



REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)

ISSN: 1980-4164

ISSN: 1413-2311

Escola de Administração da UFRGS

Flores, Clarissa Leite; Coelho, Francisco Antônio;  
Ferreira, Rodrigo R.; Martins, Maria do Carmo Fernandes  
EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA UMA MEDIDA DE PERCEPÇÃO  
DE EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO TRABALHO<sup>1</sup>

REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre),  
vol. 24, núm. 3, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 77-101  
Escola de Administração da UFRGS

DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.217.83293>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401172011004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UFRGS [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA UMA MEDIDA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO TRABALHO<sup>1</sup>**

**Clarissa Leite Flores<sup>2</sup>**

**Francisco Antônio Coelho Junior<sup>3</sup>**

**Rodrigo R. Ferreira<sup>4</sup>**

**Maria do Carmo Fernandes Martins<sup>5</sup>**

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.217.83293>

**RESUMO**

Este estudo objetivou buscar evidências de validade de uma escala que mede a percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal ocorridas no ambiente de trabalho. Para isso foi realizado um *survey* junto a 175 trabalhadores de uma Instituição bancária brasileira. Os dados foram analisados por meio de análise fatorial exploratória e análise paralela. Identificou-se estrutura unifatorial, com 6 itens e KMO = 0,89. A estrutura obtida explicou 70,55% da variância do construto e possuía alfa de *cronbach* de 0,91. Verificaram-se fortes evidências de validade de construto para a amostra pesquisada. Disponibilizou-se, na literatura científica, uma medida inédita orientada ao diagnóstico da percepção de efetividade das práticas informais de aprendizagem natural no trabalho. Como a aprendizagem gera impacto quase que imediato no desempenho, espera-se que o uso desta medida permita aos gestores identificar se os trabalhadores consideram que a aprendizagem informal gera

---

<sup>1</sup> Recebido em 28/05/2018; aprovado em 20/10/2018.

<sup>2</sup> Universidade de Brasília - FACE - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA; Brasília – DF (Brasil) - [clarissaflores.unb@gmail.com](mailto:clarissaflores.unb@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade de Brasília - FACE - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA; Brasília – DF (Brasil) - [fercoepsi@gmail.com](mailto:fercoepsi@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade de Brasília - FACE - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA; Brasília – DF (Brasil) - [ferreirarods@gmail.com](mailto:ferreirarods@gmail.com)

<sup>5</sup> Universidade Metodista de São Paulo - Programa de Pós -Graduação em Psicologia da Saúde; São Paulo - SP (Brasil) - [mcf.martins@uol.com.br](mailto:mcf.martins@uol.com.br)

resultados perceptíveis e, então, empreendam ações gerenciais orientadas à sua ocorrência no trabalho.

**Palavras-chave:** Evidências de Validade. Aprendizagem Informal no Trabalho. Percepção de Efetividade.

## **EVIDENCIAS DE VALIDEZ PARA UNA MEDIDA DE EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE INFORMAL EN EL TRABAJO**

### **RESUMEN**

Este estudio objetivó buscar evidencias de validez de una escala que mide la percepción de la efectividad de las prácticas de aprendizaje informal ocurridas en el ambiente de trabajo. Se realizó un survey junto a 175 trabajadores de una Institución bancaria brasileña. Los datos fueron analizados por medio de análisis factorial exploratorio y análisis paralelo. Se identificó estructura unifactorial, con 6 ítems y KMO = 0,89. La estructura obtenida explicó el 70,55% de la varianza del constructo y poseía alfa de cronbach de 0,91. Se verificaron fuertes evidencias de validez de constructo para la muestra investigada. En la literatura científica se disponía una medida inédita orientada al diagnóstico de la percepción del efectividad de las prácticas informales de aprendizaje natural en el trabajo. Como el aprendizaje genera impacto casi inmediato en el desempeño, se espera que el uso de esta medida permita a los gestores identificar si los trabajadores consideran que el aprendizaje informal genera resultados perceptibles y, entonces, emprenden acciones gerenciales orientadas a su ocurrencia en el trabajo.

**Palabras clave:** Evidencias de Validez. Aprendizaje Informal en el Trabajo. Percepción de la Efectividad.

## **VALIDITY EVIDENCES OF A MEASURE OF THE EFFECTIVENESS OF WORK INFORMAL LEARNING**

### **ABSTRACT**

This study aimed to find evidence of validity of a scale that measures the perception of

effectiveness of the informal learning practices occurring in the work environment. A survey was conducted with 175 employees of a Brazilian banking institution. Data were analyzed through exploratory factor analysis and parallel analysis. A unifactorial structure was identified, with 6 items and KMO = 0.89. The structure obtained explained 70,55% of the variance of the construct and had a cronbach alpha of 0.91. There was strong evidence of construct validity for the sample surveyed. In the scientific literature, an unprecedented measure was made available to diagnose the perception of effectiveness of informal practices of natural learning at work. As learning has almost immediate impact on performance, it is expected that the use of this measure will enable managers to identify whether workers consider that informal learning generates perceptible results and then undertake managerial actions aimed at their occurrence at work.

**Keywords:** Evidence of Validity. Informal Learning at Work. Perception of Effectiveness.

## INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre aprendizagem no trabalho tem focado na análise de variáveis relacionadas a programas de treinamento e desenvolvimento (BELL; TANNENBAUM; FORD; NOE; KRAIGER, 2017). Estes programas são baseados em pressupostos advindos da aprendizagem formal, que é totalmente estruturada e planejada em função de objetivos instrucionais e conteúdos sistematicamente planejados (TOURÉ; MICHEL; MARTY, 2017).

Os altos investimentos feitos pelas organizações no empreendimento de ações de treinamento e desenvolvimento, no entanto, nem sempre geram o retorno esperado (BLUME; FORD; BALDWIN; HUANG, 2010). Ações informais de aprendizagem vêm sendo bastante incentivadas e muito requisitadas no contexto laboral, especialmente em virtude do seu efeito quase que imediato nas rotinas (MILLER, 2013). A aprendizagem informal no trabalho permite a aquisição mais célere e espontânea de novas competências profissionais, pois é aquele tipo de aprendizagem que acontece a qualquer momento no dia a dia laboral (ARMSTRONG; SADLER-SMITH, 2008; CONLON, 2004).

O indivíduo é motivado a procurar ajuda, por exemplo, quando se depara com alguma dificuldade, ou quando tem alguma dúvida. Se ele percebe que no ambiente organizacional existe incentivo e apoio às ações de aprendizagem, consoante à discussão de Crouse, Doyle e Young (2011), provavelmente emitirá comportamentos de busca de ajuda (em material escrito, ajuda interpessoal, autodidatismo, ou alguma outra estratégia de aprendizagem).

Buscar por apoio fará com o que o mesmo consiga agir na resolução do problema. Logo, sua percepção sobre o quanto a aprendizagem é relevante e gera efeitos sobre o desempenho provavelmente o incentivarão a empreender esforços orientados a esta modalidade de aprendizagem.

Assim considerado, verifica-se que o contexto laboral é de extrema relevância à ocorrência de ações informais de suporte à aprendizagem (BELL; KOZLOWSKI, 2010). O indivíduo que percebe o suporte explícito (especialmente aquele provido por colegas e chefias) à aprendizagem informal se engajará tanto na busca por novas competências e conhecimentos quanto ele próprio poderá ser procurado para auxiliar alguém no aperfeiçoamento de seu desempenho (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). A aprendizagem informal é facilitadora da aquisição de novas competências relacionadas ao trabalho (NOE; CLARKE; KLEIN, 2014).

Torna-se imprescindível, então, que se tenha ferramentas de diagnóstico válidas à identificação de como os indivíduos percebem a efetividade das ações informais de aprendizagem que ocorrem em seu trabalho. As ações informais de aprendizagem representam táticas disponíveis às organizações, uma vez que são capazes de gerar um clima compartilhado de apoio e de ação colaborativa entre os distintos atores organizacionais. Para engajar-se, o indivíduo precisa acreditar que, de fato, a aprendizagem informal é relevante e capaz de gerar resultados efetivos ao seu desempenho (KYNDT; RAES; DOCHY; JANSSENS, 2012). Percebendo-a como importante, provavelmente os indivíduos empreenderão esforços dedicados ao provimento de suporte e apoio a este tipo de aprendizagem, reforçando a sua ocorrência.

Ademais, ferramentas de gestão capazes de integrar estratégias, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos são bastante requeridos, mas são raramente encontradas (BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008). Isto porque mensurar os efeitos da aprendizagem informal é tarefa mais árdua, por ser um fenômeno de difícil apropriação científica e que é influenciado por fatores relacionados ao dia a dia das equipes de trabalho. As medidas sobre a efetividade desta modalidade de aprendizagem precisam conseguir captar este fenômeno em sua origem, a partir das percepções e modelos mentais dos indivíduos sobre a mesma (SCHÜRMAN; BEAUSAERT, 2016).

Isto posto, e considerando a lacuna identificada na literatura científica, que aponta a necessidade de se apresentarem escalas com indícios de validade orientadas a esta finalidade (KYNDT; GOVAERTS; VERBEEK; DOCHY, 2013), pergunta-se: quais são as evidências de validade baseadas na estrutura interna da escala de percepção de efetividade das ações de

aprendizagem informal no trabalho? Ressalta-se que não existe, disponibilizado na literatura, medida similar, com evidências de validade estatística, e que tenha sido validada no contexto brasileiro, caracterizando, assim, importante lacuna na área (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

O fundamento ontológico deste artigo baseia-se na assunção de que a aprendizagem informal é indispensável para o desempenho humano no trabalho (BECKER; BISH, 2017), e é essencialmente facilitadora da expressão de competências profissionais. Este artigo sustenta-se na premissa identificada na literatura, de que os processos de aprendizagem informal, muitas vezes, são de difícil análise, e carecem de instrumentos validados orientados à mensuração da sua ocorrência. Embora imprescindíveis, devem-se medir os efeitos das aprendizagens informais e avaliar se, de fato, elas são percebidas pelos indivíduos como relevantes à sua atuação profissional.

O presente trabalho teve como objetivo geral construir e apresentar evidências de validade interna de uma escala que mede a percepção de indivíduos sobre a efetividade das práticas informais de aprendizagem ocorridas no ambiente de trabalho. Espera-se, assim, avançar na fronteira do conhecimento no que tange à disponibilização, à literatura científica da área, uma medida validada estatisticamente, precisa e fidedigna àquilo que ela se propõe.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa é orientada teoricamente por achados empíricos já apontados em estudos sobre a aprendizagem informal, com destaque para os seguintes aspectos: a) a aprendizagem informal é a forma mais comum de adquirir conhecimentos no ambiente laboral (ELLINGER, 2005; LESLIE; ARING; BRAND, 1998); b) a aprendizagem informal pode ser uma forma mais eficaz na aquisição e transferência de conhecimentos, se comparada à forma tradicional (aprendizagem formal) (ENOS; KEHRHAHN; BELL, 2003; MARSICK; WATCKINS, 2003); e, c) os processos informais de aprendizagem têm grande relevância para os trabalhadores que ocupam funções gerenciais (ENOS; KEHRHAHN; BELL, 2003; BECKER; BESH, 2017; CUNNINGHAM; HILLIER, 2013) ou para aqueles que não ocupam tais funções (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

### 1.1 APRENDIZAGEM INFORMAL NO TRABALHO

Aprendizagem é definida como um processo psicológico que resulta em mudanças de comportamento do indivíduo decorrentes de sua interação com o contexto no qual está

inserido (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). É um processo multidimensional, composto por resultados cognitivos e estratégias aprendizes.

Nos estudos científicos sobre aprendizagem, Touré, Michel e Marty (2017) afirmam que muitos pesquisadores demonstraram a importância do aprendizado informal no trabalho, porém são escassos os estudos que disponibilizam medidas de verificação da efetividade das ações informais de aprendizagem. Há ênfase maior na dimensão formal do fenômeno e pouco destaque tem sido dado aos efeitos da aprendizagem informal (BELL; TANNENBAUM; FORD; NOE; KRAIGER, 2017).

A maior parte da aprendizagem do indivíduo ocorre de maneira informal, tanto dentro como fora das organizações de trabalho (MARSICK, 2006; NOE; CLARKE; KLEIN, 2014). Neste sentido, pode-se hipotetizar que a maior parte do conhecimento adquirido nas situações de trabalho processa-se por meio da aprendizagem informal não planejada (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010; CONLON, 2004), demonstrando, assim, a importância das contribuições das experiências obtidas no contexto de trabalho dos indivíduos (ERAUT, 2011).

No contexto brasileiro, ainda são raras as investigações acerca da aprendizagem informal, e os estudos existentes são dispersos, não sequenciais e difusos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). A aprendizagem informal consiste em práticas espontâneas e deliberadas que fomentam o autodesenvolvimento (NOE; TEWS; MARAND, 2013). Portanto, tal aprendizagem é predominantemente não institucional e experimental (CONLON, 2004), ocorrendo tanto em atividades práticas quanto na interação interpessoal.

Os processos formais e informais de aprendizagem são interligados, sendo que ambos possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo e nas competências do indivíduo (CONLON, 2004). Por isso, a dicotomia entre as aprendizagens formal e informal deve ser entendida como uma polarização artificial, uma vez que ambos os processos ocorrem simultaneamente (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010; COELHO JR.; MOURÃO, 2011). A distinção entre ambas apresenta desafios, pois a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para esse fim (ANTONELLO, 2007; CHOI; JACOBS, 2011; D'AMELIO, 2007).

Posto isto, conclui-se que ambas as modalidades são imprescindíveis, porém, grande parte das pesquisas avaliam os resultados da aprendizagem formal e poucos estudos abarcam a modalidade informal dessa aprendizagem (CHAN, 2013). A compreensão da aprendizagem informal parte da premissa que a realidade e o conhecimento são socialmente construídos, e que esta forma de aprendizagem está sustentada nas práticas e situações vivenciadas pelos

indivíduos. A partir disto são criados novos significados e impressões (MACHLES, 2003) que, por sua vez, são influenciados pelas normas, culturas e valores da sociedade (FLACH; ANTONELLO, 2011).

A premissa básica é a de que a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem. Apesar de não ser estruturada e controlada pela organização, esta exerce um papel fundamental no estímulo e no apoio/suporte à aprendizagem informal (COLQUITT; LEPINE; NOE, 2000). Considera-se, aqui, que, acreditando na eficácia dos seus resultados, os indivíduos enveredarão esforços favoráveis na incidência de ações informais de aprendizagem no trabalho. Esta aprendizagem, assim, impactaria diretamente sobre o desempenho humano.

Segundo Marsick (2006), a aprendizagem informal envolve algum grau de consciência individual do aprendiz. Pode ser ainda o modo não oficial, não programado e improvisado, por meio do qual as pessoas aprendem a realizar as suas funções (CROSS, 2007). Dentre os fatores que contribuem para a aprendizagem informal, destacam-se: a importância da variação na tarefa de trabalho (ERAUT, 2011); trabalhos que incentivam a participação em comunidades de prática; facilidade de comunicação, resolução de problemas e inovação; e adoção de estruturas e incentivos para a dissipação de conhecimentos (MARSICK, 2006).

Os principais estudos sobre aprendizagem informal desenvolvem-se sob a perspectiva de cognição e comportamentos dos indivíduos (NOE et al., 2013), de estratégias de aprendizagem no trabalho (HOLMAN; EPITROPAKI; FERNIE, 2001) e de ações de suporte à aprendizagem informal (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). Na primeira perspectiva, a aprendizagem informal inclui cognição e comportamentos que se dividem em três categorias (NOE; TEWS; MARAND, 2013). A primeira categoria diz respeito a aprender de si mesmo, que abarca a reflexão sobre como melhorar o desempenho e experimentar novas formas de atuar no ambiente do trabalho. A segunda categoria envolve o ato de aprender com os outros, seja com os pares ou supervisores, por meio de obtenção de feedbacks de desempenho, discussão de novas ideias e aprendizagem de novas tecnologias. A terceira categoria refere-se à aprendizagem por meio de fontes de conhecimento e habilidades que não são interpessoais, como por exemplo, realização de pesquisas e leituras de materiais que os auxiliem, seja por meio de livros, sites e outras formas não interpessoais.

Em contrapartida, Holman et al. (2001) sugerem seis categorias de estratégias de aprendizagem no trabalho: a) busca de ajuda em material escrito; b) busca de ajuda interpessoal; c) aplicação prática; d) reprodução; e) reflexão intrínseca; e, f) reflexão



extrínseca. Já na perspectiva de Coelho Junior e Mourão (2011), as ações informais de aprendizagem no trabalho emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas, impelindo os indivíduos a adquirirem novos conhecimentos e habilidades, de modo não planejado ou estruturado. Tais situações envolvem, por exemplo, sanar uma dúvida com algum colega mais experiente sobre algum assunto relacionado ao trabalho, seja acessando aos manuais e documentos da organização, disponíveis na intranet, em sítios da internet (autoaprendizagem) ou mesmo por observação, dentre outras possibilidades. Ações informais de aprendizagem no trabalho não são planejadas pelos gestores da organização e, por isso, não geram custos onerosos como os observados no planejamento de ações formais de TD&E.

Sob este prisma, a aprendizagem informal surge em situações nas quais a aprendizagem pode não ser o objetivo principal da atividade, senão iniciada por uma situação-problema que requer uma solução. Assim, a aprendizagem pode acontecer individualmente, como em estudos autodirigidos, contendo, na sua essência, algo de casualidade e de imprevisto (JACOBS; PARK, 2009).

Dentre os estudos da aprendizagem informal na literatura nacional, Camillis e Antonello (2010) identificaram e analisaram processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que não exerciam a função gerencial. Os resultados evidenciaram a importância dos processos informais de aprendizagem a partir das contribuições das experiências obtidas no contexto de trabalho, o que gerou bons resultados para a organização. Em continuidade, Flach e Antonello (2011) destacaram a necessidade de observação dos aspectos informais que permeiam a aprendizagem nas organizações, inclusive nos processos formais de aprendizagem, e sugeriram contribuições para a análise dos processos informais. Entender como funciona a aprendizagem informal, e como aperfeiçoar- sem estrutura-la totalmente, é um dos cinco desafios da área na visão de Nogueira e Odélius (2015).

Coelho Jr. e Mourão (2011) propuseram um modelo de estudo de suporte psicossocial para as diferentes etapas da aprendizagem informal, acrescentando uma etapa a mais no processo de aprendizagem frente aquela apresentada por Abbad e Borges-Andrade (2004), a saber: aquisição, retenção, generalização, transferência e aplicação do conteúdo aprendido. No que diz respeito às etapas do modelo proposto, aquisição se refere às fases iniciais do processo de aprendizagem que envolve a apreensão de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes na memória de curto prazo. Já a retenção da aprendizagem seria temporária e se daria em função do significado que esta tem para o universo do sujeito. A manutenção seria uma fase da aprendizagem entre a retenção e a generalização e corresponderia à utilização da

memória de longo prazo, tendo, portanto, uma duração maior, como o próprio nome sugere. A generalização, por sua vez, envolve elaborar descrições ou explicações que são independentes de um contexto específico. A transferência de aprendizagem seria a influência da experiência anterior no desempenho de uma habilidade num novo contexto ou na aprendizagem de uma nova habilidade. Por fim, a aplicação corresponderia à utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidas, ou seja, aproxima-se do conceito de transferência positiva que prevê a existência de similaridades entre duas tarefas, ou entre semelhanças de situações, ou entre respostas de movimentos de duas tarefas ou entre o estímulo e resposta (MAIA, MARQUES, OLIVERIA & MAIA, 2007).

Ellström (2001), Lee e Roth (2007) e London e Sessa (2007) ressaltam que, ainda, há resistências, especialmente culturais, que dificultam o pleno desenvolvimento de ações de suporte à aprendizagem informal no ambiente de trabalho, já que a aprendizagem informal poderia se vista como um evento sem direção, ou que ocorreria apenas quando o indivíduo tivesse dificuldades para executar seu trabalho. A busca pelo suporte à aprendizagem informal não pode ser considerada como um sinal de limitação, fraqueza ou de incompetência por parte do indivíduo, mas como uma possibilidade real e efetiva de se agregar conhecimentos aos já existentes. Em suma, nota-se que as produções sobre aprendizagem informal têm sido predominantemente qualitativas e teóricas, o que evidencia a necessidade de se propor medidas e instrumentos com evidências de validade baseados em métodos quantitativos.

