

Suporte e aprendizagem organizacional: análise à luz do contexto cooperativo

Organizational support and learning: analysis in the light of the cooperative context

Apoyo y aprendizaje organizacional: análisis a la luz del contexto cooperativo

Autoria

Amanda Oliveira Ramadam

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 amandaramadam@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-3329-4661>

Vania de Fátima Barros Estivaleta

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 vaniaestivaleta@ufsm.br
 <https://orcid.org/0000-0002-3277-8613>

Jaime Peixoto Stecca

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 jaime@ufsm.br
 <https://orcid.org/0000-0001-6346-1961>

Tarízi Cioccarí Gomes Cogo

 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 tarizi@hotmail.com
 <https://orcid.org/0000-0003-2360-0060>

RESUMO

Objetivo: Este estudo objetiva 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. **Metodologia/abordagem:** Realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, em que participaram 262 colaboradores de uma cooperativa agropecuária, situada no Rio Grande do Sul/Brasil. O instrumento de coleta de dados foi composto pela Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R) e pela Escala de Aprendizagem Organizacional. **Originalidade/relevância:** O suporte e a aprendizagem organizacional surgem como mecanismos para promover a realização pessoal e o bem-estar dos indivíduos na cooperativa estudada. **Principais resultados:** Observa-se que os fatores Práticas de Gestão de Desempenho e das Práticas de Promoção e Recompensa (suporte organizacional) influenciam nos potencializadores da aprendizagem organizacional nesta cooperativa. **Contribuições teóricas:** Este estudo contribui ao fazer uma análise quantitativa que destaca como práticas específicas de gestão de desempenho e promoção/recompensa influenciam a aprendizagem. Além de reforçar a importância de instrumentos validados e confiáveis para a coleta de dados. **Contribuição para a gestão:** Esses achados fornecem uma base sólida para que os gestores desenvolvam e implementem políticas e práticas que não só beneficiem os colaboradores individualmente, mas também melhorem o desempenho e a sustentabilidade da organização como um todo.

Palavras-chave: Suporte organizacional. Aprendizagem organizacional. Cooperativa agropecuária.

ABSTRACT

Goal: This study aims to analyze the influence of the perception of support on the factors that enhance organizational learning from the perspective of employees working in an agricultural cooperative. **Methodology/approach:** A descriptive and quantitative research was conducted with the participation of 262 employees from an agricultural cooperative located in Rio Grande do Sul, Brazil. The data collection instrument consisted of the reduced version of the Perceived Organizational Support Scale (POS-R) and the Organizational Learning Scale. **Originality/relevance:** Organizational support and learning emerge as mechanisms to promote personal fulfillment and well-being among the individuals in the studied cooperative. **Main findings:** It is observed that Performance Management Practices and Promotion and Reward Practices (organizational support) influence the enhancers of organizational learning in this cooperative. **Theoretical contributions:** This study contributes by providing a quantitative analysis that highlights how specific performance management and promotion/reward practices influence learning. It also emphasizes the importance of validated and reliable instruments for data collection. **Management Contribution:** These findings provide a solid foundation for managers to develop and implement policies and practices that not only benefit employees individually but also enhance the performance and sustainability of the organization as a whole.

Keywords: Organizational support. Organizational learning. Agricultural cooperative.

RESUMEM

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la percepción de apoyo sobre los factores que potencian el aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los empleados que trabajan en una cooperativa agrícola. **Metodología/enfoque:** Se realizó una investigación descriptiva y cuantitativa con 262 empleados de una cooperativa agrícola en Rio Grande do Sul, Brasil. Se utilizaron la versión reducida de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido (POS-R) y la Escala de Aprendizaje Organizacional para la recolección de datos. **Originalidad/relevancia:** El apoyo organizacional y el aprendizaje se presentan como mecanismos para promover la realización personal y el bienestar de los individuos en la cooperativa estudiada. **Principales resultados:** Las Prácticas de Gestión del Desempeño y las Prácticas de Promoción y Recompensa (apoyo organizacional) influyen en los potenciadores del aprendizaje organizacional en esta cooperativa. **Contribuciones teóricas:** Este estudio proporciona un análisis cuantitativo que destaca cómo la gestión del desempeño y las prácticas de promoción/recompensa influyen en el aprendizaje. También enfatiza la importancia de utilizar instrumentos validados y confiables para la recolección de datos. **Contribución de la gestión:** Los hallazgos proporcionan una base sólida para que los gerentes desarrollen e implementen políticas y prácticas que beneficien a los empleados y mejoren el desempeño y la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave: Apoyo organizacional. Aprendizaje organizacional. Cooperativa agrícola.

■ INTRODUÇÃO

O suporte organizacional refere-se a uma possibilidade de auxiliar no alcance da realização dos indivíduos no contexto laboral, à medida que a organização empenha esforços para atender as necessidades, valorizar as contribuições e preocupar-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).

