobre a dimensão suporte e melhores resultados organizacionais.

No próximo Capítulo, serão abordadas as conclusões e recomendações, abrangendo a síntese dos principais resultados, limitações e contribuições da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo deste estudo foi analisar as relações existentes entre as duas variáveis, suporte à aprendizagem informal e desempenho individual no ambiente de trabalho da Instituição Financeira Alfa.

Este Capítulo está subdividido em: Síntese dos principais resultados, Limitações e contribuições da pesquisa e Recomendações para estudos futuros.

5.1 Síntese dos principais resultados

Pode-se afirmar que os objetivos propostos neste estudo foram alcançados. Analisou-se a relação entre percepções de suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual na Instituição Financeira Alfa. Mais especificamente, com este estudo, pode-se descrever as percepções sobre suporte à aprendizagem informal e sobre o desempenho individual junto a funcionários da Instituição Financeira Alfa, e assim testar as relações entre percepções de suporte à aprendizagem informal e desempenho individual no trabalho.

Analisando-se as hipóteses levantadas no início deste estudo, e relacionando-as com os resultados obtidos com a pesquisa empírica, pode-se constatar que os participantes percebem, de forma positiva, o suporte à aprendizagem informal e que percepções de suporte à aprendizagem informal se relacionam, positivamente, com o desempenho individual no trabalho.

Além disso, diante dos resultados obtidos, mais especificamente, das correlações positivas que foram encontradas, pode-se responder à pergunta feita inicialmente neste trabalho: Há relação entre percepções de suporte à aprendizagem informal e desempenho individual no âmbito da Instituição Financeira Alfa? Pode-se afirmar que sim, as correlações positivas analisadas levam à resposta de que percepções de suporte à aprendizagem informal se relacionam com o desempenho no contexto de trabalho.

5.2 Limitações e contribuições da pesquisa

Com relação à revisão da literatura, pode-se verificar que há poucos estudos organizacionais voltados ao desempenho individual no trabalho como um construto em si. E também há poucos estudos empíricos que relacionem as variáveis suporte à aprendizagem informal e desempenho no contexto de trabalho.

Já no que tange à coleta de questionários, houve resistência dos funcionários em responder o questionário, visto que a rotina em uma Instituição Financeira é bastante corrida, principalmente na agência.

Com relação às contribuições, pode-se verificar contribuição acadêmica, tendo em vista que há relevância teórica e empírica de pesquisa, análise e testagem de variáveis que não possuem muitos estudos organizacionais. E, também, houve contribuição prática, visto que se pode perceber a relevância de, em um contexto de trabalho, dar suporte a ações de aprendizagem informal, envolvendo chefes, colegas de trabalho e toda a unidade de trabalho, percebendo-se sua relação com o desempenho humano no trabalho.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Uma sugestão para estudos futuros é a realização de novas pesquisas abordando outras instituições financeiras, principalmente instituições privadas, para que assim possa se verificar se a percepção de suporte à aprendizagem informal pode modificar de forma considerável de uma Organização para outra, do mesmo ramo. Além disso, em Instituições Privadas há uma maior cobrança de metas que em Instituições da Administração Pública, podendo-se, assim, testar as variáveis em um contexto de maior pressão sobre os funcionários e o quanto isso afeta o suporte à aprendizagem e o desempenho desses indivíduos.

Outra recomendação é a realização de um estudo empírico de corte longitudinal que se possa analisar de forma mais aprofundada as variáveis em questão. Tendo em vista que são variáveis que possuem pouca abordagem em estudos organizacionais

e empíricos, assim, poderia agregar valor ao estado da arte de ambas as variáveis, suporte à aprendizagem informal e desempenho no trabalho.

Uma sugestão também seria a de envolver em tal estudo outras variáveis de contexto organizacional, que possam explicar de forma menos superficial as percepções coletivas de suporte à aprendizagem informal e suas relações com a variável desempenho.

Pode-se agregar valor à pesquisa realizada, utilizando-se métodos como regressão e equações estruturais para aprofundar a influência de suporte à aprendizagem sobre desempenho individual, no contexto organizacional.

