



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ELISÂNGELA CARVALHO CAVALCANTE

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, PERCEPÇÃO DE  
SUPORTE À APRENDIZAGEM E O DESEMPENHO  
HUMANO NO TRABALHO: Estudo junto aos técnicos  
administrativos dos Decanatos de Extensão, de Gestão de  
Pessoas e de Planejamento e Orçamento da Reitoria da  
Universidade de Brasília.**

Brasília – DF

2015

ELISÂNGELA CARVALHO CAVALCANTE

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, PERCEPÇÃO DE  
SUPORTE À APRENDIZAGEM E O DESEMPENHO  
HUMANO NO TRABALHO: Estudo junto aos técnicos  
administrativos dos Decanatos de Extensão, de Gestão de  
Pessoas e de Planejamento e Orçamento da Reitoria da  
Universidade de Brasília.**

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

Professor Orientador: Dr. Francisco  
Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2015

ELISÂNGELA CARVALHO CAVALCANTE

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, PERCEPÇÃO DE  
SUPORTE À APRENDIZAGEM E O DESEMPENHO  
HUMANO NO TRABALHO: Estudo junto aos técnicos  
administrativos dos Decanatos de Extensão, de Gestão de  
Pessoas e de Planejamento e Orçamento da Reitoria da  
Universidade de Brasília.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Elisângela Carvalho Cavalcante**

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior  
Professor-Orientador

M<sup>a</sup> Natasha Fogaça,  
Professora-Examinadora

Dr<sup>a</sup> Tatiane Paschoal  
Professora-Examinadora

Brasília, 29 de junho de 2015

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo apoio espiritual.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, pelo carinho, suporte, incentivo à minha formação pessoal e profissional.

Agradeço ao professor Francisco Antônio Coelho Júnior pela orientação, dedicação, confiança e estímulos passados ao longo da elaboração desse estudo.

Agradeço a todos os professores da Universidade de Brasília pelo amplo conhecimento transmitido.

Agradeço à Universidade de Brasília por me proporcionar um ambiente de aprendizagem vasto em experiências e oportunidades de crescimento.

Agradeço aos meus amigos pelo afeto, companheirismo e atenção nos momentos que preciso.

Agradeço à todos os técnicos administrativos da Universidade de Brasília por responderem aos questionários desta pesquisa.

## RESUMO

Este trabalho tem como finalidade verificar as relações da aquisição e expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos de três decanatos da Reitoria da Universidade de Brasília. Esta pesquisa de natureza empírica foi classificada como descritiva e explicativa, além de ter sido utilizada uma abordagem quantitativa envolvendo dados primários. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação presencial dos instrumentos de Desempenho Humano no Trabalho, Suporte à Aprendizagem e Competências Individuais. A pesquisa foi realizada com uma amostra total de 47 técnicos administrativos. Os dados foram analisados e categorizados com o auxílio do SPSS versão 20. Como resultado, foram encontradas correlações de fracas a fortes entre todas as dimensões, o que pode determinar que percepções acerca de competências e suporte à aprendizagem podem estar relacionadas ao desempenho. Dessa forma, verificou-se que os técnicos administrativos perceberam uma relação positiva de competências e do suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual. Como limitações, ressaltou-se a resistência por parte de alguns indivíduos em responder aos questionários, visto que os técnicos administrativos da reitoria da Universidade de Brasília encontravam-se dispersos em diferentes setores. Propõem-se, para futuras pesquisas, que sejam analisadas as relações entre as variáveis Desempenho Humano no Trabalho, Suporte à Aprendizagem e Competências Profissionais não somente em universidades como também em outras instituições do setor público e privado, para que se consolidem, cada vez mais, estudos com essa abordagem.

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

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Formulação do problema .....	9
1.2	Objetivo Geral .....	9
1.3	Objetivos Específicos .....	10
1.4	Hipóteses .....	10
1.5	Justificativa .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	Competências Profissionais .....	12
2.2	Suporte à Aprendizagem .....	16
2.3	Desempenho Humano no trabalho .....	20
2.4	Relações entre competência, suporte à aprendizagem e desempenho .....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	26
3.2	Caracterização da Organização, setor ou área .....	27
3.3	População e amostra .....	28
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	30
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	34
4.1	Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho .....	34
4.2	Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem .....	40
4.3	Resultados descritivos do instrumento de Competências Individuais Gerais .....	45
4.4	Análises dos resultados descritivos referentes aos instrumentos de Desempenho Humano no trabalho, de Suporte à Aprendizagem e Competências Profissionais .....	49
4.5	Análises das correlações .....	52
5	CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
5.1	Síntese dos principais resultados .....	61
5.2	Limitações de pesquisa e contribuições de pesquisa .....	63
5.3	Recomendações .....	64
	REFERÊNCIAS .....	65
	ANEXOS .....	70

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças associadas ao trabalho, decorrentes de transformações ocorridas ao longo do tempo e resultantes dos avanços tecnológicos e dos altos níveis de competitividade, exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam uma maior participação no mercado. Dessa forma, algumas práticas de gestão são, constantemente, introduzidas no meio organizacional para aumentar sua competitividade.

Gestão de pessoas é o uso do capital humano em favor da organização. Assim, ela é um dos instrumentos utilizados para desenvolver as pessoas no sentido de empregar ferramentas para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, uma das áreas em que se aplicam seus procedimentos é a administração pública. Essa esfera utiliza, entre suas ferramentas, técnicas de gestão de pessoas como forma de aperfeiçoar os seus processos e métodos. Entre essas práticas, ressalta-se a gestão de desempenho.

No âmbito dos estudos voltados ao desempenho, uma linha de pesquisa que tem se destacado é a gestão por competências. Apesar de ter sido fundamentalmente usada para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinada função, Brandão, Borges-Andrade, Freitas e Vieira (2010) afirmam que, atualmente, a competência é compreendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como comportamentos adotados pela pessoa no trabalho e na realização dele decorrente.

Ainda nesse cenário de constantes transformações, a literatura sobre comportamento organizacional vem indicando que um ambiente de apoio à aprendizagem volta-se à geração de um efeito positivo nos resultados de trabalho apresentados. O apoio de colegas e chefias auxilia no processo de aprendizagem do indivíduo e este é percebido por meio das capacidades apreendidas e postas em prática no ambiente de trabalho. Assim, ao receber o suporte e ao adquirir competências, o indivíduo tem condições para expressar sua mudança positiva no comportamento por meio do aumento do seu desempenho. Por sua vez, cabe à organização avaliar se esse desempenho é apropriado ao que se espera, se está

em conformidade com as suas tarefas e atribuições e se é o desempenho esperado para a execução de seu cargo (COELHO JUNIOR, 2009).

Dessa forma, a abordagem de competências no ambiente organizacional juntamente com o suporte à aprendizagem possibilita uma contínua troca de experiências entre pessoas e organizações. Enquanto a empresa disponibiliza os recursos para o desenvolvimento de seus funcionários, estes devolvem o que apreenderam por meio de um maior e melhor desempenho de suas funções, o que resulta em vantagem competitiva superior ao longo do tempo.

Portanto, ressalta-se a relevância de se efetuar o diagnóstico das percepções de indivíduos sobre suporte e desempenho bem como sua relação com a aquisição e expressão de competências, posto que o domínio de determinadas atividades e recursos é essencial para o desempenho superior das organizações.

Algumas organizações públicas se destacam pelo uso de práticas e procedimentos voltados à gestão do desempenho, entre elas podemos destacar as universidades. A Universidade de Brasília, por exemplo, possui, em seu quadro de servidores, técnicos administrativos que, como todos os outros servidores da instituição, necessitam ter seu desempenho gerido para cumprir as funções que sustentam a atividade-fim, que é fornecer suporte a alunos e professores.

É importante destacar que, apesar das mudanças ocorridas no setor público ao longo dos anos, o quadro ainda é instigante. Quando se verifica a literatura organizacional o cenário ainda é mais desafiador, visto que as organizações ainda são pouco referendadas. Borges-Andrade, Coelho Jr. e Queiroga (2006) afirmam que é preciso investigar mais o escopo da administração pública e de organizações de médio porte. Isto significa que mais estudos empíricos aplicados à compreensão do cenário e da estrutura da administração pública precisam ser realizados.

Assim, face ao anteriormente exposto, a presente pesquisa de natureza teórico-empírica, encontra-se orientada à análise dos efeitos das percepções coletivas de suporte à aprendizagem sobre a aquisição e expressão de competências, e destas sobre o desempenho de técnicos administrativos no âmbito da Reitoria da Universidade de Brasília. Assim, no decorrer deste estudo, são apresentados os avanços conceituais relacionados às variáveis com o enfoque no nível



organizacional, bem como a caracterização do ambiente nos contextos dos servidores do departamento em estudo, e por fim, são apresentados os instrumentos necessários para verificar o desempenho destes servidores, e também foi realizada uma coleta de dados referente às competências, ao suporte à aprendizagem recebido e por fim ao desempenho humano no trabalho.

Os resultados devem ser capazes de permitir identificar fatores que potencializam a aquisição de competências relacionadas à atuação dos técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília que atuam no contexto organizacional em questão a partir da investigação de variáveis individuais e contingenciais e seus efeitos sobre **performance**.

## **1.1 Formulação do problema**

O desempenho humano no trabalho pode sofrer influências internas e externas ao ambiente. Por exemplo, o suporte à aprendizagem fornecido por colegas de trabalho e pela chefia e as competências individuais inerentes ao trabalho podem impactar no desempenho da tarefa. Portanto, para saber a relação que essas variáveis exercem no desempenho individual, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a relação da aquisição, expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem com o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília?**

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar a relação da aquisição, expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem com o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília.

### 1.3 Objetivos Específicos

- Mapear competências profissionais (técnica e comportamentais) de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília;
- Descrever as percepções sobre desempenho individual de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília;
- Descrever as percepções sobre suporte à aprendizagem de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília;
- Testar as relações entre aquisição e expressão de competências, percepção de suporte à aprendizagem e desempenho junto aos técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília.

### 1.4 Hipóteses

As hipóteses foram levantadas a fim de verificar se:

- Indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais têm melhor desempenho no trabalho;
- Os participantes perceberão, de forma positiva, suporte à aprendizagem no trabalho;
- Competências profissionais e percepção de suporte à aprendizagem resultarão em efeitos positivos sobre o desempenho no trabalho.

## 1.5 Justificativa

Partindo-se do pressuposto de que a gestão de desempenho é parte importante para o desenvolvimento organizacional e que a percepção de suporte à aprendizagem e a aquisição e expressão de competências são variáveis integrantes desse processo, a presente pesquisa busca contribuir com um material teórico baseado em estudos sobre gestão por desempenho, suporte à aprendizagem e competências, além de contribuir para elucidação da importância do estudo do desempenho individual voltado para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais no setor público.

Se levada a termo e com os objetivos propostos realizados, esta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de processos que proporcionem o crescimento e melhoria do desempenho das organizações públicas no Brasil, por meio da descoberta dos elementos que influenciam as competências individuais.

A escolha do tema foi motivada devido à pouca quantidade de estudos realizados por pesquisadores que tratem do referido assunto no setor público. Neste sentido busca-se compreender melhor as características principais do funcionamento dos processos que envolvem a gestão de desempenho na Universidade de Brasília.

Por fim, espera-se que este trabalho possa colaborar para a ampliação dos estudos em gestão de desempenho voltados ao desempenho individual em organizações públicas, pois ainda são poucos os trabalhos referentes a essa temática no Brasil quando comparados a outras abordagens dentro da gestão de pessoas. Portanto, faz-se necessário o desenvolvimento de mais estudos a respeito desse assunto por parte dos pesquisadores para o fortalecimento do tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa. O primeiro trata das competências profissionais. O segundo refere-se ao suporte à aprendizagem. O terceiro apresenta conceitos relacionados ao desempenho humano no trabalho.

Para esta pesquisa, foram privilegiados artigos sobre competências, suporte à aprendizagem e desempenho, num período de tempo entre 2001 e 2014, sendo a busca realizada nos principais periódicos científicos brasileiros, entre A1 e B2 ( de acordo com a classificação da Capes) nas áreas de Psicologia e Administração, assim como buscou-se utilizar os autores clássicos da literatura comumente referendados nas áreas das variáveis estudadas.

### 2.1 Competências Profissionais

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica, conforme Isambert-Jamati (1997):

Como se sabe, o termo “competência” (no singular) e os de sua família (competir, competente, competentemente) pertenciam, no fim da Idade Média, à linguagem jurídica. Os juristas declaravam, por exemplo, que tal tribunal era competente para um dado tipo de julgamento. Porém, cabia aos juristas de determinada instância, e não de uma outra, atribuir a um homem ou a uma instituição a competência para realizar certo ato, ato que se tornava, assim, juridicamente válido (ISAMBERT-JAMATI, 1997, p. 103).

Com a Revolução Industrial e com o advento do taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A

partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Assim sendo, vários autores procuraram definir competências de acordo com definições próprias e sob variados aspectos.

Posteriormente, devido às pressões sociais e ao crescimento da complexidade das relações de trabalho, as organizações começaram a conceber, no processo de desenvolvimento dos seus funcionários, não só conhecimentos e habilidades, como também temas sociais e atitudinais inerentes ao trabalho (BRANDÃO, 2009). Nesse novo contexto, as pessoas são consideradas competentes não apenas sob aspectos cognitivos, como também sob aspectos emocionais.

Para Dutra (2004), há duas vertentes no que diz respeito às competências. A primeira é defendida por autores norte-americanos, que as definem como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilita o indivíduo a exercer determinada atividade. A segunda é evidenciada por autores franceses, os quais definem competência não apenas como um conjunto de qualificações, mas também como a realização do indivíduo em determinado contexto. Posteriormente, os autores brasileiros adaptaram ao seu contexto essas duas vertentes, de forma a gerenciar melhor as competências.

McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) são autores que contribuíram para o fortalecimento da corrente americana. McClelland (1973) define competência como uma característica inerente a um indivíduo e que, às vezes, é associada ao desempenho superior na execução de uma tarefa em determinado cenário.

Boyatzis (1982, p. 12) define competências como “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”. Ou seja, aponta um conjunto de traços que estabelecem um desempenho superior. Spencer e Spencer (1993) determinam competências como características, intrínsecas ao indivíduo, associadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para uma função ou circunstância.

Já a vertente teórica francesa é composta por dois autores em especial: Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que discordam da perspectiva americana a respeito da

definição de competência; pois, para eles, a competência não está relacionada a atributos ou qualificações e traços dos indivíduos, mas a suas atuações e comportamentos (DUTRA, 2004; BRANDÃO ET AL, 2005).

No Brasil, a discussão acerca de competências surge no meio acadêmico, apoiada inicialmente na literatura americana e também compartilhando conceitos da corrente francesa. Deste modo, para os autores brasileiros, o conceito de competência se complementa com as vertentes supracitadas, conforme são considerados os *inputs*, os *outputs* inseridos em um cenário organizacional e visão de longo prazo, gerando melhor desempenho e uma prática integradora e revolucionária para vencer os desafios (NASSIF ET AL, 2012).

Bruno-Faria e Brandão (2003) definem dois tipos de classificações para competências: profissionais ou humanas e organizacionais. As competências profissionais se referem àquelas relacionadas a indivíduos ou equipes de trabalho. Já as competências organizacionais são aquelas intrínsecas à organização como um todo. Os autores destacam que as competências profissionais associadas a outros recursos servem como base para as competências organizacionais.

Ainda na perspectiva brasileira, Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Sob essa perspectiva, a noção de competência pode possuir um caráter mais amplo em que o indivíduo busca valor social e a organização almeja valor financeiro, conforme a Figura 1.



**Figura 1.** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Fleury e Fleury (2001, p. 188) propõem algumas definições para explicar os conceitos presentes na Figura 1:

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Quadro 1.** Competências para o profissional  
Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Portanto, conclui-se que o conceito de competência foi se modificando de acordo com os acontecimentos históricos e sociais. Quando as inovações organizacionais voltadas à gestão de pessoas foram implantadas, novas definições acerca de competências foram desenvolvidas para se adaptarem às perspectivas mais recentes, entre elas o conceito de competência profissional, como forma de suporte para toda a organização.

## **2.2 Suporte à Aprendizagem**

No contexto do ambiente de trabalho, o suporte à aprendizagem diz respeito à análise do quanto pares, colegas e chefias promovem ou limitam as atitudes em torno da aprendizagem informal no trabalho, sob a ótica do aprendiz, e não se relaciona à percepção do indivíduo sobre o suporte provido por seus pares, colegas e chefias tanto à aquisição informal de conhecimentos e habilidades quanto à sua aplicação às tarefas e às rotinas organizacionais (COELHO JUNIOR, 2009).

Conforme Coelho Junior e Mourão (2011), esta variável amplia a utilização da definição acerca de suporte à transferência, pois engloba variáveis de apoio sejam quais forem as etapas do processo de aprendizagem (aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência), vale ressaltar ainda a influência que o meio de trabalho exerce sobre as ações aprendizes manifestadas pelos indivíduos desempenhadas no cotidiano das organizações.

Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam que o tipo de suporte será concedido conforme as fases da aprendizagem: aquisição, retenção, manutenção, generalização, transferência e aplicação. Dessa forma, as estratégias de suporte durante a etapa de aquisição da aprendizagem, por exemplo, devem ser diferentes das estratégias de suporte aplicadas durante a manutenção do conhecimento. Tendo em vista que cada etapa possui uma finalidade diferente da outra. A partir disto, criou-se um modelo em que as ações de suporte psicossocial são relacionadas à aprendizagem informal. O Quadro 2 expõe as diferentes relações propostas:



(Continua)

Etapas da aprendizagem informal	Tipo de enfoque	Etapas do suporte à aprendizagem	Caracterização do tipo de suporte psicossocial que pode ser provido
<b>Aquisição</b>	Enfoque afetivo e cognitivo-comportamental (Eacc)	Apoio à aquisição dos CHAs	Provimento de apoio e reconhecimento ao aprendiz na busca por estímulos; incentivo à proatividade e iniciativa; elogios; papel motivacional; provimento explícito de <i>feedback</i> à busca pela aprendizagem; auxílio em dúvidas
<b>Retenção</b>	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>feedbacks</i> relacionado ao conteúdo da aprendizagem; incentivo à comunicação entre os colegas; incentivo à resolução de problemas
<b>Manutenção</b>	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 a memorização; <i>feedback</i> explícito; diversificação de estímulos; incentivo à resolução de problemas

(Conclusão)

<b>Generalização</b>	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
<b>Transferência</b>	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>feedbacks</i> em conteúdos relacionados à tentativa de aplicação do aprendido
<b>Aplicação</b>	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

**Quadro 2.** Classificação do conceito de suporte à aprendizagem, segundo fases e tipo de apoio.  
Fonte: Coelho Junior e Mourão (2011)

Deve-se ressaltar a importância de a organização e seus atores oferecerem suporte à aprendizagem com o objetivo de se alcançar um crescimento contínuo e, conseqüentemente, um impacto positivo sobre o desempenho no trabalho. Assim, para que as pessoas percebam incentivo ao suporte à aprendizagem no ambiente da organização em que atuam, é necessário que os mesmos sejam capazes de identificar a importância da aprendizagem para o alcance das suas atividades e práticas junto às organizações, com o propósito de que, a partir disso, tais indivíduos sejam capazes de manifestar atitudes e comportamentos proativos à aprendizagem informal. Acrescenta-se, ainda, neste tipo de ambiente, o apoio ao surgimento de novos tipos de aprendizagens, criando, inclusive, espaço para que estratégias de aprendizagem informal sejam aplicadas (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Seguindo esta mesma vertente, Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) ressaltam o entendimento que o indivíduo tem em relação aos estímulos recebidos por parte de pares e chefias, às aprendizagens e às transferências de novas capacidades no ambiente de trabalho. Aprendizagens estas obtidas não apenas por meio de métodos formais, como também de forma livre, acumulando conhecimento derivados de rotinas diárias de trabalho, por exemplo.

Abbad, Coelho Júnior, Freitas e Pilati (2006) definem suporte à aprendizagem como às percepções que as pessoas possuem no que se refere às circunstâncias que facilitam e inibem a aprendizagem, bem como sua utilidade no ambiente organizacional. Ademais, essas definições incluem apoio dos pares, do superior/chefe imediato, da organização, do compartilhamento e da qualidade da interação. Já o suporte aplicado ao meio organizacional faz surgir a noção de apoio a algo relacionado a seu contexto. Dessa forma, propõe-se o suporte à aprendizagem a alguém quando há a necessidade de se atingir alguma meta ou objetivo previamente estabelecido (COELHO JUNIOR, 2009).

No entanto, ainda há resistências que podem dificultar o desenvolvimento integral de práticas voltadas ao suporte à aprendizagem dentro das organizações. Coelho Junior e Mourão (2011) assinalam que ações de aprendizagem informal podem ser frequentemente compreendidas pelos indivíduos como um fenômeno sem um propósito definido ou ainda que somente ocorreria quando o indivíduo se deparasse

com algum tipo de problema quanto à execução das tarefas no trabalho. Ainda segundo estes autores, torna-se necessário considerar a busca pelo suporte à aprendizagem não apenas como resultado de alguma deficiência ou fragilidade por parte do indivíduo, mas também como parte de um processo que tem como objetivo somar conhecimentos aos já existentes.

O suporte à aprendizagem pode ocorrer em diferentes etapas do processo de aquisição de conhecimentos. Logo, faz-se necessário um acompanhamento compartilhado do processo de aprendizagem. Dessa forma, a organização deve estar atenta aos aspectos que podem facilitar ou podem dificultar esse apoio, pois isso pode impactar direta ou indiretamente no desempenho individual ou organizacional. Portanto, na próxima seção, serão expostos os principais conceitos acerca de desempenho.

### **2.3 Desempenho Humano no trabalho**

O desempenho no trabalho é um fator de grande importância para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, principalmente por atuarem em um contexto em que há escassez de recursos, e as mudanças resultantes de inovações em tecnologias são constantes.

Historicamente, é possível verificar a utilização do conceito de desempenho desde a Antiguidade. Apesar disso, esta concepção somente obteve maior respaldo a partir do momento em que houve o estabelecimento do capitalismo e o surgimento das grandes indústrias. Desse momento em diante, nota-se que há uma preocupação crescente no interesse em avaliar o desempenho dos empregados. Com o surgimento do taylorismo, no início do século passado, surgem as primeiras escalas de avaliação de mérito derivadas de pesquisas realizadas acerca da racionalização do trabalho, que tinham como objetivo impor disciplina aos trabalhadores e intervir na forma como estes realizavam seu trabalho. A etapa seguinte a este processo correspondeu a evolução da avaliação de desempenho que passava agora a

considerar o trabalhador como parte integrante de um cenário social e organizacional mais abrangente (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Coelho Junior (2011) define desempenho referindo-se aos esforços empreendidos pelos indivíduos com o objetivo de realizar atividades estabelecidas previamente. Não obstante, o desempenho deve apresentar como finalidade principal características voltadas ao atingimento de metas impostas pela organização.

O desempenho também é classificado como um conceito de natureza plural, partindo do pressuposto de que este é multicausal e é composto por variadas dimensões ou elementos de ordem individual, de contexto e organizacional. Em estudos acerca do comportamento organizacional, o desempenho refere-se ao esforço despendido pelo indivíduo em atividades que tenham como finalidade a execução de metas e objetivos da organização. No entanto, não é todo tipo de comportamento apresentado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, apenas aquele que pode ser associado às suas atribuições e tarefas, ou seja, o que se espera da realização de sua função no trabalho (COELHO JUNIOR ET AL, 2010).

Já Abbad e Borges-Andrade (2004) caracterizam desempenho no trabalho sob a ótica do indivíduo, em que o desempenho é visto como a manifestação de comportamentos no que diz respeito a normas, tarefas, expectativas, papéis, metas e padrões de eficiência e eficácia instituídos em âmbito organizacional. Ainda segundo esses autores, o desempenho também refere-se a o quê, onde, quando, como, para que e a partir de que padrões as atividades são realizadas pelos indivíduos. Sendo assim, o desempenho não expressa somente o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, inteligência, capacidade e experiências exclusivas de cada pessoa, mas também os elementos que compõem o saber fazer, a motivação e as condições de trabalho.

O conceito de desempenho também pode ser melhor compreendido a partir de um modelo que traça a distinção entre os chamados componentes e determinantes de desempenho e entre determinantes e preditores de desempenho. (QUEIROGA 2009).

Conforme o modelo supracitado, a primeira diferença diz respeito aos determinantes do desempenho. As diferenças individuais que ocorrem em um determinado

elemento específico de desempenho são percebidas de acordo com três determinantes principais, sendo elas o conhecimento declarativo, conhecimento procedimental e habilidade e motivação. A primeira determinante, conhecimento declarativo, corresponde ao conhecimento relacionado aos acontecimentos e aos objetos. O conhecimento procedimental e a habilidade podem ser percebidos quando o conhecimento declarativo é arranjado razoavelmente junto ao conhecimento de como fazer. A motivação também é considerada como outro determinante direta de desempenho, segundo Queiroga (2009), essa variável é estabelecida como sendo o efeito combinado da direção do esforço de uma pessoa, da abrangência desse esforço e do valor que ela confere ao esforço despendido.

De acordo com Sonnentag e Frese (2002) o desempenho pode ser analisado a partir de três perspectivas: perspectiva das diferenças individuais, perspectiva situacional e perspectiva da regulação do desempenho.

A primeira perspectiva, perspectiva das diferenças individuais, supõe que a origem da variabilidade e determinantes do desempenho são as características e as diferenças individuais. Ou seja, consiste no conceito de que as principais diferenças encontradas nos desempenhos entre os indivíduos podem ser interpretadas mediante às diferenças individuais de personalidade, motivação e/ou diferenças individuais (SONNENTAG; FRESE, 2002).

A segunda perspectiva, a perspectiva situacional, trata dos fatores situacionais que podem propiciar um bom desempenho ou até mesmo fatores que podem exercer o efeito contrário, isto é, restringir ou limitar o desempenho. Esta perspectiva está baseada em fatores do contexto do ambiente, que podem incentivar, dar suporte ou mesmo prejudicar o bom desempenho. No que diz respeito aos fatores de contexto do ambiente e sua ligação com o desempenho individual, são apresentadas duas abordagens: a primeira baseada em fatores situacionais que facilitam e melhoram o desempenho e a segunda que refere-se a fatores situacionais que dificultam e impossibilitam o desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002).

A terceira perspectiva, a perspectiva de regulação do desempenho, tem como ponto principal o processo de desempenho. Esta dimensão se dedica menos ao indivíduo ou a fatores situacionais. Ela trata do desempenho como um processo ativo em que

há uma preocupação em entender como este processo acontece e o que ocorre quando o indivíduo está desempenhando-o (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O Quadro 03 demonstra as relações entre as três perspectivas com a questão central adotada, as principais suposições e resultados e as implicações para melhoria do desempenho.

	<b>Perspectiva das Diferenças Individuais</b>	<b>Perspectiva Situacional</b>	<b>Perspectiva da Regulação do Desempenho</b>
<b>Questão Central</b>	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?
<b>Principais Suposições e Resultados</b>	Habilidade cognitiva; Motivação e Personalidade; Experiência profissional.	Características do trabalho; Estressores; Situações que restringem.	Fatores do processo; Adequado nível hierárquico.
<b>Implicações práticas para melhoria do desempenho</b>	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.

**Quadro 3:** Visão global das perspectivas de desempenho  
Fonte: Sonnentag e Frese, 2002.

Isto posto, é possível notar que a relevância dada ao desempenho pode estar normalmente associada aos fatores que determinam a sua maior ou menor incidência. A próxima subseção tem como objetivo apresentar os principais estudos

teóricos e empíricos que afirmam e comprovam a existência da relação entre competência, suporte à aprendizagem e desempenho.

## **2.4 Relações entre competência, suporte à aprendizagem e desempenho**

Com base na literatura e de acordo com as variáveis aqui apresentadas, pode-se estabelecer relações entre competência, suporte à aprendizagem e desempenho. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), é possível perceber a relação de interdependência existente entre competência e desempenho. Mais que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

A variável suporte à aprendizagem também pode simbolizar uma sensível redução do uso de recursos voltados à capacitação de indivíduos. Com isso, o engajamento dos funcionários em ações de aprendizagem no ambiente de trabalho é de fundamental importância no que se refere à prática de novos comportamentos, que tem como objetivo o aperfeiçoamento contínuo do desempenho (COELHO JUNIOR E MOURÃO, 2011).

Coelho Junior (2009) realizou uma revisão do estado da arte em TD&E no qual afirma haver indícios de que a variável “suporte à aprendizagem” pode ser considerada preditora de impacto de treinamento no trabalho. Desta forma, é possível relacionar a variável suporte à aprendizagem ao conceito de desempenho por meio dos efeitos causados na aprendizagem.

Assim, as pesquisas e estudos acima citados parecem confluir para uma relação positiva entre as variáveis de contexto competência e suporte à aprendizagem com o desempenho humano no trabalho. Esta relação existente entre as variáveis pode gerar um impacto significativo em outras variáveis de forma positiva nos resultados das atividades da organização.



Dessa forma é essencial que a organização perceba como as variáveis desempenho, suporte à aprendizagem e competência podem influenciar os seus resultados. Logo, ela precisa gerenciar seus recursos de modo a integrar e apoiar essas correlações existentes as variáveis.

O próximo capítulo abordará os métodos e técnicas de pesquisa, de forma mais específica, tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização da organização em que o estudo foi 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**

O objetivo deste Capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente estudo. Serão apresentados o tipo e a descrição geral da pesquisa realizada, bem como a caracterização da Organização estudada, da população e da amostra selecionadas e dos instrumentos de pesquisa aplicados. Por fim, serão descritos os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

Esta pesquisa foi elaborada por meio de uma pesquisa quantitativa, descritiva e inferencial, com o objetivo de identificar, empiricamente, as percepções por parte dos técnicos administrativos da Universidade de Brasília quanto a influência da aquisição e expressão de competências e do suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano no trabalho. E por fim, também são testados os efeitos das correlações entre percepção de aquisição e percepção de competência profissional e a percepção e aquisição de suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano no trabalho.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Os métodos de pesquisas compreendem um conjunto de atividades racionais e sistematizadas que possibilitam alcançar o objetivo de maneira válida e verdadeira, de modo a auxiliar o pesquisador em suas decisões de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1991).

Será utilizada, para esta pesquisa, a abordagem quantitativa, que de acordo com Silva e Menezes (2001, p.20):

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem,

média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Quanto aos fins, a pesquisa possui delineamento descritivo, pois tem como objetivo descrever a influência da aquisição e expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Universidade de Brasília. Segundo Gil (2002), nesse tipo de estudo, é primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Também houve um delineamento explicativo devido à preocupação em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do desempenho individual no trabalho dos técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília. Conforme Gil (2010, p. 28) “este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Nesta pesquisa foi feita uma relação entre as variáveis, pois esse tipo de estudo tem como objetivo avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em determinado contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). As variáveis “competência”, “suporte à aprendizagem” e “desempenho” foram medidas individualmente e, posteriormente, a correlação entre elas também foi mensurada.

A pesquisa teve corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada em um único período de tempo. Quanto aos meios de investigação, ou seja, quanto aos procedimentos, houve coleta primária de dados. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), ela constitui o objetivo da pesquisa e fornece dados de primeira mão. A pesquisa pode ser definida como de natureza empírica e estudo de campo, pois ela se caracteriza pelas investigações em que se realizam coletas de dados junto a indivíduos (FONSECA, 2002).

### **3.2 Caracterização da Organização, setor ou área**

A Organização em que os dados foram coletados é a Universidade de Brasília (UnB). A Universidade foi inaugurada em abril de 1962, sendo a primeira Instituição

do Brasil a ser dividida em institutos centrais e faculdades. Atualmente, a Universidade é composta por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa especializados e disponibiliza 109 cursos de graduação, sendo destes 31 noturnos e 10 a distância. Existem também 147 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 22 especializações *lato sensu* (UNB, 2014).

Os mais diversos cursos oferecidos estão dispostos em quatro *campi* no Distrito Federal: Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Gama, Planaltina e Ceilândia. A Universidade de Brasília é composta por 28.570 alunos regulares e 6.304 de pós-graduação, totalizando 34.874 estudantes. Além disso, 2.445 professores e 2.630 técnicos administrativos fazem parte do seu quadro de funcionários (UNB, 2014).

Dentro da Universidade de Brasília, este estudo ocorreu especificamente na Reitoria da Universidade. Esta unidade é responsável pela administração geral da Instituição, além de estar à frente de todos os interesses ligados a assuntos educacionais, econômicos e culturais da instituição. A estrutura administrativa da Reitoria é composta pela chefia e assessoria de gabinete, a equipe de secretaria administrativa e a coordenação de cerimonial (UNB, 2014).

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa foi aplicada junto aos técnicos administrativos da Universidade de Brasília e que atuam na Reitoria da instituição. A população de técnicos-administrativos da Universidade de Brasília é de 2.630. A escolha dessa instituição pública deve-se a considerável quantidade de técnicos administrativos que atuam em setores onde são exigidas competências profissionais específicas ao cargo.

De acordo com o quadro de lotação dos servidores públicos da Universidade de Brasília, aproximadamente 218 técnicos administrativos exercem atividades relacionadas à Reitoria em seus seis decanatos: Decanato de Administração, Decanato de Assuntos Comunitários, Decanato de Ensino de Graduação, Decanato

de Extensão, Decanato de Pesquisa e Pós-graduação, Decanato de Gestão de Pessoas, Decanato de Planejamento e Orçamento (UNB, 2014).

Segundo UnB (2014), a população dos técnicos administrativos desses seis decanatos é de aproximadamente 218 indivíduos. Porém, a coleta de dados deste estudo se concentrou em três decanatos: Decanato de Extensão, Decanato de Gestão de Pessoas e Decanato de Planejamento e Orçamento. Calculando-se a média, têm-se cerca de 36 técnicos administrativos por decanato. A partir deste cálculo, pode-se inferir que a população dos três decanatos em questão é de aproximadamente 109 técnicos administrativos.

O tamanho da amostra calculado pelo *Raosoft*, com margem de erro de 5%, nível de confiança de 95% e tamanho da população de 109 pessoas é de 86 pessoas. Porém, a amostra obtida foi de 47 técnicos administrativos.

Os questionários foram respondidos por técnicos administrativos com diferentes níveis de escolaridade, do ensino médio ao mestrado. Além disso, foram verificados o sexo, a idade e o tempo de serviço que este indivíduo possui na Universidade de Brasília. Tendo em vista que este estudo busca obter uma correlação entre as variáveis competências profissionais, suporte à aprendizagem e desempenho humano, os resultados obtidos pela amostra foram generalizados para a população.

Na Tabela 1, observa-se que a maioria dos respondentes pertence ao sexo feminino, 61,7% da amostra, enquanto apenas 38,3% dos respondentes são do sexo masculino. No que diz respeito à idade, a maioria dos servidores pesquisados encontra-se entre 29 e 39 anos de idade, correspondendo a 42,6% do total; enquanto que a minoria, ou seja, 10,6%, possui mais de 50 anos de idade. No que se refere ao grau de escolaridade, verificou-se que, apesar de se tratar de um cargo em que se exige nível médio para o seu ingresso, a maioria da amostra, ou seja, 34% possui pós-graduação completa; ao passo que apenas 8,5% têm apenas o nível médio; e aproximadamente 13% possuem mestrado ou estão concluindo-o. Em relação ao tempo de serviço na instituição, a maioria dos técnicos administrativos, ou seja, 40,4%, tem de 1 a 6 anos de trabalho na Universidade, enquanto que 14,9% já estão na organização a mais de 18 anos.

**Tabela 1:** Dados demográficos dos respondentes

<b>DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES</b>		
<b>SEXO</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Feminino	29	61,7%
Masculino	18	38,3%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
18 a 28 anos	13	27,7 %
29 a 39 anos	20	42,6%
40 a 50 anos	9	19,1%
51 ou mais anos	5	10,6%
<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Ensino Médio	4	8,5%
Ensino Superior Incompleto	11	23,4%
Ensino Superior Completo	7	14,9%
Pós-Graduação Incompleto	3	6,4%
Pós-Graduação Completo	16	34%
Mestrado Incompleto	3	6,4%
Mestrado Completo	3	6,4%
<b>TEMPO DE SERVIÇO DE NA UNB</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Menos de 1 ano	10	21,3%
1 a 6 anos	19	40,4%
7 a 12 anos	7	14,9%
13 a 18 anos	4	8,5%
19 ou mais anos	7	14,9%

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3.4 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados têm o objetivo de identificar a influência da aquisição e expressão de competências individuais e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Universidade de Brasília.

O presente estudo utilizou três escalas, construídas e validadas no Brasil. Cada uma para mensurar uma variável. Segundo Gil (2010), as escalas são utilizadas com o intuito de possibilitar o estudo da intensidade das atitudes e opiniões de forma mais razoavelmente objetiva. Também foram elaboradas variáveis relacionadas à faixa etária, ao gênero e ao grau de escolaridade.

O primeiro instrumento (anexo A) utilizado na pesquisa refere-se ao desempenho humano no trabalho, construído e validado por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). A escala contém 31 itens que tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho. Os itens, em geral, tratam da avaliação de desempenho concernente a tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Os itens dizem respeito a indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização de tempo e visão sistêmica. É uma escala do tipo Likert, de 10 pontos, onde a atribuição à nota 1 significa “Discordo Totalmente”, e a atribuição à nota 10 significa “Concordo totalmente com a afirmativa”.

A escala utiliza, primeiramente, a rotação oblíqua (*direct oblimin*) com o objetivo de verificar as correlações entre os fatores. Há ainda a verificação de outros critérios para determinação da fatorabilidade das matrizes, a saber: análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) próximos de 1, teste de esfericidade de Bartlett, com  $p < 0,001$ , autovalores maiores que 1, porcentagem da variância explicada com, no mínimo, 3% de explicação, interpretação das cargas e escores fatoriais ( $> 0,30$ ), análise de correlação dos fatores (carga maior ou igual a 0,30 indica tendência de agrupamento de itens nos fatores), análise da consistência interna (alfa de Cronbach) e de interpretabilidade das soluções encontradas.

A estrutura da escala é obtida a partir de cinco fatores. O primeiro fator, regulação do desempenho, é constituído por 12 itens, cujas cargas fatoriais oscilam entre 0,38 e 0,89. O segundo fator, restrição ao desempenho, é constituído por três itens, cujas cargas fatoriais oscilam entre 0,40 e 0,64. O terceiro fator, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, também é constituído por três itens, cujas cargas fatoriais oscilam entre 0,37 a 0,65. O quarto fator, execução, monitoramento e revisão de desempenho, trata de dimensões que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações contando, inclusive, com o ajustamento dos

objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas. Por fim, o último fator, auto-derenciamento de desempenho, contém oito itens que apresentam carga fatorial variando entre 0,40 e 0,72.

O segundo instrumento, o questionário sobre suporte à aprendizagem (anexo B) utilizado na pesquisa, trata da percepção do indivíduo sobre o suporte organizacional provido por pares e chefes na organização. Essa escala foi construída e validada por Coelho Junior (2009). É uma escala do tipo Likert de 10 pontos, onde a atribuição à nota 1 significa “Discordo Totalmente”, e a atribuição à nota 10 significa “Concordo Totalmente”.

A escala possui 31 itens, com índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,98 e duas soluções fatoriais: unifatorial e bifatorial. A fatoração única apresenta carga fatorial oscilando entre 0,60 e 0,98, com 64,8% de variância explicada. Já a bifatoração apresenta variância explicada de quase 76%.

O primeiro fator foi chamado de suporte à aprendizagem da chefia e unidade de trabalho, que, com 25 itens, obteve consistência interna (alfa de Cronbach) de 0,98 e explicou 64,78% da variância. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,59 e 0,97. O segundo fator, com 6 itens (6 últimos da escala), foi denominado suporte à aprendizagem de pares e colega de trabalho, e explicou 10,3% da variância e obteve consistência interna de 0,97. As cargas fatoriais dos itens oscilaram entre 0,76 e 0,98.

O terceiro e último instrumento (anexo C) corresponde às competências profissionais já mapeadas pela Câmara dos Deputados de Brasília e adaptado por Rodrigues (2013). Por apresentar um caráter transversal e ter um foco no setor público, pode ser aplicado aos técnicos administrativos da Universidade de Brasília. O instrumento possui duas dimensões, Importância e Domínio, em que no quesito importância são estabelecidas quatro opções de preenchimento: 1 = Nenhuma Importância / Não se aplica (competência irrelevante), 2 = Pouca Importância, 3 = Média Importância e 4 = Alta Importância (competência imprescindível). No quesito Domínio, também, são estabelecidas 4 opções: 1 = Não tenho Domínio (não possui a competência), 2 = Tenho pouco Domínio da competência, 3 = Tenho médio



Domínio da competência, 4 = Tenho alto Domínio da competência (posso excelência na competência).

Com a aplicação dos instrumentos acima citados, espera-se obter correlação com o desempenho dos técnicos administrativos em relação as competências e ao suporte à aprendizagem.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Para a coleta quantitativa de dados da pesquisa, houve a aplicação de questionários, de acordo com a disponibilidade dos técnicos administrativos da reitoria da Universidade de Brasília para respondê-los. Os questionários foram distribuídos em três decanatos da reitoria da Universidade de Brasília. Foram eles: Decanato de Extensão, Decanato de Gestão de pessoas e Decanato de Planejamento e Orçamento. Sendo assim, foram totalizados 47 questionários respondidos depois de duas semanas de coleta.

O sigilo da identidade dos respondentes foi garantido, uma vez que não houve espaço para a identificação do técnico e o assunto da pesquisa foi explicitado ao participante, enfatizando que a participação do servidor seria de grande importância para a conclusão de uma pesquisa acadêmica.

Para a análise dos dados quantitativos, foi utilizado como auxílio o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20. Primeiro ocorreu o cadastramento e a tabulação dos dados. Depois foram feitas análise de estatística descritiva, em que se buscou associações entre as diferentes variáveis, além de descrever o percentual de cada frequência para cada pergunta.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos resultados encontrados na pesquisa e a discussão têm o intuito de interpretar os dados e compará-los sob a luz das teorias que foram apresentadas ao longo do segundo capítulo. Dessa forma, a análise foi dividida em cinco etapas, a saber: Resultados descritivos do instrumento de desempenho humano no trabalho, Resultados descritivos do instrumento de suporte à aprendizagem, Resultados descritivos do instrumento de competências profissionais, Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais e, por fim, as Correlações existentes entre os respectivos instrumentos.

### **4.1 Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho**

De acordo com Coelho Junior (2011), o desempenho pode ser caracterizado pelo empenho efetuado pelo indivíduo na execução de atividades pré-definidas. Assim, as Tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentam os resultados descritivos do instrumento de desempenho humano no trabalho. Os dados foram extraídos de forma segregada (por dimensão), e cada item versa sobre diferentes percepções dos técnicos administrativos no que diz respeito à regulação do desempenho, o grau de esforço e conhecimento da tarefa, a execução, monitoramento e revisão de desempenho e, por fim, o autogerenciamento do desempenho. Os resultados contidos na tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo

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

Na primeira dimensão analisada, regulação do desempenho, o item *“Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização”* apresentou maior média com valor de 8.53 (DP = 2,31). O que pode se inferir deste item é que os técnicos administrativos possuem um maior índice de comprometimento com a Organização. Nessa mesma dimensão, o item *“Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados”* apresentou a menor média, 7.87 (DP= 2.33), o que pode ser indicado pela falta de incentivo por parte dos superiores. Por conseguinte, nesta dimensão o maior desvio padrão 2.33 (Média 7.87) também ficou com o item *“Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados”* o que pode indicar que os técnicos administrativos divergem quanto as suas ações em relação a tomada de iniciativa; o coeficiente de variação para este item correspondeu a 0.29 o que indica uma média dispersão relativa na percepção dos participantes da pesquisa.

**Tabela 2:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho – Regulação de Desempenho

(Continua)

<b>Desempenho Humano no Trabalho</b>			
<b>Regulação de Desempenho</b>			
<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente De Variação</b>
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização	8.53	2.31	0.27
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização	8.11	2.20	0.27
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8.23	2.00	0.24
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	8.23	2.12	0.25

Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8.04	2.12	0.26
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	7.91	2.12	0.26
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8.09	2.14	0.26
			(conclusão)
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8.28	1.87	0.22
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8.21	1.74	0.21
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8.00	1.98	0.24
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	7.87	2.33	0.29
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8.11	1.64	0.20

Fonte: Elaborado pela Autora

Já na segunda dimensão, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, o item *“Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa”* obteve a maior média, 7.34 (DP= 2.31). Assim, pode-se inferir que os técnicos administrativos, a partir do conhecimento acerca dos fundamentos políticos e estruturais da Universidade de Brasília, orientam suas atuações neste ambiente organizacional. O coeficiente de variação deste item correspondeu a 0.31, o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. A menor média, 6.45, e o maior desvio padrão, 2.66, encontram-se no item *“Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade”*. Portanto, infere-se que as orientações podem não estar sendo transmitidas de forma adequada; o coeficiente de variação deste item foi de 0.41 o que indica maior heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa.

**Tabela 3:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho – Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa

(continua)

**Desempenho Humano no Trabalho**

**Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa**

(conclusão)

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	6.72	2.24	0.33
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	6.45	2.66	0.41
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	7.34	2.31	0.31

Fonte: Elaborado pela Autora

Na terceira dimensão, que se refere à execução, monitoramento e revisão do desempenho, os itens “*Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização*” e “*Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais*” apresentaram as médias maiores e iguais, 7.70. No entanto, apresentaram variações nos desvios padrões: 2.17 e 2.53, respectivamente. O que se pode inferir a partir destes resultados é que há um alto comprometimento dos técnicos para que eles próprios solucionem os problemas de forma a otimizar os problemas organizacionais. O menor coeficiente de variação de 0.28 para o primeiro fator indica que o mesmo apresenta maior homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. O item “*São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas*” apresentou a menor média, 5.77, o maior desvio padrão, 2.89, e o maior coeficiente de variação, 0.34. Pode-se inferir, a partir deste item, que em reuniões e

encontros realizados entre os diferentes membros do grupo pode ser discutida e avaliada a conduta organizacional dos indivíduos, proporcionando um melhor monitoramento, para o técnico administrativo, de como está seu grau de desempenho.

**Tabela 4:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho – Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho

**Desempenho Humano no Trabalho**

**Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho**

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	7.70	2.17	0.28
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	7.70	2.53	0.32
São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	5.77	2.89	0.34
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	6.96	2.13	0.30

Fonte: Elaborado pela Autora

Na última dimensão, autogerenciamento de desempenho, o item “*Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos*” apresentou a maior média, 8.17, e maior desvio padrão, 2.17, com o coeficiente de variação de 0.26. Ou seja, pode-se inferir que, pelo fato de a Universidade de Brasília ser uma Instituição Pública, existem processos burocráticos em suas atividades. Sendo assim, existem padrões e normas estabelecidos que auxiliam o desenvolvimento do trabalho do servidor. Dessa forma, infere-se que há homogeneidade na percepção da maioria

dos respondentes e esses seguem os padrões e normas estabelecidos pela Organização. A menor média, 7.77, e menor desvio padrão, 1.89, pertencem ao item “*Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho*”, ou seja, este item, apesar de possuir a menor média, apresenta importância significativa para o resultado do desempenho dos técnicos, o que pode ser constatado pela homogeneidade das respostas, visto que o coeficiente de variação foi o menor, correspondendo a 0.24.

**Tabela 5:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho – Autogerenciamento de Desempenho

<b>Desempenho Humano no Trabalho</b>			
<b>Autogerenciamento de Desempenho</b>			
<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente De Variação</b>
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	7.89	2.04	0.25
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	8.17	2.17	0.26
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	7.85	2.03	0.25
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	7.89	2.11	0.26
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	7.94	1.93	0.24
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8.13	2.03	0.25
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	7.77	1.89	0.24
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	7.94	2.00	0.25

Fonte: Elaborado pela Autora

## **4.2 Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem**

Segundo Dennen Wang (2002), o suporte à aprendizagem pode ser definido como um ato voltado à aprendizagem que é socialmente realizado, podendo ser influenciada por necessidades intrínsecas ao indivíduo ou ao trabalho.

As Tabelas 6, 7 e 8 apresentam os resultados descritivos do instrumento de suporte à aprendizagem. Os dados foram obtidos de forma segregada (por dimensão), sobre a percepção do técnico administrativo quanto ao suporte à Aprendizagem por parte da Unidade de Trabalho, suporte à aprendizagem por parte da chefia e suporte à aprendizagem por parte dos colegas/ pares de trabalho. Os resultados apresentados nas Tabelas 6, 7 e 8 expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento de uma escala que varia de 1 para discordo totalmente a 10 para concordo totalmente.

Verifica-se que, na dimensão suporte à aprendizagem na minha unidade/setor de trabalho, foram identificadas oscilações das médias entre os valores 5.74 e 8.79, desvios-padrões entre os valores 1.89 e 2.69 e coeficiente de variação oscilando entre 0.25 e 0.43. A partir desta variação, percebe-se que, de uma forma geral, as variáveis analisadas possuem uma tendência a se fazerem presentes no ambiente de trabalho dos técnicos administrativos.

Se analisado com mais detalhes para um melhor entendimento, percebe-se que a menor média, 5.74 (DP= 2.52), diz respeito a “há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior”, o que pode ser explicado por uma falta de incentivo a autonomia dos técnicos administrativos por parte da chefia. A média com maior valor, 8.79 (DP= 2.69), refere-se a “há respeito mútuo”, ou seja, os servidores, ao respeitarem reciprocamente todos os outros indivíduos da Unidade/Setor de trabalho, abrem espaço para um melhor relacionamento, o que pode facilitar o suporte à



aprendizagem. O item que apresenta o menor desvio padrão, 1.89, e média 7.47 é “há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos”; ele pode indicar que os participantes da pesquisa consentem em relação à abertura para críticas; o coeficiente de variação para este item foi de 0.25, sendo o menor de todos, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. No entanto, o maior desvio padrão, 2.69, ficou por conta dos itens “novas ideias são valorizadas” e “há respeito mútuo” que também tiveram coeficientes de variação de 0.41 e 0.30, respectivamente. Estes resultados podem indicar que há heterogeneidade média e alta em relação a novas ideias por parte dos técnicos administrativos e respeito dentro da unidade de trabalho.

**Tabela 6:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem – Na minha Unidade/ Setor de Trabalho...

(continua)

**Suporte à Aprendizagem**

**Fator 1 - Na minha unidade/setor de trabalho...**

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
... cada membro é incentivado a expor o que pensa.	6.40	2.54	0.39
... há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	5.74	2.52	0.43
... há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	5.89	2.40	0.40
... novas idéias são valorizadas.	6.43	2.69	0.41
... há respeito mútuo.	8.79	2.69	0.30
... há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.	6.72	2.51	0.37
... há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	6.26	2.49	0.39
... há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7.30	2.31	0.31
... há autonomia para organizar o trabalho.	7.60	2.09	0.27

... há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	7.47	1.89	0.25
... há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	6.83	2.01	0.29
... há incentivo à busca por novas aprendizagens.	6.94	2.46	0.35
... as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	6.60	2.02	0.30
... as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	6.87	2.41	0.35

Fonte: Elaborado pela Autora

Na dimensão suporte à aprendizagem meu chefe/ superior imediato, foram encontradas oscilações das médias entre 6.37 e 7.21 e desvios-padrões variando entre 2.15 e 2.49 e coeficientes de variação entre 0.30 e 0.39. A partir dessa variação, percebe-se positivamente o apoio dado por parte dos superiores. Ao analisar os resultados de cada um dos itens, observa-se que a menor média, 6.37 (DP= 2.48), refere-se a *“estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos”*, o que pode resultar em uma estagnação na carreira dos técnicos administrativos, pois há pouco incentivo para que ele aplique suas novas habilidades e conhecimentos adquiridos nas atividades organizacionais. A média que apresentou o maior valor, 7.21 (DP= 2.37), corresponde a *“Valoriza minhas sugestões de mudança”*. O item que apresenta o menor desvio padrão, 2,15, e também o menor coeficiente de variação, 0,30, diz respeito a *“me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas”*, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. O item que apresentou o maior coeficiente de variação, 0.39, e o segundo maior desvio padrão, 2.48, foi *“estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos”*. Estes resultados podem indicar que há heterogeneidade média e alta em relação a novas ideias por parte dos técnicos administrativos e respeito dentro da unidade de trabalho.

**Tabela 7:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem – Meu Chefe/ Superior Imediato... (continua)

**Suporte à Aprendizagem**

**Fator 2 – Meu chefe/ superior imediato...**

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação
... .. me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	6.98	2.25	0.33
(conclusão)			
... valoriza minhas sugestões de mudança.	7.21	2.37	0.32
... assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	6.66	2.49	0.37
... leva em conta minhas idéias quando diferentes das dele.	7.00	2.36	0.33
... me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	6.43	2.48	0.38
... me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	7.04	2.40	0.34
... .. remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	6.62	2.18	0.32
... me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	7.00	2.15	0.30
... está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7.04	2.46	0.35
... estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	6.66	2.25	0.33
... .. estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	6.37	2.48	0.39

Fonte: Elaborado pela Autora

Na dimensão suporte à Aprendizagem meus colegas/ pares de trabalho, foram encontradas oscilações das médias entre 6.77 e 7.85 e desvios-padrões variando

entre 2.04 e 2.60 e coeficientes de variação entre 0.28 e 0.37. Diante desta variação, percebe-se positivamente o apoio dado por colegas e pares de trabalho. Ao analisar os resultados de cada um dos itens desta dimensão, nota-se que a maior média, 7.85 (DP= 2.45), refere-se a “*me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos*”. Já a menor média, 6.77 (DP= 2.53), corresponde a “*me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas*”. O item que apresenta o menor desvio padrão, 2.04, e também o menor coeficiente de variação diz respeito a “*sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho*”, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. O item que apresentou o maior coeficiente de variação, 0.37, e maior desvio padrão, 2.60, refere-se a “*me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho*”. Estes resultados podem indicar que há heterogeneidade média e alta em relação ao estímulo recebido por parte dos colegas em relação a novas ideias por parte dos técnicos administrativos e dentro da unidade de trabalho.

**Tabela 8:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Suporte à Aprendizagem – Meus Colegas/ Pares de Trabalho...

**Suporte à Aprendizagem**

**Fator 2 – Meus colegas/ pares de trabalho...**

Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente De Variação
... me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7.85	2.45	0.31
... me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	6.96	2.55	0.36
... me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho.	6.96	2.60	0.37
... sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7.15	2.04	0.28
... me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	6.77	2.53	0.37
... apóiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	7.21	2.24	0.31

Fonte: Elaborado pela Autora

### **4.3 Resultados descritivos do instrumento de Competências Individuais Gerais**

Spencer e Spencer (1993) relatam que a competência é uma característica inerente ao indivíduo que tem influência e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente organizacional. Já para Ruas (2001), a problemática das competências se dá por meio da interação entre as pessoas e a demanda da organização no que se refere aos seus processos de trabalho e mercado.

As Tabelas 9 e 10 apresentam os resultados descritivos do Instrumento de competências profissionais no quesito Importância e Domínio. A primeira dimensão trata da Importância que a respectiva competência tem para que o técnico administrativo execute sua tarefa na Organização. A segunda dimensão trata do Domínio que o técnico administrativo possui ou necessita para a realização de suas tarefas dentro da Organização. Os resultados contidos nas tabelas expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento numa escala que varia, no quesito Importância, de 1 para Nenhuma Importância, 2 para Pouca Importância, 3 para Média Importância e 4 para Alta Importância. Para o quesito Domínio, têm-se 1 para Não tenho Domínio da Competência, 2 para Tenho pouco Domínio da Competência, 3 para Tenho médio Domínio da Competência e 4 para Tenho Alto Domínio da Competência.

Na dimensão Importância, o item “*Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade*” apresentou maior média, 3.60 (DP= 0.71), o que pode indicar que os servidores deram maior importância ao cumprimento de suas tarefas de acordo com o que foi estabelecido previamente. O coeficiente de variação deste item, cujo valor foi de 0.19, indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. O item com menor média de importância, 3.21 (DP= 0.77), “*Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho*”, indica que alguns participantes não consideraram importante demonstrar iniciativa;

isso pode ser resultado da falta de incentivo por parte da Organização no que se refere a promoção do comportamento proativo dos técnicos administrativos. O coeficiente de variação deste item foi de 0.24, o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. Além disso, o item “*Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade*” apresentou o maior desvio padrão, 0.80 (Média 3.53), assim, há uma maior homogeneidade nas respostas dos participantes em relação a este item. O item “*Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho*” apresentou o maior coeficiente de variação 0.24, o que indica heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa.

**Tabela 9:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Competências Profissionais – Competências Individuais Gerais – Importância

(continua)

### Competências Individuais Gerais

<b>Importância</b>			
<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente De Variação</b>
1. Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.	3.53	0.80	0.22
2. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.	3.32	0.72	0.21
3. Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.	3.53	0.80	0.22
4. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.	3.57	0.80	0.22
5. Utilizar ferramentas de informática com eficiência.	3.49	0.68	0.19
6. Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.	3.38	0.70	0.20
7. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às	3.21	0.77	0.24

demandas do trabalho.			
8. Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.	3.51	0.68	0.19
			(conclusão)
9. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.	3.60	0.71	0.19
10. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.	3.51	0.58	0.16
11. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.	3.55	0.61	0.17
12. Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.	3.47	0.68	0.19
13. Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.	3.45	0.71	0.20
14. Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.	3.60	0.57	0.16

Fonte: Elaborado pela Autora

Por fim, a segunda dimensão Domínio teve como maior média, 3.57 (DP= 0.65), o item “*Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho*”. Infere-se, a partir deste item, que os técnicos administrativos demonstram responsabilidade em justificar eventual não comparecimento ao ambiente de trabalho. A menor média de Domínio, 2.9, e maior desvio padrão, 0.79, diz respeito à competência “*Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho*”, o que reforça o resultado encontrado no quesito importância, em que a competência “*Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho*” obteve a menor média de importância em relação as outras competências. Portanto o técnico administrativo não julga importante ou não domina tal competência. Houve maior

homogeneidade nas respostas dos participantes cujo coeficiente de variação correspondeu a 0.26.

Finalmente, o menor desvio padrão, 0.60 (Média 3.34), tratou do item “*Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança*”, o que pode indicar pouca dispersão dos dados. O coeficiente de variação para este item correspondeu a 0.17, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa.

**Tabela 10:** Resultados descritivos referentes ao instrumento de Competências Profissionais – Competências Individuais Gerais – Domínio (continua)

<b>Competências Individuais Gerais</b>			
<b>Domínio</b>			
<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente De Variação</b>
1. Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.	3.32	0.66	0.20
2. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.	3.06	0.73	0.23
3. Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.	3.40	0.71	0.20
4. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.	3.43	0.71	0.20
5. Utilizar ferramentas de informática com eficiência.	3.38	0.67	0.20
6. Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.	3.26	0.73	0.22
7. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.	2.98	0.79	0.26
8. Colaborar com os colegas de trabalho,	3.32	0.69	0.20



compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.			
9. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.	3.62	1.012	0,28
			(conclusão)
10. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.	3.36	0.60	0.18
11. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.	3.34	0.60	0.17
12. Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.	3.28	0.64	0.19
13. Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.	3.38	0.64	0.19
14. Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.	3.57	0.65	0.18

Fonte: Elaborado pela Autora

#### **4.4 Análises dos resultados descritivos referentes aos instrumentos de Desempenho Humano no trabalho, de Suporte à Aprendizagem e Competências Profissionais**

A Tabela 11 relata os resultados descritivos dos instrumentos de desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais. Os dados da tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação dos instrumentos, cada um de acordo com suas respectivas dimensões.

Analisando o instrumento de desempenho humano no trabalho o escore que apresentou a maior média, 8.13, e menor desvio padrão, 1.59, trata da regulação de desempenho, cujo coeficiente de variação também foi o menor, 0,19, o que representa maior confiabilidade e segurança aos dados apresentados. Sendo assim, pode-se inferir que os respondentes apresentam uma percepção homogênea, sem muita dispersão dos dados, sobre o seu desempenho no trabalho. Corroborando isso, Coelho Junior (2009) afirma que a definição de desempenho aplicada aos estudos das organizações relaciona de forma direta o desempenho do indivíduo com o desempenho da Organização, assim como a avaliação dos processos comportamentais das pessoas e dos resultados produzidos por elas na Organização.

Já no instrumento de suporte à aprendizagem, evidencia-se que a dimensão Meus Colegas/Pares de Trabalho apresentou a maior média, 7.15, e maior desvio padrão, 2.14, e também um maior coeficiente de variação, 0.29. Em confronto com a dimensão suporte à aprendizagem na minha unidade/ setor de trabalho (cujos resultados apresentaram média 6.84, desvio padrão 1.65 e coeficiente de variação de 0.24 – cujas respostas dos participantes da foi considerada homogênea) pode-se inferir, a partir das percepções dos respondentes, que o suporte à aprendizagem dos colegas/pares de trabalho é maior no ambiente da Instituição e pode ser considerado muito importante para o envolvimento do indivíduo na utilização de estratégias, tais como a busca por ajuda no suporte à aprendizagem junto a um colega de trabalho (CHAVES, 2007; PANTOJA, 2004).

Finalmente, no instrumento das competências profissionais, o critério Importância apresentou maior média, 3.48, maior desvio padrão, 0.52, e maior coeficiente de variação, 0.14, em relação ao critério Domínio, que ainda assim representa homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa, apresentando confiabilidade e segurança aos dados apresentados. Já esses respondentes consideram que, dentre as competências apresentadas, a importância das competências para a Organização é maior em relação ao Domínio que o mesmo respondente deve dispor para execução desta competência. Para Fleury e Fleury (2001), a noção de competência resulta em benefícios econômicos para a organização e sociais para seus membros; portanto, o indivíduo ao dar importância a

certa competência e buscar dominá-la, está contribuindo para o seu desenvolvimento social e também para o desenvolvimento da Organização.

**Tabela 11:** Resultados descritivos referentes às dimensões Desempenho Humano no Trabalho, Suporte à Aprendizagem e Competências Profissionais

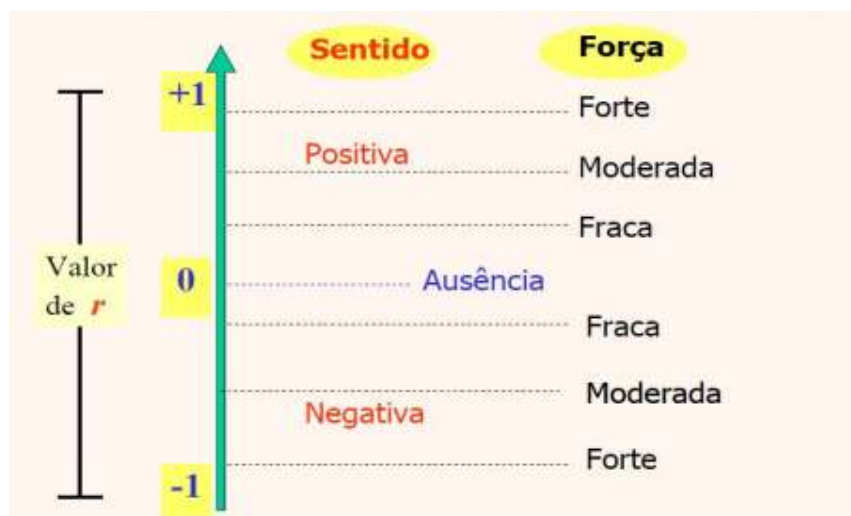
	<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Coefficiente de variação</b>
<b>Desempenho Humano no Trabalho</b>	Regulação de Desempenho	8.13	1.59	0.19
	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	6.84	1.86	0.27
	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	7.03	1.80	0.25
	Auto-Gerenciamento do Desempenho	7.94	1.68	0.21
<b>Suporte à Aprendizagem</b>	Na minha Unidade/ Setor de Trabalho	6.84	1.65	0.24
	Meu Chefe/Superior Imediato	6.87	1.97	0.28
	Meus Colegas/ Pares de trabalho	7.15	2.14	0.29
<b>Competências</b>	Importância	3.48	0.52	0.14

<b>Profissionais</b>				
	Domínio	3.34	0.43	0.12

Fonte: Elaborado pela Autora

#### 4.5 Análises das correlações

Quando se analisa uma correlação entre variáveis, tem-se o intuito de compreender a relação entre estas variáveis. De acordo com Barbetta (2005), em uma análise de correlação os valores podem variar entre +1 e -1, e sua análise dependerá do valor numérico e do sinal. Para fins deste trabalho, utilizou-se a metodologia que considera valores entre 0 e 0,30 como uma correlação fraca, valores entre 0,31 e 0,65 como uma correlação moderada e valores entre 0,66 e 1 como uma correlação forte. A Figura 2 sintetiza as informações apresentadas.



**Figura 2.** Valores possíveis de  $r$  (correlação) e sua interpretação  
Fonte: Barbetta (2005)

A correlação linear de *Spearman* ( $r$ ) foi utilizada nesta pesquisa. Esta correlação é indicada em casos em que os dados de algumas variáveis pesquisadas revelam-se com valores muito divergentes ou com distribuição muito assimétrica. Assim, pode

ser sugerido a ordenação de valores para que a análise do coeficiente  $r$  (a mais adotada) não seja comprometida. Para esta situação, em que não há assimetria na distribuição dos dados, a abordagem não-paramétrica do coeficiente da correlação  $r$  de *Spearman* é indicada, pois a mesma faz uso somente da ordenação de valores (BARBETTA, 2008).

Na análise dos resultados descritivos das correlações entre as diferentes variáveis contidas nesta pesquisa, identificam-se relações estatisticamente significantes de correlação entre grande parte das variáveis mensuradas pelos instrumentos de desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências. Os três instrumentos e os dados dos respondentes apresentaram correlação positiva, classificadas de fraca, moderada ou forte. Na Tabela 12, são minunciosamente apresentados os coeficientes de correlação entre os instrumentos de desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências, juntamente com os dados dos participantes da pesquisa.

**Tabela 12- Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Competências Profissionais, Suporte à Aprendizagem, Desempenho Humano no Trabalho e aos dados dos respondentes**  
**Correlação de Spearman rho = 0**

Instrumentos	Desempenho Humano no Trabalho				Suporte à Aprendizagem			Competências Profissionais		Dados dos Respondentes			
	Regulação do Desempenho	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	Auto-Gerenciamento de Desempenho	Na minha unidade/setor de trabalho	Meu chefe / superior imediato	Meus colegas / pares de trabalho	Competências Profissionais Importância	Competências Profissionais Domínio	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Casa
Regulação do Desempenho	1	0,29*	0,50**	0,74**	0,17	0,28	0,44**	0,54**	0,58**			45**	44**
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa		1	0,50**	0,36*	0,50**	0,58**	0,43**	0,16	0,14				
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			1	0,33*	0,45**	0,52**	0,62**	0,27	0,36*				
Auto-Gerenciamento de Desempenho				1	0,25	0,32*	0,37*	0,67**	0,57**	0,14			0,30*
Na minha unidade/setor de trabalho					1	0,72**	0,44**	0,11	0,51	0,03			
Meu chefe / superior imediato						1	0,51**	0,17	0,31	-0,14			
Meus colegas / pares de trabalho							1	0,37**	0,33*				
Competências Profissionais Importância								1	0,71**			0,38**	0,34*
Competências Profissionais Domínio									1	0,29*		0,52**	0,33*

Fonte: Elaborada pela Autora, 2015

\*\* Nível de Significância 0,01%

\* Nível de Significância 0,05%

Primeiramente, faz-se necessário uma análise das correlações entre as próprias dimensões de cada instrumento. No instrumento desempenho humano no trabalho, na dimensão regulação de desempenho, obteve-se correlação fraca ( $r=0,29$ ) com 95% de significância com a dimensão grau de esforço e gerenciamento da tarefa. Na dimensão regulação do desempenho, observou-se correlação moderada ( $r=0,51$ ) com 99% de significância com a dimensão execução, monitoramento e revisão de desempenho. Ainda na dimensão regulação do desempenho verificou-se uma correlação forte (0,747) com 99% de significância com a dimensão auto-gerenciamento do desempenho. Já na dimensão grau de esforço e conhecimento da tarefa, identificou-se correlação moderada (0,502) com 99% de significância com a dimensão execução, monitoramento e revisão de desempenho. Ainda na dimensão grau de esforço e conhecimento da tarefa obteve-se correlação moderada (0,368) com 95% de significância com a dimensão auto-gerenciamento de desempenho. Por fim, na dimensão execução, monitoramento e revisão de desempenho, constatou-se correlação moderada (0,336) com 95% de significância com auto-gerenciamento do desempenho.

No instrumento suporte à aprendizagem, na dimensão na minha unidade/setor de trabalho, obteve-se correlação forte (0,721) com 99% de significância com a dimensão meu chefe/ superior imediato. Ainda na dimensão minha unidade/ setor de trabalho, identificou-se correlação moderada (0,447) com 99% de significância com a dimensão meu chefe/ superior imediato. Já na dimensão meu chefe/ superior imediato, observou-se correlação moderada (0,512) com 99% de significância com a dimensão meus colegas/pares de trabalho.

No instrumento competências profissionais, na dimensão competências profissionais (Importância) constatou-se correlação forte (0,71) com 99% de significância com a dimensão competências profissionais (Domínio).

Ao analisar as correlações existentes entre os instrumentos de desempenho humano no trabalho e suporte à aprendizagem, percebeu-se que a maior correlação obtida (0,62) com 99% de significância ocorreu entre as dimensões execução, monitoramento e revisão do desempenho e suporte à aprendizagem dos meus colegas/ pares de trabalho. Assim infere-se que quanto maior o suporte dos colegas/ pares de trabalho o técnico administrativo perceber, maior será a capacidade de

executar, monitorar e revisar o desempenho, o que pode influenciar positivamente no resultado obtido pela organização.

Já entre os instrumentos desempenho humano no trabalho e competências profissionais, a maior correlação obtida, (0,67) com 99% de significância, foi entre as dimensões auto-Gerenciamento do desempenho e competências profissionais (importância). Dessa forma, pode-se inferir que quanto maior importância for dada por parte do técnico administrativos às competências profissionais, maior será a capacidade de auto-Gerenciamento do desempenho por parte deste mesmo técnico, assim como o inverso também pode ser considerado verdadeiro.

Entre os instrumentos suporte à aprendizagem e competências profissionais, a maior correlação obtida, (0,51), foi entre as dimensões suporte na minha Unidade/ setor de trabalho e competências profissionais (Domínio). Assim, é possível concluir que quanto maior o suporte percebido pelo técnico na Unidade/ Setor de Trabalho, maior será o domínio das competências profissionais do técnico, bem como o inverso também pode ser considerado válido.

A partir dos resultados positivos e significantes das correlações entre os instrumentos acima citados pode se afirmar que as hipóteses “ *Indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais têm melhor desempenho no trabalho*”; “ *Os participantes perceberão, de forma positiva, suporte à aprendizagem no trabalho*” e “ *competências profissionais e percepção de suporte à aprendizagem resultarão em efeitos positivos sobre o desempenho humano no trabalho*” foram identificadas neste presente estudo.

De uma maneira geral, tendo em vista que as variáveis analisadas foram desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais, foi possível inferir as seguintes percepções: Desempenho humano no trabalho X Suporte à aprendizagem: Constatou-se que quanto maior o suporte dos colegas/ pares de trabalho o indivíduo perceber, maior será a capacidade de executar, monitorar e revisar o desempenho, o que pode favorecer, positivamente, à Organização. Desempenho humano no trabalho X Competências profissionais: Constatou-se que quanto mais importância for dada por parte dos indivíduos às competências, maior será a capacidade de auto-gerenciamento do desempenho por



parte deste mesmo indivíduo, favorecendo positivamente, o cumprimento de suas atividades na Organização. Suporte à aprendizagem X Competências profissionais: Constatou-se que quanto maior o suporte percebido pelo indivíduo na Unidade/ Setor de Trabalho, maior será o domínio das competências necessárias, ou seja, melhor será a percepção da sua competência na Organização. O Quadro 4 resume as informações apresentadas.

INSTRUMENTOS	SUPORTE À APRENDIZAGEM	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
DESEMPENHO HUMANO	Constatou-se que quanto maior o suporte dos Colegas/Pares de Trabalho o indivíduo perceber, maior será a capacidade de executar monitorar e revisar o desempenho, o que pode favorecer, positivamente, à Organização.	Constatou-se que quanto mais importância for dada por parte dos indivíduos às competências profissionais, maior será a capacidade de auto-gestão do desempenho por parte deste mesmo indivíduo, favorecendo positivamente, o cumprimento de suas atividades na Organização.
SUPORTE À APRENDIZAGEM	—	Constatou-se que quanto maior o suporte percebido pelo indivíduo na Unidade/ Setor de Trabalho, maior será o domínio das competências profissionais necessárias, ou seja, melhor será a percepção da sua competência na Organização.

**Quadro 4:** Correlações entre os instrumentos de Desempenho Humano no Trabalho, Suporte à Aprendizagem e das Competências Profissionais  
Fonte: Elaborado pela Autora

Na análise dos dados dos respondentes com os dados obtidos dos instrumentos foram obtidas as seguintes correlações. No que se refere à idade, obteve-se correlação fraca e negativa (-0,14) quando correlacionada à variável suporte por parte do meu chefe/superior imediato, o que pode indicar que quanto maior a idade do técnico administrativo, maior a experiência e por consequência menor a

necessidade de suporte à aprendizagem por parte dos superiores. Neste caso o inverso também pode ser afirmado.

No que tange à escolaridade dos técnicos administrativos, obteve-se correlação positiva e moderada (0,52) com 99% de significância quando correlacionada à variável competências Profissionais (domínio). A partir deste resultado, pode-se inferir, que quanto maior o nível de escolaridade do técnico administrativo, maior será o domínio sobre as competências Profissionais necessárias para o bom desempenho das atividades. O que também pode ser considerado válido no sentido inverso.

Já na análise relacionada ao tempo de serviço do técnico administrativo na Reitoria Universidade de Brasília, obteve-se correlação positiva e moderada (0,44) com 99% de significância quando relacionada à variável regulação do desempenho. Isso pode indicar que quanto maior o tempo de serviço do técnico administrativo, maior será a capacidade de regular o desempenho, bem como o inverso também é válido. O Quadro 5 resume as informações apresentadas a respeito das correlações existentes entre os instrumentos de desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais e os dados dos participantes da pesquisa.

	<b>DESEMPENHO HUMANO</b>	<b>SUORTE À APRENDIZAGEM</b>	<b>COMPETÊNCIAS PROFissionais</b>
<b>IDADE</b>	Obteve-se correlação fraca e negativa para a variável suporte por parte do meu chefe/superior Imediato, o que pode indicar que quanto maior a idade do técnico administrativo, maior a experiência e por consequência menor a necessidade de suporte à aprendizagem por parte dos superiores.		
			Obteve-se correlação positiva e moderada quando correlacionada

<b>ESCOLARIDADE</b>			à variável competências Profissionais (domínio). A partir deste resultado, pode-se inferir, que quanto maior o nível de escolaridade do técnico administrativo, maior será o domínio sobre as competências Profissionais necessárias para o bom desempenho das atividades.
<b>TEMPO DE CASA</b>	Obteve-se correlação positiva e moderada quando relacionada à variável regulação do desempenho. Isso pode indicar que quanto maior o tempo de serviço do técnico administrativo, maior será a capacidade de regular o desempenho.		

**Quadro 5:** Correlações entre os instrumentos de Desempenho Humano no Trabalho, Suporte à Aprendizagem, Competências Profissionais e dados dos participantes da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela Autora

Assim, a partir da análise das correlações dos instrumentos com a literatura existente, pode-se afirmar que por meio das correlações positivas obtidas e analisadas, há uma relação entre desempenho e suporte à aprendizagem. De acordo com Coelho Junior (2009), as percepções compartilhadas de suporte à aprendizagem estão fortemente ligadas a variável desempenho. Ademais, o autor estabelece que a formação de um ambiente de aprendizagem que estimule o psicossocial é de muita importância, pois este fato está diretamente relacionado ao desempenho. Ainda segundo o mesmo autor, quando o indivíduo recebe os benefícios do suporte percebido em seu ambiente de trabalho, são agregadas novas competências ao desempenho de suas funções.

Outro ponto importante, que pode ser certificado, por meio dos resultados obtidos, diz respeito a correlação entre desempenho e competência. Como afirmam Brandão e Guimarães (2001), há uma integração entre estas duas variáveis, pois elas têm a função de atrair manter e desenvolver o capital humano necessário para o atingimento dos objetivos organizacionais. Além disso, mais do que variáveis

independentes e distintas, parecem complementar-se em um ambiente mais amplo da Gestão Organizacional.

De acordo com os resultados supracitados, o próximo capítulo apresentará uma conclusão dos principais resultados evidenciados neste estudo. Além disto, serão expostas às limitações e recomendações para futuras pesquisas com o intuito de contribuir para o avanço teórico e metodológico de preditores de desempenho humano, suporte à aprendizagem e competências profissionais no trabalho.

## **5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo principal identificar a influência da aquisição e expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília, analisando as relações entre os diferentes instrumentos.

O capítulo está disposto em três subitens: Síntese dos principais resultados; Limitações e contribuições da pesquisa e Recomendações. Além disso, neste capítulo, verificar-se-ão se as hipóteses dos estudos são verdadeiras bem como se os objetivos propostos foram alcançados.

### **5.1 Síntese dos principais resultados**

Pode-se afirmar que os objetivos específicos e o objetivo geral propostos nesta pesquisa foram alcançados. Especificamente, com esta pesquisa, foi possível caracterizar as percepções sobre desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais juntos aos técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília, e dessa forma, testar a força das correlações entre percepções de desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais. Já o objetivo geral, que buscou analisar a relação da aquisição e expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília, foi alcançado. Dessa forma o problema de pesquisa proposto foi resolvido, tendo em vista que foi comprovada a relação das variáveis competência e suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano no trabalho dos técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília.

Verificando-se as hipóteses levantadas no início desta pesquisa, e estabelecendo relação com os resultados obtidos com a pesquisa empírica, é possível constatar

que os participantes percebem, de forma positiva, suporte à aprendizagem no trabalho e que as competências individuais profissionais e percepção de suporte à aprendizagem resultam em efeitos positivos sobre o desempenho no trabalho. Além disso, indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais individuais têm melhor desempenho no trabalho.

A primeira hipótese (os indivíduos que adquirem e expressam competências profissionais têm melhor desempenho no trabalho), foi corroborada a partir dos resultados obtidos, pois verificou-se que essas duas variáveis possuem relação positiva em todas as dimensões investigadas.

Já a segunda hipótese (Os participantes perceberão, de forma positiva, suporte à aprendizagem no trabalho) foi apoiada pelo resultado do estudo que indicou correlações forte ou moderada entre todas as dimensões investigadas dentro do Instrumento de suporte à aprendizagem, o que pode apontar uma percepção positiva em relação a esta variável.

Tendo em vista que as variáveis competências profissionais e suporte à aprendizagem apresentaram correlação positiva quando relacionadas à variável desempenho humano no trabalho, a terceira hipótese (competências profissionais e percepção de suporte à aprendizagem resultarão em efeitos positivos sobre o desempenho no trabalho) pode ser confirmada a partir dos resultados positivos obtidos.

Ademais, diante dos resultados obtidos, mais especificamente, das correlações positivas que foram obtidas, pode-se responder à pergunta formulada inicialmente neste estudo: *Qual a relação da aquisição, expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem com o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Reitoria da Universidade de Brasília?* Tomando como base as correlações obtidas neste estudo, pode-se afirmar que há influências da aquisição e expressão de competências e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho. Pois a análise das correlações levam a resposta de que percepções positivas acerca de Competência e suporte à aprendizagem conduzem a uma melhora de desempenho no âmbito do trabalho.

## **5.2 Limitações de pesquisa e contribuições de pesquisa**

Os fatores que limitaram esta pesquisa foram: a amostra poderia ter sido maior para que se chegasse a resultados mais próximos da realidade da população. Além disso, houve resistência por parte de alguns indivíduos em responder aos questionários, visto que os técnicos administrativos da reitoria da Universidade de Brasília encontravam-se dispersos em diferentes setores. Ademais, os questionários possuíam muitos itens, o que de certa forma, exigia um tempo maior tanto para a aplicação quanto para o preenchimento dos mesmos.

No que diz respeito a revisão da literatura, verificou-se a escassez de estudos organizacionais dirigidos ao desempenho humano no trabalho que estabeleçam relações com as variáveis suporte à aprendizagem e competências profissionais, em especial pesquisas que tenha como foco o setor público.

A este estudo podem ser atribuídas duas contribuições principais: A primeira no âmbito acadêmico levando em consideração a relevância empírica e teórica desta pesquisa, visto que existem poucos estudos que relacionam as três variáveis; a segunda contribuição refere-se aos conhecimentos gerenciais, pois os resultados desta pesquisa podem contribuir para a aplicação prática de ferramentas com intuito de promover melhorias na gestão de pessoas voltada aos técnicos administrativos da reitoria como também , pode contribuir para o aperfeiçoamento das práticas já existentes no setor público em geral.

### **5.3 Recomendações**

Tendo em vista os resultados apresentados, propõem-se futuras pesquisas que sejam analisadas as relações entre as variáveis desempenho humano no trabalho, suporte à aprendizagem e competências profissionais não somente em universidades como também em outras instituições do setor público e privado, para que se consolidem, cada vez mais, estudos com essa abordagem. Além disso, recomenda-se a utilização de outros métodos e técnicas de pesquisa nesses estudos, como, por exemplo, uma abordagem qualitativa com o uso de grupos focais ou entrevistas.

Para a organização estudada, seria interessante oferecer maior suporte à aprendizagem tanto por parte dos superiores quanto por parte dos pares, aos técnicos administrativos com o intuito de favorecer o aperfeiçoamento das competências profissionais e do desempenho dos mesmos.



## 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, 2004. p.237-275.
- ABBAD, G.; COELHO JÚNIOR, F.A.; FREITAS, I.A.; PILATI, R. Medidas de Suporte em avaliação de TD&E. In. BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.
- ANTONELLO, C. S; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências**. Ed. Brasília ENAP, v. 1, p.143-174, 2010.
- BARBETTA, P.A.; **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis,SC: UFSC, 2005.
- BARBETTA, P.A.; **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis,SC: UFSC, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BORGES - ANDRADE, J. E.; COELHO JR., F. A.; QUEIROGA, F. **Pesquisa sobre Micro Comportamento Organizacional no Brasil: O "Estado da Arte"**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília, DF, 2006.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons,1982.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações (PSTO)) - Universidade de Brasília, 2009.

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

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Gestão por competências: métodos, técnicas para mapeamento de competências. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; FREITAS, I. A.; VIEIRA, F. T. Desenvolvimento e estrutura Interna de uma escala de competências gerenciais. **Psic: Teor. Pesq. [Online]**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista Administração de Empresas, (online)**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

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

CHAVES, A.B. **Estratégias de aprendizagem no trabalho em contexto de mudança organizacional**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

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

COELHO JÚNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Construtivas e Implicações Práticas**. ENGPR, João Pessoa. Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011.

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

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

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

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. C. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**. ENANPAD, XXXIV. Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JÚNIOR; MOURÃO, L. **Suporte a aprendizagem informal no trabalho**, 2011.

DENNEN, V.P.; WANG, M. The Keyboard-Based Job Coach: Informal Learning via the Internet. **Advances in Developing Human Resources**, v.4, n.4, p.440-450, 2002.

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

FLEURY E FLEURY. Construindo o conceito de Competências. **RAC**, Edição Especial, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa?**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa?**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation Scolaire et Professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In:ROPÉ, F.;TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A Construção do Saber**. Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions D'Organisation, 1999.

LOIOLA E LEOPOLDINO. Aprendizagem Organizacional e Desempenho: O que Podemos Aprender dessa Relação? **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v.13, n.2, p. 187-202, 2013.

MCCLELLAND, D. (1973). "Testing for competences rather than for intelligence", **American Psychologist Journal**, n. 20, p. 321-333.

NASSIF, V. M.J.; AMARAL, D.J.; PRANDO, R. A. A. A universidade desenvolve competências empreendedoras? Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 597-628. Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, H. F. F. **Aprendizagem, competência e desempenho individual no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO)) - Universidade de Brasília, 2010.

PANTOJA, M.J. **Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Percepções de Suporte à Aprendizagem Contínua**– Uma Análise Multinível. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva de testes de conhecimentos. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2009

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

RODRIGUES, D.A. **Suporte à aprendizagem informal, aquisição e expressão de competências profissionais sobre o desempenho humano no trabalho.**

Trabalho de conclusão de curso, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA Jr. M. (org). *Gestão Estratégica do conhecimento.* São Paulo: Atlas, 2001.

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

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Revista Atual. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA,** 2014. Disponível em: <<http://www.unb.br/>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

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

SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at work**, John Wiley & Sons, New York, Estados Unidos da América, 1993.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris : Editions Liaisons, 1999.

## ANEXOS

### ANEXO A – ESCALA DE DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Competências profissionais e suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano individual no trabalho.

#### Instruções para preenchimento do Questionário

Prezado(a) Participante,

Este questionário visa identificar a influência da aquisição e expressão de competências individuais e percepção de suporte à aprendizagem sobre o desempenho individual no trabalho de técnicos administrativos da Universidade de Brasília.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos 31 itens que tratam da sua percepção sobre suporte a aprendizagem que lhe serão apresentados, e se posicionar sobre cada um destes itens. **Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa que lhe será apresentada. 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 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 Elisângela Carvalho Cavalcante pelo e-mail [elisangelacavalcante@ymail.com](mailto:elisangelacavalcante@ymail.com)

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

Discordo totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ 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.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

### **Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa**

13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

### **Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.**

16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

objetivos organizacionais.	
18. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

#### **Quarto Fator: Auto-Gerenciamento de Desempenho**

20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



## ANEXO B – ESCALA DE SUPORTE À APRENDIZAGEM

Competências profissionais e suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano individual no trabalho

Discordo totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ Concordo totalmente  
 Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.

### Na minha unidade/setor de trabalho...

1 ... cada membro é incentivado a expor o que pensa.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
2 ... há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
3 ... há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
4 ... novas idéias são valorizadas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
5 ... há respeito mútuo.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
6 ...há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
7 ...há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
8 ... há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
9 ... há autonomia para organizar o trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
10 ... há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
11 ... há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
12 ... há incentivo à busca por novas aprendizagens.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
13 ...as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
14 ... as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

são elogiadas.	
-------------------	--

**Meu chefe / superior imediato...**

1 ... me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2 ... valoriza minhas sugestões de mudança.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3 ... assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4 ... leva em conta minhas idéias quando diferentes das dele.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5 ... me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6 ... me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7 ... remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8 ... me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9 ... 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
10 ... estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11 ... estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

**Meus colegas / pares de trabalho...**

1 ... me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2 ... me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3 ... me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4... sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

5 ... me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6 ...apóiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

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

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

**Instruções de preenchimento**

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

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

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

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

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERAIS	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1. Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
2. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
3. Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
4. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.	① ② ③ ④	① ② ③ ④

5. Utilizar ferramentas de informática com eficiência.	①②③④	①②③④
6. Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.	①②③④	①②③④
7. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.	①②③④	①②③④
8. Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.	①②③④	①②③④
9. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.	①②③④	①②③④
10. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.	①②③④	①②③④
11. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.	①②③④	①②③④
12. Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.	①②③④	①②③④
13. Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.	①②③④	①②③④
14. Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.	①②③④	①②③④

**DADOS SOBRE O (A) RESPONDENTE:**

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

**Idade:**

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 50 anos
- 51 ou mais anos

**Sexo:**

- feminino
- masculino

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

- Ensino médio
- Superior incompleto
- Superior
- Pós-graduação incompleto
- Pós-graduação
- Mestrado incompleto
- Mestrado
- Doutorado incompleto
- Doutorado

**Quanto tempo trabalha na Universidade de Brasília:**

- Menos de 1 ano
- 1 a 6 anos
- 7 a 12 anos
- 13 a 18 anos
- 19 ou mais anos

\*\*\* AGRADEÇO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA \*\*\*