Nesse sentido, a percepção de suporte organizacional é crucial, pois fortalece a confiança dos colaboradores na autenticidade e na intencionalidade das práticas de apoio da organização (Zagenczyk et al., 2021). Quando os colaboradores acreditam que suas necessidades estão sendo genuinamente atendidas, eles tendem a se sentir mais valorizados e importantes para a organização. Isso, por sua vez, contribui significativamente para o desenvolvimento de uma convicção interna de capacidade e autodeterminação em relação à realização de tarefas específicas (Afzali et al., 2014). Além disso, altos níveis de suporte organizacional incentivam um maior comprometimento com o aprendizado e o ensino, promovendo um ambiente de crescimento e desenvolvimento contínuo no contexto laboral (Afzali et al., 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 depende diretamente da aprendizagem individual, sendo crucial compreender o comportamento dos modelos mentais individuais para facilitar esse processo (Kim, 1998). A transferência da aprendizagem individual para a organizacional ocorre por meio de processos de socialização e/ou codificação, mediados pelos suportes organizacionais (Correia-Lima et al., 2017).

Na perspectiva de Choi et al. (2022), os indivíduos que se sentem apoiados pela organização moldam suas atitudes de forma positiva investindo em trocas sociais e compartilhamento de conhecimento com os seus colegas. Percebe-se que a aprendizagem empresarial implica na aquisição de saberes tanto formais quanto informais voltados para o trabalho, de maneira constante, resultando na criação de novos conhecimentos (Botoli et al., 2024).

Alguns autores vêm advogando acerca da relação entre suporte e aprendizagem organizacional em diferentes contextos (Afzali et al., 2014; Camps & Rodríguez, 2011; Islam et al., 2015; Tian et al., 2018). Entretanto, mesmo com a sua relevância para as organizações, pouca atenção tem sido dada à lente teórica da aprendizagem e do suporte organizacional (Islam et al., 2015). Neste sentido, a lacuna existente na literatura aponta para um estudo mais aprofundado das realidades empíricas que compreendam como e quais elementos organizacionais podem contribuir com essas relações. A intersecção entre o suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional emerge como uma estratégia promissora para

promover a realização pessoal e o bem-estar no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo que fornece recomendações práticas (Ramadam et al., 2024).

Adicionalmente, 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. Ademais, este estudo distingue-se por oferecer informações que podem facilitar a evolução da gestão da cooperativa, incluindo o desenvolvimento de estratégias de ação direcionadas aos seus colaboradores (Ramadam et al., 2024).

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. 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 (Ocergs, 2020). Portanto, a análise do suporte e da aprendizagem organizacional pode contribuir significativamente o desenvolvimento das entidades cooperativas (Ramadam et al., 2024).

Tais elementos teóricos elucidam a importância e relevância 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 de modo conjunto. 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? Na intenção de responder a tal questionamento, 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. Este estudo contribui para a literatura sobre suporte e aprendizagem organizacional, avançando na compreensão de quais aspectos do suporte impulsionam o aprendizado nas organizações.

■ REFERENCIAL TEÓRICO

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). Essa teoria foi desenvolvida com intuito de esclarecer a iniciação, a consolidação, a manutenção e o fortalecimento das trocas intangíveis nas organizações, isto é, os relacionamentos interpessoais (Eisenberger et al., 1997). Sendo assim, a troca social requer confiança entre as partes envolvidas e é orientada para uma relação de longo prazo (Choi et al., 2022).

Nesse ínterim, a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) fomenta a relação de troca social (Choi et al., 2022), uma vez que 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 (Eisenberger et al., 1986). 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 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).

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 & Stinglhamber, 2011). Sob essa ótica, o suporte organizacional percebido pelo empregado consiste em um aspecto crucial que contribui significativamente para a melhoria da relação entre a inovação tecnológica e o bem-estar psicológico do trabalhador (Zahoor et al., 2022).

O vínculo entre trabalhador e organização subentende a ideia de troca, 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 & Tróccoli, 2002). De outro lado, a organização também espera de seus trabalhadores dedicação, lealdade e comprometimento com os objetivos organizacionais (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, quando os funcionários notam a valorização de seu trabalho por parte da empresa, procuram retribuir esse apoio desenvolvendo ações favoráveis para a organização (Choi et al., 2022). Portanto, 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).

No que se refere às medidas de suporte organizacional, um dos instrumentos precursores e amplamente utilizado na área dos estudos organizacionais foi a *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) proposta por Eisenberger et al. (1986). Para Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), o instrumento de Eisenberger et al. (1986), o qual possui evidências de validação no contexto brasileiro, não é totalmente adequado à realidade nacional. Na busca de um instrumento que permitisse uma análise mais sistemática, Oliveira-Castro et al. (1999), ao revisitarem a obra de Eisenberger et al. (1986), desenvolveram uma escala com base nos autores com o intuito de 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, a versão reduzida da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO-R) foi apresentada por Queiroga et al. (2015), conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1

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.

Nota. Baseado em Queiroga et al. (2015) e Oliveira-Castro et al. (1999).

Desta forma, o instrumento de Queiroga et al. (2015) é composto de 28 itens agrupados nas quatro categorias supracitadas (suporte material ao desempenho; carga de trabalho; práticas de gestão de desempenho; e, práticas de promoção e recompensa).

Aprendizagem Organizacional

As mudanças no cenário social e econômico possibilitaram um contexto favorável para o desenvolvimento da chamada economia baseada no conhecimento, o qual se tornou o principal fator de produção, sendo propulsor de vantagens competitivas para as organizações (Tian et al., 2018). Esse panorama evidencia a necessidade de avanços nos estudos que tentam compreender a aprendizagem organizacional em diferentes domínios (Neves & Steil, 2019).

Em termos conceituais, mesmo sendo desenvolvida há muitos anos, não há um consenso na literatura sobre a definição de aprendizagem organizacional. O interesse pela investigação da aprendizagem organizacional iniciou a partir dos estudos sobre aprendizagem individual. 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, nota-se que 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).

Devido a sua diversidade, a aprendizagem organizacional caracteriza-se como um construto multidisciplinar (Dodgson, 1993), o que faz com que apresente um corpo teórico amplo e fragmentado. Swieringa e Wierdsma (1995) propõem um modelo de aprendizagem organizacional estruturado em

três ciclos: regras, *insights* e princípios. No primeiro ciclo, denominado regras, os autores se referem às diretrizes e normas que constituem a postura institucional da organização. O ciclo dos *insights* vai além da mera compreensão dessas regras, englobando a capacidade dos indivíduos de desenvolver novas perspectivas, ideias e conhecimentos sobre a coordenação organizacional. Finalmente, o ciclo dos princípios abrange os valores, crenças e convicções compartilhadas pelos membros da organização, que orientam e moldam a visão do que a organização almeja ser (Swieringa & Wierdsma, 1995). Portanto, para compreender a aprendizagem organizacional, é fundamental analisar o contexto social em que ela se desenvolve, bem como a percepção que indivíduos e grupos possuem acerca de seus próprios processos de aprendizagem (Neder & Bido, 2017).

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 há mais de 50 anos (Neves & Steil, 2019). Na tentativa de reduzir possíveis problemas teóricos e empíricos presentes no campo, Correia-Lima et al. (2017) propõem uma revisão das escalas de aprendizagem organizacional, promovendo o desenvolvimento de instrumentos com maior precisão dos resultados nas pesquisas empíricas.

A fim de identificar a aprendizagem organizacional, Goh e Richard (1997) desenvolveram a *Organizational Learning Scale (OLS)*, a qual foi traduzida e validada no Brasil como Escala de Aprendizagem Organizacional, por Angelim e Guimarães (2003). As cinco dimensões dessa escala são detalhadas na Tabela 2 e ampliam a compreensão da aprendizagem organizacional.

Tabela 2

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.
Empowerment 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.

Nota. Baseado em Goh e Richard (1997) e Angelim e Guimarães (2003).

Dessa forma, o instrumento de Goh e Richard (1997) e Angelim e Guimarães (2003) é formado por 21 itens agrupados nas cinco categorias mencionadas na Tabela 2 (Clareza de Propósito e Missão; *Empowerment* e Comprometimento da Liderança; Experimentação; Transferência de Conhecimento; Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo).

Relações entre Suporte e Aprendizagem Organizacional

Esse estudo está apoiado na definição de aprendizagem organizacional de Goh e Richard (1997) que classificaram tal construto em 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). Na visão desses autores a aprendizagem organizacional preocupa-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 o encorajamento proporcionado 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.

Ao analisar a relação entre colaborador e organização, 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). Segundo Zahoor et al. (2022), a gestão é incumbida de assegurar elevados níveis de suporte organizacional aos funcionários, além de estimulá-los em suas trajetórias de aprendizagem. Ademais, um ambiente organizacional orientado tanto para a aprendizagem dos colaboradores quanto para a percepção de suporte organizacional potencializa os efeitos positivos que a inovação tecnológica exerce sobre o bem-estar psicológico dos empregados (Zahoor et al., 2022). Baseados nos pressupostos de Eisenberger et al. (1986) e Islam et al. (2015) 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.

Esse estudo está sustentado na definição de suporte organizacional de Queiroga et al. (2015) que advogam que o suporte é formado por quatro dimensões (suporte material ao desempenho, carga de trabalho, práticas de gestão de desempenho e práticas de promoção e recompensa). Essas dimensões 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.

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). 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 et al., 2015).

Sob outra perspectiva de análise, Martin et al. (2018) revelam que a literatura de aprendizagem no trabalho assinalou questões importantes que relacionam as necessidades de aprendizado e o aperfeiçoamento com a avaliação do desempenho. Ainda que possam ocorrer dificuldades com o aprendizado das medições de desempenho, identificou-se que sempre acontece alguma forma de aprendizado, mesmo que não seja aquele almejado ou que sirva aos objetivos organizacionais. A percepção do contexto, de forma individual, como uma forma de aprender e motivar o aprendizado representa um instrumento importante na gestão bem-sucedida de operações, com o propósito de melhoria contínua (Martin et al., 2018).

A literatura demonstra, assim, uma possível influência entre a percepção de Suporte e os fatores que potencializam a Aprendizagem. Sendo assim, neste estudo, a influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional foi examinada para testar as seguintes hipóteses:

H1: Suporte material ao desempenho influencia positivamente os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional.

H2: Carga de trabalho influencia negativamente os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional.

H3: Práticas de gestão de desempenho influenciam positivamente os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional.

H4: Práticas de promoção e recompensa influenciam positivamente os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional.

Essas hipóteses coadunam com os pressupostos teóricos defendidos por Afzali et al. (2014), Camps e Rodríguez (2011), Islam et al. (2015) e Tian et al. (2018), os quais elucidam as relações entre o suporte e a aprendizagem organizacional.

■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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?”, o presente estudo possui abordagem quantitativa de caráter descritivo.

A pesquisa foi realizada com os 675 colaboradores de uma cooperativa agropecuária. A escolha por essa organização justifica-se devido ao fato dessa ter 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 nessas localidades. 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, matriseiro de suínos, dois supermercados, três postos de combustíveis, dois Centros Agropecuários, nove lojas de consumo/veterinária e doze lojas de insumos.

Um total de 262 respostas válidas foram obtidas após a retirada de questionários incompletos. No que tange à caracterização da amostra pesquisada, 78,20% são homens e 21,80% são mulheres. Com relação ao estado civil 42,70% são solteiros, seguidos pelos casados (35,50%). 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%). No que tange à escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui ensino médio completo (30,20%), e, ainda, ensino superior completo (19,50%).

Quanto ao perfil profissional, analisou-se o tempo de serviço dos colaboradores na cooperativa, no qual verificou-se que, em sua maioria, estão atuando de 1 ano e 1 mês a 3 anos na cooperativa (22,10%). Com relação ao tempo no cargo atual, grande parte dos colaboradores (24,40%) afirmaram estar de 1 ano e 1 mês a 3 anos. 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.

O instrumento de coleta de dados foi distribuído entre os meses de agosto e setembro de 2019, de forma online e presencial. Para mensurar o Suporte e a Aprendizagem Organizacional utilizou-se um questionário elaborado a partir de dois modelos. O primeiro modelo foi a Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R), desenvolvida por Queiroga et al. (2015), que tem 28 questões distribuídas em quatro dimensões (suporte material ao desempenho, carga de trabalho, práticas de gestão de desempenho e práticas de promoção e recompensa). A EPSO-R foi selecionada por ser uma escala amplamente utilizada para medir a percepção de suporte organizacional em diversos contextos. Além de ter sido inspirada em Eisenberger et al. (1986), um dos autores referência na temática. Portanto, se justifica pela sua relevância, validade e disponibilidade para o contexto específico da pesquisa.

O segundo modelo considerado foi a *Organizational Learning Scale* (OLS) de Goh e Richard (1997), traduzido para o português como Escala de Aprendizagem Organizacional, por Angelim e Guimarães (2003), com 21 questões distribuídas em 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). Percebe-se que a OLS abrange aspectos cruciais da aprendizagem, entretanto outros instrumentos poderiam ser considerados, mas a escolha desse se justifica pela sua relevância e confiabilidade. Além disso, foram incluídas ao instrumento 7 questões de perfil sociodemográfico.

Com a finalidade de adequar a escala ao objetivo proposto, optou-se por realizar uma adaptação nas afirmações e, para tanto, foi realizada a troca de nomenclatura “empresa” para “cooperativa”. É importante destacar que, ao optar por utilizar dois modelos já validados, tornou-se necessária a adaptação das escalas, visto que possuem variações distintas. Preferiu-se adaptar a Escala de Aprendizagem Organizacional, a qual possui uma gradação de 7 pontos, para uma gradação de 5 pontos, visto 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 (discordo totalmente a concordo totalmente).

A análise de dados foi realizada, por meio de testes estatísticos utilizando o software SPSS. Inicialmente, os dados dos modelos EPSO-R e Escala de Aprendizagem Organizacional foram analisados por meio da análise fatorial exploratória, já que as escalas não tinham sido aplicadas ao contexto do cooperativismo em outros estudos. O indicador de Alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade das dimensões de cada modelo. Com a intenção de alcançar o objetivo de 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. Essa técnica é apropriada quando se deseja examinar o impacto de múltiplas variáveis independentes sobre uma variável dependente, como é o caso neste estudo. A escolha dessas técnicas de análise deu-se com base na natureza dos dados e nos objetivos da pesquisa.

Ressalta-se que essa pesquisa está de acordo com as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE: 18538619.0.0000.5346).

■ ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A visão dos colaboradores sobre a percepção de suporte organizacional e os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional

Para verificar a percepção dos colaboradores sobre o suporte organizacional e os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional, a técnica estatística de análise fatorial exploratória foi utilizada para cada construto separadamente. Primeiramente, foram aplicados os testes iniciais da análise fatorial exploratória Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), teste de Esfericidade de Bartlett e análise das comunalidades. Hair et al. (2009) indicam que a significância do KMO, o teste de Esfericidade de Bartlett e as comunalidades devem ser superiores a 0,5.

Nesse caso, conforme os dados da Tabela 3, tanto a Escala de Percepção de Suporte Organizacional, versão reduzida (EPSO-R), como a Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS) tiveram itens excluídos por apresentar valores de comunalidade inferiores a 0,5. Sendo que da EPSO-R foram excluídas três variáveis e da OLS foram excluídas sete variáveis. O KMO mostrou-se satisfatório para as duas escalas (0,900; 0,947), bem como o teste de esfericidade de Bartlett.

Suporte e aprendizagem organizacional: análise à luz do contexto cooperativo

Tabela 3

Principais componentes da análise das escalas

Escola	Itens excluídos na comunalidade	KMO	Sig de Bartlett	Fatores	Variância explicada
EPSO-R	11, 14 e 27	0,900	0,000	4	59,28%
OLS	5, 6, 11, 13, 14, 20 e 21	0,947	0,000	2	58,33%

Outro critério considerado nas análises refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores, Hair et al. (2009) indicam que são considerados satisfatórios valores próximos de 60%, o que foi alcançado nas escalas analisadas. Ressalta-se que a configuração inicial da EPSO-R apresentou 5 fatores, porém, como um fator apresentou apenas uma variável (15), não foi considerado consistente, sendo, portanto, excluído.

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. Portanto, todos os fatores das duas escalas apresentaram valores satisfatórios.

Com relação à EPSO-R, observa-se que as questões se agruparam de modo semelhante ao modelo original de Queiroga et al. (2015), com exceção do Fator 4 que, além de agrupar as questões referentes à dimensão “Práticas de Promoção e Recompensa” (PPR), também agrupou a questão 28, pertencente, no modelo original, à dimensão “Práticas de Gestão de Desempenho” (PGD). Os resultados da análise de fatores são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Análises da EPSO-R

Fator 01 – Suporte Material ao desempenho (SMD) (α = 0,886)

Descrição	Fator Original	Carga
3. Esta cooperativa oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	SMD	0,799
2. Nesta cooperativa, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade	SMD	0,771
1. A cooperativa em que trabalho fornece aos colaboradores equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	SMD	0,746
5. Esta cooperativa efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	SMD	0,742
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).	SMD	0,721
6. Esta cooperativa procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	SMD	0,680

Suporte e aprendizagem organizacional: análise à luz do contexto cooperativo

Fator 02 – Carga de trabalho (CT) ($\alpha = 0,892$)

Descrição	Fator Original	Carga
19. Esta cooperativa só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	CT	0,871
21. Nesta cooperativa, os colaboradores são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	CT	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.	CT	0,851
18. A cooperativa em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	CT	0,777
17. Nesta cooperativa, a sobrecarga de trabalho leva o colaborador frequentemente ao esgotamento físico e mental.	CT	0,677
16. Esta cooperativa sobrecarrega de trabalho os colaboradores que possuem melhor desempenho.	CT	0,626

Fator 03 – Práticas de Gestão de Desempenho (PGD) ($\alpha = 0,818$)

Descrição	Fator Original	Carga
24. Esta cooperativa leva em consideração propostas criativas feitas pelos colaboradores para melhoria do trabalho.	PGD	0,786
26. Nesta cooperativa, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	PGD	0,749
22. Esta cooperativa procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos colaboradores.	PGD	0,702
25. Nesta cooperativa, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	PGD	0,623
23. Esta cooperativa procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	PGD	0,525

Fator 04 – Práticas de Promoção e Recompensa (PPR) ($\alpha = 0,855$)

Descrição	Fator Original	Carga
12. Nesta cooperativa, os salários pagos aos colaboradores são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	PPR	0,682
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.	PPR	0,674
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.	PPR	0,608
28. Esta cooperativa promove a capacitação de seus colaboradores, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	PGD	0,603
13. A cooperativa em que trabalho, ao avaliar o desempenho do colaborador, leva em conta o esforço que ele dispendeu para atingir os resultados esperados.	PPR	0,537
8. Nesta cooperativa, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	PPR	0,482
7. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta cooperativa são compatíveis com as aspirações dos colaboradores.	PPR	0,425

Suporte e aprendizagem organizacional: análise à luz do contexto cooperativo

O fator 1 do modelo EPSO-R é composto pelos itens associados à dimensão Suporte Material ao desempenho (SMD), o fator 2 pelos itens referentes à dimensão Carga de Trabalho (CT) e o fator 3 pelos itens associados às Práticas de Gestão de Desempenho (PGD). No fator 4, evidencia-se a predominância da dimensão Práticas de Promoção e Recompensa (PPR) da EPSO-R, sendo, portanto, mantida a denominação. Entretanto, cabe ressaltar que esse 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 (PGD). Acredita-se que essa variável se agrupou 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.

Em relação à Escala de Aprendizagem Organizacional, sua versão original apresenta cinco fatores (dimensões), são eles: Clareza de Propósito e Missão (CPM), *Empowerment* e Comprometimento da Liderança (ECL), Experimentação (Exper), Transferência de Conhecimento (TC), Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo. Nesse estudo, as variáveis se agruparam em dois fatores, conforme a Tabela 5.

Tabela 5

Análises da Escala de Aprendizagem Organizacional

Fator 01 – Liberdade para experimentação promovida pela liderança (LEPL) ($\alpha = 0,914$)

Descrição	Fator Original	Carga
12. Na cooperativa em que trabalho, as novas ideias dos colaboradores são levadas a sério pelos dirigentes	Exper.	0,750
17. Nesta cooperativa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	ECL	0,742
15. Os gestores da cooperativa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	ECL	0,733
19. Os colaboradores têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	CPM	0,720
16. Na cooperativa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	TC	0,713
10. Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela cooperativa	Exper.	0,704
8. Os gestores desta cooperativa encorajam os colaboradores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	ECL	0,591
9. Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a cooperativa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os colaboradores	TC	0,571
7. Nesta cooperativa os gestores aceitam mudanças e novas ideias	ECL	0,560

Fator 02 – Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto (OCCIC) (α = 0,760)

Descrição	Fator Original	Carga
3. Os colaboradores podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da cooperativa em que trabalho	Exper.	0,780
1. Na cooperativa em que trabalho os colaboradores têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros colaboradores sobre experiências de trabalho bem-sucedidas	TC	0,764
2. Existe ampla aceitação e comprometimento dos colaboradores para o alcance da missão na cooperativa	CPM	0,691
4. Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa cooperativa	TC	0,558

O fator 1 da Escala de Aprendizagem Organizacional composto por 10 variáveis relacionadas à Experimentação, Empowerment e Comprometimento da liderança, Clareza de Propósito e missão e Transferência de conhecimento. Entretanto, pelo conteúdo das afirmativas, optou-se por denominá-lo de “Liberdade para experimentação promovida pela liderança”, 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.

O fator 2, composto por 4 itens, concentra questões referentes à Experimentação, Clareza de Propósito e missão e Transferência de conhecimento. Todavia, optou-se por denominá-lo de “Oportunidades de criar e compartilhar ideias em conjunto”, pelo teor das afirmativas, visto que as questões que compõem esse fator relacionaram-se à possibilidade de apresentar novas ideias, compartilhar experiências e discutir sobre pontos de melhoria de forma construtiva com o grupo de trabalho.

Assim, conforme observado nos resultados mostrados nas Tabelas 3, 4 e 5, as duas escalas apresentaram medições satisfatórias, atestando a efetividade das ferramentas utilizadas. Desse modo, após considerar a análise de fatores, prosseguiu-se com a verificação da 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.

Influência da percepção de Suporte sobre os fatores que potencializam a Aprendizagem Organizacional

O objetivo 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.

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 e aprendizagem organizacional: análise à luz do contexto cooperativo

(Suporte Material ao Desempenho; Carga de Trabalho; Práticas de Gestão de Desempenho; e Práticas de Promoção e 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 6.

Tabela 6

Coefficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R²) 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

A partir da realização do teste F (Tabela 6), percebe-se que em relação aos modelos propostos para as variáveis dependentes da Aprendizagem Organizacional, as variáveis influenciadoras foram: Práticas de Gestão de Desempenho e Práticas de Promoção e Recompensa do Suporte Organizacional. Portanto, esses fatores podem ser considerados como preditores da Aprendizagem Organizacional e suas dimensões, 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 sig < 0,05 (Hair et al., 2009; Pestana & Gageiro, 2008).

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% (R² ajustado) da aprendizagem geral. Essas evidências sugerem que quanto maior a prioridade dada às Práticas de Gestão de Desempenho e às Práticas de Promoção e Recompensa, maior é o potencial de aprendizagem organizacional.

A aplicação correta do modelo de regressão necessita do cumprimento de algumas suposições (Coelho & Cunha, 2012; Pestana & Gageiro, 2008). A seguir a Tabela 7 apresenta os resultados dos testes dos pressupostos dos modelos estimados.

Tabela 7

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

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 (Coelho & Cunha, 2012; Pestana & Gageiro, 2008). No caso desse estudo, todas as variáveis atenderam ao pressuposto, com todos os valores 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 (Coelho & Cunha, 2012). Percebeu-se que todos os modelos atenderam ao pressuposto, apresentando significância superior à 0,05 (Pestana & Gageiro, 2008), 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 se mantém constante (Coelho & Cunha, 2012). Os resultados demonstram que a maioria das variáveis atendem ao pressuposto, sig>0,05 (Pestana & Gageiro, 2008), 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.

Levando em consideração esses resultados, apresenta-se na Tabela 8 as hipóteses testadas e sua aceitação ou rejeição.

Tabela 8

Teste das hipóteses

Hipóteses	Apoiada
H1: Suporte material ao desempenho influencia os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional	Não
H2: Carga de trabalho influencia os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional	Não
H3: Práticas de gestão de desempenho influenciam os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional	Sim
H4: Práticas de promoção e recompensa influenciam os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional	Sim

Conforme observado na Tabela 8, as hipóteses H1 e H2 não foram apoiadas. Entretanto, percebe-se que a lacuna apresentada por esse estudo foi decifrada, uma vez que foi possível verificar quais elementos organizacionais podem contribuir com as relações entre suporte e aprendizagem organizacional. Este estudo elucida a possibilidade de as organizações, ao proporcionar práticas de gestão de desempenho (H3) e oferecer práticas de promoção e recompensas (H4), conseguirem efetivamente melhorar a percepção de suporte organizacional entre os colaboradores. Esses resultados indicam que, embora as hipóteses iniciais H1 e H2 não tenham sido confirmadas, práticas específicas de gestão têm um papel crucial na facilitação da aprendizagem organizacional. Além disso, tais práticas podem potencializar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais propício ao crescimento e à inovação.

Destaca-se que o poder explicativo do fator Práticas de Gestão de Desempenho (H3) foi superior a 50% nas três análises, esse resultado demonstra a importância que esses elementos possuem nesse contexto. Percebe-se que um dos princípios do cooperativismo se refere à “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, 2020). 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. É importante que a administração demonstre apoio para sua força de trabalho, sendo importante desenvolver ações que valorizem as opiniões e ideias da equipe (Choi et al., 2022).

O estudo desenvolvido por Afzali et al. (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 et al., 2014). No cenário atual, percebe-se que os colaboradores se interessam em permanecer 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 et al., 2015). Portanto, as organizações necessitam criar um ambiente que favoreça o aprendizado contínuo (Goh & Richards, 1997), possibilitando que os colaboradores se tornem mais comprometidos, o que, por sua vez, diminui a rotatividade (Islam et al., 2015) e impulsiona o desenvolvimento organizacional (Afzali et al., 2014).

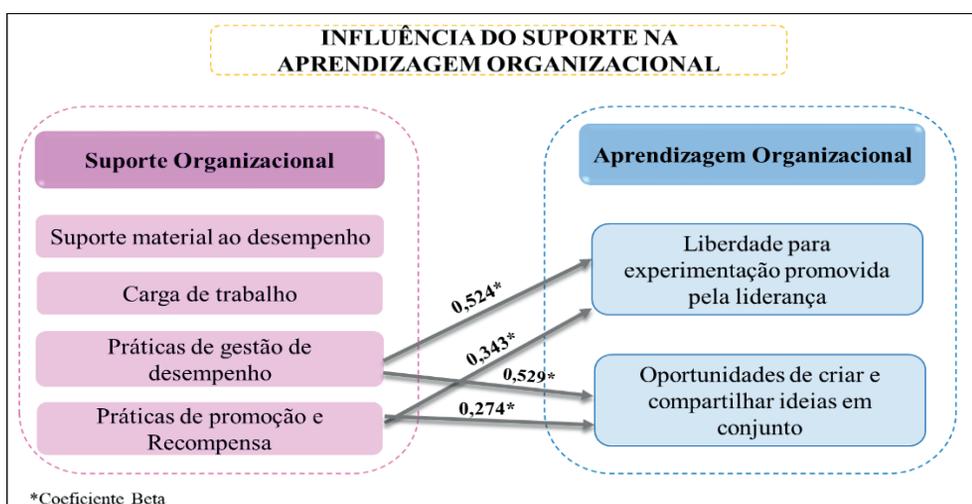
Complementarmente, Goh e Richards (1997) sugerem que a criação de uma cultura organizacional que promove o aprendizado pode resultar em benefícios tangíveis e intangíveis, como maior inovação, adaptabilidade e melhoria no desempenho geral da organização. Além disso, as estratégias de suporte organizacional devem ser integradas com práticas de gestão de desempenho e recompensas, conforme evidenciado neste estudo, para maximizar seu impacto no aprendizado e no comprometimento dos colaboradores. 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, a amizade, a confiança, a afeição e o apoio (Tian et al., 2018). Sentimentos esses que proporcionam uma relação recíproca e que fomentam o compartilhamento, a cooperação e o aprendizado organizacional (Tian et al., 2018).

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 1.

Figura 1

Influência da percepção de suporte nos fatores potencializadores da aprendizagem organizacional.



Na Figura 1, visualizam-se os efeitos da percepção de suporte sobre os fatores que potencializam a aprendizagem organizacional. Em relação às implicações práticas desse estudo observa-se que práticas e atividades organizacionais que privilegiem a gestão de desempenho e as promoções e recompensas podem favorecer a aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva, cabe a cooperativa em questão desenvolver sistemas de gestão voltados à recompensa organizacional pelo desempenho de seus colaboradores, além do planejamento de ações direcionadas para o desenvolvimento, o bem-estar, a qualidade de vida, o compartilhamento de conhecimento e a satisfação dos colaboradores da cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo de 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 atingido. 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 et al. (2014), Islam et al. (2015) e Tian et al. (2018) que confirmam que o suporte exerce influência na aprendizagem organizacional.

Ainda, 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. Os estudos relacionados às consequências da aprendizagem organizacional por diversos tipos de organizações são limitados; todavia, as organizações que aprendem são vistas como resilientes e prósperas em inovações de marketing e na competição em mercados de outros países (Natarajan et al., 2020).