## 1.2 PERCEÇÃO DE EFETIVIDADE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM INFORMAL NO TRABALHO

Efetividade é um construto complexo e multideterminado. Não há consenso sobre se o que é efetivo a uma dada organização também poderá ser tido como efetivo a outra. Indicadores de efetividade usualmente são concebidos no nível organizacional (QUIGLEY; TESLUK; LOCKE; BARTOL, 2007; MATITZ; BULGACOV, 2011), e são pouco aplicados à realidade da aprendizagem informal ocorrida no trabalho. Diz, também, respeito à qualidade do resultado que é entregue. É um constructo que se relaciona, entre outros aspectos, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização ou indivíduo cumpre seu objetivo, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças (MELLO; MARCON, 2006).

Trazendo essa definição para o contexto das práticas de aprendizagem informal, considerar-se-á efetiva aquela aprendizagem informal que, sob a ótica do julgamento dos indivíduos (portanto, sob o prisma da sua percepção sobre), permitiu o alcance favorável de um resultado específico diretamente vinculado à ação aprendiz, considerando o uso e a mobilização ótima de conhecimentos, competências e recursos (financeiros, materiais e sociais).

Por práticas de aprendizagem informal no trabalho, ao encontro da discussão promovida por Schurmann e Beausaert (2016), este artigo adota a definição operacional de que se referem à maneira habitual de proceder ou realizar determinada ação. Referem-se a ações adotadas para determinado fim. As práticas de aprendizagem informal referem-se às ações informais realizadas pelos indivíduos a fim de se alcançar determinado resultado esperado. Como exemplo, citam-se as práticas informais: a ação de receber ou retirar dúvidas sobre a execução das tarefas, a ação de dar ou receber *feedback*, a ação de consultar algum livro, vídeo aula ou algum outro material, e outros. Desta forma, considerar a dimensão teórica da percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal permite esperar uma melhor execução das tarefas do indivíduo e maior qualidade do serviço que é entregue, além de melhorar a comunicação entre a equipe de trabalho e chefia.

Para fins desse trabalho, a variável de percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal será entendida com base na definição de Coelho Jr. e Mourão (2011) e Kalaian e Kasin (2014), que diz respeito à percepção sobre a efetividade das práticas de aquisição de novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que emerge a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. Refere-se, portanto, à percepção de efetividade quanto ao resultado positivo da ação de receber ou retirar dúvidas sobre a execução das tarefas, ação de dar *feedback*, a ação de consultar algum livro ou material e outras ações de busca na aprendizagem informal.

Operacionalizando ainda mais o conceito, tem-se que a percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal refere-se ao julgamento do quanto o resultado positivo de trabalho foi alcançado por meio do compartilhamento informal de aprendizagens. Este compartilhamento pode se dar pela troca de informações entre colegas e equipes de trabalho, discussão com outros membros do grupo sobre visões e pontos de vistas, necessidade de obtenção de ajuda, suporte ou informação por parte de um funcionário ou mesmo por meio da reflexão sobre processos anteriormente executados.

Cabe destacar, portanto, que as dimensões teóricas da percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal serão traduzidas operacionalmente na busca, pelo

indivíduo, para: a) executar as tarefas propostas previamente; b) melhorar o desempenho nas suas atividades; c) gerar qualidade no serviço que é entregue; d) otimizar tempo na execução da tarefa; e) melhorar a comunicação (compartilhamento de informações) com a equipe e chefia; f) gerar inovação na execução das tarefas; g) reduzir erros na tarefa; h) gerar autonomia nas atividades; i) gerar resultados imediatos; j) desenvolver novas habilidades para realizar as tarefas; e k) assimilar conteúdo.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E PERFIL AMOSTRAL

Este estudo quantitativo foi conduzido junto a uma amostra de empregados de uma Organização que atua no ramo financeiro brasileiro. Esta Organização é 100% pública e exerce papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do Brasil. Apesar de ter atuação em nível nacional, optou-se por restringir o recorte amostral neste estudo a seis áreas estratégicas da organização (logística, habitação, estratégia, monitoria e resultados, riscos e gestão de pessoas).

Por questões relacionadas à falta de acessibilidade por parte da equipe de pesquisa, os empregados das demais áreas não foram pesquisados. Foi justificado à equipe de pesquisa que a temática em análise não seria do interesse dos próprios gestores para ser pesquisada em outras unidades laborais da Organização, consideradas áreas mais operacionais. Só havia o interesse em se pesquisar as áreas estratégicas. Ressalta-se, também que ainda se tentou contato com gestores da área de recursos humanos e gestão de pessoas em outras instituições bancárias, visando conseguirem-se mais locais para a realização desta pesquisa. Todavia, os contatos foram infrutíferos. Com relação ao contingente de trabalhadores lotados nas seis unidades aqui pesquisadas, cada uma possuía quantidade total diferenciada de empregados. Esta quantidade variou entre 40 a 80 indivíduos por área. Considerando-se todas as seis áreas, a população disponibilizada pelos gestores da Organização, à realização desta pesquisa, correspondeu a 290 empregados.

A plataforma utilizada para a aplicação do questionário foi o *Google Docs*®. Convites para participar da pesquisa foram enviados por e-mail conjuntamente com um link para acessar ao questionário e instruções gerais de preenchimento. Os e-mails foram disponibilizados pela equipe de gestão de pessoas da Organização. Todos os itens do questionário eram de preenchimento obrigatório. Os convidados foram informados que a pesquisa faria parte de um estudo acadêmico e que não haveria qualquer possibilidade de

identificação dos respondentes. Ainda, foi informado aos participantes que, clicando no link de acesso ao questionário, eles estavam concordando com o termo livre e esclarecido de participação espontânea nesta pesquisa. Informou-se, ainda, que eles poderiam desistir a qualquer tempo, caso fosse seu desejo.

De um total de 290 e-mails enviados, 181 responderam o questionário (62,4%). Na preparação dos dados, foi avaliada a presença de *outliers* por meio da distância de *Mahalanobis* (valor superior a 20.515,  $p < 0,001$ ) e, como seis observações discrepantes foram excluídas, a amostra final considerada foi igual a 175. Ressalta-se que, em relação ao tamanho mínimo de amostra necessário para construção e validação psicométrica de escala (como este artigo), Pasquali (2012) recomenda entre 5 a 10 observações por item, o que foi satisfatoriamente alcançado neste trabalho. A Tabela 1 sintetiza o perfil amostral.

**Tabela 1 - Características da Amostra**

<b>Perfil Sociodemográfico</b>	<b>N=175</b>	<b>%</b>
<i>Idade</i>		
De 24 até 31 anos	42	23,0%
De 32 até 41 anos	89	49,4%
De 42 até 51 anos	35	19,5%
De 52 até 61 anos	15	8,0%
<i>Gênero</i>		
Feminino	99	54,7%
Masculino	82	45,3%
<i>Escolaridade</i>		
Ensino Superior Completo	5	2,9%
Especialização Incompleta	17	9,2%
Especialização Completa	159	87,9%
<i>Tempo de Serviço</i>		
De 1 até 6 anos	31	17,1%
De 7 até 11 anos	65	36,0%
De 12 até 16 anos	58	32,3%
De 17 até 33 anos	26	14,6%
<i>Função/Atribuição</i>		
Sem função	15	8,5%
Auxiliar	2	1,2%
Assistente	61	33,5%
Consultor	66	36,6%
Gerente	36	20,1%

Fonte: elaborado pelos autores.

Do total de participantes (N=175), quase metade dos respondentes (49,4%) possuía idade entre 32 e 41 anos. A média da idade correspondeu a 38 anos, o que apontou para um perfil de empregados mais experientes. Em relação ao gênero dos respondentes, a

predominância foi de pessoas que se declararam do sexo feminino (54,7%). A maior parte dos respondentes (36,0%) possuía entre 7 a 11 anos de serviço na empresa e possuía pós-graduação completa (87,9%), demonstrando ter um perfil qualificado.

## 2.2 MEDIDA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DAS PRÁTICAS INFORMAIS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO: PROCEDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A escala de percepção de efetividade das práticas informais de aprendizagem foi construída obedecendo as seguintes etapas, baseadas nas prescrições de Forza (2010) e Pasquali (2012): (1) levantamento sistemático na literatura sobre as práticas informais de aprendizagem espontânea/natural no trabalho e suas características; (2) elaboração de itens a partir da definição constitutiva do construto de interesse e da identificação dos principais fatores apontados na literatura como necessários à análise da efetividade das ações informais de aprendizagem; (3) validação de pertinência teórica e gerencial/prática do conteúdo de cada um dos itens elaborados em grupo focal criado para esse fim; (4) validação por juízes/experts ou especialistas no estudo de variáveis referentes à aprendizagem informal no trabalho; e, (5) validação semântica junto às seis áreas da Organização em estudo.

Na primeira etapa, realizou-se levantamento sistemático na literatura disponível sobre aprendizagem informal no trabalho, mapeando-se possíveis indicadores dessa prática, principalmente com relação à sua efetividade. Após este levantamento, foram identificadas, na literatura, dimensões ou atributos contidos no conceito de efetividade adotado para o presente estudo. A partir destas dimensões e atributos partiu-se para a elaboração/confeção de itens, baseando-se fundamentalmente em todos os critérios para construção e redação de itens apresentados por Pasquali (2012). Nesta primeira versão, foram elaborados 15 itens que tratavam sobre a percepção de efetividade das práticas informais de aprendizagem natural no trabalho.

Posteriormente, com o objetivo de verificar a pertinência teórica e gerencial/prática destes 15 itens, foi realizado um grupo focal na Organização em que os dados seriam coletados. A adoção do grupo focal teve como objetivo compreender como os participantes deste estudo entenderiam os itens que foram confeccionados, permitindo-se verificar sua adequação e pertinência à realidade da Organização. Realizou-se a validação da pertinência teórica e gerencial/prática dos itens.

Participaram do grupo focal, oito empregados públicos da Instituição de distintas funções executivas e gerenciais. Solicitou-se a eles que efetuassem a leitura da definição operacional adotada sobre o que se entendia como “efetividade das práticas informais de aprendizagem natural ou espontânea no trabalho”, bem como que analisassem cada um dos 15 itens até então propostos para medir este fenômeno. Os itens deveriam ser julgados conforme a clareza da sua redação, linguagem e pertinência e classificados conforme a escala, sendo (5) a nota máxima e (1) a nota mínima. Foram-lhes ainda solicitadas sugestões para possíveis ajustes na redação dos itens. Não houve sugestão de adição ou de retirada de nenhum dos itens do formulário, permanecendo os 15 propostos. Identificou-se, também, um percentual de pelo menos 80% de concordância sobre a clareza e pertinência dos itens, optando-se, assim, pela permanência de todos.

Após a realização do grupo focal, a medida foi novamente submetida à apreciação crítica dos membros do grupo de pesquisa de onde este trabalho se originou, para que eles realizassem a mesma avaliação técnica. Nesta segunda etapa de validação por juízes, participaram nove pesquisadores (dentre eles, dois professores vinculados ao Departamento e ao Programa de Pós-Graduação de origem desta pesquisa).

Nesta etapa, ainda foram apresentadas sugestões quanto à retirada de um item, bem como quanto à melhoria na redação de outros três, para que expressassem uma única ideia. Estas sugestões e recomendações foram totalmente incorporadas. Por isso, a medida foi, novamente, submetida à validação semântica a outros três empregados da Organização, diretamente envolvidos com a realização da coleta de dados. Foi feita, novamente, validação semântica (índice mínimo de 80% de concordância para o item ser considerado na versão final da medida), para ajustes finais e preparação para o início da coleta quantitativa dos dados.

Findadas estas etapas prévias de elaboração, construção e validação por juízes e semântica, a medida de ‘Percepção de Efetividade das Práticas Informais de Aprendizagem Natural ou Espontânea no Trabalho contou com um total de 14 itens, ancorados numa escala de respostas de cinco pontos, na qual 1 correspondia a “discordo totalmente da afirmação do item” e 5 a “concordo totalmente com a afirmação do item”. A próxima etapa correspondeu à análise das evidências de validade da medida, objetivo geral do presente artigo. As estatísticas de consistência interna por fator da medida, de acordo com os parâmetros e estimativas propostos por Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), encontram-se apresentadas a seguir.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise fatorial exploratória buscou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos da medida de efetividade. Para isso, foi empregado o método de análise de extração de componentes principais (PC), seguida da fatoração do eixo principal (PF). De forma geral, foi avaliada a consistência interna da estrutura de fator obtida. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio da análise do teste de adequação da amostra (KMO) de *Kaiser-Meyer-Olkin* (FIELD, 2005). O KMO obtido foi de 0,92. Adotou-se, também, a análise paralela, visto que é um critério de decisão apontado como menos suscetível à superestimação, e também o mais preciso (PASQUALI, 2012). Avaliou-se a estrutura fatorial da distribuição dos itens tendo como base a pertinência teórica dos fatores, além dos critérios estatísticos. Foram encontrados dois autovalores maiores que um, sugerindo a existência de dois fatores. Pelo parâmetro do *scree plot*, a inclinação da curva sugeriu a existência de até três fatores. Foi realizada análise da matriz de covariância em termos de fatorabilidade e do número de fatores por meio da análise do tamanho das correlações (foi considerada uma correlação importante quando o valor obtido estava acima de 0,30, conforme Hair et al., 2005).

O passo seguinte correspondeu à exploração dessas estruturas fatoriais por meio do método de fatoração dos eixos principais (PAF). Assim, optou-se por utilizar a rotação do tipo oblíqua (*direct oblimin*), dada a intercorrelação entre os fatores, determinando, também, para a retenção dos itens, cargas fatoriais mínimas iguais ou superiores a 0,30. Para confirmar a quantidade de fatores sugerida pelos demais parâmetros, adotou-se, também, a análise paralela. Para essa análise, foram geradas 100 matrizes aleatórias com valores randômicos, sendo extraídos autovalores dessas matrizes, com a média de 95% dos *eigenvalues* aleatórios. Os valores da matriz de correlação dos dados empíricos das escalas foram, então, comparados com os autovalores gerados a partir das matrizes randômicas. No caso da medida proposta neste estudo, a análise paralela confirmou a adoção de uma estrutura empírica de dois fatores. Estes dois fatores explicariam 53,81% da variância total das respostas obtidas na medida.

Considerando-se todo o conjunto de estimativas ou parâmetros estatísticos, foram realizadas análises fatoriais exploratórias estimando-se a estrutura empírica com três, dois e um fator, para fins de análise, comparação e julgamento. Na análise da extração com três fatores, identificou-se que o terceiro fator possuía itens com baixas cargas fatoriais (<0,30)



que compartilhavam carga com itens do segundo fator. Descartou-se, assim, a estrutura empírica com três fatores.

Ao realizar a análise fatorial com dois fatores, identificou-se que o fator 1 explicou 48,11% de variância explicada, e o fator 2, 5,76%. A correlação entre os dois foi 0,66, sugerindo a possibilidade de haver ou multicolinearidade ou a existência de um fator de segunda ordem. Contudo, após análise teórica item a item, o conteúdo dos mesmos revelou que alguns deles não faziam sentido teórico no fator ao qual eles pertenciam, ou compartilhavam carga. Optou-se, então, por forçar a solução unifatorial da medida. Nesta extração, dos 14 itens, 8 deles apresentaram comunalidade inferior a 0,50, limite mínimo aceitável segundo Schawb (2007). Como a baixa comunalidade sinalizou que as variáveis provavelmente não se encontravam linearmente correlacionadas (mesmo apresentando altas cargas fatoriais), optou-se, então, por re-estimar a análise fatorial agora com a retirada destes 8 itens. Após nova estimação, identificou-se que todos os 6 itens restantes apresentaram cargas fatoriais muito superiores ao limite mínimo estabelecido de 0,30 (entre 0,77 a 0,84), com variância explicada total de 70,55%. O Alfa de Cronbach foi de 0,91. Os itens da medida encontram-se dispostos na Tabela 2.

**Tabela 2 - Cargas Fatoriais da medida de Efetividade das Práticas Informais de Aprendizagem Natural no Ambiente de Trabalho**

Item/atributo ou dimensão teórica	Carga Fatorial	Comunalidades
4. A aprendizagem informal no meu ambiente de trabalho ajuda a melhorar o meu desempenho nas atividades que desenvolvo.	0,84	0,70
3. Acredito que a aprendizagem informal dá resultado.	0,83	0,69
7. A aprendizagem informal gera novas habilidades para a realização de minhas tarefas.	0,81	0,66
6. Aprender informalmente gera resultados eficazes para o meu trabalho.	0,81	0,65
12. A aprendizagem informal influencia positivamente a qualidade do meu trabalho.	0,77	0,60
10. A aprendizagem informal no trabalho gera novas formas de como executar as minhas tarefas.	0,77	0,59
Número de itens	6	
Autovalor	4,23	
% variância explicada	70,55%	
Consistência (Alpha)	0,91	

Fonte: elaborado pelos autores.

O fator empírico identificado diz respeito ao quanto às práticas informais de aprendizagem natural ou espontânea no trabalho geram resultados positivos sob a ótica do indivíduo. Este resultado, atrelado ao desempenho orientado para ações e soluções de problemas no ambiente de trabalho, corrobora achados de Conlon (2004) e Touré, Michel e

Marty (2017), que revelaram que aprendizagem informal advém de questões do cotidiano, necessária à resolução de problemas e inovação, e que são imprescindíveis à melhoria da *performance* (SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004; JACOBS; PARK, 2009).

Referindo-se à relação entre motivação para aprendizagem informal e busca pela resolução dos problemas, Jacobs e Park (2009) afirmam que a aprendizagem informal é iniciada por uma situação-problema que requer solução quase que de caráter imediato. Ademais, Sonnentag e Frese (2002) apontam o conceito de desempenho como variável dinâmica e altamente influenciada pelas aprendizagens que o indivíduo realiza em seu dia a dia de trabalho. Dessa forma, pode-se verificar que a percepção de efetividade das práticas informais de aprendizagem é capaz de impactar direta e positivamente sobre o desempenho. Esta proposição empírica, aliás, precisa ser testada futuramente no contexto da amostra aqui estudada.

Becker e Bish (2017) e Kalaian e Kasim (2014) afirmam que o suporte psicossocial, especificamente o de colegas e superiores, possibilita a análise da influência do ambiente organizacional quanto ao estímulo à aprendizagem, principalmente, no que tange aos facilitadores da aquisição e da aplicação de novas competências no trabalho. Esses achados são confirmados pela estrutura empírica identificada aqui, no tocante às ações empreendidas para a resolução de problemas, em que os indivíduos provavelmente buscarão auxílio junto à chefia e nas ferramentas organizacionais (como normativos) para resolverem situações do dia a dia, impactando nos resultados.

São momentos oportunos para a aprendizagem informal a necessidade de obtenção de ajuda, suporte ou informação por parte do funcionário; a discussão com outros membros do grupo sobre outras visões e pontos de vista; a abertura para novos caminhos e alternativas; horizontes de pensamentos, experiências e planos. Na linha da discussão de Gomes (2011) e Nogueira e Odelius (2015), a estrutura empírica aqui encontrada permite deduzir que indivíduos que percebem de forma mais favorável o suporte à aprendizagem provido pela chefia e colegas da sua unidade de trabalho, provavelmente possuirão uma percepção mais efetiva das práticas informais de aprendizagem natural, e poderão apresentar melhores níveis de desempenho no que concerne à ação e resolução de problemas no seu ambiente de trabalho. Corrobora-se também o achado de Noe et al. (2014), acerca do quanto a aprendizagem informal é facilitadora para a aquisição e expressão de competências profissionais no trabalho.

Perceber as ações informais de aprendizagem como efetivas pode fazer com que os indivíduos se motivem mais e engajem-se no empreendimento de estratégias diversas de

aprendizagem informal. A aprendizagem informal provoca impactos importantes às organizações tanto no que se refere a resultados individuais quanto àqueles macros institucionais (MARSICK, 2006). Ressalta-se que indivíduos tendem a julgar o suporte informal provido pelos colegas de trabalho por meio de aspectos mais afetivos do que cognitivos (GOULD-WILLIAMS, 2003). Dessa maneira, o ambiente de trabalho é essencial à incidência de ações informais de aprendizagem, especialmente em contexto organizacional que valoriza autonomia e interdependência de desempenho entre os colegas das unidades (BELL; TANNENBAUM; FORD; NOE; KRAIGER, 2017). A preparação dos gestores é fundamental ao provimento de um ambiente psicossocial suportivo à aprendizagem espontânea.

A manifestação do desempenho competente não depende apenas da aquisição das competências traduzidas por meio da aprendizagem, mas também das condições adequadas para que essas competências possam ser aplicadas no trabalho. É necessário que, além do estímulo à aprendizagem informal, haja um ambiente de suporte para que os empregados desenvolvam seus conhecimentos e, conseqüentemente, alcancem melhor desempenho. Esse resultado ratifica a importância de políticas e práticas organizacionais voltadas para intensificar a interação entre os indivíduos e é salutar o suporte provido principalmente pela chefia, visando à cooperação do aprender.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral construir e apresentar evidências de validade de uma escala que mede a percepção de indivíduos sobre a efetividade das práticas informais de aprendizagem ocorridas no ambiente de trabalho. Acredita-se que este objetivo foi atingido e a pergunta de pesquisa respondida, uma vez que a medida apresentou indicadores psicométricos de grande qualidade, dentro do conjunto de parâmetros referendados à construção e validação de medidas. A medida contou com um KMO = 0,89, e cargas fatoriais oscilando entre 0,77 a 0,84. A solução unifatorial identificada explicou 70,55% da variância total, com consistência interna (Alfa de *Cronbach*) de 0,91. A estrutura unifatorial obtida foi a mais parcimoniosa e, também, a que fez maior sentido teórico, uma vez que tratou de atributos ou dimensões associadas à avaliação da efetividade das práticas informais de aprendizagem natural ocorridas no ambiente laboral.

Do ponto de vista da pesquisa em Administração, a medida sobre a qual aqui se apresentam evidências de validade pode ser utilizada para mensurar o quanto os indivíduos

acham efetiva a ocorrência de aprendizagem informal em seu ambiente laboral. Uma vez diagnosticado se os indivíduos acreditam que a aprendizagem informal é, de fato, efetiva e capaz de gerar resultados, os gestores organizacionais poderão desenvolver ações mais sistematizadas de suporte e apoio orientadas à sua promoção contínua. Indivíduos que percebem como mais bem-sucedida as práticas informais de aprendizagem natural provavelmente terão percepções mais favoráveis sobre o suporte psicossocial à aprendizagem. Ambientes suportivos à ocorrência de aprendizagem informal poderão apresentar melhores desempenhos em relação a ambientes restritivos à aprendizagem informal.

Acredita-se que esta pesquisa contribuiu para o avanço dos estudos sobre aprendizagem informal no trabalho com a disponibilidade, na literatura, de uma medida construída e com evidências robustas de validade. A medida pode ser aplicada pelos gestores organizacionais visando-se o diagnóstico preciso e válido da percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal no trabalho, uma vez que a mesma apresentou indicadores de validade interna profícuos e consistentes. Recomenda-se, para estudos futuros, que a medida aqui validada seja utilizada para demonstrar o provável efeito preditivo da efetividade das práticas informais de aprendizagem natural sobre o desempenho humano no trabalho. Deve-se medir, também, o efeito do suporte psicossocial à aprendizagem informal em relação à avaliação da efetividade das práticas de aprendizagem. Sugere-se, também, relacionar outras variáveis de aprendizagem (como estratégias informais, ou cultura de aprendizagem contínua, por exemplo) com a medida, identificando-se evidências empíricas relevantes.

Além disso, este estudo tratou de assunto ainda incipiente no Brasil, no tocante à aprendizagem informal, o que colabora para novas perspectivas em relação aos estudos direcionados para empresas privadas e órgãos públicos. Esse estudo também contribuiu para refletir acerca de alguns questionamentos sobre a aprendizagem informal no trabalho, especialmente sobre sua relação com a maximização de desempenho e resultados de trabalho.

Estudos futuros devem testar a influência preditiva da efetividade das práticas informais de aprendizagem sobre resultados. Que tipos de estratégias informais de aprendizagem são capazes de gerar impacto no desempenho? Há estratégias, como a busca de ajuda interpessoal, por exemplo, que influenciam na formação de juízo de valor entre os indivíduos e faz com que eles acreditem que a aprendizagem é, de fato, efetiva? As ações informais de aprendizagem acontecem mais em ambientes suportivos do que em ambientes restritivos à sua incidência? E qual é, de fato, o papel do suporte dos colegas e chefias à percepção de efetividade das ações de aprendizagem e o seu posterior impacto sobre

desempenho? Estas são algumas das questões empíricas que podem ser suscitadas para uma agenda futura utilizando-se a medida descrita neste teste artigo.

A principal limitação desse estudo pode ser relacionada à amostra e ao fato de ter-se pesquisado apenas o contexto de uma Organização laboral. Isto gera limitações, sobretudo, em termos de validade externa da medida. Apesar de a amostra ter sido diversificada, abarcando diversas unidades e contando com diferentes níveis de cargos, não foi possível contar com representantes dos demais setores operacionais da Organização. Tal fato poderia ter tornado o alcance de resultados mais generalizáveis. Acredita-se, por outro lado, que isto não gerou viés metodológico, pois o emprego das técnicas estatísticas recomendadas à construção e validação exploratória de medidas foi feito rigorosamente seguindo-se os pressupostos e critérios reconhecidos que se adotam para esta finalidade. Poderiam, também, ter sido realizadas análises confirmatórias por meio de equações estruturais, mas características de composição da amostra (variabilidade) dificultaram esta análise, o que pode ser realizado em investigações futuras abrangendo contextos organizacionais diversos.

A escassez de outros estudos que envolvessem medidas já validadas e orientadas à avaliação da efetividade das práticas de aprendizagem informal no cenário brasileiro e internacional também foi um fator limitante para o trabalho, uma vez que impossibilitou a comparação dos indicadores psicométricos aqui obtidos. Com base nos resultados desse estudo, coloca-se em evidência a importância da aprendizagem informal e do suporte psicossocial provido a essa aprendizagem, de modo que a organização poderá desenvolver práticas que incentivem e incrementem os seus profissionais quanto a essas variáveis. Tanto os chefes quanto a área de recursos humanos devem observar o funcionamento da estrutura informal da organização, identificando como se desenvolve a comunicação entre os colegas e chefia, para que sejam elaboradas estratégias alinhadas às práticas de aprendizagem informal, possibilitando que os indivíduos apresentem melhores desempenhos.

Recomenda-se, ainda, que a Organização, em seu planejamento junto aos gestores e subordinados, trace planos de comunicação e transparência, incentivando seus subordinados a sanarem as dúvidas e a buscarem suporte relacionado às suas tarefas diretamente com a chefia e colegas. Ainda, os chefes devem adotar práticas de gestão que abarquem o *feedback* contínuo e imediato, tanto com relação às ações corretivas como àqueles que envolvam elogios ao desempenho do empregado. É imprescindível que os gestores assumam os riscos associados à aprendizagem informal junto aos seus subordinados e os auxiliem em suas demandas diárias. Sugere-se, também, a realização de estudos multiníveis, que comparem diferenças de variância no agrupamento das respostas em função de características do perfil

amostral (como tipo de cargo, tempo de serviço e sexo). Acredita-se que, em virtude de subculturas organizacionais, com valores e modos de agir próprios, possam existir homogeneidade intragrupos e diferenças intergrupos no que tange à percepção da efetividade das práticas de aprendizagem informal no trabalho.

Em síntese, o resultado da análise fatorial obtida nesse estudo demonstra o potencial satisfatório da medida aqui construída em virtude dos bons índices de confiabilidade apresentados. Sugere-se, portanto, a ampliação dos estudos sobre a temática em análise, com o desenvolvimento de pesquisas que utilizem metodologias mais sofisticadas, incluindo as de caráter longitudinal. Especificamente para o campo da administração, espera-se que esta medida seja importante instrumento metodológico que permita aos gestores elaborar diagnóstico empírico acerca da percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal no trabalho. Como ações aprendizes geram efeito sobre o desempenho, espera-se que este diagnóstico, uma vez realizado, favoreça a implementação de práticas de gestão orientadas à consolidação desta modalidade de aprendizagem no cenário laboral.

## 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.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de Competência. **Aletheia**, v.26, p. 146-167, 2007.
- ARMSTRONG, S.J.; SADLER-SMITH, E. Learning on demand, at your own pace, in rapid bite-sized chunks: the future shape of management development?. **Academy of Management Learning & Education**, v. 7, n.4, p. 571-586, 2008.
- BECKER, K.; BISH, A. Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. **Education + Training**, v.59, n.6, p. 565-578, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ET-08-2016-0134>> Acesso em: 12 novembro 2018.
- BELL, B. S.; TANNENBAUM, S. I.; FORD, J. K.; NOE, R. A.; KRAIGER, K. 100 Years of training and development research: what we know and where we should go. **Journal of Applied Psychology**, v.2, p. 1-18, 2017.
- BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. Toward a theory of learning centered training design: An integrative framework of active learning. In KOZLOWSKI, S. W. J., SALAS, E. (Orgs.). **Learning, training, and development in organizations**, p. 261-298. New York: Routledge,

2010.

BLUME, B. D.; FORD, J. K.; BALDWIN, T. T.; HUANG, J. L. Transfer of training: A meta-analytic review. **Journal of Management**, v.36, p. 1065–1105, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: A percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. **RAUSP**, v.43, p. 224-237, 2008.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n.2, p. 4-42, 2010.

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

COELHO-JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.6, p. 224-253, 2011.

CHOI, W.; JACOBS, R.L. Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. **Human Resource Development Quarterly**, v.22, n.3, p. 239-257, 2011.

CUNNINGHAM, J.; HILLIER, E. Informal learning in the workplace: key activities and processes. **Education + Training**, v. 55, n.1, p. 37-51, 2013.

COLQUITT, J. A.; LEPINE, A.; NOE, R. A. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, v.85, p. 678– 707, 2000.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v.28, p. 283-295, 2004.

CROSS, J. **Informal learning**: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2007.

CROUSE P.; DOYLE, W.; YOUNG, J. D. Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners. **Human Resource Development International**, v.14, n.1, p. 39-55, 2011.

D'AMÉLIO M. **Aprendizagem de Competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações [dissertação]. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

ELLINGER, A. D. Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of 'Reinventing Itself Company'. **Human Resource Development Quarterly**, v.

16, p. 389–413, 2005.

ELLSTRÖM, P. E. Integrating learning and work: problems and prospects. **Human Resource Development Quarterly**, v. 12, n.4, p. 421-435, 2001.

ENOS, M.; KEHRHAHN, M.; BELL, A. A. Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. **Human Resources Development Quarterly**, v. 14, n.4, p. 369-387, 2003.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). **Development and Learning in Organizations**, v.25, n.5, p. 8-12, 2011.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. Improvisation and learning process in organizations: a metaphor applying the Brazilian rhythm choro. **Organizações e Sociedade**, v.18, n.59, p. 681-699, 2011.

FORZA, C. **Surveys**. In: Researching operations management (p. 98-175). Routledge, 2010.

GARRICK, J. **Informal learning in the workplace**. London, Routledge, 1998.

GOMES, C.M.A. Abordagem profunda e abordagem superficial à aprendizagem: diferentes perspectivas do rendimento escolar. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.24, n.3, p. 479-488, 2011.

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v.14, n.1, p. 28-54, 2003.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.74, n.5, p. 675-682, 2001.

JACOBS, R. L.; PARK, Y. A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. **Human Resource Development Review**, v.8, n.2, p. 133–150, 2009.

KALAIAN, S.; KASIM, R. A meta-analytic review of studies of the effectiveness of small group learning methods on statistics achievement. **Journal of Statistics Education**, v. 22, n.1, p. 1– 20, 2014.

KYNDT, E.; GOVAERTS, N.; VERBEEK, E.; DOCHY, F. Development and validation of a questionnaire on informal workplace learning outcomes: A study among socio-educational care workers. **British Journal of Social Work**, p. 1-20, 2013.

KYNDT, E.; RAES, E.; DOCHY, F.; JANSSENS, E. Approaches to learning at work:



Investigating work motivation, perceived workload, and choice independence. **Journal of Career Development**, v. 40, n.4, p. 271–291, 2012.

LEE, Y. J.; ROTH, W. M. The individual collective dialectic in the learning organization. **The Learning Organization**, v.14, n.2, p. 92-107, 2007.

LESLIE, B.; ARING, J. K.; BRAND, B. Informal learning: the new frontier of employee development and organizational development. **Economic Development Review**, v.15, n.4, p. 12-18, 1998.

LONDON, M.; SESSA, V. I. The development of group interaction patterns: how groups become adaptive, generative and transformative learners. **Human Resource Development Review**, v. 6, n.4, p. 353-376, 2007.

MACHLES, D. Situated learning. **Professional Safety**, v.48, n.9, p. 22-28, 2003.

MAIA, R. F.; MARQUES, M. T.; OLIVERIA, D.; MAIA, J., F. Efeitos da transferência de aprendizagem entre tarefas: saque do voleibol para o saque do tênis. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v.6, n.3, p. 135-144, 2007.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n.2, p. 132-151, 2003.

MARSICK, V.J. Informal strategic learning in the workplace. In STREUMER, J.N. (Ed.), **Work-related Learning in the Workplace**. Springer, Dordrecht, p. 49-51, 2006.

MATITZ, Q.R.S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, p. 580-607, 2011.

MELLO, R. B.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.2, p. 1-16, 2006.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D.; KLEIN, H. J. Learning in the Twenty-First Century Workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 9, p. 245-275, 2014.

NOE, R. A.; TEWS, M. J; MARAND, A. Individual differences and informal learning in the workplace, **Journal of Vocational Behavior**, v.83, p. 327–35, 2013.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n.1, p. 83-83, 2015.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.

QUIGLEY, N. R.; TESLUK, P. E.; LOCKE, E. A.; BARTOL, K. M. A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and

performance. **Organization Science**, v.18, n.1, p. 71-88, 2007.

SCHAWB, A.J. **Electronic Classroom**. [Online], 2007. Disponível em:

<<http://www.utexas.edu/ssw/eclassroom/schwab.html>> Acesso em: [9 set. 2018].

SCHÜRMAN, E.; BEAUSAERT, S. What are drivers for informal learning? **European Journal of Training and Development**, v.40, n.3, p. 130-154, 2016.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In S.

SONNENTAG (Org.). **Psychological management of individual performance**, 1.ed, 2002.

SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P.E.; ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v.16, n.8, p. 479-491, 2004.

TOURÉ, C.; MICHEL, C.; MARTY, J.C. How to promote informal learning in the

workplace? The need for incremental design methods. **Anal.** In: 9th International

Conference on Computer Supported Education (CSEDU 2017), Porto, Portugal, 10p, 2017.