

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Amanda Oliveira Ramadam

**SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
EM UMA COOPERATIVA**

Santa Maria, RS.  
2020

**Amanda Oliveira Ramadam**

**SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
COOPERATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Vania de Fátima Barros Estivalette  
Coorientador: Prof Dr. Jaime Peixoto Stecca

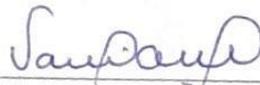
Santa Maria, RS.  
2020

Amanda Oliveira Ramadam

**SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
COOPERATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Aprovado em 09 de março de 2020:



Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivaleta (UFSM)  
(Presidente/Orientador)



Prof Dr Jaime Peixoto Stecca (UFSM)  
(Coorientador)



Profª Drª Lisiane Pellini Faller (SOBRESP)



Profª Drª Tais de Andrade (UFSM)

Santa Maria, RS.  
2020

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Oliveira Ramadam, Amanda Suporte e Aprendizagem Organizacional: um estudo em uma cooperativa / Amanda Oliveira Ramadam.- 2020. 100 p.; 30 cm

Orientadora: Vania de Fátima Barros Estivalete  
Coorientador: Jaime Peixoto Stecca  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2020

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Suporte Organizacional.  
3. Cooperativismo. 4. Cooperativas Agropecuárias I. de Fátima Barros Estivalete, Vania II.  
Peixoto Stecca, Jaime III. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, AMANDA OLIVEIRA RAMADAM, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por todo o apoio ao longo da minha trajetória profissional. Em especial, à minha mãe Luciane, por estar sempre presente e ser o meu porto seguro, sem o seu apoio nada disso seria possível. À minha irmã Eduarda pelo fato de existir em minha vida, estar sempre ao meu lado, agradeço por todo amor e companheirismo. Aproveito para estender meu agradecimento à toda a minha família, que sempre esteve na torcida pelo meu sucesso.

Ao meu namorado, Rovian, agradeço pelo seu cuidado, compreensão, incentivo e pelo esforço de ter dado o seu melhor sempre que precisei.

Especialmente agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Vania Estivaleta, por contribuir de uma forma muito especial com a minha formação. Agradeço pela confiança que deposita em mim, por me inspirar a cada dia, seu apoio foi fundamental para que o resultado acontecesse.

Agradeço ao Prof. Jaime Peixoto Stecca, meu coorientador, por seu auxílio tão paciente e generoso. Agradeço por seus ensinamentos e disponibilidade, não só durante a realização desse trabalho, mas por abrir as portas de sua sala de aula sempre que precisei.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Lisiane Pellini Faller por todas as recomendações e sugestões feitas durante meu exame de qualificação, contribuindo de uma forma muito generosa com este trabalho. Aproveito para agradecer às professoras Taís de Andrade e Marta Von Ende, pelo auxílio durante o processo de construção dessa dissertação, pela disponibilidade e pelas contribuições feitas ao meu trabalho.

Agradeço às minhas queridas colegas e amigas, Cátia e Rúbia, pela amizade e companheirismo, por compartilharem comigo de uma forma tão generosa suas experiências. Aproveito para agradecer a todos os meus colegas do grupo de pesquisa COESIS, pela parceria.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que me permitiu obter ensinamentos de professores extremamente qualificados do Programa de Pós-graduação em Administração, além de contar com o privilégio de uma bolsa de estudos, financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Agradeço o apoio recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço imensamente ao Senhor Ivo de Souza Batista, por confiar no meu trabalho e permitir que a coleta de dados fosse realizada na cooperativa almejada. Agradeço a todos os colaboradores que dedicaram seu tempo para participar dessa pesquisa, e que me receberam sempre com muita atenção. Muito obrigada!

## RESUMO

### SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA

AUTORA: AMANDA OLIVEIRA RAMADAM

ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Inspirada nas perspectivas do suporte e da aprendizagem organizacional, esta dissertação contribui para o desenvolvimento desses construtos no contexto cooperativista. A cooperação em sua forma elementar, se faz presente desde os primórdios da humanidade, para tanto este estudo tem como objetivo analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo de cunho quantitativo, em que participaram do estudo 262 colaboradores da cooperativa. O instrumento de coleta de dados foi composto pelas questões de identificação do perfil do respondente seguidas pela Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R) de Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) e Escala de Aprendizagem Organizacional de Goh e Richards (1997), traduzida e validada no contexto brasileiro por Angelim e Guimarães (2003). Os dados foram analisados com o auxílio do *software* SPSS. Quanto a percepção de Suporte Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores da cooperativa agropecuária, percebe-se que a cooperativa apoia seus colaboradores, principalmente no que concerne a disponibilizar equipamentos e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas e proporcionar gratificações aos seus colaboradores a título de participação nos lucros e resultados (PLR). No que se refere aos fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores que atuam na cooperativa estudada, os resultados demonstraram que as práticas de gestão da empresa estão voltadas, principalmente, a proporcionar aos colaboradores oportunidades de experimentação e em propiciar que os colaboradores criem e compartilhem ideias em conjunto. Quanto ao estabelecimento das relações entre a percepção de Suporte Organizacional e os fatores potencializadores da Aprendizagem Organizacional identificados na cooperativa estudada, as análises de correlação demonstram que os fatores, Práticas de Gestão de Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa, Liberdade para experimentação promovida pela liderança e Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto, possuem altas associações. Ainda, ao verificar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional, as análises de regressão múltipla demonstram que o modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável dependente Aprendizagem Organizacional geral, cuja variância foi explicada em 68,6% pelos fatores, Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa. Seguido do modelo Liberdade para experimentação promovida pela liderança, em que a variância foi explicada em 62% pelos fator Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa. Identificou-se que o Suporte Organizacional, em especial os fatores Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa, exerce influência sobre a Aprendizagem Organizacional. Desta forma, esta pesquisa configura-se como uma possível ferramenta gerencial, pois tais resultados oferecem subsídios, para que os gestores da cooperativa agropecuária compreendam a aprendizagem organizacional de seus colaboradores como oriunda de distintos fatores, especialmente as Práticas de Gestão de Desempenho e as Práticas de Promoção e Recompensa.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Suporte Organizacional. Cooperativismo. Cooperativas Agropecuárias.

## ABSTRACT

### ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEARNING: A STUDY IN A COOPERATIVE

AUTHOR: AMANDA OLIVEIRA RAMADAM  
ADVISOR: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Inspired by the perspectives of support and organizational learning, this dissertation contributes to the development of these constructs in the cooperative context. Cooperation in its elementary form, has been present since the dawn of humanity, for this purpose this study aims to analyze the influence of the perception of Support on the factors that enhance Organizational Learning from the perspective of employees who work in a branch cooperative agriculture. This is a descriptive research of a quantitative nature, in which 262 employees of the cooperative participated in the study. The data collection instrument was composed of the questions of identification of the respondent's profile followed by the Perception Scale of Organizational Support, reduced version (EPSO-R) by Queiroga, Brandão and Borges-Andrade (2015) and Goh and Richards' Organizational Learning Scale (1997), translated and validated in the Brazilian context by Angelim and Guimarães (2003). The data were analyzed using the SPSS software. Regarding the perception of Organizational Support from the perspective of the employees of the agricultural cooperative, it is clear that the cooperative supports its employees, especially with regard to providing equipment and materials necessary for the effective performance of their tasks and providing bonuses to their employees at profit sharing. With regard to the factors that enhance Organizational Learning, from the perspective of the employees who work in the studied cooperative, the results showed that the company's management practices are mainly aimed at providing employees with opportunities for experimentation and in enabling employees to create and share ideas together. Regarding the establishment of the relationships between the perception of Organizational Support and the factors that potentiate Organizational Learning identified in the studied cooperative, the correlation analyzes demonstrate that the factors, Performance Management Practices, Promotion and Reward Practices, Freedom for experimentation promoted by the leadership and Opportunities to create and share ideas together, have high associations. Still, when verifying the influence of the perception of Support on the factors that potentiate Organizational Learning, the multiple regression analyzes demonstrate that the model with greater explanatory power was represented by the dependent variable Organizational Learning General, whose variance was explained in 68.6% by the factors, Performance Management and Promotion and Reward Practices. Followed by the Freedom for experimentation model promoted by the leadership, in which the variance was explained in 62% by the factor Performance Management Practices and Promotion and Reward Practices. It was identified that Organizational Support, especially the factors of Performance Management Practices and Promotion and Reward Practices, influences Organizational Learning. In this way, this research is configured as a possible managerial tool, as such results offer subsidies, so that the managers of the agricultural cooperative understand the organizational learning of their collaborators as coming from different factors, especially the Performance Management Practices and the Practices Promotion and Reward.

**Keywords:** Organizational Learning. Organizational Support. Cooperativism. Agricultural Cooperatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese da Teoria da Troca Social.....	24
Figura 2 - Síntese dos conseqüentes da Percepção de Suporte Organizacional .....	31
Figura 3 - Síntese das diferenças entre Aprendizagem Organizacional e Organização que aprendem .....	35
Figura 4 - Níveis de aprendizagem organizacional .....	37
Figura 5 - Etapas da pesquisa .....	44
Figura 6 - Desenho conceitual da pesquisa.....	45
Figura 7 - Adaptação das Escalas dos instrumentos de pesquisa .....	48
Figura 8 - Influência do Suporte na Aprendizagem Organizacional .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Socialistas Utópicos propulsores das ideias do Cooperativismo .....	18
Quadro 2 – Princípios cooperativistas .....	22
Quadro 3 – Dimensões da Escala de Percepção do Suporte Organizacional, versão reduzida.....	27
Quadro 4 – Síntese dos estudos sobre suporte organizacional .....	30
Quadro 5 – Dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional.....	39
Quadro 6 – Síntese dos estudos sobre aprendizagem organizacional.....	42
Quadro 7 – Dimensões e variáveis que compõem a EPSO-R .....	47
Quadro 8 – Dimensões e variáveis que compõem a Escala de Aprendizagem Organizacional .....	49
Quadro 9 – Síntese do método.....	50
Quadro 10 – Estudos utilizando a OLS .....	66
Quadro 11 – Denominação e descrição das novas categorias de Aprendizagem Organizacional .....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil pessoal dos respondentes .....	52
Tabela 2 – Perfil profissional dos respondentes .....	53
Tabela 3 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Suporte Organizacional.....	54
Tabela 4 – Variância total explicada da EPSO-R.....	55
Tabela 5 – Confiabilidade fatores da EPSO-R .....	55
Tabela 6 – Análise Fatorial da EPSO-R .....	56
Tabela 7 – Média e desvio padrão da EPSO-R.....	59
Tabela 8 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Aprendizagem Organizacional	63
Tabela 9 – Variância total explicada da OLS .....	64
Tabela 10 – Confiabilidade fatores da OLS .....	64
Tabela 11 – Análise Fatorial da OLS .....	65
Tabela 12 – Média e desvio padrão da Aprendizagem Organizacional .....	68
Tabela 13 – Matriz de correlação entre os fatores da EPSO-R e da OLS .....	71
Tabela 14 – Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ) para os modelos de regressão.....	74
Tabela 15 – Pressupostos do Modelo de Regressão .....	76

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	13
1.2	JUSTIFICATIVA .....	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1	COOPERATIVISMO .....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Histórico do Cooperativismo</b> .....	17
<b>2.1.2</b>	<b>Princípios Cooperativistas</b> .....	21
2.2	SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	22
<b>2.2.1</b>	<b>Origem do Suporte Organizacional</b> .....	23
<b>2.2.2</b>	<b>Suporte Organizacional: conceitos, perspectivas e medidas</b> .....	24
<b>2.2.3</b>	<b>Suporte Organizacional: contribuições empíricas</b> .....	28
2.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	32
2.3.1	Origem da Aprendizagem Organizacional.....	32
<b>2.3.2</b>	<b>Aprendizagem Organizacional: conceitos, perspectivas e medidas</b> .....	33
<b>2.3.3</b>	<b>Aprendizagem Organizacional: contribuições empíricas</b> .....	39
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	43
3.1	ESTRATÉGIAS E MÉTODO ADOTADOS .....	43
3.2	ETAPAS E DESENHO DE PESQUISA.....	44
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	45
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	46
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	49
3.6	ASPECTOS ÉTICOS .....	51
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	52
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	52
4.2	SUPORTE ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA .....	54
4.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA .....	62
4.4	RELAÇÕES ENTRE SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	70
4.5	SUPORTE ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	73
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	78
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	82
	<b>APÊNDICES</b> .....	93
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	94
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> .....	97
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE</b> .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto social e econômico, as cooperativas representam uma alternativa viável ao modelo tradicional de negócios capitalistas, tornando-se impulsionadoras de desenvolvimento e renda das localidades em que estão inseridas (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018). A eminente simpatia social que o movimento cooperativista possui advém da proposição de uma lógica igualitária, justa e democrática, mediante iniciativas que atendam as demandas do contexto social (HOCAYEN-DA-SILVA et al., 2007).

As primeiras organizações cooperativas são provenientes da busca por uma sociedade mais equitativa, democrática e sustentável (VEIGA; FONSECA, 2001). No que tange a sua forma, podem ser classificadas de acordo com a sua estrutura financeira, legislação tributária, tipo de associação, estrutura decisória, natureza do trabalho, tamanho, entre outras formas (CHENEY et al., 2014).

Este tipo societário almeja, por meio do trabalho em equipe, desenvolver objetivos comuns para satisfazer as necessidades e os interesses de todos os envolvidos (CARVALHO; SILVA, 2017). Assim, as cooperativas estão pautadas nas relações compartilhadas, pois reconhecem a união como uma facilitadora da obtenção de recursos financeiros, infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018).

Ao atentar para as organizações cooperativas, lança-se o olhar às cooperativas agropecuárias, reconhecidas por sua tradição no país (DEBOÇÃ; HOCAYEN-DA-SILVA, 2009). Com o avanço tecnológico e a importância que o agronegócio possui na economia brasileira, as cooperativas agropecuárias passaram a atuar como complexos agroindustriais capazes de atender diversas demandas do mercado (BINOTTO; SIQUEIRA; NAKAYAMA, 2009; CARVALHO, 2016; DEBOÇÃ; HOCAYEN-DA-SILVA, 2009). A proposta das cooperativas agropecuárias está pautada no seu papel econômico e social, agregando valor à produção rural (FERREIRA; BRAGA, 2004). Sua relevância é representativa, uma vez que, atua em um grande número de regiões e proporciona aos pequenos e médios produtores inserirem-se em mercados competitivos (FERREIRA; BRAGA, 2004).

O trabalho em organizações cooperativas não deve ser compreendido apenas como forma de sobrevivência, uma vez que propõe que o indivíduo deva sentir-se realizado, ou seja, deva ter oportunidade de construir, criar e alcançar seus ideais (IRION, 1997). Segundo esse autor, o trabalho deve contribuir para o bem-estar do indivíduo na sociedade, uma vez que mais que a sobrevivência dos indivíduos, as cooperativas buscam garantir a sua realização.

Frente a isso, o suporte organizacional emerge como uma possibilidade para auxiliar no alcance da realização dos indivíduos no contexto laboral, à medida que a organização empenha esforços para atender as necessidades, valoriza as contribuições e preocupa-se com o bem-estar de seus colaboradores (EISENBERGER et al., 1986). Os colaboradores se sentem apoiados pelas organizações, quando percebem que as relações são justas, quando se sentem valorizados e quando compreendem sua importância para o contexto de trabalho (TREMBLAY; LANDREVILLE, 2014).

Figueiredo e Franco (2018) advogam que nas cooperativas, tanto os colaboradores quanto os cooperados são colocados em posição central na tomada de decisões. Para tanto, torna-se relevante compreender se os colaboradores percebem uma relação de apoio, isto é, até que ponto a organização valoriza a contribuição e preocupa-se com o bem-estar desses (ALCOVER et al., 2018). É oportuno salientar que o trabalhador apenas desenvolve uma relação positiva acerca do suporte organizacional, quando considera sinceras e bem-intencionadas as ações de retribuição de seus esforços (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Assim como o suporte, a aprendizagem organizacional também está diretamente vinculada à relação entre colaborador e o contexto laboral e pode ser tratada como uma estratégia da organização para obtenção de resultados favoráveis. A capacidade de aprendizagem dos colaboradores é uma vantagem competitiva para a própria empregabilidade (CARVALHO, 2016), sendo um dos requisitos fundamentais para existência das organizações (KIM, 1998). Sabendo que grande parte das organizações compartilha conhecimentos entre seus membros, cabe a elas utilizarem esse aspecto para contribuir com os objetivos e metas organizacionais (KIM, 1998). Frente a esse entendimento, compreender como ocorre a aprendizagem organizacional, analisar suas relações e como a organização dissemina o conhecimento a partir de um processo social torna-se de extrema relevância (NEDER; BIDO, 2017).

Dodgson (1993) reforça que a aprendizagem organizacional é benéfica para a compreensão da natureza cooperativa e comunitária das organizações, pois se trata de um conceito integrador que incorpora tanto o nível individual quanto grupal e corporativo. Nota-se que a colaboração e a cooperação proporcionam que as organizações apresentem maior eficiência e vantagem competitiva frente às transformações do mundo globalizado, quer entre indivíduos ou organizações (MENDINA, 2015). Entretanto, o Brasil ainda não possui um corpo teórico robusto para o estudo da aprendizagem em contextos singulares, como o das cooperativas agropecuárias (CARVALHO, 2016).

Autores como Camps e Rodríguez (2011) defendem que a aprendizagem organizacional está atrelada à percepção de suporte organizacional, já que o colaborador, ao sentir-se apoiado pela organização (nível individual), desenvolve sentimentos de obrigação que fomentam comportamentos de coletividade, cooperação e compartilhamento de informações, promovendo a aprendizagem organizacional (nível do grupo). Nesse sentido, Siqueira (2015) afirma que as práticas de gestão de pessoas em cooperativas podem ser relevantes para que a aprendizagem organizacional se concretize. O papel da área de gestão de pessoas é fomentar uma cultura de trabalho associativa, de colaboração das partes interessadas e de compartilhamento de conhecimento adquirido (ALMEIDA, 2008).

O alinhamento desses comportamentos representa um desafio para as organizações cooperativas, em virtude de que essas organizações buscam a execução de tarefas de forma coletiva, além de que, possuem uma dupla relação com os indivíduos envolvidos, sendo esses, em alguns casos, colaboradores e cooperados, simultaneamente (CARVALHO; SILVA, 2017). Diante dessa conjuntura, torna-se importante a investigação da percepção de suporte organizacional, pois ela revela uma relação positiva com a aprendizagem organizacional, à medida que o colaborador se sente assistido pela organização, promove atitudes de ajuda e compartilhamento contínuos, que resultam em aprendizado organizacional (ISLAM; AHMED; AHMAD, 2015).

Tais elementos teóricos elucidam a importância do suporte e da aprendizagem organizacional, segundo a perspectiva dos colaboradores de cooperativas do ramo agropecuário, revelando a possibilidade de realizar novos estudos a respeito desta temática sob uma perspectiva conjunta. Ao lançar luz sobre tal lacuna teórica, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: *qual a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário?*

Com a finalidade de elucidar tal questionamento, definem-se, na próxima seção, os objetivos do estudo. Ressalta-se ainda que as abordagens teóricas desenvolvidas neste estudo serviram como base para interpretação e análise dos dados coletados com colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário do estado do Rio Grande do Sul.

## 1.1 OBJETIVOS

A fim de responder a questão-problema da pesquisa, foram elaborados os objetivos expostos a seguir.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa;
- b) Analisar a percepção de Suporte Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores da cooperativa agropecuária;
- c) Identificar os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores que atuam na cooperativa estudada;
- d) Estabelecer relações entre a percepção de Suporte Organizacional e os fatores potencializadores da Aprendizagem Organizacional identificados na cooperativa estudada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações, cada vez mais, vêm demonstrando interesse em desenvolver estratégias que proporcionem boas condições de trabalho aos seus colaboradores, de forma a valorizar seu quadro pessoal (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Para esses autores, atentar para o suporte organizacional proporciona compreender a ideia de retribuição organizacional, isto é, as percepções dos indivíduos com relação às emoções positivas e ao ambiente laboral.

Ao satisfazerem as necessidades de seus colaboradores e atentarem para seus interesses, as organizações esperam que os colaboradores realizem seu trabalho com entusiasmo, beneficiando ambas as partes (AKGUNDUZ; ALKAN; GÖK, 2018). Assim, torna-se relevante compreender o suporte organizacional neste contexto, pois esse construto se preocupa com a

relação indivíduo-organização sob o olhar do colaborador (KURTESSIS et al., 2017). Segundo Mathuva (2015), a literatura ainda é carente de estudos que se preocupam em difundir as contribuições do bem-estar dos membros para o desenvolvimento econômico das cooperativas.

Afzali, Motahari e Hatami-Shirkouhi (2014) advogam que a percepção de suporte organizacional contribui para que o colaborador desenvolva sua convicção de ser capaz e autodeterminado a realizar uma tarefa específica. Os altos níveis de suporte organizacional proporcionam um maior comprometimento tanto para aprender quanto para ensinar, promovendo o aprendizado no contexto laboral (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014).

A aprendizagem organizacional, assim como o suporte, é determinada pelo contexto social, sendo necessário valorizar o papel do indivíduo neste processo. A aprendizagem organizacional pode ser definida como uma relação transacional entre o indivíduo e a organização (KUABARA, 2013). Para essa autora, uma vez que a aprendizagem está alicerçada nas interações sociais, pode ser compreendida como um processo de compartilhamento e institucionalização de conhecimento por parte dos indivíduos e organizações. Siqueira (2015), em seu estudo com colaboradores de cooperativas, ressalta que as pesquisas associam a aprendizagem organizacional a uma mudança de comportamento dos indivíduos por meio do compartilhamento de informações, sendo fundamental para a sobrevivência da organização.

Alguns autores vêm advogando acerca da relação entre suporte e aprendizagem organizacional em diferentes contextos (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014; CAMPS; RODRÍGUEZ, 2011; ISLAM; AHMED; AHMAD, 2015; TIAN; CAI; JIANG, 2018). Entretanto, Islam, Ahmed e Ahmad (2015) afirmam que, mesmo com a sua relevância para o contexto organizacional, pouca atenção tem sido dada à lente teórica da aprendizagem e do suporte organizacional. Além disso, até o momento, poucas pesquisas têm se preocupado em entender a realidade dos colaboradores nas cooperativas (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018) tornando relevante a realização de novas pesquisas a respeito dessa temática sob essa perspectiva.

Entende-se que as cooperativas atuam no desenvolvimento de pessoas em uma determinada localidade, portanto seu capital não é composto apenas por recursos financeiros, mas também por indivíduos e comunidade (RITOSSA; FERREIRA, 2009). Figueiredo e Franco (2018) inferem que, a partir de um conjunto de princípios universalmente aceitos, as cooperativas figuram como fomentadoras de qualidade, desenvolvimento comunitário e bem-estar de seus membros. Esses ideais apresentam-se como uma forma de atingir melhores condições de vida das pessoas e da sociedade como um todo (ZWICK, 2011).

Dados do relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2019, elaborado pela Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), órgão de registro, cadastro e certificação das cooperativas gaúchas, demonstram que 78% das cooperativas do Rio Grande do Sul estão concentradas nos ramos Agropecuário, Crédito, Transporte e Saúde. As cooperativas agropecuárias formam o segmento econômico mais forte do cooperativismo gaúcho, registrando 128 cooperativas, com 350,2 mil produtores associados e crescimento constante, empregando diretamente 36,6 mil trabalhadores (OCERGS, 2019).

As cooperativas agropecuárias proporcionam diversos benefícios aos seus associados, entre eles a possibilidade de redução de riscos, como as oscilações de preços dos produtos (DELARMELINA; SALLES, 2014). Segundo esses autores, outro fator que revela a importância das cooperativas agropecuárias refere-se à facilidade em encontrar um comprador de grande escala para os produtos de seus associados, pois, por meio das cooperativas, o produtor tem a garantia de que, mesmo produzindo em menor escala, seu produto será comercializado. Dentre as principais atividades desenvolvidas pelas cooperativas agropecuárias destacam-se a prestação de serviços aos produtores associados, fornecimento de insumos, recebimento, armazenamento, industrialização, agregação de valor e comercialização da produção, promovendo o desenvolvimento local (FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018; OCERGS, 2019).

A realização desta pesquisa vislumbra oportunidades de melhor compreender o suporte e a aprendizagem organizacional sob a perspectiva de trabalhadores do setor cooperativo, para entender as possíveis relações que se formam entre colaboradores e cooperativas. Espera-se que a presente pesquisa possa despertar a atenção dos gestores das cooperativas, para a importância de refletirem criticamente sobre a necessidade de formular intervenções, principalmente no que tange à gestão de pessoas, proporcionando um ambiente de trabalho que favoreça a percepção do suporte e a disseminação de práticas que potencializem a aprendizagem organizacional.

Tal entendimento poderá fornecer subsídios para que as cooperativas, as quais assumem funções sociais, políticas e econômicas, avaliem na prática as perspectivas de seus profissionais, suas interações e comportamentos no ambiente de trabalho. Portanto, esta pesquisa configura-se como uma possível ferramenta gerencial que visa, a partir da percepção dos colaboradores, fornecer instrumentos para a melhoria das relações de trabalho.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com intuito de alcançar os objetivos propostos, o presente estudo encontra-se estruturado nos seguintes capítulos: no primeiro capítulo designado de introdução, é abordado o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa para realização do estudo.

No segundo capítulo, é abordado o referencial teórico sobre o tema, o qual serviu de base para a escolha dos instrumentos de coleta de dados, bem como foi utilizado para a análise dos resultados. Esse capítulo está organizado em três tópicos principais: 1) Cooperativismo; 2) Suporte Organizacional; e 3) Aprendizagem Organizacional.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. Neste, é contemplado o delineamento da pesquisa, suas etapas e o desenho da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

No quarto capítulo, são expostos os resultados obtidos nesta dissertação, alinhados aos objetivos apresentados na seção introdutória. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e direcionamentos estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para a realização do presente trabalho, considerando o problema de pesquisa proposto. Inicialmente, discute-se o histórico e os princípios do sistema cooperativista, em seguida, apresentam-se os conceitos relevantes sobre Suporte e Aprendizagem Organizacional, suas bases teóricas e conceituais, consequências e suas contribuições empíricas.

### **2.1 COOPERATIVISMO**

A cooperação, em sua forma elementar, se faz presente desde os primórdios da humanidade, entretanto, com o passar dos anos, as cooperativas se organizaram de forma sistemática a partir das cooperativas modernas, as quais passam por grandes desafios para manterem-se firmes aos seus princípios, não se deixando enganar pelo capitalismo industrial (HOCAYEN-DA-SILVA et al., 2007). Nesta seção, apresenta-se, inicialmente, a origem histórica do cooperativismo e, em seguida, discute-se sobre os princípios cooperativistas.

#### **2.1.1 Histórico do Cooperativismo**

Para entender as concepções basilares do cooperativismo e os princípios que fundamentam as organizações cooperativas, torna-se necessário elucidar os principais fatos históricos relacionados à temática (ZWICK, 2011). Ao atentar para os ideais cooperativistas, Pinho (1982) advoga que esses surgiram a partir de uma corrente opositora às consequências do liberalismo econômico, baseadas, principalmente, na corrente de socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX. A natureza da luta desses pensadores está atrelada às injustiças sociais e a melhores condições de trabalho aos trabalhadores, sobre os quais recaia a exploração vivenciada na Europa durante a Revolução Industrial (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

O Quadro 1 apresenta alguns dos principais nomes do socialismo utópico e suas ideias centrais, as quais exerceram fortes influências sobre o nascimento do cooperativismo.

Quadro 1 – Socialistas Utópicos propulsores das ideias do Cooperativismo

Socialistas Utópicos	Ideias centrais
Robert Owen (1771-1858)	Considerava os indivíduos como resultado do meio social em que estão inseridos. Acreditava que o lucro e a concorrência eram os principais responsáveis pelos males e injustiças sociais, propunha uma concepção de sociedade mais equitativa por meio das cooperativas. Influenciou fortemente as concepções dos Pioneiros de Rochdale.
François Marie Charles Fourier (1772-1837)	Atuou como um crítico de Owen, argumentando que este possuía dogmas ambíguos. Acreditava que a desigualdade entre ricos e pobres era algo natural, entretanto também buscava uma sociedade mais equitativa. Desta forma, sugeriu a construção de um falanstério, isto é um ambiente de convívio espontâneo entre ricos e pobres, autossuficiente, com produção para consumo dos membros, sem eliminar a propriedade privada, mas apenas transformando-a em acionária.
Philippe Joseph Benjamin Buchez (1796-1865)	Defendia a ideia de uma associação cooperativa dos produtores livres, mas pacificamente e sem exploração. Repudiava o auxílio financeiro governamental.
Louis Blanc (1812-1882)	Exigia a intervenção do estado para que as classes operárias pudessem modificar o meio socioeconômico. Desenvolveu a chamada “oficina-social”, que buscava uma produção especializada para os associados, repartição dos lucros de forma igualitária.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pinho (1982).

A partir das perspectivas desses pensadores, sustentadas em dilemas sociais, constituiu-se um contexto favorável para as cooperativas, as quais provieram, concomitantemente, com a utopia do desejo dos trabalhadores de superar a miséria pelos seus próprios meios (PINHO, 1982). Os socialistas pregavam a igualdade social aliada a melhores condições de trabalho, estimulando os indivíduos a se organizarem de forma comunitária, galgando oportunidades mais justas (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Essas concepções pareciam utópicas, porém, representavam um caráter realista da época (ALMEIDA, 2008). Em alguns casos, suas ideias eram vistas como impossíveis e estranhas, visto que buscavam melhorar as condições gerais de vida dos indivíduos (ALMEIDA, 2008). Esses pensadores, reconhecidos por ideais além de seu tempo, inauguraram uma visão revolucionária para as estruturas sociais, cujas propostas representaram uma tentativa de mudança social (ZWICK, 2011).

Ao combinar recursos e capacidades para atingir um objetivo comum, as organizações cooperativas diferenciam-se do escopo das organizações tradicionais, pois surgem com o propósito de gerar vantagem competitiva ou atingir novos mercados de atuação a partir do associativismo (MENDINA, 2015). De acordo com a percepção desse autor, a proposta de cooperação presume a criação de uma aliança estratégica como alternativa para atender as demandas de todos os envolvidos.

Em linhas gerais, as contribuições das cooperativas passaram a ter um caráter importante para o desenvolvimento de algumas localidades, mais especialmente, graças à contribuição dos Pioneiros de Rochdale (ALMEIDA, 2008). A cooperativa de Rochdale surgiu a partir da iniciativa de 28 tecelões, na Inglaterra, em 1844, em uma tentativa de melhoria da situação econômica (PINHO, 1982). Rochdale foi a primeira cooperativa moderna, conhecida como Sociedade dos Probos de Rochdale, teve como líder o socialista utópico Robert Owen (GERVASONI, 2015).

Os problemas financeiros para comprar itens de necessidade básica, como alimentos e utensílios domésticos, levou os trabalhadores de Rochdale a se reunirem em uma associação para fazer a compra desses produtos em conjunto, conseguindo, assim, melhor preço (VEIGA; FONSECA, 2001). Percebe-se que a iniciativa da cooperativa se deu devido à miséria, sendo discutida uma série de meios para combatê-la. A ideia aceita foi de criação de um armazém cooperativo de consumo (ALMEIDA, 2008). Os princípios a respeito do funcionamento da cooperativa, aos membros e à estrutura da associação cooperativista, passaram a constituir os fundamentos da doutrina cooperativista, cabendo aos trabalhadores de Rochdale os méritos de algumas regras que até hoje são estabelecidas nas cooperativas (ALMEIDA, 2008).

Para Veiga e Fonseca (2001), o que diferencia a cooperativa de Rochdale das demais refere-se às preocupações. Os trabalhadores de Rochdale elaboraram um corpo de ideias e regras gerais, que serviram para gerir o seu funcionamento, com base em princípios morais e de conduta, justificando assim a iniciativa (VEIGA; FONSECA, 2001). Com relação aos princípios cooperativistas da Cooperativa de Rochdale, Pinho (1982) argumenta que esses dizem respeito ao governo da sociedade mediante eleição, em assembleia geral, à livre adesão e demissão dos sócios, pagamento de juros limitados ao capital, direito de um voto por associado e a porcentagem para a educação.

Depois de sua inserção na Europa, muito antes do cooperativismo surgir como um movimento social, já havia, no Brasil, movimentos messiânicos sebastianistas, com algumas concepções cooperativistas (AMARAL, 2001). Entretanto, o movimento cooperativista iniciou, formalmente, no final do século XIX, nos sertões do Estado do Paraná, em 1847, com a fundação da Colônia Teresa Cristina pelo médico francês Jean Maurice Faivre (AMARAL, 2001). Em seguida, surgiu a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, na cidade de Campinas (SP); em 1889 foi a vez da Cooperativa de Consumo de Ouro Preto (MG), a Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais. Em 1891, em Limeira (SP), a Cooperativa da Companhia Telefônica, e, em 1894, no Rio de Janeiro (RJ), a Cooperativa dos Militares (VEIGA; FONSECA, 2001).

O sistema cooperativista foi disseminando-se pelo país e, em 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), representação máxima do cooperativismo nacional, com o objetivo de representar e defender os interesses do cooperativismo nacional (OCB, 2018). Dois anos mais tarde, foi sancionada a Lei 5.764/71 que possibilitou a criação de cooperativas com um regime jurídico próprio, destacando o papel de representação da OCB, contudo, ainda existiam alguns pontos que restringiam a autonomia dos associados. Essa restrição tornou-se obsoleta a partir da Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início efetivamente à autogestão do cooperativismo (OCB, 2018). Ao verificar as contribuições que o sistema cooperativista proporciona para a sociedade, o governo brasileiro propôs uma série de leis para fomento e desenvolvimento do movimento no país, devido ao seu caráter, que além do econômico, preocupa-se com o bem-estar social (ARAÚJO; SILVA, 2011).

De acordo com dados da OCB (2018), a representação máxima do cooperativismo é a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), com sede em Bruxelas, na Bélgica. A ACI tem o papel de organizar encontros setoriais em nível internacional, de maneira regular, fomentando ambientes para a troca de experiências entre as cooperativas (MENDINA, 2015). Em âmbito continental, a representação ocorre por meio da Organização das Cooperativas da América (OCA); já no contexto nacional, a representação ocorre por meio da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e estadual, Organização das Cooperativas Estaduais (OCE) (VEIGA; FONSECA, 2001).

No Brasil, o cooperativismo está organizado em sete ramos, que têm como objetivo planejar e organizar ações e projetos de desenvolvimento, sendo eles: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Trabalho, Produção de Bens e Serviços; Saúde; e Transporte (OCB, 2019a). O ramo agropecuário, objeto de análise deste estudo, destina-se a prover a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, agroindustrial e agrícola (OCB, 2019a). Esse segmento está em constante expansão e, atualmente, conta com 1613 cooperativas, 1 milhão de cooperados e mais de 209,8 mil empregados (OCB, 2019b). No Rio Grande do Sul, os números do ramo agropecuário também são bem expressivos, apresentando 128 cooperativas, 350,2 mil cooperados e mais de 36 mil colaboradores (OCERGS, 2019). As cooperativas agropecuárias são protagonistas no desenvolvimento econômico do país, devido à geração de emprego e renda (MARTINEZ, 2018).

As organizações cooperativas compartilham um conjunto de valores que orientam a concepção destas instituições e afetam sua sustentabilidade, desempenho e sucesso ao longo do tempo (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018). Para Araújo e Silva (2011), o cooperativismo busca

a qualidade de vida e a evolução dos indivíduos e das sociedades em que atuam, em uma tentativa de torná-los mais conscientes e autossustentáveis. Na visão desses autores, a cooperativa atua como uma forma de inclusão social frente a um cenário econômico pouco favorável ao desenvolvimento. Diante da concepção histórica apresentada, a seguir discute-se sobre os princípios cooperativistas.

### **2.1.2 Princípios Cooperativistas**

Desde os socialistas utópicos envolvidos em um discurso de igualdade, liberdade e solidariedade, os princípios cooperativistas já eram discutidos (MENDINA, 2015). A partir das concepções de Rochdale, surge o que Pinho (1982) denomina de instrumental cooperativista, isto é, elementos que transformam as concepções do cooperativismo de ideias em fatos. Os Pioneiros de Rochdale já apresentavam um sistema cooperativo baseado em princípios, esses, por sua vez, após diversos congressos da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), foram discutidos, reformulados e aperfeiçoados para a realidade das organizações cooperativas (VEIGA; FONSECA, 2001).

Os princípios cooperativistas atuam como linhas orientadoras, contribuindo para que as cooperativas levem seus valores à prática (AMARAL, 2001). Segundo Araújo e Silva (2011), os princípios cooperativistas derivam de padrões éticos, os quais orientam a postura dos indivíduos nas organizações cooperativas. Nesse sentido, tanto a cooperativa quanto os associados estão protegidos pelos seus princípios da mesma forma, independentemente da quantidade de capital investido (BITENCOURT; AMODEO; VALADARES, 2010).

Figueiredo e Franco (2018) afirmam que, a partir de um conjunto de princípios universalmente aceitos, as cooperativas sobressaem-se como fomentadoras de qualidade, desenvolvimento comunitário e bem-estar de seus membros. De acordo com Zwick (2011), esses ideais apresentam-se como uma forma de atingir melhores condições de vida para as pessoas e para as sociedades como um todo. No Quadro 2, apresentam-se os princípios cooperativistas e sua caracterização.

Quadro 2 – Princípios cooperativistas

<b>Princípio</b>	<b>Caracterização</b>
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
Participação Econômica dos membros	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.
Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
Educação, formação e informação	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
Intercooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
Interesse pela comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em OCB (2018).

Como citado anteriormente, os princípios cooperativistas (Quadro 2) foram desenvolvidos na intenção de apresentar a essência deste sistema e devem ser adotados pelos associados das cooperativas e os colaboradores, por sua vez, também podem incorporar alguns desses elementos na sua atuação. As organizações cooperativas são sistemas institucionais complexos e cabe aos seus gestores desenvolver estratégias para manter em evidência os princípios de cooperação (SILVA; CRUBELLATE, 2019). A seguir discute-se sobre os elementos teóricos do suporte organizacional.

## 2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL

No presente estudo, aplicam-se os pressupostos teóricos da perspectiva do suporte organizacional, uma vez que tal abordagem possibilita o estudo das percepções do suporte e equaciona o problema de pesquisa proposto.

### 2.2.1 Origem do Suporte Organizacional

A chamada Teoria da Troca Social (BLAU, 1964) é uma das mais reconhecidas nos estudos do comportamento organizacional, sendo responsável por construir a base das discussões que envolvem o suporte organizacional (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). A Teoria da Troca Social foi desenvolvida com intuito de esclarecer a iniciação, a consolidação, a manutenção e o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais (EISENBERGER et al., 1997; LYNCH; EISENBERGER; ARMELI, 1999).

Para Eisenberger et al. (1986), a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) pode aumentar o vínculo afetivo entre o colaborador e a organização e, além disso, o colaborador que percebe esse comportamento pode se empenhar mais para atingir as metas organizacionais. O vínculo entre trabalhador e organização subentende a ideia de troca entre ambos, aspirando a benefícios mútuos. De um lado, os indivíduos ingressam na organização com certas expectativas em relação ao que poderão realizar profissionalmente e ao que a organização poderá oferecer-lhes em troca e também para facilitar o seu trabalho (TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002). De outro lado, a organização também espera de seus trabalhadores dedicação, lealdade, e comprometimento com os objetivos organizacionais (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

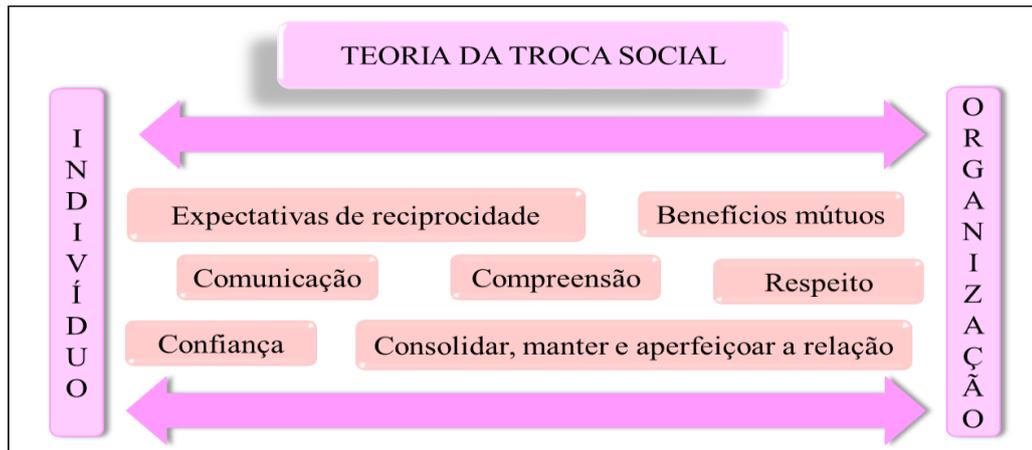
Essa relação apoia a concepção de troca social, isto é, o vínculo entre colaborador e organização é fortemente influenciado pela percepção que o indivíduo tem com relação ao compromisso da organização com seu trabalho (EISENBERGER et al., 1986). A troca social prevê um relacionamento recíproco entre a organização e seus colaboradores (EISENBERGER et al., 1997). À medida que os colaboradores notam a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições, sentem a necessidade de recompensar com alguma atitude positiva no trabalho (LYNCH; EISENBERGER; ARMELI, 1999).

Os recursos desta relação podem ser tanto físicos quanto socioemocionais, como a comunicação, a compreensão ou o respeito (ASELAGE; EISENBERGER, 2003). Para esses autores, à medida que a relação de troca social se fortalece ao longo do tempo, ela facilita a compreensão das motivações dos colaboradores em relação aos esforços para atingir objetivos organizacionais.

Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) afirmam que a relação entre colaborador e organização tem expectativas de reciprocidade, uma vez que, ao possuir obrigações legais, morais e financeiras com o seu colaborador, a organização se sente no direito de esperar que ele apresente comportamentos positivos com relação ao ambiente organizacional. O colaborador, por sua vez, sente-se na obrigação de retribuir à organização,

estabelecendo, assim, uma relação de troca e benefícios mútuos (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). A Figura 1 apresenta uma síntese da relação da Teoria da Troca Social.

Figura 1 - Síntese da Teoria da Troca Social



Fonte: Elaborada pela autora com base em Eisenberger et al. (1986), Eisenberger et al. (1997), Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999), Aselage e Eisenberger (2003) e Cropanzano e Mitchell (2005).

As relações entre os indivíduos e organizações (Figura 1) fomentam expectativas de reciprocidade, promovendo benefícios mútuos, além de consolidar, manter e aperfeiçoar as relações entre os empregadores e os empregados. Sentimentos como a confiança, a compreensão, o respeito e a comunicação são elementos que proporcionam uma relação de alta qualidade, conforme afirmam Cropanzano e Mitchell (2005). Nessa lógica, a percepção positiva de suporte organizacional revela um senso de equidade pelas partes envolvidas nas relações sociais (NEVES et al., 2017). A seguir apresentam-se os conceitos, perspectivas e medidas de Suporte Organizacional.

### 2.2.2 Suporte Organizacional: conceitos, perspectivas e medidas

Um dos trabalhos precursores sobre suporte nos estudos organizacionais foi o desenvolvido por Eisenberger et al. (1986), com o intuito de difundir a compreensão sobre a Percepção do Suporte Organizacional (PSO). Esses autores diagnosticaram que os colaboradores que sentem afeto pela organização retribuem o suporte organizacional, por meio de relações sociais de reciprocidade, na intenção de atingir as metas organizacionais (EISENBERGER et al., 1986).

As percepções de suporte organizacional estimulam o colaborador, no entanto, essa relação depende muito da força da ideologia de troca entre o funcionário e a organização (EISENBERGER et al., 1986). Considera-se que tanto a organização quanto o colaborador possuem papéis importantes como atores na troca social (COSTA; FILENGA; SIQUEIRA, 2012). Assim, os indivíduos promovem vantagens para ambas as partes em retribuição aos benefícios percebidos no contexto laboral (MORAES; BASTOS, 2017).

A PSO apresenta maiores níveis quando as concepções que afetam o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores são atingidas (EISENBERGER et al., 1986; EISENBERGER; FASOLO; DAVIS-LAMASTRO, 1990; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011; HAYTON; CARNABUCI; EISENBERGER, 2012; LIU et al. 2013). Essa abordagem refere-se à prontidão da organização em recompensar os esforços físicos e socioemocionais dos colaboradores, os quais formam crenças gerais sobre a organização (RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001).

O suporte organizacional refere-se às concepções que os colaboradores têm no tocante ao contexto de trabalho, além de o quanto a organização valoriza seu trabalho e preocupa-se com sua situação física e mental (EISENBERGER et al., 1986). A PSO está relacionada às expectativas do colaborador com relação ao reconhecimento de seu trabalho (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002). Portanto, percebe-se que o agente de retribuição do suporte organizacional é a própria organização, não se referindo a uma determinada ação realizada por agentes específicos (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

O suporte organizacional captura as características da relação de troca entre colaborador e organização (DULAC et al., 2008; TEKLEAB; TAKEUCHI; TAYLOR, 2005). De acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, quanto mais os colaboradores percebem o suporte mais se envolvem com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008). Ainda na visão dos autores, a percepção de suporte organizacional positiva advém da valorização organizacional, aprovação, respeito, pagamento em dia, promoção, entre outras formas de amparo no contexto organizacional.

Shore e Tetrick (1991) identificaram que a relação de suporte pode emergir não através de uma atitude específica e, sim, a partir da concentração de um conjunto de comportamentos. Assim, a PSO pode ser vista como um indicador de comportamentos positivos no ambiente de trabalho, tais como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, melhoria no desempenho e na produtividade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008).

Para que os colaboradores tenham uma visão positiva do suporte organizacional, as organizações devem evitar falsas expectativas, promovendo um ambiente de trabalho favorável

(BOHLE et al., 2018). Na visão desses autores, quando o colaborador não se sente apoiado pela organização, isto é, não percebe o suporte organizacional de maneira positiva, ele tende a ter uma experiência de trabalho negativa. Costa, Filenga e Siqueira (2012) afirmam que a PSO é nutrida no momento em que o colaborador se coloca como receptor das ações propostas pela organização, promovendo uma relação de reciprocidade.

No que se refere às medidas de suporte organizacional, um dos instrumentos precursores e amplamente utilizado na área dos estudos organizacionais (EISENBERGER; FASOLO; LAMASTRO, 1990; RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001; SHORE; TETRICK, 1991; SLUSS; KLIMCHAK; HOLMES, 2008) foi a *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) proposta por Eisenberger et al. (1986) e validada em contexto nacional por Siqueira (1995). A SPOS possui 36 itens relativos às percepções dos colaboradores com relação ao apoio da organização, analisados a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente) para indicar a extensão de sua concordância com cada item.

Segundo Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015), após os primeiros esforços para validar as escalas de suporte organizacional, ampliou-se o seu uso em pesquisas nacionais. Em seu estudo, Siqueira (1995) validou uma versão reduzida de 9 itens da escala proposta por Eisenberger et al. (1986) com 287 trabalhadores e a denominou de Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) no contexto brasileiro. A escala também possui uma versão composta por 6 itens. Entretanto, para Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), o instrumento de Eisenberger et al. (1986) e o de Siqueira (1995) não são totalmente adequados a realidade nacional.

Na busca de um instrumento que permitisse uma análise mais sistemática, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), ao revisitar a obra de Eisenberger et al. (1986), também desenvolveram uma escala com base nos autores com o intuito analisar o suporte organizacional. O instrumento foi composto por 50 itens agrupados em quatro fatores: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e promoções, ascensão e salário.

Anos depois, na intenção de apresentar uma versão mais enxuta e otimizar a confiabilidade das informações prestadas por ser menos exaustiva para os respondentes, Brandão (2009) propôs uma versão reduzida para a escala de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), a qual foi revisada por Queiroga (2009). A versão reduzida da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO-R) apresentada por Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) utilizada neste estudo é composta por 28 itens que são respondidos com uma

escala do tipo *Likert* de concordância, cujos extremos variaram de 1, “discordo totalmente”, a 5, “concordo totalmente”. Percebe-se que na EPSO-R foram retirados 22 itens da versão original de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), entretanto a versão reduzida também é composta por quatro dimensões, detalhadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões da Escala de Percepção do Suporte Organizacional, versão reduzida

Dimensões	Definições
Suporte material ao desempenho	Refere-se à opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se também à percepção do colaborador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os de qualificação da mão-de-obra interna.
Carga de trabalho	Refere-se às exigências e sobrecarga de tarefas atribuídas aos colaboradores, devido às altas demandas.
Práticas de gestão de desempenho	Refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário: estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos colaboradores.
Práticas de promoção e recompensa	Refere-se à opinião do colaborador com relação às práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) e Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999).

Percebe-se, no Quadro 3, que as quatro dimensões (suporte material ao desempenho, carga de trabalho, práticas de gestão de desempenho e práticas de promoção e recompensa) ampliam a compressão do suporte organizacional, pois preocupam-se com aspectos como a disponibilidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização, os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, práticas organizacionais de cargos, salários e carreiras, exigências e sobrecarga de tarefas e práticas de valorização do desempenho da equipe. As demais especificações acerca da EPSO-R estão delineadas no capítulo de método deste trabalho (seção 3.4).

Frente à importância que o suporte organizacional tem nas organizações, uma série de autores tem objetivado investigar tal conduta. Na seção a seguir, apresentam-se alguns estudos empíricos, definidos com base nos principais autores sobre a temática.

### 2.2.3 Suporte Organizacional: contribuições empíricas

A realidade dos ambientes empresariais faz com que as organizações fiquem cada vez mais dependentes de seus colaboradores. A melhoria do desempenho no trabalho exige não só dos colaboradores, mas também das organizações, as quais devem fornecer uma experiência agradável e de bem-estar a sua equipe de trabalho (LI; LONG; ER-YUE, 2018). Nesse aspecto, alguns estudos foram desenvolvidos, visando a melhor compreensão do suporte organizacional relacionado a diversos tipos de comportamentos no ambiente organizacional, principalmente as suas consequências para a organização.

A partir de suas contribuições em 1986, Eisenberger e seus colaboradores debruçaram-se em dar continuidade às pesquisas sobre a PSO em diferentes ramos, relacionando-a a diversos construtos. Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990) relataram a relação positiva da percepção de suporte organizacional com o desempenho no trabalho. Para os autores, de acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, a PSO positiva fortalece os vínculos entre colaborador e organização, promovendo maior lealdade (EISENBERGER; FASOLO; DAVIS-LAMASTRO, 1990). Os achados desses autores possibilitaram a ampliação da compreensão da PSO, indicando que o suporte possui relações positivas com a conscientização das responsabilidades de trabalho, envolvimento afetivos expressos na organização e inovação em nome da organização na ausência de recompensa direta.

Para Lynch, Eisenberger e Armeli (1999), alguns colaboradores podem relutar a exercer atividades além das que são prescritas, a menos que estejam convencidos de uma forte relação de intercâmbio social com a organização. Uma percepção de suporte organizacional positiva pode aumentar o esforço de trabalho, ampliando também, os níveis de expectativas dos colaboradores com relação a recursos materiais e simbólicos oferecidos pelas organizações (LYNCH; EISENBERGER; ARMELI, 1999).

Moorman, Blakely e Niehoff (1998) sugerem que o suporte organizacional é um antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. Segundo esses autores, os comportamentos de cidadania organizacional desencadeiam-se a partir de uma relação de reciprocidade, pois, ao perceber o suporte organizacional, os colaboradores tendem a ter atitudes positivas extrapapel. Contudo, uma PSO positiva não é o único fator que origina os comportamentos de cidadania (TREMBLAY; LANDREVILLE, 2014).

A PSO proporciona uma relação recíproca positiva com o comprometimento e desempenho do colaborador (EISENBERGER et al., 2001; RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001). Ao perceber altos níveis de suporte organizacional, os colaboradores

engajam-se mais na sua atividade de atuação, resultando em um melhor desempenho no trabalho (KURTESSIS et al., 2017). Os colaboradores que apresentam um desempenho favorável devido ao suporte organizacional positivo, são vistos como dedicados e passíveis a uma ascensão profissional (LYNCH; EISENBERGER; ARMELI, 1999),

Para Allen et al. (2008) a PSO, refere-se à visão da equipe de trabalho com relação à extensão com que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com ela. Para os autores, essa relação vai além do que está previamente definido em contrato formal. O estudo realizado com colaboradores do ramo de Tecnologia da Informação buscou compreender a influência dos fatores do local de trabalho na retenção desses colaboradores (ALLEN et al., 2008).

Ampliando os estudos sobre troca social, Sluss, Klimchak e Holmes (2008) elucidam que a PSO está relacionada de forma positiva com a identificação organizacional do colaborador. Assim, ao sentir-se amparado pela organização, o indivíduo sente-se parte da organização, projetando nela experiências positivas, as quais beneficiam o contexto de trabalho (SLUSS; KLIMCHAK; HOLMES, 2008). Para Kurtessis et al. (2017), atender as necessidades de bem-estar e socioemocionais da equipe proporciona uma maior identificação e comprometimento com a organização.

Pesquisas recentes revelam a importância da temática do suporte organizacional no contexto atual, destacando-se os estudos de Islam et al. (2014) e Akgunduz, Alkan e Gök (2018). Islam et al. (2014) buscaram vincular a percepção de suporte organizacional com a cultura organizacional e com aprendizagem. O estudo contou com a participação de 412 colaboradores do setor bancário da Malásia. Os resultados revelaram evidências que comprovaram a relação positiva entre a percepção de suporte organizacional com a cultura organizacional e com a aprendizagem.

Ao realizar sua investigação com uma amostra de 274 funcionários do ramo hoteleiro, Akgunduz, Alkan e Gök (2018) contribuíram para o campo de pesquisa acadêmica, ao utilizar os efeitos da PSO e da personalidade proativa sobre o significado do trabalho e criatividade dos funcionários em empresas hoteleiras. Os autores advogam que tanto a percepção do suporte organizacional, quanto a personalidade proativa têm efeitos positivos na criatividade e no significado do trabalho dos funcionários. Tais descobertas estão em consonância com Neves et al. (2017), que afirmam que os colaboradores que têm altas percepções de suporte organizacional, sentem-se mais otimistas e seguros no ambiente de trabalho.

No Brasil, destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Tamayo e Tróccoli (2002), Estivalet e Andrade (2012) e Bohle et al. (2018). O estudo de Tamayo e Tróccoli (2002)

buscou investigar a percepção de suporte organizacional, exaustão emocional e o *coping* no trabalho com 369 colaboradores de diversos setores. Os resultados demonstraram uma predominância de variáveis de percepção de suporte organizacional na correlação e na predição da exaustão emocional em comparação com variáveis de *coping*. Percebe-se que variáveis que fazem referência à gestão organizacional e inserção de políticas de ascensão, promoção e salários podem diminuir a exaustão emocional.

Estivalete e Andrade (2012) estudaram 332 colaboradores do setor bancário, com o objetivo de compreender a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional. Os resultados obtidos demonstraram que o suporte organizacional apresentou nível moderado de incidência. Percebeu-se que os valores organizacionais exercem influência na percepção de suporte organizacional.

Já no estudo de Bohle et al. (2018), os autores desenvolveram um modelo conceitual da relação entre a insegurança laboral e o desempenho laboral, mediada pelo comprometimento organizacional afetivo e moderada pelo suporte organizacional percebido com 400 funcionários de uma empresa chilena do setor de varejo. Os resultados demonstram que um elevado nível de suporte organizacional percebido intensifica a relação negativa entre insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo.

No Quadro 4, apresenta-se uma síntese dos estudos nacionais e internacionais sobre suporte organizacional.

Quadro 4 – Síntese dos estudos sobre suporte organizacional

(Continua)

Autores	Principal Contribuição
Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990)	A percepção de suporte organizacional positiva promove um melhor desempenho no trabalho, conscientização das responsabilidades de trabalho, envolvimento afetivos e calculistas.
Moorman, Blakely e Niehoff (1998)	O suporte organizacional tem como antecedente a justiça processual, além de ser um mediador dos comportamentos de cidadania organizacional.
Lynch, Eisenberger e Armeli (1999)	O suporte organizacional pode aumentar o esforço de trabalho, além dos níveis de expectativas dos colaboradores com relação a recursos materiais e simbólicos.
Tamayo e Tróccoli (2002)	O suporte organizacional atua como um preditor da exaustão emocional em comparação com variáveis de <i>coping</i> .
Allen et al. (2008)	O suporte organizacional influencia atitudes que não estão previamente definidas em contrato formal.
Sluss, Klimchak e Holmes (2008)	A percepção de suporte organizacional está relacionada de forma positiva com a identificação do colaborador com a organização.

### Quadro 5 – Síntese dos estudos sobre suporte organizacional

(Conclusão)

Estivaleta e Andrade (2012)	Os valores organizacionais exercem influência na percepção do suporte organizacional.
Islam et al. (2014)	A percepção de suporte organizacional apresenta relações com a cultura organizacional e com a aprendizagem.
Akgunduz, Alkan e Gök (2018)	Tanto a percepção do suporte organizacional, quanto a personalidade proativa têm efeitos positivos na criatividade e no significado do trabalho dos colaboradores
Bohle et al. (2018)	O suporte organizacional intensifica a relação negativa entre insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Allen et al. (2008), Akgunduz, Alkan e Gök (2018), Bohle et al. (2018), Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), Estivaleta e Andrade (2012), Islam et al. (2014), Lynch, Eisenberger e Armeli (1999), Moorman, Blakely e Niehoff (1998), Sluss, Klimchak e Holmes (2008) e Tamayo e Tróccoli (2002).

Com base nestes estudos, evidencia-se que o suporte organizacional tem como consequentes diversos comportamentos nas organizações, os quais têm sido amplamente estudados para explicar a conduta dos membros nas organizações. A Figura 2 apresenta uma síntese dos principais comportamentos que a Percepção de Suporte Organizacional pode gerar.

Figura 2 - Síntese dos consequentes da Percepção de Suporte Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora com base em Allen et al. (2008), Akgunduz, Alkan e Gök (2018), Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), Eisenberger et al. (2001), Islam et al. (2014), Kurtessis et al. (2017), Lynch, Eisenberger e Armeli (1999), Moorman, Blakely e Niehoff (1998), Neves et al. (2017) Sluss, Klimchak e Holmes (2008) e Tamayo e Tróccoli (2002).

Diante do exposto, percebe-se que a maior parte dos estudos enfoca a compreensão acerca dos consequentes do suporte organizacional, explorando o fenômeno por meio de uma abordagem que investiga a sua interação com outras variáveis do contexto organizacional. A

presente pesquisa segue essa linha, propondo-se a progredir nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito das condutas de suporte organizacional em conjunto com a aprendizagem organizacional.

## 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As mudanças no cenário social e econômico possibilitaram um contexto favorável para o desenvolvimento da chamada economia baseada no conhecimento, na qual esse se tornou o principal fator de produção, sendo propulsor de vantagens competitivas para as organizações (TIAN; CAI; JIANG, 2018). Esse panorama evidencia a necessidade de avanços nos estudos que tentam compreender a aprendizagem organizacional em diferentes domínios (NEVES; STEIL, 2019). Islam, Ahmed e Ahmad (2015), baseados nos pressupostos de Eisenberger et al. (1986), afirmam que o estudo da aprendizagem organizacional está relacionado com a percepção de suporte organizacional, pois, ao sentir-se valorizado, o colaborador retribui compartilhando conhecimentos e ideias com os colegas e incentivando, assim, uma cultura de aprendizagem na organização.

A seguir apresentam-se os pressupostos teóricos da perspectiva da aprendizagem organizacional, a fim de prover os elementos para a construção e adoção do conceito que orientam o presente estudo.

### 2.3.1 Origem da Aprendizagem Organizacional

A âncora dos estudos sobre aprendizagem organizacional perpassa as pesquisas sobre aprendizagem individual e como essa é transposta para o nível organizacional (KIM, 1998). Inúmeros fatores são relevantes para que a aprendizagem ocorra, visto que ela está vinculada à visão de mundo do indivíduo e como esse interpreta a realidade a sua volta, sendo necessária uma mudança comportamental e atitudinal (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Para compreender a aprendizagem, é necessário entender o contexto social em que ela ocorre, além de como indivíduos e grupos veem seus processos de aprendizado (NEDER; BIDO, 2017). Na visão de Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem individual está no cerne da organizacional, entretanto deve ser considerada necessária, mas não suficiente para que a aprendizagem no contexto laboral se concretize. Baseado nesses pressupostos, de acordo com a perspectiva psicológica, entende-se que o conhecimento organizacional possui um elo com os conhecimentos dos indivíduos (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Ressalta-se que a complexidade da mente humana está na transferência dos mapas individuais para estruturas de significados coletivos, os quais podem ser construídos no nível laboral (EASTERBY-SMITH, 1997). Assim como os sujeitos, as organizações também possuem sistemas cognitivos e memórias, conforme menciona Cabral (2001).

A aprendizagem organizacional está condicionada à aprendizagem individual, logo, entender como os modelos mentais individuais se comportam pode facilitar a compreensão do processo de aprendizagem organizacional (KIM, 1998). Percebe-se que os indivíduos são os atores principais do processo de aprendizagem organizacional, à medida que se ajustam ao contexto incerto e competitivo de transformação organizacional (DODGSON, 1993). Destaca-se que a cultura, a estrutura e os processos organizacionais também interferem no desenvolvimento da aprendizagem no contexto laboral (NEVES; STEIL, 2019).

Para a compreensão da aprendizagem organizacional, deve-se levar em consideração as relações sociais e as estruturas cognitivas e reflexivas intrínsecas aos sujeitos (NASCIMENTO; MORAES, 2011). Na visão dessas autoras, a aprendizagem organizacional é um contínuo das aprendizagens individual e grupal, porém o conhecimento final vai além da soma desses dois tipos de aprendizagem. O processo de transferência da aprendizagem individual para organizacional ocorre em decorrência da socialização e/ou da codificação com a intermediação dos suportes organizacionais (CORREIA-LIMA, 2017).

A partir dessas concepções, pode-se inferir que aprendizagem individual é resultado da experiência, da observação e da capacidade do indivíduo de fazer reflexões sobre determinada situação, concebendo estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho, entretanto a aprendizagem organizacional não se limita apenas às somas das aprendizagens individuais (KIM, 1998). A aprendizagem organizacional depende, principalmente, de como a aprendizagem individual ou grupal é transposta para a organização (GOH; RICHARDS, 1997). A seguir apresentam-se conceitos, perspectivas e medidas utilizadas nos estudos sobre aprendizagem organizacional.

### **2.3.2 Aprendizagem Organizacional: conceitos, perspectivas e medidas**

Mesmo não sendo um tema novo, apenas na década de 1990 a Aprendizagem Organizacional tornou-se um dos temas mais discutidos no território acadêmico em âmbito teórico e prático (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; CAMPOS; SOUZA-SILVA; SANTOS, 2018; CROSSAN; GUATTO, 1996; EASTERBY-SMITH, 1997; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Responder ao

questionamento de “como as organizações aprendem?” é o objetivo central da aprendizagem organizacional (CABRAL, 2001) e, na tentativa de explicar tal questionamento, existe um incremento notório nos estudos e uma ampla variedade de conceituações para a aprendizagem organizacional (NEDER; BIDO, 2017), entretanto não há um consenso universalmente aceito (CABRAL, 2001). Não existe “um caminho” ideal para que a aprendizagem organizacional se concretize, podendo ocorrer de forma passiva ou ativa (SINKULA; BAKER; NOORDEWIJER, 1997).

Devido a sua diversidade, a aprendizagem organizacional caracteriza-se como um construto multidisciplinar (DODGSON, 1993; EASTERBY-SMITH, 1997) e multidimensional (BELL et al., 2017), o que faz com que apresente um corpo teórico amplo e fragmentado. A interdisciplinaridade da aprendizagem organizacional torna o tema muito rico, mas propicia também um grande desafio, no sentido de construir conexões entre as diferentes áreas do conhecimento (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Esta interdisciplinaridade pode evitar visões limitadas e restritas sobre o tema (DODGSON, 1993).

Uma das discussões que perpassa o cenário organizacional é a dualidade entre ‘aprendizagem organizacional’ e ‘organizações que aprendem’ (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; TSANG, 1997). Autores como Bastos, Gondim e Loiola (2004) defendem que a aprendizagem organizacional está voltada para o olhar acadêmico, em que pesquisadores e estudiosos exploram o tema a partir de teorias e contribuições empíricas. Enquanto que as organizações que aprendem possuem um olhar prático, desenvolvido por consultores, sendo expresso pela experiência (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Por mais que as duas vertentes aparentem estar em oposição, os autores afirmam que nenhum dos processos existe de forma isolada e que as duas perspectivas podem contribuir com a geração de conhecimento (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Uma organização que aprende com qualidade é aquela que possui um bom aprendizado organizacional (TSANG, 1997).

A dicotomia entre aprendizagem organizacional e organização que aprende refere-se à multidisciplinaridade que o construto desenvolveu ao longo dos anos (EASTERBY-SMITH, 1997). Para esse autor, a aprendizagem organizacional está alicerçada em uma disciplina analítica, ao passo que a organização que aprende é multidisciplinar. Pode-se compreender a aprendizagem organizacional como situações e atividades de transferência de conhecimento em uma organização, já a organização de aprendizado refere-se a um tipo de organização propriamente dita (TSANG, 1997). A Figura 3 apresenta uma síntese dos argumentos apresentados.

Figura 3 - Síntese das diferenças entre Aprendizagem Organizacional e Organização que aprendem



Fonte: Elaborada pela autora com base em Easterby-Smith (1997), Tsang (1997) e Bastos, Gondin e Loiola (2004).

Conforme se verifica na Figura 3, neste estudo, aplicam-se os pressupostos da aprendizagem organizacional, e esses têm o intuito de apontar se o aprendizado em determinado contexto organizacional de fato ocorre, por meio de contribuições empíricas (TSANG, 1997). Verifica-se que um dos grandes desafios, para que o aprendizado se concretize nas organizações, refere-se à compreensão de como o conhecimento individual (modelos mentais) é transposto e compartilhado na memória da organização, visto que a memória possui um papel crítico nessa transferência (KIM, 1998). Para tentar explicar essa transferência de conhecimento, Kim (1998) revisitou o Modelo Integrado de aprendizagem organizacional, denominado OADI-SMM (Observar, Avaliar, Projetar, Implementar – Modelos Mentais Compartilhados) proposto por Klein (1998).

O OADI-SMM sugere dois níveis de aprendizagem, a conceitual e a operacional. A aprendizagem operacional pode ser entendida como a mais elementar, de curto prazo, refere-se a mudanças restritas à área técnica, em regras e rotinas organizacionais, esse tipo de aprendizagem não apresenta uma mudança nas concepções dos indivíduos (KIM, 1998). A aprendizagem conceitual, por sua vez, caracteriza-se por uma mudança de comportamento dos indivíduos, reflexão e ascensão de novos modelos mentais, promovendo a revisão e transformação de regras e princípios a longo prazo, fomentando uma mudança de questões subjacentes aos sistemas (KIM, 1998).

Percebe-se que a aprendizagem nada mais é do que um processo em que os membros dominantes apresentam aos colegas, no momento certo, novas formas de ver o mundo, desenvolvendo uma habilidade para estimular a mudança em prol da maior eficácia

organizacional (CABRAL, 2001). Nota-se que a aprendizagem organizacional passa por um processo social, no qual indivíduos não aprendem sozinhos e sim, em uma constante transferência de conhecimento a partir de uma relação de troca social (NEDER; BIDO, 2017).

As ideias apresentadas por Kim (1998) englobam as discussões propostas anteriormente por Argyris e Schön (1978), os quais classificaram a aprendizagem em três níveis: aprendizagem de circuito simples (*single loop*), aprendizagem de circuito duplo (*double loop*) e aprendizagem de circuito deuterio (*triple learning*). Acrescentam-se ainda os estudos de Probst e Büchel (1997) que distinguem os níveis em aprendizagem adaptativa, reconstrutiva e processual.

Argyris e Schön (1978) consideram a aprendizagem de circuito simples (*single loop*) a maneira mais simples de transferência de conhecimento, assim pode-se relacionar esse tipo de aprendizagem com a aprendizagem operacional proposta por Kim (1998). Este nível de aprendizado está associado à reprodução de determinado comportamento para reparação de algum erro que proporciona repercussão imediata nas rotinas organizacionais (CABRAL, 2001). Pode-se também relacionar a aprendizagem de circuito simples com a aprendizagem adaptativa proposta por Probst e Büchel (1997) na qual, os indivíduos apenas mudam suas concepções para adequar-se ao ambiente em que estão inseridos, adaptando seu comportamento.

Já a aprendizagem de circuito duplo (*double loop*) pode ser compreendida como o processo de mudança de valores e princípios a partir de novos paradigmas e interpretações do contexto organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). No entendimento de Probst e Büchel (1997), o desafio do circuito duplo, ou também aprendizagem reconstrutiva, está nas próprias normas, as quais são defrontadas, renovadas ou até mesmo reconstruídas. Fiol e Lyles (1985) advogam que este é um processo mais cognitivo e seu produto não é apenas um comportamento repetitivo. Desse modo, devido ao seu nível de complexidade, o circuito duplo aparece com menos frequência no contexto organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Nogueira e Odélius (2015), ao revisitarem a obra de Argyris e Schön (1978), afirmam que a divergência entre a aprendizagem de circuito simples e de circuito duplo refere-se à retroalimentação, enquanto o circuito simples preocupa-se em adotar práticas efetivas para o reparo de erros, o circuito duplo refere-se a novos padrões internos que alteram os sistemas da organização.