Como contribuições teóricas, este estudo contribui para a literatura sobre suporte e aprendizado organizacional, uma vez que esse estudo auxilia na identificação e análise dos elementos organizacionais que podem potencializar a relação entre suporte organizacional e aprendizagem organizacional. Ao elucidar que práticas de gestão de desempenho e práticas de promoção e recompensas podem contribuir significativamente para a satisfação das necessidades da equipe e, conseqüentemente, para a ocorrência da aprendizagem organizacional, este estudo amplia o entendimento sobre os mecanismos que impulsionam a aprendizagem dentro das organizações cooperativas.

As implicações práticas deste estudo são relevantes para a gestão das cooperativas, sugerindo que a implementação de práticas e atividades que privilegiem a gestão de desempenho e as promoções e recompensas pode favorecer a aprendizagem organizacional. Isso implica em desenvolver sistemas de gestão voltados à recompensa organizacional pelo desempenho dos colaboradores, bem como planejar ações direcionadas para o desenvolvimento, bem-estar, qualidade de vida e compartilhamento de conhecimento dos colaboradores da cooperativa.

Ademais, a dualidade dos papéis de colaboradores e cooperados nas cooperativas é uma característica distintiva e relevante, pois confere uma dinâmica única às relações organizacionais. Nesta configuração, os indivíduos não apenas desempenham funções operacionais como empregados, mas também participam ativamente na gestão e na tomada de decisões estratégicas como membros cooperados. Essa dupla atuação promove um maior alinhamento entre os interesses individuais e os objetivos coletivos da cooperativa, incentivando um ambiente colaborativo e participativo. Além disso, a interdependência entre os papéis fortalece o comprometimento dos membros com o sucesso da organização, pois eles se beneficiam diretamente dos resultados positivos alcançados. Esse contexto particular proporciona uma rica oportunidade para explorar novas abordagens de aprendizagem

organizacional e práticas de gestão que considerem a complexidade e a integração desses múltiplos papéis.

Como fatores limitantes deste estudo, destaca-se a subjetividade dos resultados, tendo em vista que as temáticas se referem 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, por não analisar em detalhes opiniões e experiências pré-existentes dos pesquisados. 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.



REFERÊNCIAS

- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Angelim, G. P., & Guimarães, T. A. (2003). Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras. In *Anais do 47º Encontro da ANPAD*, Curitiba, PR, (pp. 1-16).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Botoli, W., Mozzato, A. R., & Sgarbossa, M. (2024). Universidade Corporativa e Aprendizagem Organizacional. *Desafio Online*, 12(1). <https://doi.org/10.55028/don.v12i1.17677>
- Camps, J.; Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442. <https://doi.org/10.1108/00483481111133327>
- Choi, W., Goo, W., & Choi, Y. (2022). Perceived organizational support and knowledge sharing: a moderated-mediation approach. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221089950>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/014920630527960>
- Coelho, A. C., & Cunha, J. V. (2007). Regressão linear múltipla. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 131-231.
- Correia-Lima, B. C., Loiola, E., & Leopoldino, C. B. (2017). Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processos e resultados, em seus enablers ou em aprendizagem e desempenho. *Organizações & Sociedade*, 24, 509-536. <https://doi.org/10.1590/1984-9240828>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Figueiredo, V., & Franco, M. (2018). Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 191, 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.177>
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European management journal*, 15(5), 575-583. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman editora.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ahmad, U. N. B. U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), 417-431. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002>
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. In D. A. Klein (Org.), *The strategic management of intellectual capital* (Cap. 4, pp. 41-62). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9850-4.50006-3>.
- Martin, J., Elg, M., Wallo, A., & Kock, H. (2018). Four facets of learning in performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1608-1624. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0320>
- Neves, E. O., & Steil, A. V. (2019). Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. *Organizações & Sociedade*, 26, 708-728. <https://doi.org/10.1590/1984-9260915>
- Neder, R., & de Souza Bido, D. (2017). Tendências de pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Revista Organizações em Contexto*, 13(25), 323-344. DOI:10.15603/1982-8756/roc.v13n25p323-344
- Natarajan, R., Ndubisi, N. O., & Al-Shuridah, O. (2020). Antecedents to high (low) performances by international technology ventures. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30(4), 423-436. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1775493>
- Organização das Cooperativas Brasileiras (2020). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>

- Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (2020). *Expressão do Cooperativismo Gaúcho*. <http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2019/07/expressao-cooperativismo-gaicho-2019-07-03.pdf>
- Oliveira-Castro, G. A. D., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 29-51. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2ed. Sílabo: Lisboa.
- Queiroga, F., Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Escala de percepção de suporte organizacional—versão reduzida. In K. Puente-Palacios, & A. L. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. (Cap 5. pp. 272-283) Porto Alegre: Artmed.
- Ramadam, A. O., Estivaleta, V. D. F. B., Trevisan, M., & da Silva, C. C. (2024). Relações Entre Suporte e Aprendizagem Organizacional no Setor Cooperativo. *Administração Pública e Gestão Social*, 16(2), 1-15. <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i2.15320>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Swieringa, J.; Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Delaware: Addison-Wesley.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7, 37-46. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000100005>
- