

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LUÍSA SELVA PASMADJIAN

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, SUPORTE À  
APRENDIZAGEM E DESEMPENHO HUMANO NO  
TRABALHO**

Brasília – DF

2012

LUÍSA SELVA PASMADJIAN

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, SUPORTE À  
APRENDIZAGEM E DESEMPENHO HUMANO NO  
TRABALHO**

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

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco  
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

**2012**

Pasmadjian, Luísa Selva.

Estrutura Organizacional, Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho / Luísa Selva Pasmadjian. – Brasília, 2012.

94 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

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

1. Suporte. 2. Aprendizagem. 3. Estrutura Organizacional. 4. Desempenho. 5. Gestão de Pessoas I. Título.

**LUÍSA SELVA PASMADJIAN**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, SUPORTE À  
APRENDIZAGEM E DESEMPENHO HUMANO NO  
TRABALHO**

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

**Luísa Selva Pasmadjian**

Prof. Dr., Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Prof. Msc., Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Examinador

Prof. Dr., Pedro Paulo Murce de  
Meneses  
Professor-Examinador

Brasília, 20 de setembro de 2012.

A minha mãe, Marcia de Oliveira Selva, por me ensinar a sempre buscar o melhor em mim, por estar do meu lado em todos os momentos e por me oferecer todo o suporte necessário para uma formação de qualidade.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcia Selva e Ulisses Pasmadjian, pela educação que me proporcionaram, pela dedicação à minha formação pessoal e profissional, pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim.

À minha família, principalmente à minha tia Evany Selva e à minha avó Dulce Selva, pelo incentivo e suporte constantes.

Ao Lucas Moll pelo incentivo constante, por sempre acreditar em mim e pela grande ajuda na diagramação final deste trabalho.

Aos meus amigos pelo companheirismo, pela compreensão e por estarem do meu lado sempre que preciso.

Ao professor Francisco pela atenção, pelas orientações e por clarear o caminho que se percorre durante a elaboração da monografia.

À equipe de Desenvolvimento Humano da área de Recursos Humanos do Sistema Indústria, principalmente à Paula Ávila e ao Marcelo Almeida, pelo constante apoio, pelas críticas e sugestões.

A todos os funcionários da Diretoria de Serviços Corporativos do Sistema Indústria que participaram desta pesquisa.

"Antes que você possa alcançar o topo de uma árvore e entender os brotos e as flores, você terá de ir fundo nas raízes, porque o segredo está lá. E, quanto mais fundo vão as raízes, mais alto vai a árvore"

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

O presente estudo buscou verificar, empiricamente, os efeitos das percepções dos indivíduos sobre suporte à aprendizagem e componentes/dimensões da estrutura organizacional sobre o desempenho humano no trabalho. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e explicativa. A coleta de dados efetivou-se por meio da aplicação de questionários com as escalas de organização do trabalho, suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho, a primeira ainda em etapa de validação e as duas últimas previamente validadas. Realizou-se a pesquisa na Diretoria de Serviços Corporativos do Sistema Indústria e contou-se com uma amostra de 68 funcionários de uma população de 239. Os dados foram avaliados e categorizados com o auxílio do aplicativo SPSS 20.0. Quanto aos resultados obtidos nas escalas de Suporte à Aprendizagem e Organização do Trabalho, percebe-se uma heterogeneidade quando se trata de autonomia e hierarquia, o que pode significar a existência de subculturas. Já os resultados da escala de Desempenho no Trabalho, mesmo apresentando aspectos a nível individual, mostraram-se mais homogêneos quando se trata do autogerenciamento do desempenho e um pouco mais heterogêneos quando se envolve fatores externos que podem impactar o desempenho humano no trabalho. Na análise correlacional entre as dimensões de cada escala, todos os coeficientes de correlação obtidos são positivos e tem nível de significância com  $p < 0,01$ .

Palavras-chave: Suporte. Aprendizagem. Estrutura Organizacional.  
Desempenho.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação da População Delimitada .....	42
Tabela 2 - Classificação da Amostra .....	44
Tabela 3 - Resultados Descritivos da Escala de Suporte à Aprendizagem.....	51
Tabela 4- Resultados Descritivos das Dimensões de Suporte à Aprendizagem.....	54
Tabela 5 - Resultados Descritivos da Escala de Organização do Trabalho.....	56
Tabela 6 - Resultados Descritivos dos itens de cada dimensão da Escala de Organização do Trabalho.....	58
Tabela 7 - Resultados Descritivos das Dimensões da Escala de Organização do Trabalho.....	61
Tabela 8 - Resultados Descritivos da Escala de Desempenho no Trabalho.....	62
Tabela 9 - Resultados Descritivos das Dimensões da Escala de Desempenho no Trabalho.....	65
Tabela 10 - Índices de Correlações entre as Dimensões.....	67

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Condições necessárias ao desempenho competente.....	24
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas de Desempenho no Trabalho .....	20
Quadro 2 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.....	22
Quadro 3 - O processo de construção da estrutura organizacional .....	33
Quadro 4 - Mecanismos básicos de coordenação .....	36
Quadro 5 - Mecanismos de coordenação decorrentes da especialização vertical ....	37

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Formulação do problema .....	15
1.2	Objetivo Geral .....	16
1.3	Objetivos Específicos.....	16
1.4	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Desempenho no Trabalho.....	18
2.1.1	Definições de Desempenho.....	23
2.1.2	Medidas de Desempenho.....	24
2.1.3	Preditores de Desempenho no Trabalho .....	26
2.2	Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem no Trabalho .....	29
2.2.1	Definições de Aprendizagem .....	30
2.2.2	Definições de Suporte e Suporte à Aprendizagem .....	31
2.3	Estrutura Organizacional.....	32
2.3.1	Definições de Estrutura Organizacional.....	34
2.3.2	Aspectos da Estrutura Organizacional.....	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	39
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	39
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	40
3.3	População e amostra .....	41
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	45
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	48

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	50
4.1	Resultados descritivos da escala de Suporte à Aprendizagem .....	50
4.2	Resultados descritivos da escala de Organização do Trabalho.....	55
4.3	Resultados descritivos da escala de Desempenho no Trabalho.....	62
4.4	Análise das Correlações .....	65
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	71
	REFERÊNCIAS.....	73
	ANEXOS .....	76
	Anexo A – Questionário de Suporte à Aprendizagem .....	76
	Anexo B – Questionário de Organização do Trabalho .....	82
	Anexo C – Questionário de Desempenho no Trabalho .....	90

# 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, devido à globalização, as organizações vivem em um ambiente de constantes mudanças. A competição acirrada, as inovações tecnológicas, a inserção de empresas internacionais no mercado nacional, entre outros fatores, forçam as organizações a estarem em constante busca por vantagem competitiva para que consigam manter-se no mercado e, principalmente, obter crescimento contínuo.

Verifica-se nesse contexto que a preocupação pela área de gestão de pessoas e seus subsistemas torna-se cada vez maior. Atualmente as organizações percebem que as pessoas que as compõem, o capital humano, são as maiores responsáveis pelo andamento das atividades empresariais, pelos resultados obtidos e pelas metas alcançadas.

De acordo com Toro (1996), a dinâmica e a capacidade de ação das empresas são derivadas das pessoas. Nenhum recurso por elas utilizado tem esse potencial. Mesmo os recursos financeiros, econômicos e tecnológicos sendo indispensáveis, nenhum deles proporciona às empresas a capacidade de ação inteligente e planejada que deriva das pessoas.

Segundo Coelho Jr. (2009), um dos grandes temas da Psicologia Organizacional e do Trabalho que tem uma produção teórica e empírica relativamente consolidada refere-se a desempenho no trabalho. Segundo o autor, verifica-se que essa variável é de extrema importância para as organizações, já que elas devem atuar constantemente em função de maximizar seu desempenho para garantir sua sobrevivência no mercado.

O desempenho humano no trabalho refere-se a uma série de comportamentos que sofrem influência de diversas variáveis (características da organização, contexto do trabalho, fatores intrínsecos como motivação, suporte da organização ao trabalho realizado, entre outros), e que visam o alcance de metas e a produção de resultados efetivos para a organização. Nesse contexto, a aprendizagem torna-se fator de significativa importância para a consecução dos objetivos empresariais. Coelho Jr. (2004) afirma que devido ao cenário citado acima, as organizações precisam administrar a complexidade do ambiente em que estão inseridas e, para isso, são

necessários profissionais com alta capacidade de adaptação à mudança e flexibilidade comportamental, e é nesse contexto que a perspectiva de aprendizagem nas organizações é valorizada.

Outro aspecto importante, levando-se em consideração o cenário apresentado, é a análise da organização do trabalho dentro do contexto empresarial. Componentes/dimensões da estrutura organizacional como centralização e descentralização, hierarquia, processos organizacionais, distribuição de tarefas, sistemas de comunicação, sistemas de decisão, sistemas de responsabilidade, entre outros, podem influenciar na produtividade e desempenho dos trabalhadores e conseqüentemente da organização.

## **1.1 Formulação do problema**

Com o contexto apresentado, no qual se constata a importância para as organizações da alavancagem do desempenho humano no trabalho, verifica-se a necessidade de estudo de fatores que o influenciam. Sendo assim este estudo opta por pesquisar dois aspectos, também muito relevantes para a competitividade das organizações e que mostram indícios de impactar de forma contundente no desempenho no trabalho. São eles: suporte à aprendizagem e componentes/dimensões da estrutura organizacional.

De acordo com o exposto acima e considerando que tal impacto pode ser diretamente percebido pelos indivíduos que vivenciam o dia-a-dia organizacional, chega-se ao seguinte problema:

Há relações empíricas entre percepções dos indivíduos sobre suporte à aprendizagem, componentes/dimensões da estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho?

## 1.2 Objetivo Geral

Verificar, empiricamente, se há relações empíricas que podem ser estabelecidas entre percepções dos indivíduos sobre suporte à aprendizagem, componentes/dimensões da estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção dos indivíduos sobre o suporte à aprendizagem informal em seu trabalho.
- Identificar a percepção dos indivíduos sobre componentes/dimensões da estrutura organizacional.
- Identificar a percepção dos indivíduos sobre seu desempenho.
- Verificar, por meio de análise correlacional, possíveis relações empíricas entre suporte à aprendizagem, componentes/dimensões da estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho.

## 1.4 Justificativa

Identificar as causas que levam algumas empresas a obterem melhor desempenho competitivo que outras tem sido um propósito recorrente em estudos nos campos da teoria e da economia das organizações (LOIOLA et. al., 2004).

Sendo assim, devido à importância da busca por alta *performance* no atual contexto em que as organizações estão inseridas, verifica-se a necessidade de estudos que busquem cada vez mais as causas que levam ao desempenho competente de pessoas e organizações.



Segundo Toro (1996), a compreensão do fenômeno do desempenho é indispensável para fundamentar todos os processos administrativos que tem alguma incidência sobre as atuações ocupacionais das pessoas no trabalho. Sendo assim, este estudo tem fundamental importância no diagnóstico da empresa estudada em relação à percepção dos funcionários sobre seu próprio desempenho, sobre o suporte dado pela empresa à aprendizagem e sobre como a organização se configura, conseguindo, dessa forma, identificar o impacto desses últimos fatores no desempenho. Com esse diagnóstico realizado, espera-se que a organização tenha insumos para planejar e executar ações de melhoria baseadas nos resultados obtidos, alavancando, assim, o desempenho das pessoas e da própria organização.

Além desse diagnóstico, outro fator de suma importância é a transmissão de conhecimento sobre desempenho no trabalho para a organização estudada e a conscientização da importância desse fator.

Outra contribuição refere-se às escalas utilizadas na coleta de dados. Espera-se contribuir para seu aprimoramento e utilização em diferentes contextos organizacionais e, até mesmo, incentivar a construção de escalas que mensurem outros tipos de fatores que possam ter impacto significativo no desempenho no trabalho.

E, por fim, este estudo visa também contribuir com a produção teórica relativa a preditores de desempenho no trabalho, ainda pouco abrangente no Brasil. Sabendo-se que a literatura teórico-empírica sobre comportamento organizacional desconsidera os efeitos da estrutura organizacional nos resultados organizacionais, espera-se que este trabalho possa especificar o seu impacto e o do suporte à aprendizagem no desempenho humano no trabalho, possibilitando novos estudos na área que o complementem.

A seguir será apresentado o referencial teórico que embasou este trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos, modelos e discussões sobre cada um dos construtos que serão analisados neste trabalho. Para a elaboração deste referencial teórico foram privilegiados os artigos empíricos sobre suporte à aprendizagem, estrutura organizacional e desempenho, com busca nos principais periódicos que admitem em seu corpo editorial artigos da área de Gestão de Pessoas e Organização e Processos. Na busca foram utilizadas as palavras chave “Aprendizagem”, “Desempenho” e “Estrutura” e o período de tempo priorizado foi de 2000 a 2011.

Inicia-se pela conceituação de desempenho no trabalho com uma análise de diversos resultados de pesquisas nesta área e apresentação de conceitos e modelos encontrados durante este estudo. Dentro do campo de desempenho no trabalho também será apresentada uma visão geral sobre medidas de desempenho.

À continuação, ainda na seção de desempenho no trabalho, se apresentará o conceito e estudos existentes sobre preditores de desempenho no trabalho, com foco em suporte à aprendizagem e componentes/dimensões da estrutura organizacional.

Para finalizar este capítulo, serão apresentados os principais debates, conceitos e modelos de suporte à aprendizagem e estrutura organizacional.

### **2.1 Desempenho no Trabalho**

Desempenho no trabalho é um conceito chave no âmbito do trabalho e da psicologia organizacional. Sabe-se que para alcançar seus resultados, cumprir com seus objetivos e ter vantagem competitiva, as organizações precisam de alto nível de desempenho de seus colaboradores. Além disso, o desempenho é o pré-requisito principal, ainda que não o único, no desenvolvimento da carreira individual e na inserção das pessoas no mercado de trabalho (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Ainda que esta variável seja de grande relevância para as organizações, que buscam otimizar seu desempenho e o de seus colaboradores, pouco esforço tem sido feito para definir e esclarecer o conceito de desempenho. Contudo, nos últimos 10 a 15 anos percebe-se no campo da pesquisa um interesse crescente nesse estudo. (SONNENTAG e FRESE, 2002)

É importante esclarecer as diferenças existentes quanto ao objeto de estudo da psicologia e de outros campos do saber no que se refere a desempenho. Para a psicologia tal objeto se refere à identificação de dimensões psicológicas de variáveis antecedentes ao desempenho, já para outros campos do saber essa referência se deve principalmente a resultados alcançados pela organização (resultados financeiros, percentual de participação no mercado, entre outros) (COELHO JR., 2009).

Sendo assim, Sonnentag e Frese (2002) afirmam que diversos autores concordam quanto ao conceito de desempenho, na medida em que se institui a diferença entre o aspecto da ação (i.e., comportamental) e o do resultado. O aspecto comportamental se refere ao o que o indivíduo faz em situações de trabalho relevantes para o alcance das metas da organização. O resultado dessas ações se refere ao aspecto de resultados, ainda que não o definam completamente, já que este aspecto depende ainda de outros fatores organizacionais.

Na prática, dificilmente consegue-se descrever o aspecto comportamental sem fazer referências ao aspecto de resultado, já que somente ações relativas aos objetivos e metas organizacionais são relevantes, dificultando assim, a completa separação entre esses dois aspectos (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Pesquisas sobre desempenho têm adotado diversas perspectivas de estudo. De forma geral, pode-se diferenciar três: individual, situacional/contextual e de regulação do desempenho. Tais perspectivas não são mutuamente exclusivas, mas analisam o conceito de desempenho de diferentes ângulos que se complementam (SONNENTAG e FRESE, 2002). O Quadro 1 sintetiza tais perspectivas:

	Perspectiva das diferenças individuais	Perspectiva situacional	Perspectiva da regulação do desempenho
Questão central	Quais indivíduos tem o melhor desempenho?	Em quais situações os indivíduos tem melhor desempenho?	Como se configura o processo de desempenho? O que acontece quando alguém está desempenhando uma tarefa?
Principais preditores e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, experiência profissional;	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais;	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável;
Implicações práticas para melhoria do desempenho	Programas de treinamento e seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares;	Redesenho contínuo do trabalho.	Orientação por metas, provimento contínuo de feedbacks relacionados à tarefa, ações de treinamento, redesenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de ação;

Quadro 1 - Perspectivas de Desempenho no Trabalho

Fonte: **Sonnentag e Frese (2002)**.

Em linhas gerais, a perspectiva individual enfoca características individuais que se relacionam com o desempenho, já a perspectiva situacional se volta para a análise de características do contexto que o facilitam ou dificultam e, por fim, a perspectiva de regulação tem foco na análise de processos envolvidos na manutenção do desempenho. (COELHO JR., 2009)

Em relação às três perspectivas apresentadas (individual, situacional e de regulação do desempenho), Sonnentag e Frese (2002) afirmam que elas representam as diferentes abordagens sobre o fenômeno do desempenho no trabalho e que,

normalmente, pesquisas combinam duas ou mais abordagens quando se propõem a explicar tal fenômeno.

Segundo Coelho Jr. (2009), analisando-se a literatura, verifica-se que a integração entre as três variáveis é sugerida e necessária. Especialmente a relação entre diferenças individuais e a perspectiva situacional de desempenho, que surge como mais promissora.

Ainda de acordo com Coelho Jr. (2009), em outros relatos existentes na literatura sobre desempenho, verifica-se que há dois tipos de desempenho comumente encontrados, aos quais Borman e Motowidlo (1993) e Sonnenteg e Frese (2002) referem-se como desempenho na tarefa e desempenho no contexto. O desempenho na tarefa refere-se à proficiência do indivíduo na execução de atividades que contribuam de forma direta e tangível para o aumento de competências técnicas e organizacionais. Já o contextual refere-se a atividades que não contribuem necessariamente para esse aumento, mas que se referem ao ambiente em que as metas organizacionais são propostas e executadas. De acordo com o autor, capacidades e habilidades tendem a predizer desempenho na tarefa enquanto personalidade e outros fatores a ela relacionados tendem a predizer desempenho contextual.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o comportamento dos trabalhadores deve ser estudado de acordo com a influência exercida pelo contexto organizacional (estímulos e fenômenos que circundam indivíduos e grupos funcionais). Os autores afirmam que pesquisadores das áreas de comprometimento do trabalhador com a organização e levantamento de necessidades de treinamento vêm investigando cada vez mais intensamente o impacto dessas variáveis de contexto sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho.

Sendo assim, ainda de acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é influenciado por diversos fatores de diferentes naturezas, conforme o é apresentado no Quadro 2.

Características Organizacionais	Ambiente de Tarefas	Características do Trabalhador
Cultura e clima	Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	Habilidades
Políticas de benefícios	Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho	Conhecimentos
Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal	Características e escopo do trabalho	Atitudes
Políticas e práticas de administração de pessoal	Clareza de objetivos	História funcional
Imagem da organização	Adequação de prazos	Idade
	Qualidade de gerenciamento de desempenho	Sexo
		Escolaridade
		Motivações
		Personalidade

Quadro 2 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho

Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996)

Coelho Jr. (2009) afirma que nos últimos anos estudos vêm sendo desenvolvidos tratando de desempenho no trabalho relacionado à dimensão contextual. Nesses estudos, dois tipos de desempenho são encontrados: comportamentos que se relacionam diretamente ao funcionamento da organização naquele momento e comportamentos proativos que implicam mudanças de processos e procedimentos organizacionais. Sendo assim, desempenho contextual mostra-se como construto multidimensional, abrangendo indivíduos, equipes e contextos de trabalho.

Conforme apresentado acima, existe uma grande variedade de estudos sobre desempenho no trabalho, que não se esgotam neste trabalho. A seguir, pretende-se definir o conceito de desempenho que será utilizado neste estudo e após essa definição, será feita uma breve discussão sobre medidas e preditores de desempenho humano no trabalho.

### 2.1.1 Definições de Desempenho

Segundo Ferreira (1975) o verbo desempenhar refere-se a cumprir com obrigações e exercer ou executar uma função, cargo ou tarefas.

De acordo com Coelho Jr. (2009), com base em definições cotidianas de desempenho como a apresentada acima, percebe-se que o conceito de desempenho remete a empreendimentos de esforços por parte do indivíduo para a execução de certos tipos de comportamento previamente planejados e esperados.

Toro (1996) conceitua desempenho como a execução intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado com um propósito consciente ou motivação prévia. Sendo assim, o desempenho está condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo).

Pilati, Porto e Silvino (2009) afirmam que desempenho no trabalho está associado ao conceito de produtividade apresentado por Robbins (2006), que a conceitua como o resultado do trabalho a nível individual ou grupal.

Já para Campbell (1990), desempenho é comportamento. Porém, tal conceito inclui somente as ações ou comportamentos relevantes para as metas organizacionais. Ainda de acordo com o autor, desempenho não é a consequência ou os resultados de uma ação, é a ação em si mesma.

Sendo assim, o conceito de desempenho associado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente com a produtividade individual e organizacional, e com a análise de processos comportamentais individuais e seus impactos na organização. A relação entre desempenho, produtividade e efetividade vem sendo historicamente discutida na literatura sobre comportamento organizacional. Encontram-se pesquisas que não distinguem desempenho de produtividade ou que equivalem desempenho e efetividade no trabalho (COELHO JR., 2009).

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), desempenho competente é aquele que atende a um padrão ou a níveis de excelência com muita frequência e por um longo período de tempo. Os autores afirmam que para o desempenho ser eficaz, os indivíduos devem saber fazer e querer fazer a tarefa de acordo com o padrão

determinado. Além disso, precisam de suporte organizacional para que essa execução seja realmente eficaz. Ou seja, o desempenho competente, segundo os autores, é composto por: saber fazer, querer fazer e pelo suporte organizacional.

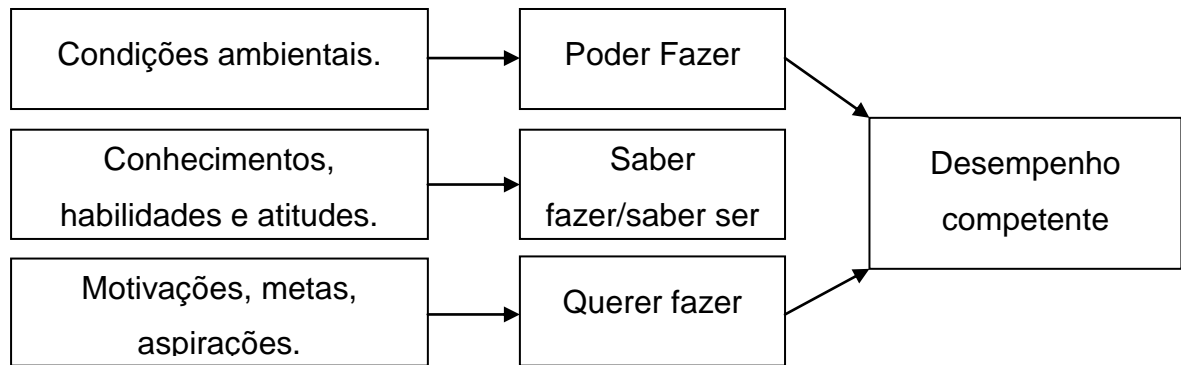


Figura 1 - Condições necessárias ao desempenho competente  
**Fonte: Abbad e Boges-Andrade (2004)**

Neste trabalho será adotada a definição de desempenho que se refere ao conjunto de comportamentos apresentados pelos indivíduos na execução de seu trabalho na busca pelo alcance de metas e resultados. O desempenho considerado competente é o conjunto de habilidades e atitudes utilizado na execução das tarefas pré-determinadas, que está de acordo com os objetivos e metas traçados e que gera impactos positivos nos resultados organizacionais. O desempenho considerado incompetente é aquele que apresenta comportamentos que estão aquém do esperado e planejado pela organização, que se caracteriza pela lacuna que pode ser provocada por diversos fatores, sejam de ordem individual, de contexto ou relacionadas à tarefa (COELHO JR., 2009).

Existem diversas formas de medição de desempenho utilizadas para tornar tangíveis os conceitos apresentados acima, como será visto a seguir.

### 2.1.2 Medidas de Desempenho

De acordo com Coelho Jr (2009), várias perspectivas teóricas e metodológicas têm sido adotadas por pesquisadores quando se trata de medir desempenho. O autor



afirma que há na literatura diversas discussões controversas sobre os tipos de medida e critérios mais adequados para se medir desempenho no trabalho.

Ainda segundo o autor, existe uma grande variedade de medidas de desempenho. Alguns indicadores são quantitativos, baseados em resultados e outros, processuais ou subjetivos, que se baseiam em julgamentos.

No caso de desempenho no trabalho, a avaliação de desempenho é a ferramenta mais comumente utilizada pelas organizações para medir a performance individual de seus colaboradores. De acordo com Fletcher (2002), Avaliação de Desempenho é um termo genérico que abrange uma grande variedade de processos para avaliação do desempenho humano no trabalho.

As organizações utilizam a avaliação de desempenho para medir a produtividade de seus empregados e obter informações que embasem o planejamento de ações que visem a melhoria do desempenho e da motivação do pessoal. Normalmente, tal procedimento está conectado a uma rede de sistemas interligados (sistemas de incentivo ao desempenho satisfatório, procedimentos gerenciais de desenvolvimento de pessoal, sistemas administrativos de tomada de decisão sobre pessoal), oferecendo insumos para sua consecução (OLIVEIRA-CASTRO, 1994).

Apesar de muitas vezes ser vista como problemática ou ineficiente em alguns aspectos, a avaliação de desempenho não só continua sendo um processo utilizado por grandes organizações como sua implementação e utilização tem aumentado no ambiente corporativo (FLETCHER, 2002). Os problemas existentes referem-se normalmente aos erros de avaliação, que acabam tornando as avaliações imprecisas e enviesadas, muitas vezes baseadas em critérios inválidos de desempenho. Assim, o sistema de avaliação mostra-se ora inútil, ora prejudicial às organizações (OLIVEIRA-CASTRO, 1994).

Paz (1997) constata que a maior parte dos estudos sobre avaliação de desempenho pressupõe que o avaliador é o principal responsável pelas dificuldades enfrentadas nesse processo. E, com isso, muitas pesquisas foram feitas no intuito de elaborar instrumentos e escalas mais precisas que conseguissem controlar esses efeitos da tendenciosidade humana.

De acordo com Abbad (1994), escalas ancoradas em comportamento foram desenvolvidas com o intuito de obrigar o avaliador a observar, registrar e sumarizar

os comportamentos considerados críticos para o desempenho do trabalhador. Com isso, conforme dito acima, diversos estudos surgiram para criação de escalas mais complexas e sofisticadas, porém, tiveram como resultado pouca diferença em relação às escalas mais simples.

Segundo Coelho Jr. (2009), recentemente passou-se a utilizar medidas de natureza subjetiva para mensurar o desempenho no trabalho, sendo a percepção do indivíduo uma forma de avaliação. De acordo com o autor, o uso dessas medidas perceptuais permite a investigação de possíveis fatores situacionais que não são comumente capturados já que a percepção é de quem está diretamente ligado a execução das atividades diárias. Contudo, uma das críticas apresentadas em estudos citados pelo autor, é a dificuldade de se afirmar com segurança que a percepção dos indivíduos sobre seu desempenho corresponde à realidade. Ainda não há, segundo o autor, consenso teórico sobre como integrar medidas objetivas e subjetivas de maneira otimizada.

A seguir serão apresentados alguns conceitos relacionados a preditores de desempenho no trabalho enfocando os dois aspectos aqui estudados: componentes/dimensões da estrutura organizacional e suporte à aprendizagem.

### 2.1.3 Preditores de Desempenho no Trabalho

Identificar preditores de desempenho no trabalho, tanto na teoria como na prática, é um processo crítico. De forma geral, pode-se diferenciar entre preditores específicos relacionados a características individuais (características que diferem entre indivíduos, mas que são bastante estáveis em cada um) e preditores específicos relacionados ao contexto vivenciado (situações de trabalho e contexto organizacional) (SPYCHALA, VOLMER e SONNENTAG, 2008).

Segundo Sychala, Volmer e Sonnentag (2008) as características individuais se referem a habilidades cognitivas (qualificações e habilidades mentais), à experiência do indivíduo, ao conhecimento adquirido e a fatores como estabilidade emocional, extroversão, abertura à experimentação, pró-atividade, entre outros. Como mencionado acima, o desempenho não é somente influenciado por essas variáveis,

mas também por características relativas à situação nas quais o desempenho acontece.

Hackman e Oldham (1976, apud SPYCHALA, VOLME e SONNENTAG, 2008) apresentam o modelo das características de trabalho como uma abordagem importante sobre fatores do contexto organizacional que melhoram o desempenho humano no trabalho. Esse modelo descreve as relações entre características essenciais do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados individuais e organizacionais. Os autores citados afirmam que tais características essenciais do trabalho (como identificação de tarefas, significado das tarefas, autonomia, *feedback*) dão suporte à qualidade do desempenho no trabalho, assim como as outras características já citadas (experiência, conhecimento, etc) o fazem.

Seguindo a mesma linha dos autores anteriores, Coelho Jr. (2009) verificou que há três grandes classes de variáveis preditoras de desempenho no trabalho. São elas: variáveis relacionadas a características organizacionais ou fatores de contexto (clima e cultura organizacionais, políticas e práticas de gestão de pessoas, valores organizacionais, direcionamento de ações de recursos humanos, ambiente de suporte à aprendizagem, tipo de gestão adotado, políticas macro em gestão estratégica, entre outras), variáveis relacionadas à tarefa (variáveis que se referem a características do trabalho, disponibilidade de equipamento e material, qualidade no gerenciamento de desempenho, tipos de interações sociais no trabalho, ações de *feedback* ao desempenho, e outros) e variáveis que representam características individuais (nível de conhecimento da tarefa, idade, tempo de serviço na organização, motivações e traços de personalidade, entre outras).

Segundo o autor, existe prevalência de estudos sobre variáveis individuais que predizem desempenho aos estudos de variáveis de contexto que desempenham a mesma função. Ele afirma que há escassa produção empírica considerando-se variáveis de contexto e sua relação preditiva com desempenho individual no trabalho medido por meio de medidas perceptuais e subjetivas. Ainda de acordo com Coelho Jr. (2009), há estudos que analisam a nível individual a influência dessas variáveis de contexto consideradas mais distais na predição de desempenho no trabalho. Algumas dessas variáveis são: mudança organizacional, percepção de características da cultura organizacional, cultura de aprendizagem contínua, clima

para transferência, clima para aprendizagem e comportamentos de cidadania organizacional.

Segundo Sonnentag, Niesses e Ohly (2009), em relação à abordagem da aprendizagem informal, parece haver uma relação positiva entre o comprometimento com a aprendizagem e o desempenho organizacional. Porém, de acordo com os autores, não há como obter conclusões definitivas sobre o assunto já que o número de estudos válidos nessa área ainda é relativamente pequeno.

Abbad e Borges-Andrade (2004) relacionam as condições internas e externas à aprendizagem natural, juntamente com as condições externas à aprendizagem induzida, ao desempenho competente.

Sonnentag e Frese (2002) afirmam que pode-se questionar se faz sentido incluir o conceito de aprendizagem no centro do conceito de desempenho. Por exemplo, pode-se dizer que, em última instância, o que conta para uma organização é o desempenho dos indivíduos e não a aprendizagem por eles adquirida, mesmo que essa aprendizagem os auxilie no alcance do desempenho esperado. Isso significa que a aprendizagem é um preditor importante de desempenho mas não esgota esse conceito.

De acordo com Coelho Jr. (2009), com base nos resultados obtidos em seu estudo, a percepção de suporte à aprendizagem, até esse momento estudada como variável de nível individual, passa a ser considerada como uma construção social coletiva e compartilhada, impactando no desempenho humano no trabalho.

Também há estudos que apresentam o contexto da organização como influenciador do desempenho no trabalho. De acordo com Toro (1996) existem variáveis de contexto que são determinantes do desempenho no trabalho, são elas: condições sociais, culturais e demográficas e condições do posto de trabalho. Tais variáveis, segundo o autor, formam um contexto que contribuem para caracterizar as ações ocupacionais individuais (o desempenho propriamente dito).

Sendo assim, diversos aspectos da estrutura organizacional podem ser influenciadores na formação desse contexto organizacional, que acaba surgindo como influenciador direto de desempenho no trabalho.

Segundo Cury (2007), há diversos tipos de estruturas e sua elaboração deve pautar-se na estratégia da organização. Com isso percebe-se que estruturas

mal elaboradas e em desacordo com a realidade empresarial podem dificultar o alcance de objetivos e resultados organizacionais. Isso pode acontecer por diversos motivos, um deles seria o baixo desempenho humano no trabalho.

Em alguns estudos, como o de Loiola et al. (2004), alguns aspectos são citados em relação ao impacto de certos mecanismos estruturais no desempenho no trabalho. Cita-se, por exemplo, a amplitude de controle. Quando ela é maior, ou seja, caso não seja bem controlada e executada, pode levar a uma queda no desempenho dos indivíduos envolvidos.

Percebe-se que aspectos como centralização/descentralização, amplitude de controle, padronização, distribuição de tarefas, entre outros, que compõem a estrutura organizacional, impactam diretamente no contexto organizacional. Com isso, pode-se pressupor que tais aspectos podem influenciar e atuar como preditores de desempenho no trabalho.

Na próxima seção serão discutidos os conceitos de aprendizagem e suporte à aprendizagem já que, conforme visto acima, tal construto será analisado como possível preditor de desempenho no trabalho.

## **2.2 Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem no Trabalho**

O cenário mundial atual é repleto de constantes mudanças que repercutem intensamente na configuração das organizações, exigindo, para sua sobrevivência, adaptação constante. Com isso, novos modelos gerenciais são criados como alternativa aos tradicionais, o que exige profissionais com novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, novas competências, e que sejam capazes de renová-las constantemente. Assim, a capacidade de aprender torna-se fundamental para a continuidade e o crescimento das organizações (LOIOLA, NÉRIS e BASTOS, 2006).

Abbad e Borges-Andrade (2004), na mesma linha das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, afirmam que as organizações precisam de profissionais capazes de transformar suas qualificações em resultados e ações que gerem valor para sua organização e que, além disso, sejam polivalentes, e tenham a capacidade de aprender, inovar, autoavaliar-se de forma constante, resolver problemas

complexos, enfrentar desafios e assumir riscos sem receios de errar. Ainda por causa desse contexto de mudanças no mundo do trabalho e de constantes inovações tecnológicas citado pelos autores, é necessário que a aprendizagem dos profissionais seja rápida e eficaz e que seja de constante aquisição, retenção e transferência.

### 2.2.1 Definições de Aprendizagem

Na linguagem cotidiana, de acordo com Ferreira (1975), aprender se refere a tomar conhecimento ou a reter na memória mediante o estudo, observação ou a experiência, e a tornar-se apto ou capaz de alguma coisa, em consequência também de estudo, observação, experiência, advertência, entre outros.

O fenômeno da aprendizagem é complexo, sendo difícil precisa-lo (Loiola, Nêris e Bastos, 2006). Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), aprendizagem se refere às mudanças de comportamento do indivíduo que não se relacionam unicamente com a maturação (passagem do tempo, idade ou fases da vida). Aprendizagem, de acordo com os autores, é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo, mas que recentemente diversos autores passaram a utilizar tal conceito ligado aos processos que ocorrem no âmbito de equipes de trabalho ou de organizações, o que dá origem aos termos “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”.

Segundo Sonnentag et al. (2009) a aprendizagem pode ser formal ou informal. A aprendizagem formal se dá por diversas atividades estruturadas e sustentadas pela organização como seminários, cursos e outros. Já a aprendizagem informal se dá por atividades menos estruturadas e se inicia por iniciativa dos próprios indivíduos, como acontece, por exemplo, na troca de informações com colegas e pessoas de fora da organização.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) há duas abordagens gerais em relação a teorias de aprendizagem que devem ser reconhecidas: a abordagem behaviorista e a cognitivista. A abordagem behaviorista coloca ênfase na mudança de comportamento estabelecida de uma forma relativamente duradoura, sendo

resultado da interação do indivíduo com seu ambiente. Já a cognitivista, também preconiza tal mudança duradoura resultante da interação com o ambiente, porém, essa interação antes resultaria em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

Ainda de acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), o conceito de aprendizagem envolve, além da aquisição e retenção, a generalização e a transferência. O conceito de transferência se refere às mudanças que ocorrem no indivíduo em atividades ou situações diferentes daquelas em que ocorreu a aquisição. Já o conceito de generalização se refere ao grau em que os comportamentos adquiridos são aplicados no ambiente de trabalho e em situações diversas. E, por fim, define-se retenção referindo-se à quantidade de tempo que as habilidades e conhecimentos adquiridos continuam sendo usados no ambiente de trabalho.

Com base nesses conceitos, serão apresentadas definições de suporte e de suporte à aprendizagem que serão norteadoras deste trabalho.

### 2.2.2 Definições de Suporte e Suporte à Aprendizagem

De acordo com Ferreira (1975) suporte se refere a aquilo que suporta ou sustenta alguma coisa, servindo de base ou de ponto estabilidade. Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006) na linguagem cotidiana, o conceito de suporte é utilizado no sentido de apoio, sustentação, base, pilar, amparo e proteção. Já na linguagem técnica, suporte é empregado de modo similar tanto para expressar as condições organizacionais favoráveis de trabalho como os compromissos da organização com o indivíduo.

Segundo Coelho Jr. (2009), o conceito de suporte, quando aplicado ao contexto organizacional, se refere à firmeza ou sustentação a algo relacionado a esse contexto. O suporte é dado a alguém quando há a necessidade de atingimento de algum objetivo, meta ou aspiração específica. O autor utiliza como exemplo as ações de aprendizagem. Quando um indivíduo investe em alguma ação informal de aprendizagem, como por exemplo, buscando auxílio de colegas de trabalho mais experientes para aprender a utilizar determinada ferramenta da organização e o

retorno é positivo, provavelmente esse comportamento irá se repetir e ele tem grandes chances de obter êxito.

Pantoja e Freitas (2005) apresentam o conceito de suporte à aprendizagem contínua. As autoras adotam esse conceito referindo-se à percepção sobre condições favoráveis à aprendizagem contínua no grupo de trabalho com foco em processos de aquisição, retenção, recuperação e uso de novas habilidades e conhecimentos adquiridos em eventos de aprendizagem natural ou induzida.

Coelho Jr. (2004), de forma similar, apresenta o conceito de suporte à aprendizagem como a avaliação de suporte psicossocial (colegas, pares e chefes) à aprendizagem e à aplicação de novas habilidades no ambiente de trabalho, adquiridas tanto por meio de treinamentos específicos e formais (aprendizagem induzida) como por situações não-estruturadas e não-intencionais (aprendizagem informal, natural).

Ainda segundo Coelho Jr. (2004) ambientes organizacionais estimuladores de aprendizagem individual, para serem eficazes, provavelmente deveriam incentivar a autonomia do empregado na busca de novas formas de executar seu trabalho. O suporte psicossocial de pares e chefias à aprendizagem informal parece uma variável importante de apoio à aprendizagem natural em organizações, podendo alcançar até mesmo um comportamento de inovação dos empregados.

Nas organizações, os indivíduos estão em constante aprendizagem, tanto informalmente (por imitação, tentativa e erro, conversa com pares, colegas, clientes ou outros agentes relacionados ao trabalho) ou mais formalmente (por meio de treinamentos planejados e sistematizados) (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Por esse motivo, condições externas aos indivíduos da organização deveriam apoiá-los em todas essas formas de aprendizagem (ABBAD et al, 2006).

Para finalizar este capítulo, serão apresentados os conceitos relacionados aos componentes/dimensões da estrutura organizacional.

## **2.3 Estrutura Organizacional**

Uma competência básica que permite uma visão global dos fenômenos organizacionais é constituída da compreensão de como se articulam as



características estruturais das organizações, as forças que dinamizam o ambiente em que elas se inserem e os processos de definição das estratégias para lidar com esse ambiente. Além disso, tal competência permite diagnosticar e lidar com os processos organizacionais em três níveis: organizacional, grupal e individual (LOIOLA et al., 2004).

Segundo Loiola et al. (2004) encontrar um referencial empírico para o conceito de estrutura organizacional não é fácil. Segundo os autores, pode-se dizer que a estrutura de uma organização reflete um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado.

Cury (2007) afirma que alguns autores mais modernos de teoria administrativa criticam as organizações contemporâneas quanto ao excesso de formalismo na observância do modelo burocrático e de estruturas rígidas de autoridade, acenando com a possível substituição dessas características nas organizações do futuro. Porém, segundo o autor, ainda restam algumas décadas em que esse assunto deverá continuar sendo abordado no estudo das organizações.

O processo de construção de uma estrutura organizacional envolve uma série de decisões complexas e que responde a questões-chave sobre a organização (LOIOLA et al., 2004). O Quadro 3 apresenta uma visão geral desse processo:

Questão-chave	Mecanismo básico	Conceito
Em que nível as tarefas devem ser subdivididas em trabalhos separados?	<b>Divisão ou diferenciação</b>	Especialização
Em que base ou critério os trabalhos serão agrupados?		Departamentalização
A quem os trabalhadores devem se reportar?		Hierarquia
Que número de trabalhadores deve ficar sob a coordenação de um gestor?		Esfera de controle
	<b>Coordenação ou integração</b>	
Onde está a autoridade para a tomada de decisão?		Centralização
Em que nível deve haver regras e regulamentos orientando a conduta de empregados e gestores?		Formalização

Quadro 3 - O processo de construção da estrutura organizacional  
**Fonte: Loiola et al., 2004, apud Robbin, 1998 (adaptado)**

Como visto, o processo de estruturação envolve uma série de definições de mecanismos básicos de divisão e integração das partes, do trabalho ou das pessoas que compõem a organização. Diferentes configurações de estruturas organizacionais serão criadas a partir da escolha e da intensidade com que esses mecanismos básicos serão utilizados (LOIOLA et al., 2004).

A seguir serão apresentadas definições de estrutura organizacional de diversos autores e a que será adotada neste trabalho. Além disso, serão explorados os diversos mecanismos, nomeados de componentes/dimensões da estrutura organizacional, e seu impacto em diferentes frentes da organização.

### 2.3.1 Definições de Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções, etc. – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização. (CURY, 2007)

Na mesma linha, Rebouças (2011) afirma que estrutura organizacional é o instrumento administrativo que resulta da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, e que inclui o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento da empresa.

Em resumo, segundo Loiola et al. (2004), a estrutura organizacional representa uma cadeia relativamente estável entre pessoas e o trabalho que constituem a organização. Sendo assim, segundo os autores, a estrutura organizacional ajuda a identificar e diferenciar as partes de uma organização e, ao mesmo tempo, manter essas partes interligadas, criando e reforçando relações de interdependência, previsibilidade e de hierarquia no interior dos grupos e entre deles.

Cury (2007) apresenta ainda uma definição complementar e alinhada com as anteriores, segundo o autor estrutura organizacional é a forma como estão

integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. Sendo que estrutura pode considerar as partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) e os elementos de trabalho (sistemas da organização, organização do trabalho, processo produtivo, organização da produção).

Em síntese, para este trabalho, seguindo a linha de Loiola et al. (2004) se adotará a definição de estrutura organizacional como um conjunto de mecanismos que norteiam os processos organizacionais no que tange à divisão e à integração das partes, do trabalho ou das pessoas que os compõem. Com isso, será feita a seguir apresentação dos diversos conceitos em relação à especificação e operacionalização desses mecanismos.

### 2.3.2 Componentes/Dimensões da Estrutura Organizacional

Segundo Loiola et al. (2004), pode-se agrupar os mecanismos envolvidos na definição das características estruturais de uma organização em mecanismos de divisão e de coordenação. Segundo os autores tais mecanismos correspondem às duas faces de qualquer processo de organizar, já que uma divisão é feita com a necessidade de dividir o trabalho por sua complexidade e, feita essa divisão, surge também a necessidade de que as ações sejam coordenadas de modo a gerar o resultado final de ações coletivas.

Os autores apresentam dentro de mecanismos de divisão ou diferenciação os conceitos de especialização e departamentalização. Sendo especialização definida como o modo pelo que o trabalho é dividido em tarefas individualizadas podendo ser medida pela diversidade de atividades incluídas nos cargos dos funcionários. A especialização pode ser vertical (grau a partir do qual uma organização é dividida em níveis hierárquicos) ou horizontal (modo pelo qual o trabalho executado é dividido em trabalhos individualizados dentro de cada nível hierárquico). O conceito de departamentalização associa-se ao de especialização horizontal que leva ao agrupamento de atividades a partir das funções que cumprem na organização (departamento de marketing, departamento de recursos humanos, etc.).

Ainda segundo Loiola et al. (2004), são mecanismos de coordenação e integração o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização. O Quadro 4 sintetiza esses conceitos:

<b>Mecanismo</b>	<b>Definição</b>
<b>Ajuste mútuo</b>	Coordenação de métodos de trabalho realizada pela troca de informações sobre estes procedimentos entre colegas de trabalho.
<b>Supervisão Direta</b>	Direção e coordenação do trabalho de um grupo por uma pessoas que emite ordens diretas para os membros subordinados.
<b>Padronização</b>	Planejamento e implementação de padrões e procedimentos que controlam o desempenho no trabalho. Subdivide-se em: padronização pela especificação da rotina de trabalho; padronização pelos resultados que devem ser alcançados – tarefas mais complexas, que não podem ser padronizadas; padronização pela especificação do treinamento necessário; padronização de normas.

Quadro 4 - Mecanismos básicos de coordenação

**Fonte: Wagner III e Hollenbeck, 1999, p. 305 e de Mintzberg, 1995 (adaptado) apud Loiola et al. (2004)**

Como se pode ver, o ajuste mútuo consiste na coordenação realizada por recursos de comunicação interpessoal, já a supervisão direta envolve os conceitos de hierarquia, centralização e esfera ou amplitude de controle e, por fim, a padronização baseia em padrões e procedimentos estáveis.

Os mecanismos de divisão e diferenciação e os de coordenação e integração se relacionam, formando outros mecanismos ou conceitos. O Quadro 5 especifica os mecanismos de coordenação e integração decorrentes da especialização vertical.

<p><b>Hierarquia</b></p>	<p><i>Cadeia de comando</i> – define a quem cada indivíduo se reporta ou as relações de supervisão existentes. Está representada no organograma e traça o caminho da especialização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para o trabalhador, define quem deve ser procurado em caso de um problema relacionado ao andamento do trabalho.</li> <li>- Para o gestor, define as pessoas pelas quais é responsável em termos do trabalho a executar.</li> </ul>
<p><b>Centralização</b></p>	<p>Refere-se à localização da autoridade para a tomada de decisão. Na realidade, pode ser vista como um contínuo de <i>centralização à descentralização</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta centralização: o poder decisório está concentrado na cúpula ou no topo da hierarquia.</li> <li>- Descentralização: a autoridade se encontra mais diluída entre os diversos níveis de hierarquia.</li> </ul>
<p><b>Amplitude de Controle</b></p>	<p>Relaciona-se ao número de subordinados que um gerente pode coordenar de forma eficaz e eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior amplitude: diminui o custo, pois implica menores níveis hierárquicos. Pode, no entanto, diminuir a eficácia, pela perda de contato direto e queda do desempenho do empregado.</li> <li>- Menor amplitude: amplia o controle próximo, mas adiciona mais níveis gerenciais, torna a comunicação vertical mais complexa e as decisões mais lentas.</li> </ul>

Quadro 5 - Mecanismos de coordenação decorrentes da especialização vertical

**Fonte: Loiola et al. (2004)**

Cada organização se configura de uma maneira e há grande variação em termos de níveis hierárquicos e de centralização do poder decisório. Como se pode ver no Quadro 5, cada escolha referente a mecanismo estrutural utilizado gera impactos positivos e negativos, cabendo a escolha daquele que se relaciona mais fielmente com as peculiaridades da organização e do mercado no qual está inserida.

Oliveira (2011), sugere uma metodologia para o desenvolvimento, implementação e avaliação de uma estrutura organizacional. Partindo da construção de um planejamento estratégico, segue para a análise e estabelecimento das partes integrantes da estrutura organizacional. Esta fase, descrita pelo autor, explicita os diferentes aspectos da estrutura organizacional que devem ser estabelecidos de acordo com as peculiaridades e com as decisões estratégicas de cada organização. Primeiro sugere-se o estabelecimento da melhor departamentalização, como segundo passo está o estabelecimento das interações das atividades-fim e das atividades de apoio, segue-se para o estabelecimento do equilíbrio entre

centralização e descentralização, para estabelecer os níveis hierárquicos e a amplitude de controle. Com isso, as funções de cada unidade/setor são definidas assim como seus níveis de autoridade. E, por fim, o processo de comunicação entre as unidades/setores é estruturado.

Neste capítulo foram apresentados os diversos conceitos relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados para sua consecução.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo será apresentada a descrição da pesquisa que foi realizada, a caracterização da organização e a população estudada. Além disso, será feita a descrição dos instrumentos que foram utilizados na pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise de dados.

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

Este estudo se propõe a verificar as possíveis relações entre as percepções dos indivíduos sobre suporte à aprendizagem e aspectos da estrutura organizacional com desempenho humano no trabalho. Sendo assim, esta é uma pesquisa de natureza empírica, com abordagem transversal e aplicada, de caráter descritivo, exploratório e explicativo correlacional.

De acordo com Gil (1991), uma pesquisa de caráter exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou permitir a construção de novas hipóteses. Segundo Gonsalves (2007) esse tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, já que oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais avançados sobre o tema. Para esta pesquisa foi necessário o levantamento de informações sobre as variáveis estudadas e sobre a organização que ofereceram tal suporte.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1991). Nesse caso, não há interesse no porquê, nas fontes do fenômeno, a preocupação está em apresentar suas características. O foco desta pesquisa é descrever as variáveis e suas possíveis relações.

E, por fim, a pesquisa de caráter explicativo, busca identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e desenvolvimento de um determinado fenômeno (GONSALVES, 2007). Esta pesquisa busca possíveis preditores de desempenho, procurando obter subsídios que auxiliem a entender suas variações.

A natureza da pesquisa é quantitativa. De acordo com Santos (2000), a pesquisa quantitativa é aquela na qual é importante a coleta e a análise quantificada dos dados, e, de cuja quantificação, resultados automaticamente apareçam. Para esta pesquisa foram aplicados instrumentos com os quais se obteve resultados quantitativos, permitindo análises do fenômeno estudado.

Por ser uma pesquisa aplicada a uma amostra específica de uma determinada organização, como explicitado a seguir, a coleta de dados se caracteriza como um levantamento. De acordo com Gil (1991), levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. A solicitação de informações é feita a um grupo significativo de pessoas para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados pesquisados. Com isso, os dados obtidos na amostra pesquisada, podem ser projetados para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

O Sistema Indústria é composto pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), pelo Serviço Social da Indústria (SESI), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL), sendo líder do cenário industrial brasileiro. A organização desenvolve ações de excelência em formação profissional, inovação tecnológica, responsabilidade social e desenvolvimento empresarial.

A CNI, fundada em 1938, defende os interesses da Indústria Brasileira e busca a convergência do empresariado nas grandes questões nacionais, principalmente naquelas que têm impacto sobre a produtividade e a competitividade das empresas. O SESI, fundado em 1946, desenvolve inúmeros projetos de saúde e programas nas áreas de esporte, lazer e cultura. O SENAI, fundado em 1942 tem o compromisso de qualificar os trabalhadores brasileiros. Oferece cursos de aprendizagem, aperfeiçoamento técnico, de nível superior e pós-graduação. E por fim, o IEL, Criado em 1969, desenvolve programas de capacitação empresarial, com o apoio das melhores universidades do Brasil e do mundo.



Em 2003 o Sistema Indústria passou a contar com uma estrutura composta por Unidades Corporativas e Áreas de Serviços Compartilhados. Antes cada entidade (CNI, SESI, SENAI e IEL) era composta pelas áreas fim e por suas próprias áreas meio (Recursos Humanos, Financeiro, Tecnologia da Informação, entre outras). Com a estrutura de áreas compartilhadas, as áreas meio citadas acima, de acordo com sua área de conhecimento e atuação, se integraram e passaram a representar todas as entidades. Tal estrutura permitiu que cada entidade concentrasse seus esforços e recursos em suas missões institucionais.

Em 2010, com o objetivo de aperfeiçoar o compartilhamento de atividades, criou-se a Diretoria de Serviços Corporativos que integrou todas as atividades das áreas compartilhadas e as funções de planejamento, orçamento e gestão. Essa diretoria tem como objetivo identificar as necessidades de atendimento das Entidades Nacionais do Sistema Indústria e prestar um serviço de qualidade no que tange à gestão de recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e informações que contribuam com a tomada de decisões estratégicas e operacionais de todo o Sistema Indústria.

### **3.3 População e amostra**

A população pesquisada é composta pelos empregados das áreas meio do Sistema Indústria, ou seja, da Diretoria de Serviços Corporativos, conforme apresentada acima. Esse recorte foi feito por conveniência e acessibilidade. A partir das informações documentais da área de Recursos humanos relativas ao quadro de funcionários no mês de fevereiro de 2012, o questionário foi aplicado a todos os funcionários conforme especificação acima e que possuíam acesso a *e-mail*.

A Diretoria possuía 239 funcionários no mês do estudo. Do total de funcionários foram excluídos os que não possuíam *e-mail* e os Jovens Aprendizes por possuírem um contrato diferenciado e de menor contato com a empresa. Com isso, foram selecionados 206 funcionários para aplicação do questionário. Desses funcionários, 50% são analistas, 26,7% assistentes, 10,67% gerentes e 12,62 % se dividem entre estagiários, auxiliares, secretárias, especialistas, assessores e diretor.

A Tabela 1 demonstra a composição da população delimitada no que se refere a faixa etária, gênero, escolaridade e tempo de serviço dos funcionários que a compõem:

**Tabela 1 - Classificação da População Delimitada**

<b>Faixa Etária</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
20 a 29 anos	41	19,81%
30 a 39 anos	83	40,10 %
40 a 49 anos	56	27,05%
50 a 59 anos	23	11,11%
60 a 69 anos	4	1,93%
<b>Gênero</b>		
Masculino	113	55%
Feminino	94	45%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental completo	1	0,48%
Ensino Médio Completo	29	14,01%
Graduação	92	44,44%
Especialização	81	39,13%
Mestrado	4	1,93%
<b>Tempo de Serviço</b>		
Até 6 meses	5	2,42%
De 7 meses a 1 ano	3	1,45%
De 1 a 1 ano e 11 meses	22	10,63%
De 2 a 2 anos e 11 meses	22	10,63%
De 3 a 3 anos e 11 meses	14	6,76%
De 4 a 4 anos e 11 meses	13	6,28%
Acima de 5 anos	128	61,84%

**Fonte: Autor, 2012**

A amostra da pesquisa correspondeu a 68 funcionários respondentes (33,00%). A amostra também foi dividida e classificada de acordo com os fatores acima.

**Tabela 2 - Classificação da Amostra**

<b>Faixa Etária</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
20 a 29 anos	10	14,7%
30 a 39 anos	25	36,76%
40 a 49 anos	17	25%
50 a 59 anos	5	7,35%
60 a 69 anos	2	2,94%
Sem resposta	9	13,23%
<b>Gênero</b>		
Masculino	30	44,11%
Feminino	29	42,64%
Sem resposta	9	13,23
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental completo	0	0%
Ensino Médio Completo	4	5,88%
Graduação	15	22,05%
Especialização	33	48,52
Mestrado	6	8,82%
Sem resposta	9	13,23%
<b>Tempo de Serviço</b>		
Até 6 meses	1	1,47%
De 7 meses a 1 ano	1	1,47%
De 1 a 1 ano e 11 meses	8	11,76%
De 2 a 2 anos e 11 meses	4	5,88%
De 3 a 3 anos e 11 meses	4	5,88%
De 4 a 4 anos e 11 meses	2	2,94%
Acima de 5 anos	39	57,35%
Sem resposta	9	13,23%

**Fonte: Autor, 2012**

Como pode ser observado na Tabela 2, entre os questionários aplicados, nove não tiveram os itens de dados do participante preenchidos, por um erro ocorrido na publicação do questionário na ferramenta *Google docs*. Como não afetaria o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por considerar os questionários na análise dos resultados.

Verifica-se que a maioria dos participantes tem entre 30 e 39 anos, possuem especialização e estão há mais de cinco anos na organização, seguindo o mesmo padrão da população delimitada.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

As escalas utilizadas para a construção do instrumento são a escala de suporte à aprendizagem (COELHO JR., 2004), a escala de autoavaliação de desempenho (COELHO JR. et al., 2010) e a escala de organização do trabalho (COELHO JR., 2010).

Segundo Coelho Jr. (2009), na construção da escala de suporte à aprendizagem (COELHO JR., 2004), o autor utilizou os seguintes conceitos: clima para criatividade, clima social, clima para transferência e suporte à transferência. Ainda de acordo com o autor, o questionário passou por validação semântica, por juízes e também estatística, por meio de técnicas de análise fatorial. Em relação à consistência empírica, o KMO encontrado em sua validação foi de 0,98. Em sua validação original, foram encontradas duas estruturas igualmente válidas, uni e bifatoriais.

A bifatorial é composta pelo fator Suporte à Aprendizagem (29 itens correspondentes à avaliação dos indivíduos acerca do suporte à aprendizagem e transferência fornecido por pares e chefias), com *alfa* de *Cronbach* correspondente à 0,97. Esse fator explicou 47,20% da variância. E pelo fator Falta de Suporte à Aprendizagem (referente à percepção de falta de suporte à aprendizagem e à análise de comportamentos de inibição e/ou punição de colegas e chefias em relação ao processo de aprendizagem e aplicação de novas aprendizagens no ambiente de trabalho), contou com 9 itens e *alfa* de 0,79. Esse fator explicou 5,34% da variância (Coelho Jr. 2009).

Sendo assim, de acordo com Coelho Jr. (2009), a estrutura unifatorial da escala contou com 33 itens (5 não permaneceram), com cargas fatoriais oscilando de 0,3 a 0,89, variância explicada de 47,15% e *alfa* de 0,96.

Algumas modificações na escala original foram feitas por Coelho Jr. (2009), itens de aprendizagem formal foram retirados dada a necessidade de verificação somente da aprendizagem informal, conforme será neste trabalho, e outros tiveram redação invertida do negativo para o positivo já que, de acordo com o autor, itens negativos poderiam se diferenciar dos positivos mascarando outras possibilidades de arranjos fatoriais mais consistentes e fidedignos.

Com isso, a medida conta, conforme apresentada neste trabalho, com 31 itens associados a uma escala do tipo *likert* de 10 pontos, ancorada apenas nos pontos 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente). Possui 14 itens associados ao suporte da unidade de trabalho, 11 itens associados ao suporte da chefia e 6 itens associados ao suporte dos colegas/pares. A escala se encontra no Anexo A.

A escala de autoavaliação de desempenho possui, originalmente, segundo Coelho Jr. et al. (2010), estrutura de cinco fatores. O primeiro deles, Regulação do Desempenho, conta com 12 itens, possui *alfa* de *Cronbach* de 0,91 e cargas fatoriais elevadas, entre 0,38 e 0,89. Esse fator avalia a adequação à ação pelo indivíduo e como ele percebe que seu trabalho contribui para a organização como um todo.

O segundo fator, Restrição ao Desempenho, é constituído por três itens, possui *alfa* de *Cronbach* de 0,6 e cargas fatoriais entre 0,4 e 0,64 e refere-se à percepção do respondente sobre a falta de apoio ao seu desempenho.

O terceiro fator, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, também se constitui por três itens, com *alfa* de *Cronbach* de 0,6 e cargas fatoriais entre 0,37 e 0,65, sendo referente à percepção do respondente sobre seu esforço e ajuste na busca do atingimento de resultados em seu trabalho.

O quarto fator, Execução, Monitoramento Revisão de Desempenho, é constituído por quatro itens, possui *alfa* de *Cronbach* de 0,66, cargas fatoriais entre -0,39 a -0,44 e se refere a dimensões que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas/ações voltadas aos objetivos/estratégias organizacionais.

O quinto e último fator, Autogerenciamento de Desempenho, é constituído por 8 itens, possui *alfa* de *Cronbach* de 0,90, cargas fatoriais que variam entre 0,4 e 0,72 e se refere à capacidade do indivíduo de administrar a execução de seu trabalho.

Por orientação dos autores da escala, o segundo fator (Restrição ao Desempenho) foi retirado e foram acrescentados mais dois itens ao final do instrumento que foram alocados nos fatores com os quais possuíam maior relação teórica, são eles:

- “Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.”  
(Fator Execução, Monitoramento Revisão de Desempenho).
- “Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.”  
(Fator Regulação do Desempenho).

E, por fim, a escala de organização do trabalho, ainda está em etapa de validação e é constituída por 39 itens que tratam do funcionamento da organização de trabalho. Mais especificamente, pretende verificar a percepção dos indivíduos em relação a sua estrutura de trabalho, em termos das responsabilidades que são atribuídas, os processos de tomada de decisão e outros aspectos típicos das rotinas de trabalho. Pretende-se investigar como o indivíduo se posiciona frente à organização das suas tarefas e atribuições.

Para auxiliar na análise de dados, os itens foram classificados em cinco dimensões com base na sua relevância teórica. Primeiramente, houve a tentativa de separar os itens em fatores por meio da Análise Fatorial executada no SPSS. Porém como não há relevância estatística por somente ter obtido 68 respostas ao questionário, a amostra não cumpriu os pré-requisitos (mínimo de cinco respostas por item) e por isso não se conseguiu chegar a uma divisão segura. Portanto, conforme dito acima, os itens foram classificados de acordo com as seguintes categorias ou dimensões teóricas:

- Organização do Trabalho (itens 1, 3, 9, 10, 12, 16, 17, 20, 24, 32 e 35)
- Comunicação (itens 5, 21, 27, 33 e 34)
- Orientação para o Desempenho (itens 11, 14, 22, 30, 31, 36 e 37)
- Hierarquia/autoridade (itens 2, 4, 6, 7, 13, 15, 18, 19, 28, 29 e 38)

- Tomada de Decisão (itens 8, 23, 25 e 26)

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

Utilizou-se a ferramenta *Google docs* para aplicação do questionário. Cada participante recebeu um *e-mail* com informações sobre a pesquisa (tema, tempo de resposta, e-mail disponível para dúvidas) e com o link para o questionário.

O questionário ficou disponível para resposta no período de 02/04 a 27/04 e foram feitos quatro envios de e-mail, com intervalo de uma semana entre eles, a todos os funcionários da população delimitada, com a finalidade de lembrá-los do preenchimento dos instrumentos.

Para análise dos dados foi utilizado o programa SPSS – *Software Statistical Package for the Social Sciences*. Para a análise descritiva dos dados foram utilizadas medidas de tendência central (moda, média, mediana) e análise correlacional (coeficiente de correlação de Pearson). Inicialmente a análise foi feita por instrumento, analisou-se a média de cada item e os respectivos coeficientes de variação e logo após essa análise utilizou-se o escore fatorial para efetuar a análise correlacional entre as dimensões de cada instrumento.

Para complementar e embasar os resultados obtidos na aplicação dos instrumentos de pesquisa foram feitas três entrevistas semiestruturadas, duas com funcionários da área de Recursos Humanos que estão envolvidos diretamente com os processos de Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento e uma com um funcionário da área de Apoio Administrativo. O roteiro foi elaborado com base no instrumento de Organização do Trabalho a ser aplicado. As entrevistas foram transcritas e as falas dos entrevistados alocadas em categorias pré-elaboradas de acordo com os questionários aplicados.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada com vistas a identificar quais as percepções e crenças manifestadas pelos entrevistados quando questionados sobre como desempenhavam suas atribuições, ou sobre gestão de desempenho. Foi uma análise de conteúdo à luz da técnica de análise categorial ou temática apresentada por Bardin (1977), segundo o qual, fazer uma análise temática consiste em descobrir



os núcleos de sentido que compõem aquela determinada comunicação e que podem significar alguma coisa para o objeto de estudo, tanto por somente estar presente ou pela frequência que aparece na análise.

O objetivo dessas entrevistas foi obter auxílio para a análise dos resultados quantitativos, na apresentação desses resultados, conforme se verá a seguir, algumas falas dos entrevistados serão citadas para enfatizar o que surgiu a partir da aplicação dos questionários.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na aplicação dos instrumentos e se fará a análise desses resultados à luz das entrevistas realizadas e do referencial teórico apresentado.

Primeiramente serão apresentados os resultados relativos à escala de Suporte à Aprendizagem, seguidos pelos resultados da escala de Organização do Trabalho e de Desempenho no Trabalho respectivamente. Por fim, serão apresentados os resultados das correlações obtidas entre as três escalas.

### **4.1 Resultados descritivos da escala de Suporte à Aprendizagem**

Na Tabela 3 são apresentados os resultados descritivos referentes à escala de Suporte à Aprendizagem. É importante ressaltar que quanto maior a média obtida em cada item, maior é a percepção do respondente sobre a variável analisada. Como a escala de resposta varia entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente), pode-se dizer que quanto maior a média obtida, maior é a concordância do participante em relação à variável apresentada.

Conforme se pode observar na Tabela 3, as médias de resposta deste instrumento variaram entre 5,96 e 7,81. A menor média observada (5,96) corresponde ao item que questiona sobre a autonomia de agir sem consultar o chefe/superior e esse mesmo item, coincidentemente, obteve o maior coeficiente de variação (0,39), o que demonstra a heterogeneidade de percepção dos participantes em relação a essa questão.

Já a maior média obtida (7,81) se refere ao item que questiona sobre a autonomia em organizar o trabalho e, também coincidentemente, esse item obteve o menor coeficiente de variação (0,2) o que revela maior homogeneidade de percepção dos respondentes em relação a esse tipo de autonomia.

**Tabela 3 - Resultados Descritivos da Escala de Suporte à Aprendizagem**

Item	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
Na minha unidade/setor de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa.	7,31	2,160	0,30
Na minha unidade/setor de trabalho há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	5,96	2,340	0,39
Na minha unidade/setor de trabalho há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	6,12	2,175	0,36
Na minha unidade/setor de trabalho novas ideias são valorizadas.	7,40	2,053	0,28
Na minha unidade/setor de trabalho há respeito mútuo.	7,79	1,889	0,24
Na minha unidade/setor de trabalho há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.	6,37	2,324	0,36
Na minha unidade/setor de trabalho há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	6,13	2,205	0,36
Na minha unidade/setor de trabalho há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	6,81	2,017	0,30
Na minha unidade/setor de trabalho há autonomia para organizar o trabalho	7,81	1,548	0,20
Na minha unidade/setor de trabalho há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	6,93	1,847	0,27
Na minha unidade/setor de trabalho há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	6,38	1,719	0,27
Na minha unidade/setor de trabalho há incentivo à busca por novas aprendizagens.	7,69	1,798	0,23
Na minha unidade/setor de trabalho as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	6,62	1,947	0,29
Na minha unidade/setor de trabalho, as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	7,24	2,103	0,29
Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,38	2,165	0,29

**(continua)**

**(continuação)**

Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudança.	7,51	2,011	0,27
Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	6,93	2,541	0,37
Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas idéias quando diferentes das dele.	6,84	2,335	0,34
Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	7,63	2,219	0,29
Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	7,29	2,179	0,30
Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	6,66	2,183	0,33
Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	7,53	1,951	0,26
Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,47	1,904	0,25
Meu chefe/superior imediato estimula o uso de minhas novas habilidade e conhecimentos no trabalho.	7,31	1,863	0,25
Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	6,76	2,110	0,31
Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,19	2,075	0,29
Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	6,87	2,239	0,33
Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos. Voltados ao meu trabalho.	6,47	2,243	0,35
Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	6,74	2,071	0,31
Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	6,56	2,249	0,34
Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	6,82	2,192	0,32

**Fonte: Autor, 2012**

A escala de Suporte à Aprendizagem, conforme explicitado anteriormente, possui três dimensões (Suporte da Unidade de Trabalho, Suporte da Chefia e Suporte de Colegas/Pares). Nota-se que a dimensão de Suporte da Unidade de Trabalho contém os dois itens que obtiveram a menor e a maior média (5,96 e 7,81) juntamente com o maior e menor coeficiente de variação (0,2 e 0,39) da escala como um todo. Tais resultados podem demonstrar que a autonomia em relação a processos cotidianos de execução do trabalho é maior e mais homogênea entre as áreas da Diretoria de Serviços Corporativos, porém, essa autonomia é mais restrita no que se refere a decisões ou ações de maior impacto e, nesse caso, demonstra a diferença existente entre cada área, dada à heterogeneidade das respostas.

Na dimensão de Suporte da Chefia, o menor coeficiente de variação obtido (0,25) se refere aos itens que questionam a disponibilidade da chefia em tirar dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos e estimulá-lo. Ambos os itens obtiveram, dentro do parâmetro de respostas, médias altas (7,31 e 7,47). Já o maior desvio padrão (0,37) está associado ao item de suporte da chefia ao assumir os riscos junto com o empregado na aplicação de novas habilidades e conhecimentos, tendo obtido uma média um pouco mais baixa (6,93) que as anteriores. Ou seja, existe uma percepção um pouco mais homogênea e positiva quanto ao incentivo à aplicação de novas habilidades e conhecimentos, porém mais heterogênea e menos positiva quando ao apoio concreto da chefia no momento dessa aplicação. O que provavelmente significa um apoio mais superficial e teórico da chefia quanto à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

Na dimensão de Suporte de Colegas/Pares o menor coeficiente de variação (0,29) está associado ao item de maior média dessa dimensão (7,19) que questiona sobre a orientação dada por colegas/pares quando há dificuldades de aplicação de novas habilidades e conhecimentos. Já o maior coeficiente de variação (0,35) se refere ao item de menor média (6,47) que questiona sobre o estímulo dado por colegas/pares na busca por novas habilidades ou conhecimentos. Ou seja, existe uma percepção mais homogênea e positiva em relação a orientações e suporte momentâneo relacionado ao cotidiano e uma percepção mais heterogênea e menos positiva de um suporte mais subjetivo e que antecede a ação.

As respostas heterogêneas obtidas em alguns itens apresentados acima podem explicitar diferenças existentes entre cada área, sejam elas por causa da natureza das tarefas ou pela própria forma de atuação de cada chefia.

A Tabela 4 demonstra os resultados descritivos obtidos de cada dimensão a partir dos escores fatoriais:

**Tabela 4- Resultados Descritivos das Dimensões de Suporte à Aprendizagem**

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Suporte da Unidade de Trabalho	6,90	1,495	0,22
Suporte da Chefia	7,21	1,809	0,25
Suporte de Colegas/Pares	6,77	1,943	0,29

**Fonte: Autor, 2012**

O menor coeficiente de variação (0,22) se refere à dimensão de Suporte da Unidade/Área de Trabalho, pode-se dizer que as respostas referentes a essa dimensão foram mais homogêneas que as respostas da dimensão de Suporte de Colegas/Pares (0,29). Há uma percepção um pouco mais positiva do suporte dado pela chefia, já que obteve a maior média (7,21) entre as dimensões apresentadas. Tais resultados podem significar que o suporte se concentra mais na chefia, o que pode ser fruto de uma organização fortemente hierarquizada. Tal afirmação pode ser ilustrada pelas seguintes falas de dois entrevistados:

- **Entrevistado 1:** “(...) estrutura hierárquica forte, a gente tem alguma amarras, se você quiser tomar algumas decisões, resolver determinados aspectos a gente tem que envolver as instâncias superiores todas no processo.”
- **Entrevistado 2:** “Então, como nosso modelo de estrutura hierárquica é muito conservador ainda e aí eu falo formalidade não no sentido de usar terno e gravata, eu falo formalidade das pessoas ‘Eu estou imbuído do meu cargo e você só pode fazer A ou B se falar comigo primeiro’”

Tais respostas foram obtidas quando os entrevistados foram questionados sobre a estrutura hierárquica da empresa e sobre o processo de tomada de decisão.

Em suma, na análise dos resultados desta escala fica evidente o suporte da chefia principalmente no que se refere à disponibilidade para auxiliar os funcionários na aquisição de novos conhecimentos, o apoio dos colegas/pares na aplicação de novos conhecimentos e a autonomia existente para organizar o trabalho a ser realizado.

## **4.2 Resultados descritivos da escala de Organização do Trabalho**

Na Tabela 5 são apresentados os resultados descritivos relativos à escala de Organização do Trabalho. Essa escala segue o mesmo padrão da anterior, as respostas variam de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), ou seja, quanto maior a média obtida em cada item, maior é a percepção do respondente sobre a variável analisada.

Como se pode observar na Tabela 5, as médias deste instrumento variam entre 4,22 e 8,84 e os coeficientes de variação variam entre 0,15 e 0,64. A menor média obtida (4,22), inclusive abaixo da mediana, se refere ao item de autonomia para tomada de decisões de qualquer complexidade e, coincidentemente, tal item também apresentou o maior coeficiente de variação (0,64), o que revela uma heterogeneidade acentuada em relação a essa questão. O item que apresentou a maior média (8,84) refere-se à eficiência de uma organização como resultado da integração entre as pessoas que nela trabalham e, também coincidentemente apresentou o menor coeficiente de variação (0,15), revelando homogeneidade nas respostas, porém, como tal item se refere a uma organização e não à organização pesquisada na qual os respondentes trabalham, não há como afirmar somente por esse item, que essa integração existe. Um dos entrevistados (entrevistado 3), quando questionado sobre integração entre as áreas da organização, disse: “Tem pouca integração, acho que do 100% que poderia ser o nível ótimo acho que nós temos 30 ou 40% de integração.”

**Tabela 5 - Resultados Descritivos da Escala de Organização do Trabalho**

Item	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
Em meu local de trabalho já uma definição formal sobre quem faz o quê.	7,06	2,171	0,31
Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.	7,85	1,903	0,24
As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.	6,90	2,016	0,29
Existe(m) liderança(s) informal(is) que são mais influente(s) que meu(s) chefe(s).	5,62	2,666	0,47
A comunicação informal (colegas, rádio, corredor e outros) é mais efetiva que a formal (murais, jornais e outros).	6,25	2,440	0,39
Em meu setor, muitos acham que mandam.	4,99	2,623	0,53
Aqui, a hierarquia é respeitada.	7,94	2,115	0,27
Decisões mais simples de meu cargo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do chefe.	7,57	2,288	0,30
O conhecimento de como funciona a estrutura desta Organização é importante para o meu desempenho.	8,81	1,417	0,16
A eficiência de uma organização depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	8,84	1,288	0,15
Características pessoais são levadas em conta pelo meu chefe ao avaliar meu desempenho.	6,78	2,143	0,32
Minha rotina de trabalho favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.	7,04	1,872	0,27
Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem chefes formalmente estabelecidos.	6,07	2,570	0,42
Meu chefe leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	7,32	1,996	0,27
Meus colegas respeitam a hierarquia em meu setor ou local de trabalho.	7,85	2,104	0,27
Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho.	8,53	1,706	0,20
As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.	7,90	1,805	0,23
Em meu setor, há amplitude de controle (número de subordinados que um chefe supervisiona de maneira efetiva e adequada) necessária ao desempenho competente.	7,09	2,057	0,29
Nesta Organização, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	7,91	1,983	0,25
Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo meu chefe ao planejar minhas rotinas.	7,25	1,880	0,26

**(continua)**



**(continuação)**

Na minha organização há abertura para comunicação entre os profissionais e entre as unidades organizacionais.	6,71	2,186	0,33
Em meu setor há acompanhamento, por parte de meu chefe, necessário ao meu bom desempenho.	6,66	2,148	0,32
Meu chefe toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	6,63	2,597	0,39
Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	4,97	2,780	0,56
Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	4,22	2,703	0,64
A tomada de decisão, em meu setor, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.	6,31	2,451	0,39
A comunicação formal se dá via e-mail, avisos contidos em murais, na intranet e/ou em outras fontes de informações gerenciadas.	8,22	1,811	0,22
A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida em meu local de trabalho.	7,12	2,216	0,31
O chefe que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	8,31	1,887	0,23
Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.	4,50	2,410	0,54
Existem, aqui, práticas adotadas pelo meu chefe relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.	6,41	2,160	0,34
Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.	6,66	2,243	0,34
A estrutura organizacional atende às necessidades de comunicação nesta Organização.	6,18	2,394	0,39
A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) em minha Organização.	4,91	2,708	0,55
A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos funcionários.	6,04	2,222	0,37
Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários.	6,53	2,195	0,34
As pessoas que aqui trabalham têm competência para estarem aqui.	6,91	2,057	0,30
Os chefes, aqui, têm um número adequado de subordinados para supervisionarem.	7,15	2,053	0,29

**Fonte: Autor, 2012**

A escala de Organização do Trabalho, conforme explicado anteriormente, foi dividida em cinco dimensões de acordo com a relevância teórica de cada item. A Tabela 6 demonstra tal divisão juntamente com os resultados descritivos.

**Tabela 6 - Resultados Descritivos dos itens de cada dimensão da Escala de Organização do Trabalho**

Item	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
<b>Atribuições/Responsabilidades</b>			
Em meu local de trabalho já uma definição formal sobre quem faz o quê.	7,06	2,171	0,31
As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.	6,90	2,016	0,29
O conhecimento de como funciona a estrutura desta Organização é importante para o meu desempenho.	8,81	1,417	0,16
A eficiência de uma organização depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	8,84	1,288	0,15
Minha rotina de trabalho favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.	7,04	1,872	0,27
Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho.	8,53	1,706	0,20
As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.	7,90	1,805	0,23
Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo meu chefe ao planejar minhas rotinas.	7,25	1,880	0,26
Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	4,97	2,780	0,56
Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.	6,66	2,243	0,34
A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos funcionários.	6,04	2,222	0,37
<b>Comunicação</b>			
A comunicação informal (colegas, rádio, corredor e outros) é mais efetiva que a formal (murais, jornais e outros).	6,25	2,440	0,39
Na minha organização há abertura para comunicação entre os profissionais e entre as unidades organizacionais.	6,71	2,186	0,33
A comunicação formal se dá via e-mail, avisos contidos em murais, na intranet e/ou em outras fontes de informações gerenciadas.	8,22	1,811	0,22
A estrutura organizacional atende às necessidades de comunicação nesta Organização.	6,18	2,394	0,39
A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) em minha Organização.	4,91	2,708	0,55
<b>Orientação para o Desempenho</b>			
Características pessoais são levadas em conta pelo meu chefe ao avaliar meu desempenho.	6,78	2,143	0,32
Meu chefe leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	7,32	1,996	0,27

Em meu setor há acompanhamento, por parte de meu chefe, necessário ao meu bom desempenho.	6,66	2,148	0,32
Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.	4,50	2,410	0,54
Existem, aqui, práticas adotadas pelo meu chefe relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.	6,41	2,160	0,34
Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários.	6,53	2,195	0,34
As pessoas que aqui trabalham têm competência para estarem aqui.	6,91	2,057	0,30
<b>Hierarquia</b>			
Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.	7,85	1,903	0,24
Exite(m) liderança(s) informal(is) que são mais influente(s) que meu(s) chefe(s).	5,62	2,666	0,47
Em meu setor, muitos acham que mandam.	4,99	2,623	0,53
Aqui, a hierarquia é respeitada.	7,94	2,115	0,27
Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem chefes formalmente estabelecidos.	6,07	2,570	0,42
Meus colegas respeitam a hierarquia em meu setor ou local de trabalho.	7,85	2,104	0,27
Em meu setor, há amplitude de controle (número de subordinados que um chefe supervisiona de maneira efetiva e adequada) necessária ao desempenho competente.	7,09	2,057	0,29
Nesta Organização, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	7,91	1,983	0,25
A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida em meu local de trabalho.	7,12	2,216	0,31
O chefe que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	8,31	1,887	0,23
Os chefes, aqui, têm um número adequado de subordinados para supervisionarem.	7,15	2,053	0,29
<b>Tomada de Decisão</b>			
Decisões mais simples de meu cargo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do chefe.	7,57	2,288	0,30
Meu chefe toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	6,63	2,597	0,39
Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	4,22	2,703	0,64
A tomada de decisão, em meu setor, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.	6,31	2,451	0,39

**Fonte: Autor, 2012**

Na dimensão Atribuições/Responsabilidades o item que obteve o menor coeficiente de variação é o que representa o menor coeficiente de variação da escala como um todo. Já o item que obteve o maior coeficiente de variação (0,56), desta dimensão, questiona sobre a disponibilidade de um manual de atribuições/responsabilidades para acesso dos funcionários. Tal item contrasta com um dos itens de menor coeficiente de variação que questiona a importância de se conhecer bem a estrutura da organização. Com isso, pode-se constatar que, de uma forma mais homogênea, os funcionários reconhecem a importância (média de 8,81) de se conhecer a estrutura da organização, o que envolve também as funções de cada área, seus cargos, atribuições e responsabilidades, porém, de forma mais heterogênea reconhecem que há pouca disponibilidade ou possibilidade de acesso a um manual de atribuições/responsabilidades (média igual a 4,97).

Na dimensão Comunicação, o menor coeficiente de variação obtido (0,22) se refere ao item que questiona sobre a forma como se é feita a comunicação formal (*e-mail*, murais, intranet e outras fontes gerenciais), com uma média de 8,22 verifica-se uma concordância mais homogênea em relação a essa questão. Porém, quando se questiona sobre a ausência de barreiras na comunicação, o coeficiente de variação é o mais alto da dimensão (0,56) com uma média de 4,97, indicando que há diferentes percepções que tendem a uma leve discordância da afirmação do item e que podem variar de acordo com a área no qual o funcionário está inserido ou até mesmo com a forma de cada gestor lidar com informações que devem ser compartilhadas. Pode-se exemplificar tal questão com a fala de um dos entrevistados:

- **Entrevistado 2:** “(...) comunicação interna, aí falando do Sistema, ela não é boa mas já melhorou bastante e eu acho que o problema maior não é o recurso, a gente tem televisão, a gente tem intranet, tem jornal, não é por falta de recurso, é muito mais por questão das pessoas e é difícil você fazer isso, se você não tem essa habilidade e não é cobrado, você acaba deixando passar.”

Na dimensão Tomada de Decisão, o grau de autonomia dos funcionários para tomada de decisão é analisado. O item com maior coeficiente de variação (0,64) coincide com o item de maior coeficiente de variação da escala como um todo no qual se questiona a liberdade para tomada de decisão de qualquer complexidade. Verifica-se que há uma tendência heterogênea à discordância da afirmação do item,

porém quando se questiona sobre autonomia para decisões rotineiras, esse coeficiente diminui e a média aumenta, o que pode significar que de forma geral decisões menores podem ser tomadas individualmente mas, quando há questões mais complexas, a autonomia varia de acordo com fatores inerentes à área, funcionário e gestor responsável. Essa questão pode ser ilustrada pela fala de dois entrevistados:

- **Entrevistado 1:** “No meu caso, eu acho que eu tenho autonomia pra fazer algumas coisas sim mas quando eu preciso de tomada de decisão não sou eu quem toma e aí eu dependo de várias pessoas acima de mim pra tomar alguma decisão(...)”
- **Entrevistado 2:** “(...) a organização como um todo ela tem um processo de decisão que é extremamente hierarquizado, pouca delegação de responsabilidade e autoridade pra tomada de decisão, e isso torna todo o processo muito lento e moroso(...)”

A Tabela 7 demonstra os resultados descritivos obtidos de cada dimensão a partir dos escores fatoriais:

**Tabela 7 - Resultados Descritivos das Dimensões da Escala de Organização do Trabalho**

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Atribuições/Responsabilidades	7,27	1,238	0,17
Comunicação	6,45	1,221	0,19
Orientação para o Desempenho	6,45	1,434	0,22
Hierarquia	7,08	1,005	0,14
Tomada de Decisão	6,18	1,958	0,32

**Fonte: Autor, 2012**

Verifica-se que o menor coeficiente de variação foi obtido pela dimensão Hierarquia, isso significa que as percepções em relação a essa questão são mais homogêneas e com tendência maior à concordância quanto às afirmações apresentadas. Quando se observa item por item constata-se que os itens de menor coeficiente de variação e maior média da dimensão em questão se referem ao respeito à hierarquia formal e

pré-estabelecida e os itens de maior coeficiente de variação e menor média se referem à liderança informal.

### 4.3 Resultados descritivos da escala de Desempenho no Trabalho

Na Tabela 8 são apresentados os resultados descritivos da escala de Desempenho no Trabalho. As médias obtidas variaram de 6,51 a 9,07 com coeficientes de variação que variaram de 0,13 a 0,42. A partir da análise dos resultados obtidos constata-se que as menores médias obtidas nesta escala, alinhadas aos menores coeficientes de variação, se referem a dois itens (6,51/0,42 e 6,93/0,33) que tratam de fatores sobre os quais os respondentes tem pouco ou nenhum controle (reuniões para discussão e avaliação das ações e orientações dadas para a realização de tarefas) e a um item no qual se questiona se o grau de esforço para realização das atividades é alto (6,85/0,33). Os itens que tratam da autoavaliação do desempenho de forma mais direta e positiva obtiveram médias acima de 7,7 com coeficientes de variação entre 0,13 e 0,27. Dessa forma, pode-se afirmar que os respondentes avaliam seu desempenho de forma bastante satisfatória e homogênea, porém, observa-se uma heterogeneidade e uma tendência à concordância mais leve e superficial quando se trata da influência externa no desempenho individual.

**Tabela 8 - Resultados Descritivos da Escala de Desempenho no Trabalho**

Item	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	9,07	1,558	0,17
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	8,31	1,614	0,19
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos por esta Organização.	8,81	1,330	0,15
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	8,09	1,834	0,23
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,57	1,499	0,17

(continua)

**(continuação)**

Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,47	1,398	0,17
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,21	1,531	0,19
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8,28	1,391	0,17
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,32	1,766	0,21
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	7,72	2,065	0,27
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	8,38	1,466	0,17
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,07	1,624	0,20
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	6,85	2,241	0,33
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	6,93	2,307	0,33
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	7,81	2,024	0,26
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	8,07	1,651	0,20
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	7,96	2,175	0,27
São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/ pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	6,51	2,729	0,42
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	8,10	1,585	0,20
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	8,35	1,243	0,15
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	8,68	1,481	0,17
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	8,74	1,167	0,13
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	8,35	1,433	0,17
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	8,71	1,247	0,14
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,41	1,406	0,17

**(continua)**

			(continuação)
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,221	1,5244	0,19
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	8,56	1,177	0,14
Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	8,54	1,749	0,20
Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.	8,19	1,548	0,19

**Fonte: Autor, 2012**

O item de maior média (9,07) e coeficiente de variação de 0,17 afirma que o colaborador executa suas tarefas buscando manter o compromisso com a organização, sendo esta uma percepção homogênea e de concordância elevada. O item que obteve o menor coeficiente de variação (0,13) questiona sobre a utilização de recursos em busca de melhoria de resultados por parte do colaborador, sendo a média elevada, de 8,74, pode-se afirmar que há também uma percepção homogênea e positiva em relação a esse fator, demonstrando a preocupação com a melhoria contínua do desempenho.

O item de menor média da escala (6,51) e, coincidentemente, maior coeficiente de variação (0,42), refere-se à realização de encontros ou reuniões coletivas para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas, o que demonstra uma percepção heterogênea e com tendência a pouca concordância dos participantes. Podem-se ilustrar as análises acima com algumas falas dos entrevistados:

- **Entrevistado 1:** “(...) as pessoas estão muito preocupadas em apagar incêndios e não estão conseguindo obter resultados acima de feedback, de planejar a carreira, acho que tá mais uma coisa feita por cada um.”
- **Entrevistado 2:** “(...) eu acho que o funcionário muitas vezes tem um desafio, um projeto x, que ninguém falou o que é de fato. Então eu vou imaginar, estudar, pensar, fazer um projeto baseado no que eu acho e quando eu vou lá pra ver o que é de fato são coisas diferentes”.
- **Entrevistado 3:** “(...) na minha área não tínhamos essa determinação “para esse ano eu espero que você tenha esse desempenho”.

A Tabela 9 especifica os resultados descritivos das dimensões da Escala de Desempenho no Trabalho.



**Tabela 9 - Resultados Descritivos das Dimensões da Escala de Desempenho no Trabalho**

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Regulação do Desempenho	8,36	1,076	0,13
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	7,20	1,740	0,24
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	7,77	1,394	0,18
Autogerenciamento de Desempenho	8,51	1,045	0,12

**Fonte: Autor, 2012**

Na análise dos resultados descritivos, obtidos por escores fatoriais, constata-se um alinhamento com os resultados obtidos item por item. A dimensão que obteve o menor coeficiente de variação (0,12) e, coincidentemente, maior média (8,51) refere-se ao autogerenciamento de desempenho, revelando uma percepção mais homogênea e positiva no que se refere ao desempenho quando dependente de fatores intrínsecos, conforme percebido na análise dos resultados gerais.

Já a dimensão que obteve o maior coeficiente de variação (0,24) e menor média entre as dimensões (7,2), refere-se ao grau de esforço e conhecimento da tarefa e contém os itens que obtiveram menores médias e maiores coeficientes de variação da escala, conforme analisado inicialmente.

#### 4.4 Análise das Correlações

A Tabela 10 apresenta os índices de correlação existentes entre as dimensões de cada escala referentes a níveis de significância de 1% a 5%.

Segundo Sampieri et al. (2006), o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) é um teste estatístico utilizado para analisar a relação entre duas variáveis, sendo importante ressaltar que tal coeficiente pode variar de -1,00 (correlação negativa perfeita) a +1,00 (correlação positiva perfeita) com a seguinte interpretação:

- Correlação negativa fraca ( $r = - 0,1$ ) / Correlação positiva fraca ( $r = 0,1$ )
- Correlação negativa média ( $r = - 0,5$ ) / Correlação positiva média ( $r = 0,5$ )

- Correlação negativa considerável ( $r = - 0,75$ ) / Correlação positiva considerável ( $r = 0,75$ )
- Correlação negativa muito forte ( $r = - 0,9$ ) / Correlação positiva muito forte ( $r = 0,9$ )

Houve a transformação das variáveis, tornando-as lineares, para que fosse possível a testagem correlacional. Os coeficientes de correlação variaram de 0,331 a 0,830, sendo todos significativos no nível 0,01 (99% de confiança que a correlação seja verdadeira e 1% de probabilidade de erro).

Tabela 10 - Índices de Correlações entre as Dimensões

	Suporte à Aprendizagem			Desempenho no Trabalho				Organização do Trabalho				
	Suporte da Unidade de Trabalho	Suporte da Chefia	Suporte de Colegas/Pares	Regulação do Desempenho	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Auto-gerenciamento de Desempenho	Atribuições/responsabilidades	Comunicação	Orientação para o Desempenho	Hierarquia	Tomada de Decisão
Suporte da Unidade de Trabalho	1	0,830**	0,655**	0,357**	0,533**	0,412**	0,331**	0,735**	0,456**	0,644**	0,462**	0,688**
Suporte da Chefia	-	1	0,620**	0,440**	0,601**	0,370**	0,342**	0,724**	0,481**	0,683**	0,571**	0,572**
Suporte de Colegas/Pares	-	-	1	0,457**	0,625**	0,495**	0,467**	0,730**	0,413**	0,641**	0,540**	0,553**
Regulação do Desempenho	-	-	-	1	0,658**	0,745**	0,860**	0,659**	0,553**	0,611**	0,604**	0,508**
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	-	-	-	-	1	0,683**	0,496**	0,756**	0,641**	0,736**	0,531**	0,650**
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	-	-	-	-	-	1	0,647**	0,566**	0,565**	0,603**	0,445**	0,483**
Auto-gerenciamento de Desempenho	-	-	-	-	-	-	1	0,615**	0,414**	0,550**	0,607**	0,410**
Atribuições/responsabilidades	-	-	-	-	-	-	-	1	0,631**	0,775**	0,754**	0,731**
Comunicação	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,722**	0,467**	0,687**
Orientação para o Desempenho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,583**	0,723**
Hierarquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,555**
Tomada de Decisão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

**Nota 1:** Dados obtidos com a aplicação do questionário. **Nota 2:** Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS. \*\*nível de significância com  $p < 0,01$

Todos os coeficientes de correlação obtidos são positivos, o que nos leva a observar que as variáveis analisadas caminham em uma mesma direção. Há fortes correlações positivas entre as próprias dimensões de cada escala, indicando uma possível relação de dependência entre elas.

Tomando-se como exemplo a escala de Desempenho no Trabalho, a dimensão Regulação do Desempenho possui correlação considerável (0,860) com a dimensão de Autogerenciamento de Desempenho, indicando que, provavelmente, quanto maior a clareza do indivíduo em relação à importância do seu trabalho para a organização como um todo, maior será sua percepção sobre sua capacidade de administrar a execução de seu próprio trabalho.

Fato semelhante pode ser observado também na escala de Suporte à Aprendizagem. Entre as dimensões de Suporte da Chefia e Suporte da Unidade de Trabalho há correlação considerável (0,830), o que pode indicar que um maior suporte da chefia à aprendizagem dos funcionários pode levar a um maior suporte também da unidade de trabalho como um todo, considerando a postura da chefia um exemplo para os demais integrantes da unidade.

Na escala de Organização do Trabalho, o maior coeficiente entre duas de suas dimensões (0,775), se dá entre a dimensão de Orientação para o Desempenho e a de Atribuições/Responsabilidades. Uma leitura que pode ser feita neste caso é que quando há maior conhecimento do indivíduo em relação às suas atribuições e responsabilidades, ou seja, maior clareza no desenvolvimento delas, isso gera maior esforço no desempenho de suas atividades.

Na análise da correlação entre as escalas, percebe-se que entre a escala de Desempenho no Trabalho e a de Suporte à Aprendizagem, a maior correlação obtida (coeficiente de 0,625) foi entre as dimensões Suporte de Colegas/pares e Grau de Conhecimento e Esforço da Tarefa. Com isso pode-se dizer, entre outras considerações, que quando o suporte dos colegas e pares é maior, provavelmente, isso gera um maior conhecimento da tarefa e um maior esforço para sua execução. A correlação entre as dimensões Suporte da Chefia e Grau de Conhecimento e Esforço da Tarefa pode ser analisada na mesma linha da correlação anterior.

Já entre as escalas de Desempenho no Trabalho e Organização do trabalho, a maior correlação obtida (coeficiente de 0,756) foi entre as dimensões

Atribuições/responsabilidades e Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa. Sendo assim, verifica-se, entre outras questões, que quanto mais o indivíduo conhecer suas atribuições e responsabilidades, provavelmente, maior será seu esforço e ajuste na busca por resultados.

Há correlação considerável também (0,736) entre as dimensões Orientação para o Desempenho e Grau de Esforço e Conhecimento da tarefa, o que pode indicar que quando há suporte da organização para o bom desempenho dos indivíduos, isso gera um maior esforço por parte deles na busca do atingimento de resultados.

Pode-se observar também a partir da correlação entre Hierarquia e Regulação do Desempenho (0,604) que quando há uma percepção positiva do indivíduo em relação à atuação de sua chefia, há maior clareza por parte dele em relação à sua contribuição para a organização como um todo.

Com relação às escalas de Organização do Trabalho e Suporte à Aprendizagem, a dimensão Atribuições/responsabilidades tem correlação considerável com as três dimensões relativas à escala de Suporte à Aprendizagem. Tal fato demonstra a importância do suporte de todas as frentes à aprendizagem para o melhor desenvolvimento das atribuições e responsabilidades do indivíduo. Ou seja, quando o raciocínio é feito ao contrário, percebe-se que um indivíduo que possui pouco suporte em seu trabalho para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, provavelmente tem um conhecimento menor de como desenvolver suas atividades e de quais são suas responsabilidades dentro do contexto organizacional.

De acordo com o encontrado na literatura (HACKMAN e OLDHAM, 1976, apud SPYCHALA, VOLME e SONNENTAG, 2008), os resultados obtidos a partir das correlações entre as escalas utilizadas permitem afirmar que características essenciais do trabalho (identificação de tarefas, significado das tarefas, autonomia, *feedback*) podem dar suporte à qualidade do desempenho no trabalho, mesmo sendo tal efeito pouco considerado na literatura teórico-empírica de comportamento organizacional.

Tais resultados obtidos a partir das correlações também vão em direção à conclusão de Coelho Jr. (2009), quando com base nos resultados obtidos em seu estudo, afirma que a percepção de suporte à aprendizagem, até tal momento estudada como variável de nível individual, pode passar a ser considerada como uma

construção social coletiva e compartilhada, impactando no desempenho humano no trabalho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando que o maior objetivo desta pesquisa era verificar, empiricamente, os efeitos das percepções dos indivíduos sobre suporte à aprendizagem e aspectos da estrutura organizacional no desempenho humano no trabalho, acredita-se que esse objetivo foi plenamente atingido, uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre esses três constructos.

Os resultados encontrados não só validam o objetivo atingido como o extrapolam, considerando-se que, além de verificar os efeitos das percepções dos indivíduos em relação às variáveis apresentadas acima, nos levam a maiores indagações que podem gerar estudos futuros. Esses resultados demonstram que os efeitos das percepções dos indivíduos sobre esses dois fatores são consideráveis e exigem maior atenção.

Quanto aos resultados obtidos nas escalas de Suporte à Aprendizagem e Organização do Trabalho, percebe-se uma heterogeneidade quando se trata de autonomia e hierarquia, o que pode significar a existência de subculturas, ou seja, cada área, dependendo da natureza das tarefas, da finalidade do trabalho ou até mesmo do gestor que a representa percebe essa questão de maneiras diferentes.

Já os resultados da escala de Desempenho no Trabalho, mesmo apresentando aspectos a nível individual, mostraram-se mais homogêneos quando se trata do autogerenciamento do desempenho e um pouco mais heterogêneos quando se envolve fatores externos que podem impactar o desempenho humano no trabalho.

É importante ressaltar que o estudo das variáveis apresentadas neste trabalho justifica-se não só pela perspectiva teórica, mas também pelo momento no qual a organização está inserida. De acordo com dois entrevistados, a área de Recursos Humanos está com projetos estratégicos em desenvolvimento que visam, além de outros fatores, o aprimoramento da gestão do desempenho. Considerando que em uma dessas entrevistas, o funcionário afirmou que a perspectiva é encontrar discursos, políticas ou práticas que estejam em contradição com o que se está buscando na organização, espera-se que este trabalho contribua com uma visão mais sistêmica das barreiras que podem existir e dos aspectos que podem ser

melhorados para que esses projetos sejam melhor implementados e possam trazer melhoria nos resultados da organização.

Entretanto, deve-se considerar que a presente pesquisa foi aplicada a todos os funcionários da Diretoria de Serviços Corporativos do Sistema Indústria e, sendo assim, a amostra obtida a representa. Com isso, tem-se uma limitação quando não se pode generalizar os resultados obtidos para toda a organização, dado o tamanho da amostra e a metodologia utilizada. Caso o questionário fosse aplicado a nível organizacional, os resultados obtidos poderiam variar dos relatados acima.

Dado o exposto acima, recomenda-se um estudo a nível organizacional que permita uma visão geral acerca das variáveis estudadas e que permitam ações mais efetivas a partir dos resultados obtidos.

Já a partir dos resultados obtidos em cada escala, recomenda-se um estudo sobre autonomia percebida e outros componentes relacionados, devido à heterogeneidade apresentada nos resultados dos itens que abordavam tal construto. Imagina-se que pode haver uma diferenciação entre as áreas, que pode ocorrer por fatores diversos, e um estudo sobre esse tema contribuiria para a melhor gestão dessas diferenças de forma que não impactem negativamente no desempenho individual.

Levando-se em consideração a escassa produção teórica sobre preditores de desempenho no trabalho, recomenda-se também, mais estudos que relacionem variáveis de contexto a desempenho individual.

Em suma, constata-se que o presente estudo alcançou os objetivos propostos, dentro das limitações impostas, e espera-se que a partir de seus resultados e considerações, outros estudos surjam com vistas a contribuir para o desenvolvimento teórico e metodológico de preditores de desempenho humano no trabalho.



## REFERÊNCIAS

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

ABBAD, G., COELHO JR, F. A., FREITAS, I. A., & PILATI, R. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: J.E.BORGES-ANDRADE, G.S. ABBAD & L. MOURÃO (Eds.), In **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** (pp. 395-421). Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G., FREITAS, I. A., & PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: J.E.BORGES-ANDRADE, G.S. ABBAD & L. MOURÃO (Eds.), **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** (pp.231-254). Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BARDIN, L. A Codificação. In: \_\_\_\_\_. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. A Categorização. In: \_\_\_\_\_. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. DUNNETTE & L. M. HOUGH (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

COELHO JR., F. A. **Avaliação de treinamento a distância: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, J., PEREIRA, A. C. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no**

**Trabalho.** In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2010.

CURY A. Estruturas Organizacionais. In:\_\_\_\_\_. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística.** 8.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007. Cap. 8.

FLETCHER, C. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Ed.), **Psychological Management of Individual Performance** (pp.115-135). Great Britain: John Wiley & sons Ltda, 2002.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? In: \_\_\_\_\_. **Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1994. Cap.4

GONSALVES, E. P. Escolhendo o percurso metodológico. In:\_\_\_\_\_. **Iniciação à Pesquisa Científica.** 4.ed. São Paulo: Alínea, 2007. Cap. 4

LOIOLA, E., BASTOS, A. V. B., QUEIROZ, N., & SILVA, T.D. Dimensões básicas de análise das organizações. In: J.C., Zanelli; J.E., Borges-Andrade, & A.V.B., Bastos (Eds), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp.89-145). Porto Alegre: Artmed, 2004.

LOIOLA, E., NÉRIS, J. S., & BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: J. E. Borges Andrade; G. Abbad & L. Mourão. (Eds), In **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** (pp.114-136). Porto Alegre: Artmed, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A , LIMA, G. B. C., & VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração da USP**, 31 (3), 38-52, 1996.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 10 (3), 355-374, 1994.

PANTOJA, M. J., & FREITAS, I. A. **Suporte à aprendizagem contínua: construção e aprimoramento de medida para pesquisa e intervenção na área de aprendizagem no trabalho.** In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Brasília, 2005.

PAZ, M.G.T. **Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura.** Cadernos de Psicologia, 1, 91-104, 1997.

ROBBINS, S. P. Fundamentos da Estrutura Organizacional. In:\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: PEARSON Prentice Hall, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Análise de Dados. In:\_\_\_\_\_. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006. cap. 10.

SANTOS, A. R. Tipos de Pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. Cap. 2.

Sistema Indústria. Institucional - Quem Somos. Disponível em: <http://www.sistemacni.org.br/intranet/>. Acesso em: 20 de out. de 2011.

SONNENTAG, S. & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Ed.), **Psychological Management of Individual Performance** (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & sons Ltda, 2002.

SONNENTAG, S., VOLMER, J., & SPYCHALA, A. Job Performance. In: Barling J. & Cooper C. L. (Eds), **Sage Handbook of Organizational Behavior** (pp. 427-447). Los Angeles, Calif: SAGE, 2008.

SONNENTAG, S., NIESSEN, C., OHLY, S. Learning and Training at Work. In: CHMIEL, N. (Ed.), **An Introduction to Work and Organizational Psychology – A European Perspective** (pp. 56-75). Blackwell Publishing, 2009

TORO, F. Que es el Desempeño Ocupacional. In:\_\_\_\_\_. **Desempeño y Productividad**. Medellin: Cincel Editora, 1996. Cap. 1.

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário de Suporte à Aprendizagem

Instruções para preenchimento do Questionário:

Prezado(a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre o apoio de seus colegas e chefia à sua aprendizagem em seu ambiente de trabalho. Procure se lembrar do suporte ou do apoio que lhe foi dado pelos colegas e chefes em alguma situação de aprendizagem que você desenvolveu em seu trabalho.

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 Luísa Selva pelo email [luselva@gmail.com](mailto:luselva@gmail.com).

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

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

---

Quanto mais próximo de 1 for sua marcação, significa que você discorda mais da afirmação do item.

Quanto mais próximo de 10 for sua marcação, significa que você concorda mais com a afirmação do item.

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

1 ...cada membro é incentivado a expor o que pensa.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

---

2 ...há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

---

3 ...há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

---

4 ...novas ideias são valorizadas.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

---

5 ...há respeito mútuo.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

---

6 ...há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

7 ...há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

8 ...há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

9 ...há autonomia para organizar o trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

10 ...há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

11 ...há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

12 ...há incentivo à busca por novas aprendizagens.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

13 ...as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

14 ...as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

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

1...me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

2 ... valoriza minhas sugestões de mudança.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

3 ... assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

4 ...leva em conta minhas idéias quando diferentes das dele.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

5 ...me estimula a enfrentar desafios no trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

6...me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

7 ... remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

8 ... me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

9 ... está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

10 ... estimula o uso de minhas novas habilidade e conhecimentos no trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

11 ... estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------



### Meus colegas/pares de trabalho...

1 ... me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

2 ... me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

3 ... me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos. Voltados ao meu trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

4 ... sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

5 ... me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

6 ... apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

## Anexo B – Questionário de Organização do Trabalho

### Instruções para preenchimento do Questionário:

Prezado(a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre como funciona sua organização de trabalho. Mais especificamente, pretende verificar o que você acha sobre sua estrutura de trabalho, em termos das responsabilidades que são atribuídas, os processos de tomada de decisão e outros aspectos típicos das suas rotinas de trabalho. Pretende-se investigar como você se posiciona frente à organização das suas tarefas e atribuições.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos 39 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 Luísa Selva pelo email [luselva@gmail.com](mailto:luselva@gmail.com).

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

---

<i>Discordo</i>												<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		<i>totalmente</i>

---

Quanto mais próximo de 1 for sua marcação, significa que você discorda mais da afirmação do item.

Quanto mais próximo de 10 for sua marcação, significa que você concorda mais com a afirmação do item.

1. Em meu local de trabalho já uma definição formal sobre quem faz o quê.

---

<i>Discordo</i>												<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		<i>totalmente</i>

---

2. Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.

---

<i>Discordo</i>												<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		<i>totalmente</i>

---

3. As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.

---

<i>Discordo</i>												<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		<i>totalmente</i>

---

4. Existe(m) liderança(s) informal(is) que são mais influente(s) que meu(s) chefe(s).

---

<i>Discordo</i>												<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		<i>totalmente</i>

---

5. A comunicação informal (colegas, rádio, corredor e outros) é mais efetiva que a formal (murais, jornais e outros).

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

6. Em meu setor, muitos acham que mandam.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

7. Aqui, a hierarquia é respeitada.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

8. Decisões mais simples de meu cargo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do chefe.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

9. O conhecimento de como funciona a estrutura desta Organização é importante para o meu desempenho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

10. A eficiência de uma organização depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

11. Características pessoais são levadas em conta pelo meu chefe ao avaliar meu desempenho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

12. Minha rotina de trabalho favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

13. Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem chefes formalmente estabelecidos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

14. Meu chefe leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

15. Meus colegas respeitam a hierarquia em meu setor ou local de trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

16. Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

17. As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

18. Em meu setor, há amplitude de controle (número de subordinados que um chefe supervisiona de maneira efetiva e adequada) necessária ao desempenho competente.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

19. Nesta Organização, os níveis hierárquicos são claramente definidos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

20. Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo meu chefe ao planejar minhas rotinas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

21. Na minha organização há abertura para comunicação entre os profissionais e entre as unidades organizacionais.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

22. Em meu setor há acompanhamento, por parte de meu chefe, necessário ao meu bom desempenho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

23. Meu chefe toma decisões rápidas e bem fundamentadas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

24. Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

25. Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

26. A tomada de decisão, em meu setor, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

27. A comunicação formal se dá via e-mail, avisos contidos em murais, na intranet e/ou em outras fontes de informações gerenciadas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

28. A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida em meu local de trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

29.O chefe que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

30.Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

31.Existem, aqui, práticas adotadas pelo meu chefe relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

32.Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

33.A estrutura organizacional atende às necessidades de comunicação nesta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------



34.A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) em minha Organização.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

35.A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos funcionários.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

36.Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

37.As pessoas que aqui trabalham têm competência para estarem aqui.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

38.Os chefes, aqui, têm um número adequado de subordinados para supervisionarem.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

## **Anexo C – Questionário de Desempenho no Trabalho**

### **Instruções para preenchimento do Questionário:**

Prezado(a) Participante,

O presente questionário contém itens que objetivam avaliar **sua percepção sobre o seu desempenho em seu trabalho**. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho, bem como sobre o seu cotidiano na Empresa. **Suas respostas individuais serão mantidas em absoluto sigilo.**

Para responder ao questionário, observe que a escala apresentada abaixo varia de 1 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente).

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. 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.

**Ressaltamos, novamente, que suas respostas são confidenciais e serão tratadas em conjunto com as respostas dos demais participantes desta pesquisa. O sigilo está garantido!**

**Marque sua resposta à direita de cada item e, por favor, não deixe questões em branco. Sua opinião é de suma importância à consecução deste trabalho!**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Luísa Selva pelo e-mail [luselva@gmail.com](mailto:luselva@gmail.com)

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

1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

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

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos por esta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

18. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/ pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

28. Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---

29. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.

---

<i>Discordo totalmente</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Concordo totalmente</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

---