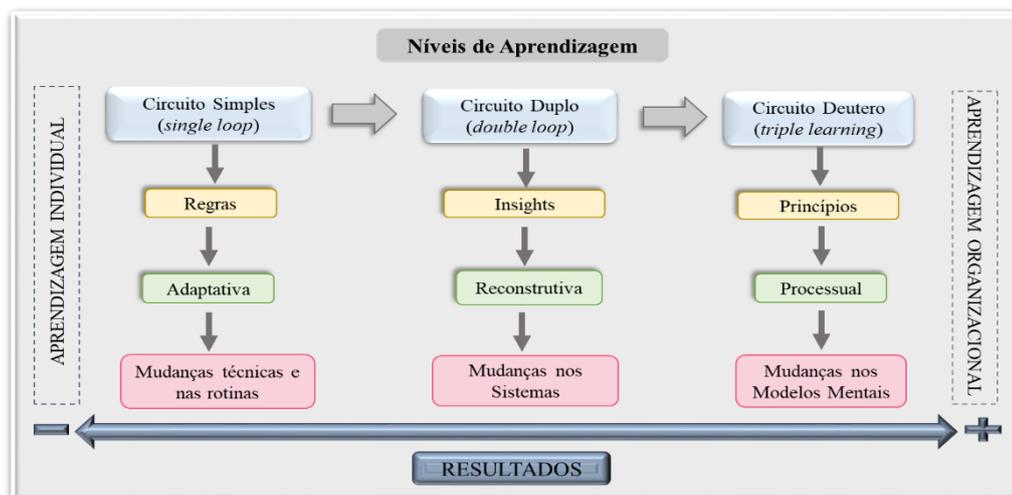
A aprendizagem de circuito deuterio (*triple learning*), por sua vez, refere-se ao processo de reflexão e criação de novas estratégias de aprendizagem, sendo necessária uma mudança de postura dos indivíduos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Para Cabral (2001), essa estratégia

aperfeiçoa o desempenho, uma vez que, preocupa-se em habilitar tanto a organização quanto os indivíduos a serem mais autônomos. Esse tipo de aprendizagem requer uma reflexão por parte da organização, com intuito de promover uma reconstrução de valores e normas, sendo necessário aceitação dos indivíduos envolvidos no processo (PROBST; BÜCHEL, 1997). Ressalta-se ainda que todos os níveis da organização podem estar envolvidos no processo de aprendizagem (FIOL; LYLES, 1985).

Em paralelo com a visão de Argyris e Schön (1978), Swieringa e Wierdsma (1995) apresentam a aprendizagem em três ciclos: regras, *insights* e princípios. Para esses autores, o primeiro ciclo, das regras, refere-se às orientações da postura institucional adotada pela organização. Já os *insights* reportam além da compreensão das regras, a capacidade de desenvolver novas opiniões, ideias e conhecimentos sobre como a organização deve ser coordenada. Por fim, os princípios consistem nos valores, nas crenças, nas convicções compartilhadas pelos indivíduos e que conduzem ao que a organização deseja ser (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995).

Em linhas gerais, Dodgson (1993) reconhece que esses três níveis ilustram algumas das formas de aprendizagem coletiva além da importância da transferência de conhecimento nas organizações. A partir das concepções de Argyris e Schön (1978), Kim (1998), Swieringa e Wierdsma (1995) e Probst e Büchel (1997) sobre os níveis de aprendizado, a Figura 4 apresenta uma síntese dos níveis de aprendizagem organizacional.

Figura 4 - Níveis de aprendizagem organizacional



Fonte: Elaborada pela autora com base em Argyris e Schön (1978), Kim (1998), Probst e Büchel (1997) e Swieringa e Wierdsma (1995).

A partir da Figura 4, percebe-se que há um longo caminho a ser percorrido quando se trata da transposição da aprendizagem individual para organizacional. Verifica-se que o conhecimento dentro das organizações precisa estar acessível a todos. Nota-se que, ao sentir-se bem no ambiente de trabalho, o colaborador pode facilitar este processo. Quanto mais os indivíduos percebem a fluidez das informações e conhecimentos, por meio de um ambiente que propicia bem-estar e valoriza seus colaboradores, tendem a sentir-se motivados e comprometidos com os propósitos organizacionais, contribuindo para a aprendizagem no contexto laboral. Corroborando com esta visão, Perin et al. (2006) defendem que a organização deve incentivar o rompimento de paradigmas, com intuito de promover o maior aprendizado.

Com relação às medidas de aprendizagem organizacional, percebe-se que a mensuração do construto é um grande desafio, mesmo que a temática venha sendo aprofundada a mais de 50 anos (NEVES; STEIL 2019). Na tentativa de reduzir possíveis problemas teóricos e empíricos presentes no campo Correia-Lima, Loiola e Leopoldino (2017) propõem uma revisão das escalas de aprendizagem organizacional, promovendo o desenvolvimento de instrumentos com maior precisão dos resultados nas pesquisas empíricas. Esses autores realizaram uma revisão das escalas de aprendizagem organizacional testadas, validadas, publicadas em periódicos nacionais e internacionais, a partir dos critérios definidos por Chiva, Alegre e Lapidra (2007). Ao total foram encontrados 24 instrumentos (CORREIA-LIMA; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2017).

Chiva, Alegre e Lapidra (2007) analisaram as escalas de aprendizagem organizacional diante de duas perspectivas, estas definições surgiram a partir de seus objetivos. A primeira perspectiva refere-se ao processo de aprendizagem, assim os instrumentos são utilizados na tentativa de delimitar cada uma das fases deste processo. Já a segunda perspectiva refere-se à capacidade organizacional, isto é, aspectos facilitadores da aprendizagem organizacional (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007).

O presente trabalho fez uso da *Organizational Learning Scale (OLS)*, desenvolvida por Goh e Richard (1997), traduzida e validada no Brasil como Escala de Aprendizagem Organizacional, por Angelim e Guimarães (2003). A Escala de Aprendizagem organizacional enquadra-se na segunda perspectiva apresentada por Chiva, Alegre e Lapidra (2007), buscando examinar os aspectos facilitadores da aprendizagem organizacional. No Quadro 5, são detalhadas as cinco dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional.

Quadro 6 – Dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional

Dimensão	Definição
Clareza de Propósito e Missão	Refere-se ao grau de conhecimento dos colaboradores sobre a missão e os propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance.
<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	Refere-se ao papel do gestor na organização e na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento.
Experimentação	Refere-se ao grau de liberdade e encorajamento dado aos colaboradores para experimentar processos inovadores e novos métodos de trabalho.
Transferência de Conhecimento	Refere-se a capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os colaboradores, por meio de experiências e conhecimentos vindos de outras organizações.
Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	Refere ao nível que a organização encoraja o trabalho em grupo para resolução de problemas e criação de ideias inovadoras.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Goh e Richard (1997) e Angelim e Guimarães (2003).

Percebe-se, no Quadro 5, que as cinco dimensões (clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento, times de trabalho e resolução de problemas em grupo) ampliam a compressão da aprendizagem organizacional. Esses fatores preocupam-se com aspectos como conhecimento dos colaboradores sobre as diretrizes organizacionais e como eles podem contribuir para seu alcance, o papel do gestor na organização e na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, a liberdade e encorajamento proporcionada aos colaboradores, capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os colaboradores e ao estímulo ao grupo para resolução de problemas e criação de ideias inovadoras. As demais especificações acerca da Escala de Aprendizagem Organizacional estão delineadas no capítulo de método deste trabalho (seção 3.4).

A respeito das pesquisas sobre o construto aprendizagem organizacional, apresentam-se na próxima subseção alguns dos estudos empíricos sobre a temática e seus principais resultados, definidos com base nos principais autores sobre a temática.

### 2.3.3 Aprendizagem Organizacional: contribuições empíricas

A aprendizagem organizacional reflete um processo constante de adaptação e revisão de novas formas de atuação, desta maneira aprender e desaprender é uma busca permanente por soluções que proporcionem melhores resultados para as organizações (KUABARA, 2013). Nesse aspecto, alguns estudos empíricos foram desenvolvidos, visando a melhor compreensão

da aprendizagem organizacional relacionada a diversos tipos de comportamentos no ambiente de trabalho.

No cenário internacional, Somech e Drach-Zahavy (2004) buscaram compreender as relações entre aprendizagem organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Neste estudo, os autores descobriram que ao proporcionar uma cultura de aprendizagem, a organização fomenta um senso de propósito comum e pensamento estratégico que melhoram a acessibilidade à informação e as oportunidades de interações entre colegas, fato que está positivamente associado aos comportamentos extrapapel nas organizações.

Sob outra perspectiva, Alegre e Chiva (2008) analisaram, por meio da modelagem de equações estruturais, como a capacidade de aprendizagem organizacional afeta o desempenho da inovação de produtos em uma indústria de revestimentos cerâmicos. Os resultados dos 182 questionários aplicados em empresas italianas e espanholas demonstraram que o aprendizado exerce grande importância sobre o desempenho da inovação neste setor.

Em se tratando de desempenho, estudos como o de Perin et al. (2006) proporcionam entender a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho empresarial. Esses autores descobriram que a orientação para aprendizagem pode potencializar significativamente a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo nas organizações, afetando de forma direta e indireta a capacidade de resposta da empresa. Ademais, na atualidade, estudos como de Carmona et al. (2017), Gomes e Wojahn (2017) e Frizzo e Gomes (2017) também verificaram relações positivas entre a capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho organizacional em diferentes contextos.

Destacam-se ainda as contribuições vinculando aprendizagem organizacional com a aprendizagem individual. A pesquisa de Loiola e Porto (2008) investigou as relações entre socialização, disseminação e codificação do que foi aprendido por indivíduos e a aprendizagem organizacional. Para investigar essas relações, as autoras utilizaram como ponto de partida as empresas ganhadoras do prêmio Finep de Inovação, entre 2000 e 2006. A partir da aplicação de questionários, as autoras descobriram que existem relações entre a aprendizagem individual e organizacional no contexto estudado, assim como relações entre socialização e disseminação e aprendizagem organizacional (LOIOLA; PORTO, 2008).

Frente à importância do contexto social para o ambiente organizacional, já mencionada anteriormente, Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) preocuparam-se em verificar a influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional em empresas do setor de alimentos no Estado do Paraná. Os resultados desse estudo revelam que empresas com contexto institucional mais flexível apresentaram alto grau de convergência entre

os colaboradores e os valores da organização, gerando uma maior predisposição para a aprendizagem organizacional.

Outro estudo realizado no contexto brasileiro foi o de Caldeira e Godoy (2011), que teve como objetivo observar e identificar os agentes que facilitam ou dificultam a aprendizagem organizacional. A investigação foi realizada a partir de uma pesquisa qualitativa na Petrobras. Os resultados demonstram que a busca da empresa pela sobrevivência diante das contínuas mudanças e em um contexto evolutivo proporciona a aprendizagem, mas há situações em que a aprendizagem é dificultada por barreiras impostas intencionalmente ou não. Além disso, pode-se concluir, também, que existe uma necessidade de formular estratégias que beneficiem a empresa de forma integrada, considerando as especificidades de cada área, tornando a aprendizagem fruto da integração do conhecimento entre indivíduos de diversas áreas (CALDEIRA; GODOY, 2011).

Recentemente, Gonçalves e Silva (2016) buscaram, a partir de um estudo com 137 colaboradores, identificar a presença das dimensões (experimentação, propensão aos riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa) de aprendizagem organizacional na indústria têxtil. Os resultados da pesquisa foram analisados utilizando-se modelagem de equações estruturais. Os autores descobriram que a dimensão de propensão ao risco é a que possui maior influência sobre aprendizagem organizacional, enquanto que a dimensão tomada de decisão participativa foi a que apresentou menor impacto no contexto estudado (GONÇALVES; SILVA, 2016).

Ressalta-se que, no Brasil, além das preocupações empíricas, alguns pesquisadores têm despendido esforços ao desenvolver diversas pesquisas teóricas referentes à aprendizagem organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2009; BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; CALDAS; BOAS, 2006; LOIOLA; BASTOS, 2003; NEDER; BIDO, 2017; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). No Quadro 6, apresenta-se uma síntese dos estudos nacionais e internacionais sobre aprendizagem organizacional.

Quadro 7 – Síntese dos estudos sobre aprendizagem organizacional

<b>Autores</b>	<b>Principal Contribuição</b>
Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001)	Os valores ambientais e organizacionais exercem influência sobre a aprendizagem organizacional.
Somech e Drach-Zahavy (2004)	A cultura de aprendizagem organizacional pode fomentar os comportamentos de cidadania organizacional.
Perin et al. (2006)	A aprendizagem organizacional potencializa significativamente a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo nas organizações, afetando de forma direta e indireta o desempenho.
Alegre e Chiva (2008)	A capacidade de aprendizagem organizacional exerce grande influência sobre o desempenho da inovação.
Loiola e Porto (2008)	A aprendizagem organizacional apresenta relações tanto com a aprendizagem individual quanto com a socialização, a disseminação e a codificação do que foi aprendido por indivíduos.
Gonçalves e Silva (2016)	Quando analisadas as dimensões, experimentação, propensão aos riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa, percebe-se que a dimensão de propensão ao risco é a que possui maior influência sobre aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), Somech e Drach-Zahavy (2004), Perin et al. (2006), Alegre e Chiva (2008), Loiola e Porto (2008) e Gonçalves e Silva (2016).

A partir dessa exposição, delimita-se o domínio conceitual e parte-se para a apresentação, no capítulo seguinte, dos aspectos metodológicos do estudo, que descreve a caracterização deste estudo, bem como os passos que serão empreendidos para coleta e análise dos resultados.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos, considerando o problema de pesquisa e os objetivos propostos. Este capítulo foi organizado em cinco enfoques: I) Estratégias e o método adotado; II) Etapas e o desenho de pesquisa; III) População e amostra; IV) Técnicas de coleta de dados; V) Técnicas de análise dos dados; VI) Aspectos Éticos.

#### 3.1 ESTRATÉGIAS E MÉTODO ADOTADOS

Para responder ao problema “*Qual a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário?*”, elucida-se que, no que se refere à abordagem do problema de pesquisa, o presente estudo possui abordagem quantitativa de caráter descritivo.

Quanto aos objetivos, a análise descritiva busca apresentar de forma sistemática o problema de pesquisa, com intuito de demonstrar o comportamento de determinado fenômeno (RICHARDSON, 2017). A pesquisa descritiva propõe-se a descrever características de determinada população em determinado contexto (TRIVIÑOS, 2007). Para esse autor, a validade destes estudos está na delimitação das técnicas e teorias utilizadas na coleta e análise dos dados. Ressalta-se, ainda, que a pesquisa descritiva requer um conhecimento prévio sobre o problema a ser resolvido (MALHOTRA et al., 2005). Assim, neste estudo, buscou-se descrever as características da percepção de Suporte e os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário, bem como determinar a relação e influência entre as duas temáticas.

No que diz respeito à abordagem quantitativa, Chizzotti (2005) afirma que essa prove da mensuração de dados a partir de variáveis pré-determinadas, procurando explicar a influência de uma variável sobre a outra, averiguando os dados e generalizando resultados para a amostra estudada. A pesquisa quantitativa se baseia na medição numérica e análises estatísticas, com vista de demonstrar padrões e confirmar teorias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por intermédio de tais meios, o presente estudo pretende analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário.

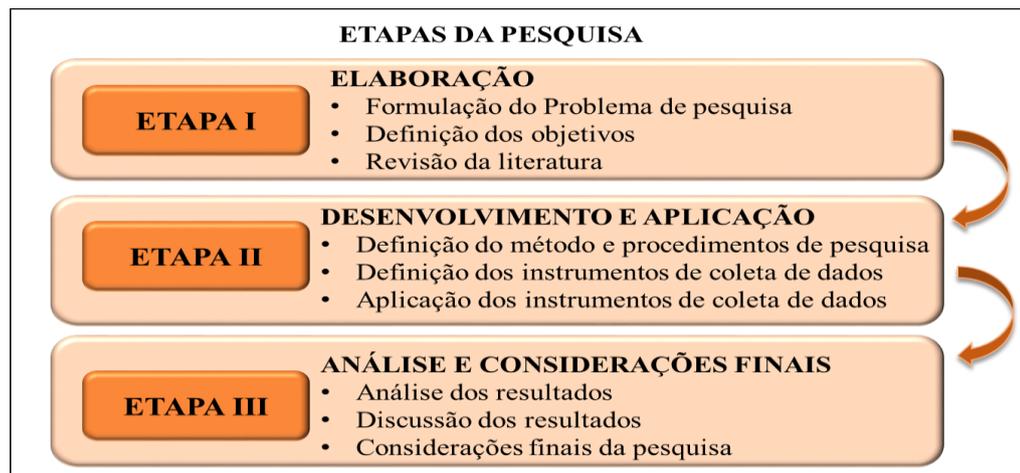
Para isso, a pesquisa quantitativa foi realizada junto aos colaboradores de uma cooperativa agropecuária, através de um questionário.

A seguir são apresentadas as etapas e o desenho de pesquisa.

### 3.2 ETAPAS E DESENHO DE PESQUISA

Para melhor compreensão das etapas desenvolvidas nesta pesquisa, bem como no intuito de explanar os principais aspectos e detalhamentos do estudo, inspirada nas sugestões de Hair et al. (2009) apresenta-se na Figura 5 as três fases que foram delimitadas com o cuidado necessário para manter o rigor acadêmico, possibilitando aprofundar o entendimento dos resultados obtidos, por meio de aproximações com os resultados de outros estudos.

Figura 5 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

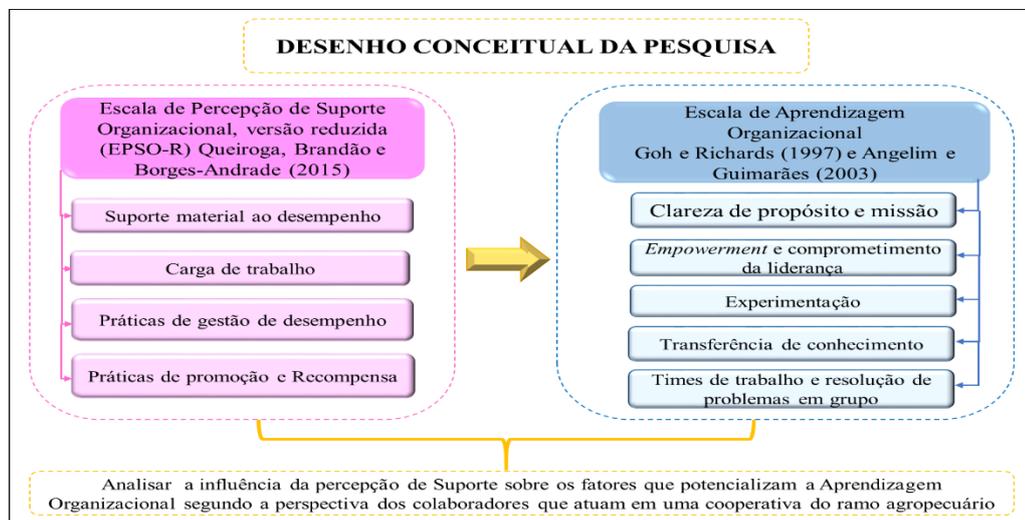
A Fase I compreende a “Elaboração”, que consiste na definição do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo, além disso também foi desenvolvida a revisão da literatura, a qual aborda os temas cooperativismo, suporte e aprendizagem organizacional.

Já a Fase II compreende o “desenvolvimento e aplicação”, envolvendo a definição do método de pesquisa, especificação da população-alvo, definição dos instrumentos de coleta de dados e a aplicação dos instrumentos para a coleta de dados – Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R), desenvolvida por Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) e a Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS) de Goh e Richards validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2003).

Por fim, a Fase III engloba a “análise e as considerações finais” da pesquisa, e esta etapa, ao revisar o problema em foco, é concretizada a partir das definições realizadas nas duas fases anteriores. Em linhas gerais, trata da análise dos dados coletados, da discussão dos resultados obtidos e das considerações finais da pesquisa.

Para melhor elucidação da aplicação dos instrumentos, elaborou-se um desenho conceitual da pesquisa, representado na Figura 6, com base nos temas e nas abordagens dos instrumentos de coleta de dados.

Figura 6 - Desenho conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Angelim e Guimarães (2003) e Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015).

A Figura 6 apresenta, de forma detalhada, as escalas que foram utilizadas para analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário. A seguir, detalham-se os aspectos da população e amostra desta pesquisa.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da presente pesquisa foi composta pelos 675 colaboradores de uma cooperativa agropecuária. Ressalta-se que a organização escolhida, justifica-se inicialmente, devido à acessibilidade, e devido ao fato dessa ter uma expressividade no contexto cooperativo regional, estando presente em 13 cidades (São Luiz Gonzaga, Bossoroca, Santo Antônio das Missões, Roque Gonzales, Santiago, Garruchos, Caibaté, Capão do Cipó, Mato Queimado, São

Nicolau, Pirapó, Dezesseis de Novembro e Rolador) do Rio Grande do Sul. Desta forma, a organização se destaca no retorno do ICMS, e na geração de empregos e renda nestas localidades.

Ao longo de sua história, a cooperativa já contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento agrícola da região, através da difusão de tecnologia, fornecimento de insumos, recebimento e comercialização de produtos. Expandiu-se também para a área comercial, passando a atuar no ramo de insumos, consumo, veterinária, supermercados e postos de combustíveis. Atualmente, a cooperativa possui 23 unidades de recebimento de grãos, duas indústrias (arroz e fábrica de rações), uma Unidade de Beneficiamento de Sementes com dois Centros Industriais de Tratamento de Sementes, laboratório de sementes, laboratório de solos, matizeiro de suínos, dois supermercados, três postos de combustíveis, dois Centros Agropecuários, nove lojas de consumo/veterinária e doze lojas de insumos. A organização foi contatada em julho de 2019 e prontamente aceitou fazer parte do estudo.

Para determinar o número de participantes, optou-se por realizar um cálculo amostral, utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com nível de confiança de 95% e erro de 5%. Chegou-se a um total de 245 questionários, conforme o cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 675}{(0,05)^2 \cdot (675-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 245$$

Para que os resultados dos testes estatísticos tivessem êxito, também considerou-se os critérios amostrais de Hair et al. (2009), os quais sugerem 10 observações por parâmetro estimado, sendo aceitável, no mínimo, 5 vezes a mais de observações em relação ao número de variáveis. O questionário deste estudo apresenta 49 variáveis, considerando os dois construtos investigados (suporte e aprendizagem organizacional), de modo que pelo menos 245 respostas foram necessárias. Entretanto, obteve-se um retorno de 262 respondentes, os quais compuseram a amostra do estudo. A seguir são apresentadas as técnicas de coleta de dados adotadas neste estudo.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2019, de forma *online* e presencial, por meio de um questionário estruturado, composto por três partes.

A primeira parte do instrumento correspondeu à identificação do perfil do respondente, composta por questões sociodemográficas e profissionais, tais como, gênero, escolaridade, estado civil, ramo de atuação da cooperativa, tempo de atuação na cooperativa, setor de atuação, cargo ocupado, tempo no cargo atual e cidade de atuação da cooperativa.

A segunda parte caracterizou-se pela mensuração de como os colaboradores da cooperativa agropecuária estudada percebem o Suporte Organizacional no ambiente de trabalho, a partir da Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R), desenvolvida por Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015). O instrumento é composto de 28 itens agrupados em quatro categorias (suporte material ao desempenho, carga de trabalho, práticas de gestão de desempenho e práticas de promoção e recompensa). As afirmações foram avaliadas por meio de uma escala do tipo *Likert*, atribuindo-se valores de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente). Ressalta-se que este instrumento é uma versão reduzida da Escala de Percepção do Suporte Organizacional (EPSO), proposta por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), contendo 50 itens. Com a finalidade de adequar a escala aos objetivos propostos do presente estudo, optou-se por realizar uma adaptação. Para tanto, o termo “organização” foi modificado para “cooperativa” na EPSO-R.

O Quadro 7 apresenta as dimensões que compõem a Escala de Percepção do Suporte Organizacional, versão reduzida, bem como as suas respectivas definições e questões.

Quadro 8 – Dimensões e variáveis que compõem a EPSO-R

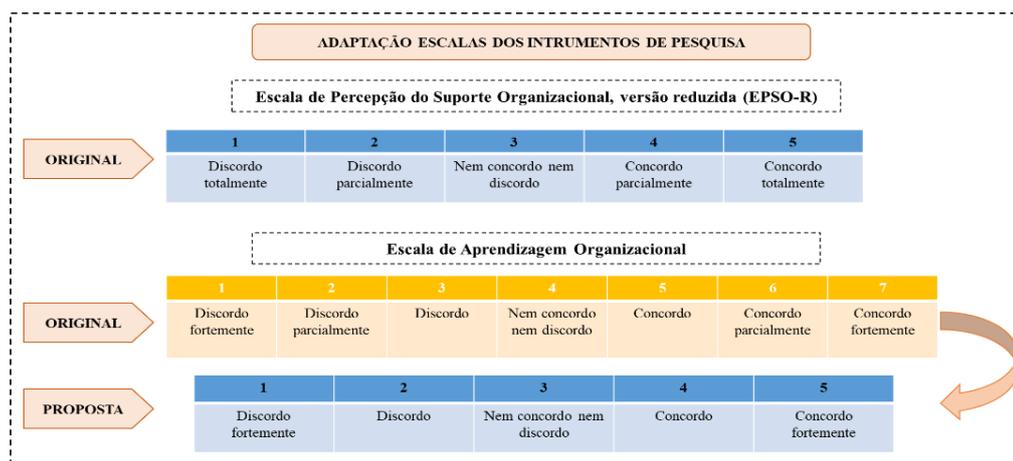
Dimensões	Definições	Variáveis
Suporte material ao desempenho	Refere-se à opinião dos colaboradores sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se também à percepção do colaborador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os de qualificação da mão-de-obra interna.	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Carga de trabalho	Refere-se às exigências e sobrecarga de tarefas atribuídas aos colaboradores, devido às altas demandas.	15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
Práticas de gestão de desempenho	Refere-se à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário: estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos colaboradores.	22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28
Práticas de promoção e recompensa	Refere-se à opinião do colaborador com relação às práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14

Fonte: Elaborado pela autora com base em Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015).

A terceira parte do questionário caracterizou-se pela mensuração dos fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores que atuam

na cooperativa estudada, a partir do instrumento *Organizational Learning Scale* (OLS) de Goh e Richard (1997), traduzido e validado no Brasil como Escala de Aprendizagem Organizacional, por Angelim e Guimarães (2003). O instrumento é composto de 21 itens agrupados em cinco categorias (clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento, times de trabalho e resolução de problemas em grupo) que procuram identificar características e práticas gerenciais consideradas essenciais para potencializar a aprendizagem organizacional. Com a finalidade de adequar a escala aos objetivos propostos do presente estudo, optou-se por realizar uma adaptação nas afirmações e, para tanto, foi realizada a troca de nomenclatura “empresa” para “cooperativa”. No modelo original, as afirmações foram avaliadas através de uma escala do tipo *Likert*, atribuindo-se valores de 1 a 7 (discordo fortemente a concordo fortemente). Entretanto, é importante destacar que, ao optar-se por utilizar dois modelos já validados, tornou-se necessária a adaptação das escalas, visto que possuem variações distintas. Vieira e Dalmoro (2008) afirmam que se deve evitar essa situação, isto é, o uso de escalas com formatos diferentes. Ao encontro da percepção dos autores, optou-se por adaptar a Escala de Aprendizagem Organizacional. Na Figura 7, apresenta-se a nova configuração proposta para as escalas.

Figura 7 - Adaptação das Escalas dos instrumentos de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com base em Angelim e Guimarães (2003) e Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015).

Percebe-se na Figura 7 que a escala original de aprendizagem organizacional possui uma gradação de 7 pontos, enquanto que a EPSO-R possui 5 pontos, desta forma, para a melhor

execução da coleta e análise dos dados, optou-se pela padronização das duas escalas para 5 pontos.

O Quadro 8 apresenta as dimensões e as variáveis que compõem a Escala de Aprendizagem Organizacional, bem como as suas respectivas definições e questões.

Quadro 9 – Dimensões e variáveis que compõem a Escala de Aprendizagem Organizacional

Dimensões	Definições	Variáveis
Clareza de Propósito e Missão	Refere-se ao grau de conhecimento dos colaboradores sobre a missão e os propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance.	2, 18, 19 e 20
<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	Refere-se ao papel do gestor na organização e na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento.	7, 8, 13, 15 e 17
Experimentação	Refere-se ao grau de liberdade e encorajamento dado aos colaboradores para experimentar processos inovadores e novos métodos de trabalho.	3, 6, 10, 11 e 12
Transferência de Conhecimento	Refere-se à capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os colaboradores, por meio de experiências e conhecimentos vindos de outras organizações.	1, 4, 9 e 16
Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	Refere-se ao nível com que a organização encoraja o trabalho em grupo para resolução de problemas e criação de ideias inovadoras.	5, 14 e 21

Fonte: Elaborado pela autora com base em Goh e Richard (1997).

Portanto, o instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A) desta pesquisa foi composto por 28 afirmações referentes ao suporte organizacional e 21 afirmações que visam identificar os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional, totalizando 49 afirmações. Ressalta-se que os colaboradores da cooperativa foram convidados a participar da pesquisa de maneira voluntária, mediante a autorização prévia do gestor de gestão de pessoas. A forma de aplicação foi individual, com uso de questionário impresso e *online*. Os participantes foram esclarecidos dos objetivos da pesquisa e foi garantido o seu anonimato. Os questionários foram entregues aos colaboradores pela pesquisadora em cada uma das unidades e recolhidos após o preenchimento, pela mesma, contudo, devido à solicitação de alguns respondentes, o questionário também foi disponibilizado *online* com o auxílio do programa de Formulários do *Google*. A seguir são apresentadas as técnicas de análise de dados adotadas neste estudo.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu a partir da codificação e representação por indicadores numéricos, formando um banco de dados, organizado com o auxílio do Microsoft Excel®. Em

seguida, os dados foram transpostos ao software *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS 22.0, onde realizaram-se as análises estatísticas para mensuração, organização e cruzamento das variáveis levantadas neste estudo.

A seguir, o Quadro 9 contempla os procedimentos de coleta e análise de dados de acordo com cada objetivo proposto neste estudo, com suas respectivas formas de análise e os autores que embasaram as construções.

Quadro 10 – Síntese do método

	Objetivo	Forma de mensuração	Forma de análise
<b>GERAL</b>	Analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário.	EPSO-R e Escala de Aprendizagem Organizacional (49 variáveis)	Análise de Regressão Múltipla
<b>ESPECÍFICOS</b>	Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa	Questões de Identificação do Perfil (08 variáveis)	Análise estatística descritiva e de frequência
	Analisar a percepção de Suporte Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores da cooperativa agropecuária	Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (28 variáveis)	Análise Fatorial Análise descritiva
	Identificar os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores que atuam na cooperativa estudada	Escala de Aprendizagem Organizacional (21 questões)	Análise Fatorial Análise descritiva
	Estabelecer relações entre a percepção de Suporte Organizacional e os fatores potencializadores da Aprendizagem Organizacional identificados na cooperativa estudada	EPSO-R e Escala de Aprendizagem Organizacional (49 variáveis)	Coefficiente de Correlação de Pearson

Fonte: Elaborada pela autora com base em Angelim e Guimarães (2003) e Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015).

Para traçar o perfil sociodemográfico e profissional, foram efetuadas análises de estatísticas descritivas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas (gênero, escolaridade e estado civil) e as profissionais (setor de atuação, tempo de empresa, cargo ocupado e cidade de atuação da cooperativa) pesquisadas.

Em seguida, foram explorados os dados da EPSO-R de Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) e da Escala de Aprendizagem Organizacional de Angelim e Guimarães (2003), através da análise fatorial exploratória. Segundo Hair et al. (2009), esta técnica relata a interdependência entre as variáveis e tem como objetivo condensar os dados presentes nas questões em um conjunto fatores. Ou seja, a partir da análise fatorial exploratória foram obtidos os fatores dos modelos estudados.

Para confirmar os fatores obtidos, realizou-se o teste de confiabilidade dos fatores. A confiabilidade serve para medir o grau de consciência das variáveis agrupadas em determinado

fator (HAIR et al., 2009). Neste estudo, utilizou-se o coeficiente de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, que pode variar de 0-1, sendo aceitos valores superiores a 0,7 (HAIR et al., 2009).

Para estabelecer relações entre a percepção de suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional identificados na cooperativa estudada, foi empregado o coeficiente de Correlação de Pearson. Para Pestana e Gageiro (2000), esse coeficiente indica a força de associação linear entre variáveis pesquisadas.

Por fim, com a intenção de alcançar o objetivo geral, analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário, foi realizada análise de regressão múltipla. Para Hair et al. (2009), a técnica de regressão busca analisar as relações lineares entre duas ou mais variáveis. A seguir, são apresentados os aspectos éticos considerados na execução desta pesquisa.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Na intenção de atender aos aspectos éticos, este projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP).

Para manter o rigor ético, os pesquisados tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B) e ao Termo de Confidencialidade (APÊNDICE C). A participação dos colaboradores era facultativa, podendo haver desistência no decorrer da pesquisa.

O estudo foi aprovado pelo CEP da UFSM, reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). A seguir, é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos neste estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentadas as análises e as discussões dos resultados das informações geradas por esta pesquisa, tendo em vista o atingimento dos objetivos propostos no capítulo introdutório. Esses resultados foram organizados em cinco enfoques: I) Perfil dos Respondentes; II) Percepção de suporte organizacional dos colaboradores; III) Identificação dos fatores potencializadores da aprendizagem organizacional; IV) Relações entre os dois construtos pesquisados; e V) Influência da percepção de suporte sobre os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente apresenta-se a caracterização do perfil sociodemográfico dos colaboradores da cooperativa agropecuária. Em relação à amostra pesquisada, participaram do estudo 262 colaboradores de diversas posições hierárquicas da cooperativa. Os dados da Tabela 1 e da Tabela 2 apresentam o perfil pessoal e profissional dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil pessoal dos respondentes

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
<b>Gênero</b>	Feminino	57	21,80%
	Masculino	205	78,20%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro (a)	112	42,70%
	Casado (a)	93	35,50%
	Divorciado (a)	10	3,80%
	Viúvo (a)	1	0,40%
	União estável	46	17,60%
<b>Idade</b>	Menos de 18 anos	1	0,40%
	De 19 a 25 anos	57	21,80%
	De 26 a 32 anos	70	26,70%
	De 33 a 39 anos	54	20,60%
	Mais de 40 anos	80	30,50%
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental	46	17,60%
	Ensino Médio	79	30,20%
	Curso Técnico	19	7,30%
	Ensino Superior incompleto	38	14,50%
	Ensino Superior Completo	51	19,50%
	Pós-Graduação incompleta	7	2,70%
Pós-Graduação completa	22	8,40%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 1 demonstram que a amostra foi composta por 78,20% respondentes do gênero masculino e 21,80% do gênero feminino. Percebe-se que a distribuição de gênero nesse setor de atividade é desproporcional (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018). Esses resultados compactuam com análise nacional do cooperativismo, de acordo com dados da OCB (2019b), 52% dos colaboradores das cooperativas brasileiras são homens, enquanto que 48% são mulheres. Com relação ao estado civil 42,70% são solteiros, seguidos pelos casados e os que possuem união estável, 35,50% e 17,60%, respectivamente.

Quanto à idade, a maioria dos colaboradores possui mais de 40 anos (30,50%), seguidos pelos que possuem entre 26 e 32 anos (26,70%). Para Figueiredo e Franco (2018), um dos desafios das cooperativas no cenário atual é atrair indivíduos mais jovens que promovam a renovação e sustentabilidade da organização. No que tange à escolaridade, a maior parte dos pesquisados possuem ensino médio completo (30,20%), seguido de ensino superior completo (19,50%).

Quanto ao perfil profissional, a pesquisa buscou identificar a quanto tempo o colaborador trabalha na cooperativa, o tempo que está no cargo e a cidade em que atua. A seguir a Tabela 2 apresenta o perfil profissional dos respondentes.

Tabela 2 – Perfil profissional dos respondentes

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Tempo de atuação	Menos de 1 ano	45	17,20%
	De 1,1 a 3 anos	58	22,10%
	De 3,1 a 5 anos	50	19,10%
	De 5,1 a 10 anos	53	20,20%
	Mais de 10 anos	53	20,20%
	Não respondeu	3	1,10%
Tempo no cargo atual	Menos de 1 ano	57	21,80%
	De 1,1 a 3 anos	64	24,40%
	De 3,1 a 5 anos	52	19,80%
	De 5,1 a 10 anos	44	16,80%
	Mais de 10 anos	42	16,00%
	Não respondeu	3	1,10%
Cidade	São Luiz Gonzaga	161	61,50%
	Santo Antônio das Missões	24	9,20%
	Bossoroca	14	5,30%
	São José	4	1,50%
	São Nicolau	11	4,20%
	Dezesseis de Novembro	4	1,50%
	Roque Gonzales	5	1,90%
	Santiago	21	8,00%
	Caibaté	4	1,50%
	Mato Queimado	4	1,50%
	Rolador	8	3,10%
	Não respondeu	2	0,80%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 2 fornecem, em conjunto, o perfil profissional dos pesquisados. Primeiramente analisou-se o tempo de serviço dos colaboradores na cooperativa, no qual verificou-se que os colaboradores, em sua maioria, afirmaram estar de 1 ano e 1 mês a 3 anos atuando na cooperativa (22,10%). Nesse caso, percebe-se que houve uma paridade entre os dados, essa situação pode ter ocorrido pelo fato de que a cooperativa expandiu-se consideravelmente nos últimos anos, ampliando seu quadro de colaboradores.

Com relação ao tempo no cargo atual, grande parte dos colaboradores (24,40%) afirmaram estar de 1 ano e 1 mês a 3 anos atuando nos atuais cargos. No que tange à distribuição dos sujeitos pesquisados nas cidades de atuação da cooperativa, a maior parte está alocada na cidade de São Luiz Gonzaga (61,50%), onde se localiza a sede da cooperativa, seguido pelos que atuam em Santo Antônio das Missões e Santiago, 9,20% e 8,00%, respectivamente.

#### 4.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA

Para analisar a percepção de suporte organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores da cooperativa agropecuária, aplicou-se, inicialmente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõe a Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R). Os testes iniciais da análise fatorial foram *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Hair et al. (2009) indicam que a significância do KMO deve ser superior a 0,5, já para o teste de Esfericidade de Bartlett os autores sugerem que o valor da significância deve ser maior que 0,05. Nesse caso, atestou-se a adequação da amostra, já que foi obtido para o KMO o coeficiente de 0,900, e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (sig 0,000), como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Suporte Organizacional

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
	0,900	Qui-Quadrado
Df		378
Sig		,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, realizou-se a avaliação das comunalidades, sendo necessária a eliminação de duas variáveis do modelo original (14 e 27), pois essas apresentaram valores inferiores a 0,5, não tendo explicação suficiente (HAIR et al., 2009). Com a exclusão, o instrumento passou a ter 26 questões. Os dados passaram por um novo processo de rotação, e mais uma variável (11) apresentou comunalidade inferior a 0,5, sendo necessária a sua exclusão, assim o instrumento passou a ter 25 questões. Na sequência, os dados foram submetidos à extração e identificação dos fatores, considerando dois critérios, os autovalores e a variância explicada. A análise fatorial resultou em cinco fatores, os quais apresentaram autovalor superior a 1 (HAIR et al., 2009) e explicam 65,53% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 18,19% da variância total, conforme visualiza-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Variância total explicada da EPSO-R

Fator	Variância total	
	% da Variância	% Acumulado
<b>Fator 1</b>	18,19	18,19
<b>Fator 2</b>	15,90	34,09
<b>Fator 3</b>	13,36	47,45
<b>Fator 4</b>	11,82	59,28
<b>Fator 5</b>	6,260	65,53

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com cinco fatores. Porém, o fator 5 apresentou somente uma variável (15), não sendo considerado consistente, sendo, portanto, excluído. Com a exclusão do fator 5, a análise fatorial resultou em 4 fatores que explicam 59,28% da variância. Na sequência, testou-se a confiabilidade dos fatores obtidos, por meio do teste de *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair et al. (2009), são aceitos valores superiores a 0,70 para o *Alfa de Cronbach*. Apresenta-se na Tabela 5 a consistência interna dos fatores da EPSO-R.

Tabela 5 – Confiabilidade fatores da EPSO-R

Fator	Nº de variáveis	<i>Alfa de Cronbach</i>
<b>Fator 1</b>	6	0,886
<b>Fator 2</b>	6	0,892
<b>Fator 3</b>	5	0,818
<b>Fator 4</b>	7	0,855

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os alfas dos quatro fatores possuem consistência interna aceitável (HAIR et al., 2009). Na Tabela 6, esses fatores foram analisados detalhadamente, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo de Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015), a carga fatorial para cada uma das variáveis, bem como a nomeação dos fatores criados.

Tabela 6 – Análise Fatorial da EPSO-R

(Continua)

Var	Descrição	Fator Original	Carga
<b>Fator 01 – Suporte Material ao desempenho (<math>\alpha = 0,886</math>)</b>			
03	Esta cooperativa oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	Suporte Material ao desempenho	0,799
02	Nesta cooperativa, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade	Suporte Material ao desempenho	0,771
01	A cooperativa em que trabalho fornece aos colaboradores equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	Suporte Material ao desempenho	0,746
05	Esta cooperativa efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	Suporte Material ao desempenho	0,742
04	Nesta cooperativa, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	Suporte Material ao desempenho	0,721
06	Esta cooperativa procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	Suporte Material ao desempenho	0,680
<b>Fator 02 – Carga de trabalho (<math>\alpha = 0,892</math>)</b>			
19	Esta cooperativa só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	Carga de trabalho	0,871
21	Nesta cooperativa, os colaboradores são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	Carga de trabalho	0,854
20	Esta cooperativa estabelece prazos insuficientes para a realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.	Carga de trabalho	0,851
18	A cooperativa em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	Carga de trabalho	0,777
17	Nesta cooperativa, a sobrecarga de trabalho leva o colaborador frequentemente ao esgotamento físico e mental.	Carga de trabalho	0,677
16	Esta cooperativa sobrecarrega de trabalho os colaboradores que possuem melhor desempenho.	Carga de trabalho	0,626
<b>Fator 03 – Práticas de Gestão de Desempenho (<math>\alpha = 0,818</math>)</b>			
24	Esta cooperativa leva em consideração propostas criativas feitas pelos colaboradores para melhoria do trabalho.	Práticas de Gestão de Desempenho	0,786
26	Nesta cooperativa, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	Práticas de Gestão de Desempenho	0,749
22	Esta cooperativa procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos colaboradores.	Práticas de Gestão de Desempenho	0,702
25	Nesta cooperativa, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	Práticas de Gestão de Desempenho	0,623
23	Esta cooperativa procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	Práticas de Gestão de Desempenho	0,525
<b>Fator 04 – Práticas de Promoção e Recompensa (<math>\alpha = 0,855</math>)</b>			
12	Nesta cooperativa, os salários pagos aos colaboradores são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	Práticas de Promoção e Recompensa	0,682
09	Nesta cooperativa, os colaboradores que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.	Práticas de Promoção e Recompensa	0,674

Tabela 6 – Análise Fatorial da EPSO-R

(Conclusão)			
10	Na cooperativa em que trabalho, os valores pagos ao colaborador a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.	Práticas de Promoção e Recompensa	0,608
28	Esta cooperativa promove a capacitação de seus colaboradores, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	Práticas de Gestão de Desempenho	0,603
13	A cooperativa em que trabalho, ao avaliar o desempenho do colaborador, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	Práticas de Promoção e Recompensa	0,537
08	Nesta cooperativa, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	Práticas de Promoção e Recompensa	0,482
07	As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta cooperativa são compatíveis com as aspirações dos colaboradores.	Práticas de Promoção e Recompensa	0,425

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial exploratória da EPSO-R indicaram a estrutura com quatro fatores como a mais adequada, totalizando 24 questões. De modo geral, observa-se que as questões se agruparam conforme o modelo original de Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015), com exceção do fator 4 que, além de agrupar as questões referentes a dimensão “Práticas de Promoção e Recompensa”, também agrupou a questão 28, pertencente, no modelo original, a dimensão “Práticas de Gestão de Desempenho”.

Através da análise da Tabela 6, percebe-se que no Fator 1 predominam as variáveis associadas à dimensão Suporte Material ao desempenho do modelo EPSO-R, relacionada à disponibilidade, adequação, quantidade e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela cooperativa para auxiliar na execução eficaz das tarefas (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015).

O Suporte Material ao desempenho está associado à percepção do colaborador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos e do contexto laboral, bem como sobre a qualificação dos colaboradores (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015; FOGAÇA, 2018). Assim como para os colaboradores, para os produtores associados às cooperativas os aspectos materiais, como equipamentos, também são determinantes para que essa relação entre produtor-colaborador-cooperativa ocorra de uma forma próspera e saudável (BINOTTO; SIQUEIRA; NAKAYAMA, 2009).

O fator 2 evidencia a predominância das variáveis referentes à dimensão Carga de Trabalho do modelo EPSO-R, sendo, portanto, a denominação do fator. Essa dimensão contempla variáveis associadas às exigências e à sobrecarga das atividades atribuídas aos colaboradores, referente às altas demandas da organização (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015; FOGAÇA, 2018).

A carga de trabalho refere-se a um interesse da organização em colocar as metas organizacionais em primeiro plano, afastando-se das perspectivas pessoais da equipe de trabalho (BECK; SCHMIDT, 2013). Em alguns casos, o colaborador concentra-se em atividades de curto prazo, devido a prazos insuficientes, deixando de lado os esforços de desenvolvimento e aprendizado, em prol das pressões para concluir outras tarefas demandadas pela organização (BECK; SCHMIDT, 2013). Nas organizações cooperativas preconiza um modelo de negócio que vai além do caráter econômico, essas instituições aproximam-se do desenvolvimento social valorizando as pessoas e evitando o esgotamento físico e psicossocial (GERVASONI, 2015).

O Fator 3 congrega itens associados às Práticas de Gestão de desempenho, relacionado à opinião dos colaboradores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário: estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos colaboradores (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015; FOGAÇA, 2018). As cooperativas agropecuárias procuram adotar uma estrutura organizacional mais flexível, baseadas em uma gestão democrática e apoiadas pelos princípios da gestão participativa (MACHADO; LEITE, 2002). Em consequência disso, as cooperativas preocupam-se em compreender as relações que se formam entre seus colaboradores favorecendo o desempenho de toda a organização (MACHADO; LEITE, 2002).

Tanto pesquisadores quanto gestores da área de administração já perceberam o impacto que questões relacionadas à saúde e ao bem-estar dos colaboradores podem ter no desempenho da organização (FOGAÇA, 2018). Quando o colaborador não é valorizado, não se sente reconhecido ou não recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades, uma das consequências pode ser a diminuição de sua contribuição no desempenho da organização (FOGAÇA, 2018). Entretanto, quando os colaboradores percebem o suporte organizacional, aumentam suas relações coletivas entre a equipe de trabalho, preocupando-se com os interesses organizacionais (LI; LONG; ER-YUE, 2018).

No Fator 4, evidencia-se a predominância da dimensão Práticas de Promoção e Recompensa da EPSO-R, sendo, portanto, mantida a denominação. Entretanto, cabe ressaltar que o fator contém a variável 28 (Esta cooperativa promove a capacitação de seus colaboradores, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um), inicialmente, associada à dimensão Práticas de Gestão de Desempenho. Acredita-se que essa variável agrupou-se neste fator, pois sua interpretação pode ter sido associada às oportunidades de ascensão profissional que os colaboradores possuem quando se dedicam à formação profissional, como por exemplo os treinamentos oferecidos pela cooperativa. Assim, compreende-se que o sentido do fator 4 diz respeito à opinião do colaborador com relação às práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais na organização (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015; FOGAÇA, 2018).

As crenças e expectativas geradas pelos funcionários sobre a recompensa pelo trabalho realizado na organização são elementos intrínsecos à percepção do suporte organizacional pelo indivíduo (MOREIRA et al., 2018). Ao perceberem os benefícios, sejam esses por meio de um sistema de salário justo, promoção baseadas no mérito, ganhos materiais e não-materiais, os colaboradores atendem às suas expectativas e o trabalho se torna mais significativo (AKGUNDUZ; ALKAN; GÖK, 2018). As cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil são as maiores empregadoras (ALMEIDA et al., 2009; OCERGS, 2019), portanto, devem preocupar-se em desenvolver incentivos e benefícios tanto no nível individual quanto para os trabalhos desenvolvidos em equipe (GARBERS; KONRADT, 2013).

A partir da definição dos fatores, a Tabela 7 apresenta as médias e desvios-padrão das variáveis e dos quatro fatores do suporte organizacional. Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) sugerem que as médias entre 1 e 2,9 devem ser interpretadas como uma percepção de suporte organizacional inadequado, entre 3 e 3,9, como percepção mediana de suporte, e acima de 4,0, como percepção adequada.

Tabela 7 – Média e desvio padrão da EPSO-R

(Continua)			
Var	Descrição	Média	Desvio
<b>Fator 01 – Suporte Material ao desempenho (<math>\alpha = 0,886</math>)</b>			
01	A cooperativa em que trabalho fornece aos colaboradores equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	4,51	0,559
02	Nesta cooperativa, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade	4,28	0,680

Tabela 7 – Média e desvio padrão da EPSO-R

		(Conclusão)	
03	Esta cooperativa oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	4,36	0,713
04	Nesta cooperativa, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	4,34	0,723
05	Esta cooperativa efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso	4,37	0,687
06	Esta cooperativa procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	4,31	0,723
	<b>Média Geral</b>	<b>4,36</b>	<b>0,545</b>
<b>Fator 02 – Carga de trabalho (<math>\alpha = 0,892</math>)</b>			
16	Esta cooperativa sobrecarrega de trabalho os colaboradores que possuem melhor desempenho.	3,54	1,056
17	Nesta cooperativa, a sobrecarga de trabalho leva o colaborador frequentemente ao esgotamento físico e mental.	3,75	1,053
18	A cooperativa em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	3,90	0,959
19	Esta cooperativa só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	4,16	0,868
20	Esta cooperativa estabelece prazos insuficientes para a realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.	4,03	0,972
21	Nesta cooperativa, os colaboradores são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	4,22	0,937
	<b>Média Geral</b>	<b>3,93</b>	<b>0,787</b>
<b>Fator 03 – Práticas de Gestão de Desempenho (<math>\alpha = 0,818</math>)</b>			
22	Esta cooperativa procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos colaboradores.	3,73	0,854
23	Esta cooperativa procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	3,89	0,771
24	Esta cooperativa leva em consideração propostas criativas feitas pelos colaboradores para melhoria do trabalho.	3,89	0,771
25	Nesta cooperativa, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	4,24	0,665
26	Nesta cooperativa, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	3,61	0,968
	<b>Média Geral</b>	<b>3,87</b>	<b>0,611</b>
<b>Fator 04 – Práticas de Promoção e Recompensa (<math>\alpha = 0,855</math>)</b>			
07	As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta cooperativa são compatíveis com as aspirações dos colaboradores.	4,00	0,790
08	Nesta cooperativa, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	3,81	0,922
09	Nesta cooperativa, os colaboradores que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.	4,10	0,813
10	Na cooperativa em que trabalho, os valores pagos ao colaborador a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.	4,51	0,704
12	Nesta cooperativa, os salários pagos aos colaboradores são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	4,08	0,801
13	A cooperativa em que trabalho, ao avaliar o desempenho do colaborador, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	4,05	0,796
28	Esta cooperativa promove a capacitação de seus colaboradores, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	4,22	0,770
	<b>Média Geral</b>	<b>4,10</b>	<b>0,586</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 7, percebe-se que, com a obtenção das médias, foi possível realizar a análise da percepção de suporte organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores da cooperativa agropecuária. As variáveis foram avaliadas seguindo a seguinte escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Indiferente; (4) Concordo; e (5) Concordo Totalmente.

A Tabela 7 demonstra que as variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes foram a 01 e a 10. A variável 01 (média 4,51) pertence ao fator “Suporte Material ao desempenho” e refere-se ao fornecimento por parte da cooperativa de equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas. Isso demonstra que os colaboradores investigados percebem que a cooperativa mantém um ambiente de trabalho confortável e adequado para execução de suas atividades. Rhodes e Eisenberger (2002), em uma revisão de mais de 70 estudos, afirmam que condições de trabalho adequadas estão entre os antecedentes do suporte organizacional. As cooperativas agropecuárias, por estarem em constante crescimento, aperfeiçoam suas estruturas e investimentos na intenção de ampliar e modernizar suas instalações, o que agrega mais valor ao negócio (OCB, 2019b).

A variável 10 (média 4,51) pertence ao fator “Práticas de Promoção e Recompensa” e refere-se aos valores pagos ao colaborador a título de participação nos lucros e resultados (PLR). Recompensas como pagamentos extras, gratificações, recompensas materiais e recompensas simbólicas possuem influência positiva nas avaliações do suporte organizacional (EISENBERGER et al., 1986). De acordo com Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015), as médias acima de 4,0, sugerem uma percepção adequada do Suporte Organizacional.

Pode-se inferir que esse resultado decorreu do contexto analisado, segundo dados da OCERGS (2019), as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul empregam diretamente 36,6 mil trabalhadores e o salário médio dos colaboradores de cooperativas gaúchas, em 2018, foi 12% superior ao salário médio dos empregados do setor privado.

Por outro lado, a variável que apresentou a menor média de concordância (3,54) foi a 16, pertencente ao fator “Carga de Trabalho” resultado que pode ser visto como positivo, tendo em vista que essa variável está associada à sobrecarga de trabalho aos colaboradores que possuem melhor desempenho. Nota-se que esse achado sinaliza para o fato de que, mesmo que o colaborador apresente o melhor desempenho, a cooperativa consegue distribuir as atividades de maneira igualitária sem sobrecarregar nenhum colaborador. Ressalta-se que as variáveis 16, 17, 18, 19, 20 e 21, pertencentes a dimensão “Carga de Trabalho”, possuem uma conotação negativa o que pode ter afetado as médias desse fator. Cabe salientar, que todas as variáveis desse fator apresentaram desvio-padrão próximos ou superior a 1, indicando uma variabilidade

na percepção dos respondentes, sinalizando que a cooperativa deve estar atenta aos efeitos do excesso de trabalho.

Com relação às análises dos fatores, nota-se que a dimensão “Suporte Material ao desempenho” apresentou a maior média (4,36), indicando uma percepção adequada do Suporte Organizacional (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015). Esse fator abarca a preocupação da cooperativa em manter equipamentos, ferramentas e locais de trabalho adequados para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades. Ressalta-se que, mesmo apresentando a menor média (3,87) entre os fatores, a dimensão “Práticas de Gestão de Desempenho” pode ser considerada como percepção mediana de Suporte Organizacional (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015). Entretanto, esse resultado sinaliza algumas questões que podem ser desenvolvidas pela cooperativa, principalmente, no que tange às manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito (média 3,61) e ao aprimoramento constantemente dos processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos colaboradores (média 3,73).

Em síntese, ao analisar o contexto da cooperativa agropecuária, percebe-se que, em nenhum dos itens examinados, a percepção de suporte organizacional pode ser considerada como inadequada (médias entre 1 e 2,9). Os resultados demonstram que a cooperativa estudada preocupa-se em garantir equipamentos e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas. Além disso, preocupa-se em conceder gratificações aos seus colaboradores a título de participação nos lucros e resultados (PLR). Nota-se que a cooperativa pode desprender esforços de melhoria em questões voltadas ao reconhecimento dos colaboradores e maior abertura para novas ideias. Alinhadas com o princípio da gestão democrática, as cooperativas devem permitir que seus membros e colaboradores participem ativamente na formulação das suas estratégias para atingir os melhores resultados (OCB, 2019b).

A seguir são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória da Escala de Aprendizagem Organizacional.

#### 4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA

Esta seção apresenta os resultados com relação aos fatores que potencializam a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores que atuam na cooperativa estudada. Para tal, foi realizada a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis que compõem a Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS). Inicialmente foi feita a

verificação da amostra, sendo realizados os testes iniciais de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Conforme os dados apresentados na Tabela 8, percebe-se que os testes foram satisfatórios, já que foi obtido para o KMO o coeficiente de 0,947, e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (sig 0,000).

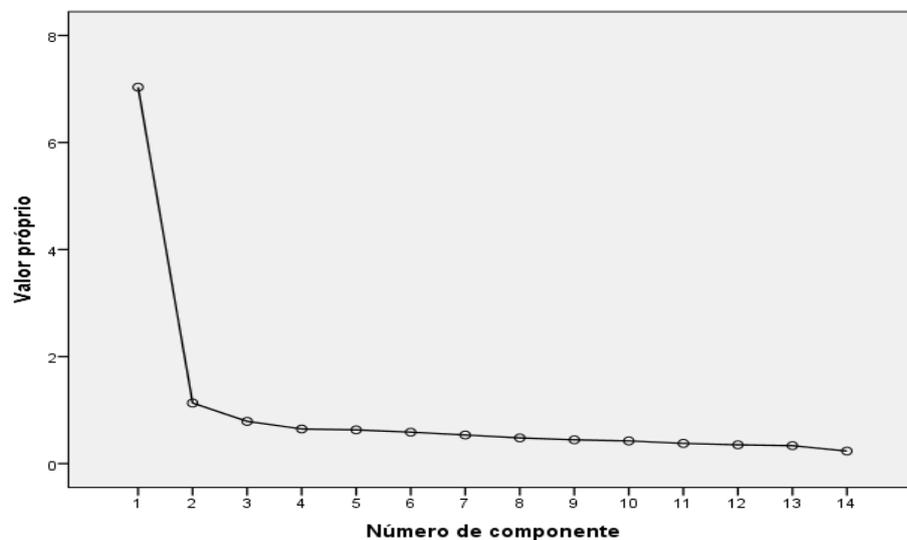
Tabela 8 – Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Aprendizagem Organizacional

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Bartlett	
	0,947	Qui-Quadrado
Df		210
Sig		,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Posteriormente, realizou-se a avaliação das comunalidades, sendo necessária a eliminação de sete variáveis do modelo original (5, 6, 11, 13, 14, 20 e 21), pois essas apresentaram valores inferiores a 0,5, não tendo explicação suficiente (HAIR et al., 2009). Com a exclusão, o instrumento passou a ter 14 questões. Em seguida, os dados foram submetidos à extração e identificação dos fatores, considerando dois critérios: autovalores e a variância explicada. Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com dois fatores. Em relação aos autovalores, percebe-se no Gráfico 1 a presença de dois fatores com valores superiores a 1 conforme indicado por Hair et al. (2009).

Gráfico 1 – *Scree Plot* OLS



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à variância, visualiza-se na Tabela 9 que a análise fatorial resultou em dois fatores, os quais explicam 58,33% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 35,58% da variância total. Hair et al. (2009) indica que o valor mais adequado para a variância é de 60%, entretanto como nesse estudo o valor ficou muito próximo a 60%, e os autovalores dos dois fatores foram superiores a 1, optou-se por utilizar a solução bifatorial.

Tabela 9 – Variância total explicada da OLS

Fator	Variância Total Explicada	
	% da Variância	% Acumulado
<b>Fator 1</b>	35,58	35,58
<b>Fator 2</b>	22,74	58,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, testou-se a confiabilidade dos fatores obtidos, por meio do teste de *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair et al. (2009), são aceitos valores superiores a 0,70 para o *Alfa de Cronbach*. Apresenta-se na Tabela 10 a consistência interna dos fatores da OLS.

Tabela 10 – Confiabilidade fatores da OLS

Fator	Nº de variáveis	<i>Alfa de Cronbach</i>
<b>Fator 1</b>	10	0,914
<b>Fator 2</b>	4	0,760

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os alfas dos dois fatores possuem consistência interna aceitável (HAIR et al., 2009). Na Tabela 11, esses fatores foram analisados detalhadamente, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo de Goh e Richards (1997), a carga fatorial para cada uma das variáveis, bem como a nomeação dos fatores criados.

Tabela 11 – Análise Fatorial da OLS

Var	Descrição	Fator Original	Carga
<b>Fator 01 – Liberdade para experimentação promovida pela liderança (<math>\alpha = 0,914</math>)</b>			
12	Na cooperativa em que trabalho, as novas ideias dos colaboradores são levadas a sério pelos dirigentes	Experimentação	0,750
17	Nesta cooperativa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança	0,742
15	Os gestores da cooperativa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança	0,733
19	Os colaboradores têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	Clareza de Propósito e missão	0,720
16	Na cooperativa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	Transferência de conhecimento	0,713
10	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela cooperativa	Experimentação	0,704
18	Os colaboradores desta cooperativa entendem como a missão organizacional será alcançada	Clareza de Propósito e missão	0,698
08	Os gestores desta cooperativa encorajam os colaboradores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança	0,591
09	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a cooperativa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os colaboradores	Transferência de conhecimento	0,571
07	Nesta cooperativa os gestores aceitam mudanças e novas ideias	<i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança	0,560
<b>Fator 02 – Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto (<math>\alpha = 0,760</math>)</b>			
03	Os colaboradores podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da cooperativa em que trabalho	Experimentação	0,780
01	Na cooperativa em que trabalho os colaboradores têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros colaboradores sobre experiências de trabalho bem-sucedidas	Transferência de conhecimento	0,764
02	Existe ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa	Clareza de Propósito e missão	0,691
04	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa cooperativa	Transferência de conhecimento	0,558

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a amostra investigada, os resultados da análise fatorial da Escala de Aprendizagem Organizacional indicaram a estrutura com dois fatores como a mais adequada, totalizando 14 questões. Percebe-se que no contexto cooperativista as variáveis não se agruparam de acordo com as categorias sugeridas pelo modelo de Goh e Richards (1997), demonstrando uma instabilidade da escala que pode ser observada em outros estudos, conforme demonstra o Quadro 10.

Quadro 11 – Estudos utilizando a OLS

<b>Autores</b>	<b>Nº de fatores</b>	<b>Categorias</b>
Goh e Richards (1997)	5	1) Clareza de Propósito e missão; 2) <i>Empowerment</i> e Comprometimento da liderança; 3) Experimentação; 4) Transferência de conhecimento; 5) Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo.
Angelim e Guimarães (2003)	3	1) Práticas organizacionais ou atitudes de gestores de apoio à liberdade de atuação dos funcionários; 2) Trabalho em Grupo; 3) Compreensão, compartilhamento da missão institucional.
Santos (2009)	3	1) Estímulo ao trabalho em equipe e experimentação; 2) Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional; 3) Integração dos setores e disseminação da missão organizacional.
Hörbe (2016)	4	1) Cultura de incentivo a experimentação e sugestão de novas ideias; 2) Incentivo da Liderança à participação na tomada de decisão e resolução de problemas em grupo; 3) Clareza de Propósito e Missão; 4) Interação com o Ambiente Externo, Capacidade Absortiva e Transferência de Conhecimento.
Geleski, Zampier e Stefano (2016)	4	1) Integração dos setores e disseminação da missão organizacional; 2) Trabalho e resolução de problemas em grupo; 3) Estímulo ao trabalho em equipe e à experimentação; 4) Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional.
Dal Forno et al. (2018)	4	1) Comprometimento com a Aprendizagem Organizacional; 2) Experimentação; 3) Compromisso, Liderança e <i>Empowerment</i> ; 4) Transferência de Conhecimento;

Fonte: Goh e Richards (1997); Angelim e Guimarães (2003); Dal Forno et al. (2018); Geleski, Zampier e Stefano (2016); Hörbe (2016); Santos (2009).

Percebe-se que os estudos encontrados que utilizaram a OLS em diferentes contextos (Quadro 10) apresentaram, em sua maioria, uma solução com quatro (DAL FORNO et al., 2018; GELESKI; ZAMPIER; STEFANO, 2016; HÖRBE, 2016) ou três fatores (ANGELIM; GUIMARÃES, 2003; SANTOS, 2009) como a mais adequada. Ressalta-se que tanto Goh e Richards (1997) quanto Angelim e Guimarães (2003) também encontraram uma possibilidade de solução unifatorial em suas pesquisas.

Inspirado nos estudos já realizados utilizando a escala, na literatura sobre aprendizagem organizacional e de acordo com o conteúdo das variáveis associadas a cada dimensão, denominou-se, como: Fator 1, “Liberdade para experimentação promovida pela liderança” e Fator 2, “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto”. No Quadro 11, apresenta-se a caracterização da dimensão e as categorias semelhantes descritas na literatura.

Quadro 12 – Denominação e descrição das novas categorias de Aprendizagem Organizacional

Nomenclatura do novo fator	Descrição do novo fator	Categorias semelhantes descritas na literatura
Liberdade para experimentação promovida pela liderança	Refere-se ao grau de liberdade e encorajamento proporcionado pelo gestor aos colaboradores para experimentar novas ideias e discutir questões que contribuem para o alcance da missão e do propósito da organização	Experimentação (GOH; RICHARDS, 1997; CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007); Transferência de conhecimento (GOH; RICHARDS, 1997); Clareza de Propósito e missão (GOH; RICHARDS, 1997); <i>Empowerment</i> Comprometimento da liderança (GOH; RICHARDS, 1997); Práticas organizacionais ou atitudes de gestores de apoio à liberdade de atuação dos funcionários (ANGELIM; GUIMARÃES, 2003).
Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto	Trata-se da capacidade dos colaboradores de integração para discutir novas ideias, compartilhar experiências e debater sobre os pontos de melhoria de forma construtiva com o grupo de trabalho.	Experimentação (GOH; RICHARDS, 1997); Transferência de conhecimento (GOH; RICHARDS, 1997); Clareza de Propósito e missão (GOH; RICHARDS, 1997); Trabalho em grupo (ANGELIM; GUIMARÃES, 2003); Aprendizado em Nível do Grupo (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002).

Fonte: Angelim e Guimarães (2003); Bontis, Crossan e Hulland (2002); Chiva, Alegre e Lapedra (2007); Goh e Richards (1997);

Considerando-se o referencial teórico sobre aprendizagem organizacional, buscou-se identificar os principais elementos presentes nas afirmativas agrupadas em cada um dos dois fatores encontrados.

O Fator 1, composto por 10 variáveis, concentrou questões referentes à Experimentação, *Empowerment* e Comprometimento da liderança, Clareza de Propósito e missão e Transferência de conhecimento. Entretanto, optou-se por denominá-lo de “Liberdade para experimentação promovida pela liderança”, pelo conteúdo das afirmativas, uma vez que as questões que compõem esse fator referem-se a elementos como a abertura e aceitação para mudanças, ideias e críticas, discussão e aprimoramento de processos e problemas de forma coletiva e aproximação entre equipe de trabalho e lideranças para o alcance da missão e do propósito da organização. As lideranças tem o papel de eliminar barreiras e promover o compartilhamento do conhecimento (MORENO; CAVAZOTTE; DUTRA, 2020).

Todas as experiências dos gestores são relevantes para a formulação das estratégias nas cooperativas (HOL; BINOTTO; PADILHA, 2009). Entretanto, a aprendizagem organizacional pode ser potencializada a medida que são delineados momentos de interação, criando um ambiente de diálogo entre os indivíduos envolvidos no processo (BINOTTO; SIQUEIRA; NAKAYAMA, 2009), esse cenário exige disposição para a colaboração e confiança entre os colaboradores e gestores (HOL; BINOTTO; PADILHA, 2009).

O Fator 2, composto por 4 variáveis, concentrou questões referentes à Experimentação, Clareza de Propósito e missão e Transferência de conhecimento. Entretanto, optou-se por denominá-lo de “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto”, pelo conteúdo das afirmativas, uma vez que as questões que compõem esse fator referem-se à possibilidade de apresentar novas ideias, compartilhar experiências e discutir sobre pontos de melhoria de forma construtiva com o grupo de trabalho. Ao contrário de muitas organizações contemporâneas as cooperativas opõe-se ao individualismo, preservando as características de sociabilidade e compartilhamento nos indivíduos (HOL; BINOTTO; PADILHA, 2009; BINOTTO; SIQUEIRA; SIMIONI, 2011). Essas organizações possibilitam a construção do trabalho de forma conjunta, por meio colaboração recíproca, confiança, do sentimento de pertencimento e responsabilidade com a organização (CARVALHO, 2016).

A partir da definição dos fatores, a Tabela 12 apresenta as médias e desvios-padrão das variáveis e dos dois fatores da aprendizagem organizacional.

Tabela 12 – Média e desvio padrão da Aprendizagem Organizacional

Var	Descrição	Média	Desvio
<b>Fator 01 – “Liberdade para experimentação promovida pela liderança” (<math>\alpha = 0,914</math>)</b>			
07	Nesta cooperativa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	3,65	0,897
08	Os gestores desta cooperativa encorajam os colaboradores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	3,87	0,764
09	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a cooperativa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os colaboradores.	3,81	0,818
10	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela cooperativa.	3,39	0,931
12	Na cooperativa em que trabalho, as novas ideias dos colaboradores são levadas a sério pelos dirigentes.	3,69	0,840
15	Os gestores da cooperativa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	3,40	0,860
16	Na cooperativa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	3,59	0,909
17	Nesta cooperativa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	3,63	0,838
18	Os colaboradores desta cooperativa entendem como a missão organizacional será alcançada.	3,80	0,738
19	Os colaboradores têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.	3,53	0,895
	<b>Média Geral</b>	<b>3,63</b>	<b>0,639</b>
<b>Fator 02 – “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto” (<math>\alpha = 0,760</math>)</b>			
01	Na cooperativa em que trabalho os colaboradores têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros colaboradores sobre experiências de trabalho bem-sucedidas.	3,97	0,700
02	Existe ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa.	4,03	0,705
03	Os colaboradores podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da cooperativa em que trabalho.	3,87	0,755
04	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa cooperativa.	3,65	0,891
	<b>Média Geral</b>	<b>3,88</b>	<b>0,584</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 12, percebe-se que, com a obtenção das médias, foi possível identificar os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores que atuam na cooperativa estudada. As variáveis foram avaliadas seguindo a seguinte escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Indiferente; (4) Concordo; e (5) Concordo Totalmente.

A Tabela 12 demonstra que as variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes foram a 01 e a 02. A variável 01 (média 3,97) pertence ao fator “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto” e refere-se à oportunidade dos colaboradores de conversar com outros colegas sobre experiências de trabalho bem-sucedidas. Para Aguiar, Spuldaro e Santos Júnior (2019), a capacidade de estabelecer uma rede de contatos no ambiente de trabalho corrobora com o processo de apropriação das informações e ajuda no desenvolvimento de inovações nas cooperativas. As trocas de ideias são essenciais para a resolução de problemas, pois só quando os indivíduos apropriam-se do saber são capazes de modificar sua realidade social (ALMEIDA, 2008).

A variável 2 (média 4,03) também pertence ao fator “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto” e refere-se à ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa. É papel da área de gestão de pessoas contratar colaboradores que tenham suas concepções alinhadas as diretrizes estratégicas da organização (SIQUEIRA, 2015), pois quando o colaborador compreende que os valores da organização favorecem seu desenvolvimento no trabalho, cria-se um compromisso implícito entre a organização e seus colaboradores (FOGAÇA, 2018).

Por outro lado, as variáveis que apresentaram as menores médias de concordância foram a 10 e a 15, ambas pertencentes ao fator “Liberdade para experimentação promovida pela liderança”. A variável 10 (média 3,39) refere-se às recompensas proporcionadas pela cooperativa por ideias inovadoras. Esse resultado sinaliza que a cooperativa estudada pode dar maior atenção às ideias inovadoras, pois as organizações que incorporam e valorizam as inovações possuem maior vantagem competitiva (AGUIAR; SPULDARO; SANTOS JÚNIOR, 2019).

Já a variável 15 (média 3,40) refere-se a abertura dos gestores para aceitar críticas sem se tornarem excessivamente defensivos. Percebe-se que esse achado evidencia a necessidade de desenvolvimento dos gestores para receber *feedbacks*. Segundo Siqueira (2015), muitos indivíduos que ocupam posições de liderança têm resistência em fomentar práticas de aprendizagem, tendo dificuldade de aceitar críticas ou sugestões. Para esse autor, isso pode ser fruto da intangibilidade do conhecimento nas organizações.

Ressalta-se que no estudo desenvolvido por Geleski, Zampier e Stefano (2016), em uma instituição pública de ensino superior, os resultados foram semelhantes aos encontrados nesta pesquisa. A variável 1 também apresentou a maior média de concordância entre os respondentes, denotando que os indivíduos trocam experiências vividas em outras organizações. Enquanto que a variável 10 também apresentou a menor média de concordância entre os respondentes, apontando para a falta de liberdade para expor ideias inovadoras em processos organizacionais.

Com relação às análises dos fatores, nota-se que a dimensão “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto” apresentou a maior média (3,88). Esse fator refere-se à capacidade de integração dos colaboradores para discutir novas ideias, compartilhar experiências e debater sobre os pontos de melhoria de forma construtiva com o grupo de trabalho. Ressalta-se que, mesmo apresentando a menor média (3,63), a dimensão “Liberdade para experimentação promovida pela liderança” não se distancia muito do fator que apresentou a maior média, entretanto, esse resultado indica algumas questões que podem ser desenvolvidas pela cooperativa, principalmente, no que tange ao reconhecimento das ideias dos colaboradores e à abertura das lideranças para receber críticas, conforme citado anteriormente.

Em síntese, ao analisar o contexto da cooperativa agropecuária, percebe-se que em nenhum dos itens analisados a média foi inferior a 3,39. Nota-se que os resultados que apresentaram as melhores médias na cooperativa estudada referem-se a comportamentos percebidos entre os próprios colaboradores como: oportunidades de conversar com outros colegas sobre experiências de trabalho bem-sucedidas e ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa. Entretanto, as variáveis que apresentaram as menores médias referem-se às relações formadas entre colaborador e suas chefias e às recompensas proporcionadas pela cooperativa por ideias inovadoras e abertura dos gestores para aceitar críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.

A seguir, são apresentados os resultados das relações entre a percepção de suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional.

#### 4.4 RELAÇÕES ENTRE SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Após as análises individuais do suporte e da aprendizagem organizacional com o objetivo de estabelecer relações entre a percepção de suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional identificados na cooperativa estudada, recorreu-se à análise de correlação. Assim, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson,

sendo que esse refere-se a uma medida de associação linear que pode ser tanto positiva quanto negativa (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Na Tabela 13, são expostos os resultados deste estudo.

Tabela 13 – Matriz de correlação entre os fatores da EPSO-R e da OLS

Correlações		Suporte Organizacional (SO)			Aprendizagem Organizacional (AO)	
		CT	PGD	PPR	LEPL	OCCIC
SO	Suporte Material ao Desempenho (SMD)	0,226**	0,494**	<b>0,685**</b>	0,492**	0,452**
	Carga de Trabalho (CT)		0,210**	0,246**	0,172**	0,207**
	Práticas de Gestão de Desempenho (PGD)			0,634**	<b>0,743**</b>	<b>0,703**</b>
	Práticas de Promoção de Recompensa (PPR)				0,676**	0,610**
AO	Liberdade para experimentação promovida pela liderança (LEPL)					<b>0,690**</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01

Como afirmam Hair et al. (2009), o coeficiente de correlação refere-se à intensidade de associação de duas variáveis, este valor pode variar de -1 a +1, e quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação entre as variáveis. No caso desse estudo, verifica-se que, de uma maneira geral, foram obtidos coeficientes de correlação significativos e nenhum dos fatores apresentou correlação negativa. As intensidades do Coeficiente de Correlação de Pearson foram avaliadas segundo Pestana e Gageiro (2000), que sugerem a seguinte interpretação: menor que 0,2 as associações são muito baixas, de 0,21 e 0,39 são baixas, entre 0,4 e 0,69 são consideradas moderadas, de 0,7 até 0,89 são altas e de 0,9 a 1 são muito altas.

Analisando inicialmente as correlações entre os fatores que compõem a percepção de suporte organizacional, sinalizados na cor rosa na Tabela 13, identifica-se que os valores dos coeficientes de correlação são positivos, demonstrando que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Percebe-se que o fator “Práticas de Promoção de Recompensa” (PPR), quando relacionado com os fatores “Suporte Material ao Desempenho” (SMD) e “Práticas de Gestão de Desempenho” (PGD), apresentam coeficientes de correlação de intensidade moderada (PESTANA; GAGEIRO, 2000), sendo 0,685 e 0,634, respectivamente. Ressalta-se que os demais fatores do suporte organizacional, quando correlacionados, em sua maioria, apresentaram associações baixas (PESTANA; GAGEIRO, 2000), isto é inferiores a 0,4.

No que tange à correlação dos fatores que potencializam a aprendizagem organizacional, sinalizados na cor azul na Tabela 13, nota-se que a dimensão “Liberdade para experimentação promovida pela liderança” (LEPL) e a dimensão “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto” (OCCIC) apresentaram uma associação positiva e moderada (0,690). Tais resultados inferem que quanto mais as lideranças proporcionam liberdade para experimentação voltada à abertura e aceitação para mudanças, ideias e críticas, discussão e aprimoramento de processos e problemas de forma coletiva, mais os colaboradores terão oportunidade de apresentar novas ideias, compartilhar experiências e discutir sobre os pontos de melhoria de forma construtiva no ambiente de trabalho.

Analisando as correlações existentes entre a percepção de suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional, sinalizados na cor lilás na Tabela 13, observa-se que os índices de correlação mais altos foram entre: Práticas de Gestão de Desempenho (PGD), Práticas de Promoção e Recompensa (PPR), Liberdade para experimentação promovida pela liderança (LEPL) e Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto (OCCIC).

A relação entre a “Liberdade para experimentação promovida pela liderança” (LEPL) e “Práticas de Gestão de Desempenho” (PGD) apresentou a maior correlação (0,743), sendo considerada alta a associação entre estas dimensões (PESTANA; GAGEIRO, 2000). O que significa que, quanto maior o grau de liberdade para experimentação promovida pela liderança, maior tende a ser o nível de desempenho dos colaboradores.

Além disso, a correlação existente entre as dimensões “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto” (OCCIC) e “Práticas de Gestão de desempenho” (PGD) também pode ser considerada alta (0,703). Tais resultados sugerem que quanto mais a cooperativa proporciona oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto, maior tende a ser o nível de desempenho dos colaboradores.

Em síntese, as correlações entre os fatores do suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional evidenciaram a relação existente entre esses construtos, sendo que a maioria das associações foi considerada moderada. Os resultados obtidos permitem afirmar que a correlação com maior intensidade encontrada nesse estudo foi entre os fatores a “Liberdade para experimentação promovida pela liderança” (LEPL) e “Práticas de Gestão de Desempenho” (PGD) (0,743). Esse resultado sugere que uma liderança que possibilita a experimentação e desenvolve seus colaboradores pode apresentar um melhor desempenho. Para Tian, Cai e Jiang (2018), é necessário que os gestores se preocupem em criar um clima para que a aprendizagem organizacional ocorra, fomentando o compartilhamento de

conhecimento para promover o progresso contínuo da organização. Ao potencializar a aprendizagem organizacional entre os colaboradores, a organização aumenta o seu conhecimento, desenvolve suas capacidades e pode melhorar seu desempenho (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014).

As implicações encontradas nesse estudo corroboram com as perspectivas de teóricos que mencionam a existência de uma inter-relação entre as temáticas (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014; ISLAM; AHMED; AHMAD, 2015; TIAN; CAI; JIANG, 2018). Os colaboradores que percebem o suporte organizacional valorizam o aprendizado organizacional e estão mais comprometidos em aprender (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014). Portanto, perceber o suporte organizacional e as práticas de gestão de pessoas envolvidas na relação entre colaborador e organização, são variáveis importantes para que a aprendizagem no contexto de trabalho se concretize (SIQUEIRA, 2015; TIAN; CAI; JIANG, 2018).

Na próxima seção, são discutidos outros aspectos pertinentes à análise conjunta do suporte e da aprendizagem organizacional.

#### 4.5 SUPORTE ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O objetivo geral desse estudo consiste em analisar a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário. Para atingir tal objetivo, realizaram-se análises de regressão múltipla. A análise de regressão é uma técnica amplamente utilizada quando se trata da manipulação de variáveis na área de administração, a regressão múltipla, em especial, refere-se à análise da relação entre uma variável dependente e diversas variáveis independentes (HAIR et al., 2009).

No caso deste estudo, foram verificadas as relações associativas entre cada uma das variáveis dependentes (Liberdade para experimentação promovida pela liderança; Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto; e Aprendizagem Organizacional) e variáveis independentes (Suporte Material ao Desempenho; Carga de Trabalho; Práticas de Gestão de Desempenho; e Práticas de Promoção de Recompensa), possibilitando esclarecer quanto cada fator potencializador da aprendizagem organizacional é explicado pelos fatores de suporte organizacional.

Com relação ao método, optou-se por utilizar a estimação *stepwise* para a elaboração dos modelos de regressão. O método *stepwise* seleciona o melhor preditor para cada uma das variáveis dependentes (HAIR et al., 2009). Deste modo, os modelos encontrados para as variáveis dependentes associadas à Aprendizagem Organizacional, podem ser visualizados na Tabela 14.

Tabela 14 – Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ) para os modelos de regressão

Variável Dependente	Suporte Material ao Desempenho		Carga de Trabalho		Práticas de Gestão de Desempenho		Práticas de Promoção e Recompensa		$R^2$ Ajust.
	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	
Liberdade para experimentação promovida pela liderança	-	-	-	-	0,524	0,000	0,343	0,000	0,620
Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto	-	-	-	-	0,529	0,000	0,274	0,000	0,536
Aprendizagem Organizacional	-	-	-	-	0,574	0,000	0,337	0,000	0,686

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da realização do teste F (Tabela 14), percebe-se que em relação aos modelos propostos para as variáveis dependentes da Aprendizagem Organizacional, as variáveis influenciadoras foram: o fator 3 (Práticas de Gestão de Desempenho) e o fator 4 (Práticas de Promoção e Recompensa) do Suporte Organizacional. Portanto, esses fatores podem ser considerados como preditores da Aprendizagem Organizacional e seus fatores, visto que, nesses casos, os coeficientes de regressão das variáveis apresentaram poder de explicação estatisticamente significativa, justificando a entrada dessa variável na equação de regressão, conforme  $\text{sig} < 0,05$  (HAIR et al., 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Em seguida, analisaram-se os coeficientes beta, os quais permitem uma comparação do poder explicativo de cada variável dependente (HAIR et al., 2009). Ao analisar os coeficientes beta (Coef.), percebe-se que tanto o fator Práticas de Gestão de Desempenho quanto o fator Práticas de Promoção e Recompensa exercem influência positiva na aprendizagem organizacional. Percebe-se que as duas variáveis do Suporte Organizacional em conjunto predizem 68,60% ( $R^2$  ajustado) da aprendizagem geral. Essas evidências sugerem que quanto maior a prioridade dada as Práticas de Gestão de Desempenho e as Práticas de Promoção e Recompensa, maior é o potencial de aprendizagem organizacional.

Esse estudo elucidada a possibilidade das organizações, ao proporcionar Práticas de Gestão de desempenho e oferecer Práticas de Promoção e Recompensas, de contribuir para a

satisfação das necessidades da equipe, possibilitando, assim, que a aprendizagem organizacional ocorra, principalmente, através do compartilhamento de conhecimentos, experiências e ideias com os colegas (ISLAM et al., 2014).

Destaca-se que o poder explicativo do fator Práticas de Gestão de Desempenho foi superior a 50% nas três análises, esse resultado demonstra a importância que os elementos voltados as Práticas de Gestão de Desempenho possuem nesse contexto. Entretanto, salienta-se que esse fator foi o que apresentou a menor média quando comparado aos demais fatores do suporte organizacional, portanto a cooperativa deve voltar a sua atenção a essas questões.

Percebe-se que um dos princípios do cooperativismo refere-se a “Educação, formação e informação”, portanto essas organizações devem se comprometer com o futuro dos cooperados, promovendo a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes (OCB, 2019b). Além disso, a cooperativa estudada deve desprender esforços de melhoria voltados ao reconhecimento dos colaboradores que exercem um bom trabalho e promover um ambiente mais descentralizado propiciando reflexões, decisões e planejamento de novas ideias de forma conjunta.

O estudo desenvolvido por Afzali, Motahari e Hatami-Shirkouhi (2014) demonstra que o suporte organizacional possui influência no aprendizado organizacional. No entanto, a compreensão de como o aprendizado organizacional pode ser realizado ainda é muito limitada (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014). As organizações cooperativas que proporcionam a aprendizagem organizacional estão em constante adequação, buscando sua sobrevivência e competitividade no mercado (BINOTTO; SIQUEIRA; SIMIONI, 2011).

Evidencia-se que os colaboradores só permanecem em organizações onde têm a possibilidade de se desenvolver e aprender, e, para que a organização consiga reter essas pessoas, é necessário que proporcione um ambiente favorável, desenvolvendo uma relação não só de trabalho, mas também com bases emocionais e afetivas (ISLAM; AHMED; AHMAD, 2015). Portanto, as organizações necessitam criar um ambiente que favoreça o aprendizado (GOH; RICHARDS, 1997), de modo a possibilitar que os colaboradores tornem-se mais comprometidos, diminuindo assim, a rotatividade (ISLAM; AHMED; AHMAD, 2015) e alavancando o desenvolvimento da organização (AFZALI; MOTAHARI; HATAMI-SHIRKOUHI, 2014).

Em seus estudos, Han et al. (2019) demonstram que o aprendizado organizacional é um dos elementos-chave para alavancar a competitividade de uma organização. Logo, enraizados nos fundamentos da Teoria das Trocas Sociais os colaboradores, ao perceberem o suporte

organizacional, estão psicologicamente vinculados à organização, e melhoram seu envolvimento no trabalho, o intercâmbio social, amizade, confiança, afeição e apoio (TIAN; CAI; JIANG, 2018). Sentimentos esses que proporcionam uma relação recíproca e que fomentam o compartilhamento, a cooperação e o aprendizado organizacional (TIAN; CAI; JIANG, 2018).

A aplicação correta do modelo de regressão necessita do cumprimento de algumas suposições (CUNHA; COELHO, 2012; PESTANA; GAGEIRO, 2000). A seguir a Tabela 15 apresenta os resultados dos testes dos pressupostos dos modelos estimados.

Tabela 15 – Pressupostos do Modelo de Regressão

Variável Dependente	Durbin Watson	KS (Sig)	Pesarán (Sig)	TOL	FIV
Liberdade para experimentação promovida pela liderança	1,718	0,195	0,042	0,599	1,671
Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto	1,882	0,181	0,480	0,599	1,671
Aprendizagem Organizacional	1,876	0,385	0,121	0,599	1,671

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente analisa-se os valores do Durbin Watson, referindo-se à avaliação da independência dos erros, considera-se que para atender a esse pressuposto são aceitáveis valores próximos a 2 (CUNHA; COELHO, 2012; PESTANA; GAGEIRO, 2000). Percebe-se que, no caso desse estudo, todas as variáveis atenderam ao pressuposto, sendo que todos os valores estiveram entre 1,718 a 1,882.

Com relação à normalidade dos dados, foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) para verificar se a distribuição dos resíduos ocorre dentro da normalidade (CUNHA; COELHO, 2012). Todos os modelos atenderam ao pressuposto, apresentando significância superior a 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2000), sinalizando a normalidade dos erros.

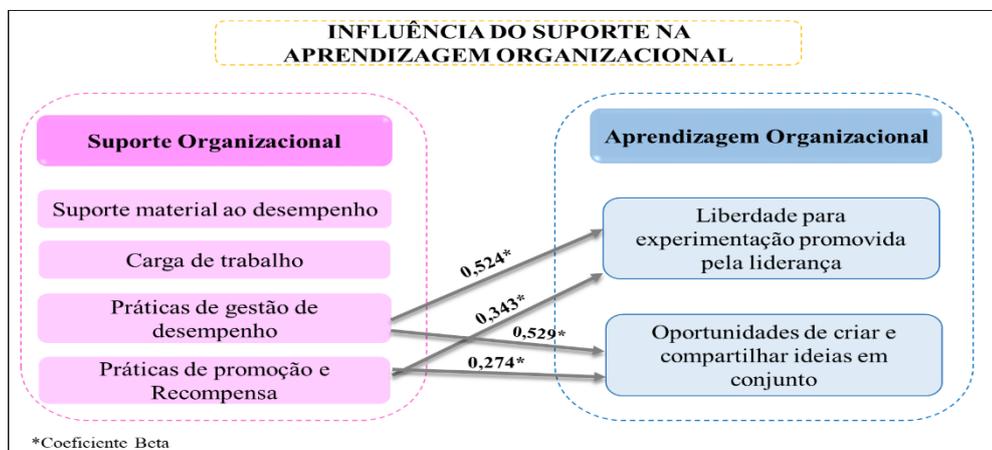
Para verificar a homocedasticidade dos dados, utilizou-se o teste de Pesarán-Pesarán, o qual verifica se a variância dos resíduos mantém-se constante (CUNHA; COELHO, 2012). Os resultados demonstram que, a maioria das variáveis atendem ao pressuposto, sig>0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2000), com exceção do modelo “Liberdade para experimentação promovida pela liderança”, que apresentou significância inferior a 0,05.

A multicolinearidade ocorre quando uma variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Para analisar a

multicolinearidade dos dados, verificam-se os valores da Tolerância (TOL) e do Fator de inflação de variância (FIV). São considerados para o TOL valores entre 0 a 1 e para o FIV valores inferiores a 10 (HAIR et al., 2009). Nota-se que, no caso desse estudo, todas as variáveis atenderam ao pressuposto.

Em síntese, os resultados obtidos para os modelos de regressão reforçam que a percepção de suporte organizacional influencia positivamente os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional, conforme a Figura 8.

Figura 8 - Influência da percepção de suporte nos fatores potencializadores da aprendizagem organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 8, visualizam-se os efeitos da percepção de suporte sobre os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional. Percebe-se que práticas e atividades organizacionais que privilegiem a gestão de desempenho e as promoções e recompensas podem favorecer a aprendizagem organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada indivíduo compreende seu trabalho de forma muito elementar, podendo ser geral ou fragmentada (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008). Portanto, a visão de como a empresa apoia seu trabalho e, por consequência, qual a sua percepção de suporte organizacional, também é única. A percepção de suporte organizacional acontece quando os funcionários personificam a organização, de modo a reconhecer as ações dos agentes organizacionais como sendo ações da própria organização (EISENBERGER et al., 1986). Ao reconhecerem o suporte organizacional, os colaboradores tendem a valorizar o intercâmbio social entre si e entre indivíduo-organização, desenvolvendo uma relação de troca (LI; LONG; ER-YUE, 2018).

Frente a essa relação entre colaborador e organização, nota-se que a aprendizagem organizacional está intimamente relacionada aos processos de difusão e socialização, sendo que sua base está na criação de recursos de comunicação, bem como espaços apropriados para que ocorram as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, facilitando a concepção de modelos compartilhados (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). A aprendizagem refere-se a um processo em que trabalhadores aumentam seu capital humano por intermédio da aquisição de conhecimentos, capacidades e habilidades (NOE; CLARKE; KLEIN, 2014). Para Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é caracterizada como um recurso psicológico que ocasiona mudanças de comportamento do indivíduo, resultantes de sua interação com o contexto no qual está inserido.

Diante dessa conjuntura, o alinhamento dessas temáticas pode contribuir para o desenvolvimento das organizações cooperativas. Um dos principais elementos distintivos das organizações cooperativas frente às demais refere-se às preocupações com os indivíduos, uma vez que, nestas organizações, os interesses estão nas pessoas e não no capital (MACHADO; LEITE, 2002). Portanto, o grande desafio das cooperativas está em administrar com equilíbrio os interesses sociais, econômicos e políticos de seus associados (ANTONIALLI; FISCHMANN; SOUKI, 2003; LONDERO; BIALOSKORSKI NETO 2016). As cooperativas agropecuárias possuem uma importância exponencial para o desenvolvimento econômico brasileiro e ocupam um lugar representativo nos negócios em todas as regiões do país (TARIFA; ALMEIDA, 2019). Entretanto, ao analisar as cooperativas agropecuárias, percebe-se que essas organizações suscitam discussões referentes às dificuldades de se adaptarem à crescente competição entre as organizações que atuam nas cadeias produtivas (ANTONIALLI; FISCHMANN; SOUKI, 2003) e à permanência dessas em um cenário de mudanças econômicas, mercadológicas e tecnológicas (MACHADO; LEITE, 2002).

Para compreender tal cenário, de modo a contribuir para que esse sistema prospere, torna-se imprescindível investigar suas práticas de gestão (TARIFA; ALMEIDA, 2019). Para tanto, esse estudo analisou a influência da percepção de suporte sobre os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário. Inicialmente foi aplicado um questionário de forma impressa e *online*, tendo como base as escalas EPSO-R de Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) e a OLS de Goh e Richards (1997), traduzida e validada no contexto brasileiro por Angelim e Guimarães (2003), para identificar a percepção dos colaboradores em relação ao suporte e aos fatores que potencializam a aprendizagem organizacional.

Verificou-se, através desse estudo, que a cooperativa apoia seus colaboradores, principalmente no que tange à disponibilidade de equipamentos e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas e às gratificações proporcionadas aos seus colaboradores a título de participação nos lucros e resultados (PLR). Esses resultados revelam que a organização cooperativa estudada prioriza questões referentes ao Suporte Material ao desempenho em suas práticas em busca de seus objetivos organizacionais.

Porém, os resultados deste estudo também demonstraram que a cooperativa pode desprender esforços de melhoria em questões voltadas as Práticas de Gestão de Desempenho, como o reconhecimento dos colaboradores que exercem um bom trabalho e para promover um ambiente propício para reflexões e novas ideias. Percebeu-se que as ações de caráter mais reflexivo, mais decisivas e de planejamento estão centralizadas nos cargos superiores, desagradando grande parte dos respondentes.

Quanto aos fatores potencializadores da aprendizagem organizacional, os resultados demonstraram que as práticas de gestão da cooperativa estão voltadas principalmente a oportunidades de conversar com outros colegas sobre experiências de trabalho bem-sucedidas e ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa. De modo geral, evidencia-se, na organização em estudo, aspectos propícios à abertura para troca de experiências de trabalho bem-sucedidas, além do comprometimento com a missão organizacional. Quanto aos fins das organizações cooperativas, esses possuem ampla relação com a sua missão e com os objetivos estratégicos definidos por todos os seus associados (MACHADO; LEITE, 2002).

Ainda com relação aos fatores potencializadores da aprendizagem organizacional, destaca-se que questões referentes às relações formadas entre colaborador e suas chefias e as recompensas proporcionadas pela cooperativa por ideias inovadoras e abertura dos gestores para aceitar críticas sem se tornarem excessivamente defensivos merecem maior atenção da

organização. Esse resultado demonstra a importância que a relação colaborador-gestor-organização possui no processo de potencialização da aprendizagem organizacional.

Outro resultado importante desse estudo refere-se à correlação positiva entre a percepção de suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional. Apesar de apenas uma parcela do suporte organizacional (Práticas de Gestão de Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa), explicar a aprendizagem organizacional, é possível afirmar que, quanto maior a percepção de suporte organizacional dos colaboradores, maiores são as chances de potencializar a aprendizagem organizacional.

Ainda, as análises de regressão múltipla demonstram que a percepção de suporte organizacional, em especial, os fatores Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa exercem influência sobre os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional. O modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável dependente Aprendizagem Organizacional geral, cuja variância foi explicada em 68,6% pelos fatores, Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa, seguido do modelo Liberdade para experimentação promovida pela liderança, em que a variância foi explicada em 62% pelos fatores Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa. Esses resultados são suportados pelas perspectivas teóricas de autores como Afzali, Motahari e Hatami-Shirkouhi (2014), Islam, Ahmed e Ahmad (2015) e Tian, Cai e Jiang (2018) que confirmam que o suporte exerce influência na aprendizagem organizacional.

Os resultados alcançados demonstram que todos os objetivos propostos nesse estudo foram atingidos, sendo constatada, através da concepção dos colaboradores, a percepção do suporte organizacional, bem como os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional na cooperativa estudada, além das interações entre essas temáticas. Do ponto de vista teórico, o presente estudo buscou colaborar para o desenvolvimento das pesquisas no campo de comportamento organizacional, ao identificar quais questões relativas ao suporte podem potencializar a aprendizagem organizacional.

Os resultados aqui relatados fornecem um diagnóstico com informações que podem contribuir para que a Cooperativa desenvolva novas formas de gestão, como planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento, o bem-estar, a qualidade de vida, o compartilhamento de conhecimento e a satisfação dos colaboradores da cooperativa.

Como fatores limitantes deste estudo, destaca-se a subjetividade dos resultados, tendo em vista que as temáticas referem-se a aspectos comportamentais, os quais possuem certa

complexidade. Além disso, optou-se por utilizar apenas a coleta de dados quantitativa o que pode ser um limitador. Outro elemento refere-se à transversalidade dos dados desse estudo.

Sugere-se que, em estudos futuros, os pesquisadores busquem agregar outras técnicas de coleta de dados, as quais possibilitem compreender as outras variáveis independentes, não analisadas nesse estudo, que também influenciam a aprendizagem organizacional, uma vez que os valores encontrados na análise de regressão demonstram a existência de outros elementos, comprovando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema. Recomenda-se que tal linha de investigação prossiga na busca de outras possíveis variáveis que possam explicar o contexto cooperativo e suas singularidades. Sendo assim, estudos sobre comprometimento organizacional, engajamento no trabalho, satisfação no trabalho, identificação organizacional e comportamentos de cidadania organizacional poderiam ser objetos de novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

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

AFZALI, A.; MOTAHARI, A. A.; HATAMI-SHIRKOUHI, L. Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. **Tehnički vjesnik**, v. 21, n. 3, p. 623-629, 2014.

AGUIAR, C. C.; SPULDARO, J. D.; SANTOS JUNIOR S. O Papel das Cooperativas no Processo de Capacidade Absortiva de Produtores Rurais Associados. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, São Paulo. **Anais...** 2019.

AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, O. A. Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.34, p. 105-114, 2018.

ALCOVER, C. M. et al. Perceived organizational support-burnout-satisfaction relationship in workers with disabilities: The moderation of family support. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 59, p. 451-461, 2018.

ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.

ALLEN, M. W. et al. Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. **Information & Management**, v.45, p. 556-563 2008.

ALMEIDA, A. R. de. **A Cooperativa como espaço organizacional**: um estudo das características de Gestão de Pessoas em cooperativas de crédito. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.

ALMEIDA, L. B. et al. A Utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.

AMARAL, A. M. **Fatores críticos de sucesso de organizações cooperativas**. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2001.

ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Atibaia. **Anais...** 2003.

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.
- ANTONIALLI, L. M.; FISCHMANN, A. A.; SOUKI, G. Continuidade ou descontinuidade das estratégias: um estudo sobre a influência da eleição dos dirigentes em cooperativas agropecuárias. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD. **Anais...** 2003.
- ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Sociedades Cooperativas e sua importância para o Brasil. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 18, n. 1, p. 43-58, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.
- ASELAGE, J.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 491-509, 2003.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, 2004.
- BECK, J. W.; SCHMIDT, A. M. State-level goal orientations as mediators of the relationship between time pressure and performance: A longitudinal study. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 354, 2013.
- BELL, B. S. et al. 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 305, 2017.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 254f. Tese (Doutorado em Ciências). Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz”, Universidade de São Paulo: Piracicaba, 1998.
- BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento no Agronegócio: estudo de casos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, p. 367-384, 2009.
- BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; SIMIONI, F. J. Criação e uso do Conhecimento nas Comunidades de Prática: O Contexto de uma Cooperativa Agrícola. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 3, p. 414-426, 2011.
- BITENCOURT, M.; AMODEO, N. B. P.; VALADARES, J. H. Cooperativismo nos Garimpos: Potencialidades e Limitações a partir de um Estudo de Caso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 3, p. 399-410, 2010.

- BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 110-112, 2006.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BOHLE, S. A. L. et al. Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 393-404, 2018.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of management studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 363f. Tese (Doutorado em Psicologia). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília: Brasília, 2009.
- CABRAL, C. de A. **Histórias de Aprendizagem: Um estudo de caso no Setor de Telecomunicações**. 310f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2001.
- CALDAS, M. A.; BOAS, A. A. V. Aprendizagem Organizacional e as Transformações Constantes: Considerações Teóricas. **Revista de Administração**, v. 4, n. 2, p. 31, 2006.
- CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REG-Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 513-530, 2011.
- CAMPOS, R. A.; SOUZA-SILVA, J. C.; SANTOS, M. G. Habilidades Gerenciais e Modalidades de Aprendizagem de Gestores Industriais. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 15, n. 3, p. 223-237, 2018.
- CAMPS, J.; RODRÍGUEZ, H. Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. **Personnel Review**, v. 40, n. 4, p. 423-442, 2011.
- CARMONA, L. et al. Orientação Empreendedora, Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador no Setor Microcervejeiro. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 64-80, 2017.
- CARVALHO, A. S. C. **Aprendizagem de produtores rurais vinculados às cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso**. 120 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie: São Paulo, 2016.
- CARVALHO, A. D.; SILVA, B. A. R. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 7, n. 3, 2017.
- CHENEY, G. et al. Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business overnance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014.

- CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Monpower**, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão Linear Múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.
- CORREIA-LIMA, B. C. **Aprendizagem organizacional, aprendizagem individual e suportes organizacionais**: evidências de validação de escalas e testes de relações interníveis. 204 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2017.
- CORREIA-LIMA, B. C.; LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. B. Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com focos em seus processos e resultados, em seus *enablers* ou em aprendizagem e desempenho. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, 2017.
- COSTA, L. V.; FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** 2012.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- CROSSAN, M.; GUATTO, T. Organizational learning research profile. **Journal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 1, p. 107-112, 1996.
- DAL FORNO, G. M. B. et al. Cultura e Aprendizagem Organizacionais: Explorando relações em uma Organização Pública. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3, p. 330-348, 2018.
- DELARMELINA, N.; SALLES, A. O. T. Um Estudo sobre a natureza das Cooperativas Agropecuárias sob a Ótica da Teoria dos Custos de Transação. VIII Encontro de Economia Catarinense, Rio do Sul, APEC **Anais...** 2014.
- DEBOÇÃ, L. P.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Aspectos de estruturação organizacional em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. **Revista de Economia e Administração**, v. 8, n. 4, 2009.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DULAC, T. et al. Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 6, p. 1079-1098, 2008.
- EISENBERGER, R. et al. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 1, p. 51-59, 1990.

EISENBERGER, R. et al. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812-820, 1997.

EISENBERGER, R. et al. Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 1, p. 42, 2001.

EISENBERGER, R; STINGLHAMBER, F. Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. **American Psychological Association**, 2011.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional a partir da concepção dos colaboradores do setor bancário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, 2012.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of management studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. Situação da Educação Cooperativista nas Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, p. 518-552, 2018.

FIGUEIREDO, V.; FRANCO, M. Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. **Journal of Cleaner Production**, v. 191, p. 15-25, 2018.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FOGAÇA, N. **Uma Perspectiva Multinível da relação entre Desempenho, Bem-Estar, Justiça e Suporte Organizacional**. 197 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília: Brasília, 2018.

FRIZZO, P.; GOMES, G. Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, 2017.

GARBERS, Y.; KONRADT, U. The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 87, n. 1, p. 102-137, 2014.

GELESKI, P.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Pessoas mais comprometidas aprendem mais? *Survey* em uma instituição pública. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 38, n. 1, p. 1-12, 2016.

GERVASONI, F. P. **Educar para Cooperar: Desafios da Pedagogia da Solidariedade para a Formação do Cooperativismo no Brasil**. 119f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Marechal Cândido Rondon, 2015.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 575-583, 1997.

GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). **Revista de Administração** (São Paulo), v. 52, n. 2, p. 163-175, 2017.

GONÇALVES, A. SILVA, L. S. V. Capacidade de Aprendizagem Organizacional: Estudo Realizado em uma Indústria Têxtil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 166-191, 2016.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

HAIR, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAN, S. H. et al. Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. **Journal of Knowledge Management**, 2019.

HAYTON, J. C.; CARNABUCI, G.; EISENBERGER, R. With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 2, p. 235-249, 2012.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. et al. Gestão Organizacional em Cooperativas de Trabalho: processos de participação, comunicação e planejamento. **Revista Alcance**, UNIVALI, v. 14, n.1, p. 49 – 68, Jan/Abr. 2007.

HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.11, n.1, p. 157-172, 2009.

HÖRBE, T. A. N. **Aprendizagem Organizacional, Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança: O Caso de uma Empresa Ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade – Pnq**. 263 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria: Santa Maria, 2016.

IRION, J. E. O. **Cooperativismo e Economia Social**. São Paulo: STS, 1997.

ISLAM, T. et al. Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 114, p. 164-169, 2014.

ISLAM, T.; AHMED, I.; AHMAD, U. N. B. U. The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. **Nankai Business Review International**, v. 6, n. 4, p. 417-431, 2015.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. In: **The strategic management of intellectual capital**, p. 41-62, 1998.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KUABARA, P. S. S. **O processo de Aprendizagem organizacional, cerimonialismo e competência organizacional de gestão da diversidade – um estudo de caso no setor supermercadista de Curitiba – PR**. 261f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2013.

KURTESSIS, J. N. et al. Suporte Organizacional Percebido: Uma Avaliação Meta-Analítica de Organizacional Teoria do Suporte. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1-31, 2017.

LI, Z.; LONG, C.; ER-YUR, T. When Does Job Insecurity Lead to Feedback-Seeking Behavior? The Counterintuitive Moderating Role of Perceived Organizational Support. **Curr Psychol**, v. 37, p. 850–861, 2018.

LIU, L. et al. Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital. **BMC Psychiatry**, v. 13, p. 1-9, 2013.

LYNCH, P. D.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 4, p. 467-483, 1999.

LOIOLA, E.; PORTO, G. Aprendizagem organizacional das empresas do Prêmio Finep de Inovação. **Revista Economia & Gestão**, v. 8, n. 18, p. 32-52, 2008.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

LONDERO, P. R.; BIALOSKORSKI NETO, S. Demonstração do valor adicionado como instrumento de evidenciação do impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, 2016.

MACHADO, L. S. F.; LEITE, F. T. Gestão participativa nas cooperativas agropecuárias do estado do Ceará. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD. **Anais...** 2002.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINEZ, C. S. **Fatores Determinantes para a fidelização em Cooperativas Agropecuárias**. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Universidade Católica do Paraná: Curitiba, 2018.

MATHUVA, D. Corporate governance, performance and employee disclosure in cooperatives: an empirical test of legitimacy and signalling theories, **African J. Accounting, Auditing and Finance**, v. 4, n. 3, p.189–206, 2015.

MENDINA, H. J. C. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 283 f. Tese (Doutorado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS: São Leopoldo, 2015.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L.; NIEHOFF, B. P. Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 351-357, 1998.

MORAES, R. A. S.; BASTOS, S. A. P. Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, São Paulo. **Anais...** 2017.

MOREIRA, G. E. et al. Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, v. 21, n. 1, 2018.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020.

NASCIMENTO, D. M. V.; MORAES, I. C. Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 105-117, 2011.

NEDER, R.; BIDO, D. S. Tendências de pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 323-344, 2017.

NEVES, P.; MESDAGHINIA, S.; EISENBERGER R.; WICKHAM, R. E. Timesizing Proximity and Perceived Organizational Support: Contributions to Employee Well-being and Extra-role Performance. **Journal of Change Management**, v. 18, n. 1, p. 70-90, 2017.

NEVES, E. O.; STEIL, A. V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 708-728, 2019.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D.; KLEIN, H. J. Learning in the twentyfirst-century workplace. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.1, p. 245–275, 2014.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é o cooperativismo**. 2018. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 11 dez. 2018.

OCBa. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Ramos do cooperativismo**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 03 fev. 2020.

OCBb. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>>. Acesso em: 06 jan. 2020.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2019**. 2019. Disponível em: <http://www.sescoops.coop.br/app/uploads/2019/07/expressao-cooperativismo-gaucho-2019-07-03.pdf> >. Acesso em: 06 jan. 2020.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

PERIN, M. G. et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**. A complementaridade do SPSS. Sílabo: Lisboa, 2ed., 2000.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. **Organizational Learning**. Hemel Hempstead: Greenwich, 1997.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo Brasileiro**. Manual de Cooperativismo, v. 3, São Paulo, Cnpq, 1982.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 223f. Tese (Doutorado em Psicologia). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília: Brasília, 2009.

QUEIROGA, F.; BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Escala de percepção de Suporte Organizacional – versão reduzida. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M. A Internacionalização das Cooperativas Agropecuárias do Paraná: Estratégias e Facilitadores. Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, Recife. **Anais...** 2009.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825-836, 2001.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 4, p. 698, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL T.; GOSENDO E. E. M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SANTOS, D. L. **Análise da Relação entre o Comprometimento e a Aprendizagem Organizacional**: Um Estudo em uma Organização Hospitalar. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria: Santa Maria, 2009.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n.5, p. 637-643, 1991.

SILVA, F. R.; CRUBELLATE, J. M. Complexidade Institucional em Cooperativas de Crédito: um Estudo de Caso. **Gestão & Conexões**, v. 8, n. 1, p. 7-23, 2019.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIJER, T. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 239f. Tese (Doutorado em Psicologia). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília: Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, L. M. As Práticas de Gestão de Pessoas como Determinantes da Aprendizagem Organizacional: Um Estudo Empírico nas Cooperativas de Crédito do Espírito Santo. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, Belo Horizonte. **Anais...** 2015.

SLUSS, D.; KLIMCHAK, M.; HOLMES, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 457-464, 2008.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 77, n. 3, p. 281-298, 2004.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Delaware: Addison-Wesley, 1995.

- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional-um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, 2009.
- TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.
- TARIFA, M. R.; ALMEIDA, L. B. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 33-46, 2019.
- TEKLEAB, A. G.; TAKEUCHI, R.; TAYLOR, M. S. Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. **Academy of Management journal**, v. 48, n. 1, p. 146-157, 2005.
- TIAN, G.; CAI, H.; JIANG, Y. A Study of the Effects of Organizational Support on Organizational Learning based on Knowledge Management. **Eurasia Journal Of Mathematics Science and Technology Education**, v. 14, n. 5, p. 1979-1986, 2018.
- TREMBLAY, M.; LANDREVILLE, P. E. Information Sharing and Citizenship Behaviors: Mediating the Roles of Empowerment, Procedural Justice, and Perceived Organizational Support. **International Journal of Business Communication**, p.1-22, 2014.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.
- VEIGA, S. M. FONSECA, I. **Cooperativismo: uma evolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Anais do XXXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**: Rio de Janeiro, 2008.
- ZWICK, E. **Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas**. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras: Lavras, 2011.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**Universidade Federal de Santa Maria  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Pesquisa de Dissertação**

### SUPORTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA

Este questionário é parte da pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado, a qual busca analisar a influência da percepção do Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário. Sua participação é voluntária, a confidencialidade dos respondentes será mantida.

### PARTE I – Perfil dos respondentes

<b>Gênero:</b> <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	<b>3. Escolaridade:</b> <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (1º grau) <input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º grau) <input type="checkbox"/> Curso técnico <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação incompleta <input type="checkbox"/> Pós-Graduação completa	<b>5. Tempo de atuação na cooperativa:</b> anos
		<b>6. Cargo ocupado:</b>
<b>2. Estado civil:</b> <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> União estável	<b>4. Setor de atuação:</b>	<b>7. Tempo no cargo atual:</b>
		<b>8. Cidade de atuação da cooperativa:</b>

### PARTE II – Escala de Percepção de Suporte Organizacional – versão reduzida

Fonte: Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015)

As sentenças apresentadas a seguir dizem respeito ao seu contexto de trabalho. Para responder às questões, por favor assinale um número à direita de cada frase para indicar em que medida você concorda com as afirmações a seguir. Utilize a seguinte escala de resposta.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
1. A cooperativa em que trabalho fornece aos colaboradores equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.					
2. Nesta cooperativa, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.					
3. Esta cooperativa oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.					
4. Nesta cooperativa, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).					
5. Esta cooperativa efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.					
6. Esta cooperativa procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.					
7. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta cooperativa são compatíveis com as aspirações dos colaboradores.					

8. Nesta cooperativa, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.					
9. Nesta cooperativa, os colaboradores que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.					
10. Na cooperativa em que trabalho, os valores pagos ao colaborador a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.					
11. Na cooperativa em que trabalho, o colaborador exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).					
12. Nesta cooperativa, os salários pagos aos colaboradores são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.					
13. A cooperativa em que trabalho, ao avaliar o desempenho do colaborador, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.					
14. A cooperativa em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do colaborador, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).					
15. Na cooperativa em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.					
16. Esta cooperativa sobrecarrega de trabalho os colaboradores que possuem melhor desempenho.					
17. Nesta cooperativa, a sobrecarga de trabalho leva o colaborador frequentemente ao esgotamento físico e mental.					
18. A cooperativa em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.					
19. Esta cooperativa só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.					
20. Esta cooperativa estabelece prazos insuficientes para a realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.					
21. Nesta cooperativa, os colaboradores são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.					
22. Esta cooperativa procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos colaboradores.					
23. Esta cooperativa procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.					
24. Esta cooperativa leva em consideração propostas criativas feitas pelos colaboradores para melhoria do trabalho.					
25. Nesta cooperativa, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.					
26. Nesta cooperativa, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.					
27. Esta cooperativa evita repreender os colaboradores por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.					
28. Esta cooperativa promove a capacitação de seus colaboradores, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.					

### PARTE III – Escala de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Goh e Richard (1997), validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003)

Este questionário traz uma lista de práticas de gestão consideradas essenciais para que se desenvolva a aprendizagem na organização. Sua tarefa é avaliar quais dessas práticas são evidenciadas na empresa em que você trabalha. Utilize a seguinte escala de resposta.

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente

Questões	1	2	3	4	5
1. Na cooperativa em que trabalho os colaboradores têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros colaboradores sobre experiências de trabalho bem-sucedidas					
2. Existe ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa					
3. Os colaboradores podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da cooperativa em que trabalho					
4. Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa cooperativa					
5. As práticas gerenciais atuais da cooperativa em que trabalho encorajam os colaboradores a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato					
6. Os novos colaboradores são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado nesta cooperativa					
7. Nesta cooperativa os gestores aceitam mudanças e novas ideias					
8. Os gestores desta cooperativa encorajam os colaboradores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho					
9. Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a cooperativa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os colaboradores					
10. Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela cooperativa					
11. Gestores e colaboradores desta cooperativa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho					
12. Na cooperativa em que trabalho, as novas ideias dos colaboradores são levadas a sério pelos dirigentes					
13. Os gestores desta cooperativa frequentemente envolvem os colaboradores em decisões importantes					
14. Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da cooperativa					
15. Os gestores da cooperativa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos					
16. Na cooperativa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações					
17. Nesta cooperativa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades					
18. Os colaboradores desta cooperativa entendem como a missão organizacional será alcançada					
19. Os colaboradores têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais					
20. A missão da cooperativa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os colaboradores se identificam					
21. Na cooperativa em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por colaboradores de distintas áreas ou setores					

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: **“Suporte e Aprendizagem Organizacional: um estudo em uma Cooperativa”**. O objetivo principal deste estudo é Analisar a influência da percepção do Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário.

Os benefícios decorrentes de sua participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao Senhor (a). Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido somente em formato de dissertação e artigos. Acredita-se que esta pesquisa seja importante porque contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos acerca de uma área que possui papel fundamental na vida dos trabalhadores, uma vez que o Suporte Organizacional e a Aprendizagem Organizacional tendem a potencializar os relacionamentos interpessoais, o trabalho cooperativo, o sentimento de realização do trabalhador quanto ao seu trabalho.

Ao aceitar participar deste estudo, você preencherá um questionário, o qual contém questões de múltipla escolha. Ressalta-se que durante o preenchimento do questionário será garantida sua autonomia, ou seja, você terá o direito de decidir sobre aquilo que diz respeito à sua própria pessoa. Quanto aos riscos, o (a) participante poderá sentir algum cansaço ou desconforto devido à extensão do questionário, no entanto poderá desistir a qualquer momento e retirar este consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivalet pelo telefone (55) 991677617.

Todos os dados coletados nesta pesquisa serão armazenados junto ao Programa de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, prédio 74 C, em armário da sala 4305, sob a responsabilidade da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivalet (pesquisadora responsável), durante o período de cinco anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

Eu, \_\_\_\_\_ (nome do participante) ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora responsável

\_\_\_\_\_  
Assinatura Mestranda

**APÊNDICE C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Título do projeto: Suporte e Aprendizagem Organizacional: um estudo em Cooperativas

Pesquisadora responsável: Vania de Fátima Barros Estivaleta

Telefone para contato: (55) 99167-7617

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas

Local da Coleta: “Cooperativa X”

As responsáveis pelo presente projeto, Vania de Fátima Barros Estivaleta e Amanda Oliveira Ramadam, se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos (as) participantes (as) envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário estruturado com escalas validadas na “Cooperativa X”, durante o período de julho a dezembro de 2019.

Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4205 – Cidade Universitária, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sob a responsabilidade da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta e da pesquisadora Amanda Oliveira Ramadam, por um período de cinco anos. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em     /     /     , com o número do CAAE.....

Santa Maria,     de     de 2019.

---

Vania de Fátima Barros Estivaleta