Por fim, a Administração Pública também merece maior atenção em estudos futuros visto que é um campo que possui pouca abordagem científica. E quando se trata da variável suporte à aprendizagem informal e a relaciona com este campo da Administração Pública, é um novo lócus para estudo de tal empiria.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; 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, P. 237-275. 2004.

ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 2, p. 33-45, abril/junho, 2001.

AMARO, R. A.; 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**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance – UNIVALE**, vol. 12, n. , p. 183-209, maio/agosto, 2005.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2006.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set., 2004.

BENDASSOLI, P. F. Desempenho no Trabalho: Revisão da Literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-186, 2012.

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. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte

organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./ nov./ dez., 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE**, v. 41, n.1, p. 9, 2001.

BERG, S. A.; CHYUNG S. Y. Factors that Influence Informal Learning in the Workplace. **Journal of Workplace Learning**, v. 20, n. 4, p. 229-244, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A. **Avaliação de Treinamento a Distância: Suporte à Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho**. 2004. 178 f. Dissertação – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COELHO JUNIOR, 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 JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF**, v. 16, n. 2, p. 135-142, 2011.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, maio/agosto, 2011.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Re-validação de Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho**. Enanpad – XXXII Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J. E.; PEREIRA, A. C. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**. EnANPAD – XXXIV Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro. 2010.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. EnGPR – III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

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

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho: Uma Proposta de Articulação Conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011.

CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. **Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de suas Relações.** EnANPAD – 30º Encontro da ANPAD, Salvador/BA, 2006.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, vol. 26, n. 2, p. 247-273, julho, 2004.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem.** Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; 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, v. 12, n. 2, p. 4-29, mar./abr., 2011.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - Eletrônica** – v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições Teóricas e Metodológicas da Abordagem Multinível para o Estudo da Aprendizagem e sua Transferência nas Organizações. **RAC**, v. 8, n. 4, p. 115-138, out./dez., 2004.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v.3, n. 1, art. 3, p. 41-62, jan./abril, 2009.

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

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. **Psychological Management of Individual Performance**, v. 23, p. 3-25, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília, UnB, 2009.

Anexo A – Questionário de Desempenho Humano no Trabalho

Suporte à aprendizagem informal sobre o desempenho individual no trabalho

Instruções para preenchimento do Questionário

Prezado(a) Participante,

Estes questionários visam avaliar o impacto de percepções coletivas de suporte à aprendizagem informal sobre o desempenho individual de funcionários desta Instituição Financeira.

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 sobre o desempenho humano no trabalho. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

A escala que você deve utilizar varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa) até 10 (concordo totalmente com a afirmativa). Leia atentamente cada item apresentado e escolha apenas uma opção da escala (1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10), que melhor corresponda à sua percepção. Quanto mais próximo de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado. Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.

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 Fernanda Lopes pelo e-mail fernandalopes1012@gmail.com

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

Discordo totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente
 Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.

Primeiro Fator: Regulação do Desempenho

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	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

objetivos desta Organização.	
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 alcance 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: Autogerenciamento 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 B – Questionário de Suporte à Aprendizagem

Suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho

Discordo totalmente	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Concordo totalmente
Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.		

Primeiro Fator: Suporte à Aprendizagem da Chefia e Unidade de Trabalho Na minha unidade/setor de trabalho...

1 ... novas ideias são valorizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2 ... há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3 ... há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4 ... há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5 ... há autonomia para organizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6 ... há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7 ... as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8 ... há incentivo à busca por novas aprendizagens.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9 ... cada membro é incentivado a expor o que pensa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10 ... há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11 ... há respeito mútuo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12 ... as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13 ... há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14 ... há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Meu chefe / superior imediato...

15 ... valoriza minhas sugestões de mudança.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16 ... estimula o uso de minhas novas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

habilidades e conhecimentos no trabalho.	
17 ... leva em conta minhas ideias quando diferentes das dele.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18 ... me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19 ... me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20 ... assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21 ... remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22 ... 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
23 ... me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24 ... estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25 ... me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Segundo Fator: Suporte à Aprendizagem dos Colegas

Meus colegas / pares de trabalho...

26 ... me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27 ... me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
28 ... apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
29... me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
30 ... sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
31 ... me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

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 Organização? _____

Área em que trabalha: () Área meio () Agência

Função exercida: _____

AGRADEÇO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA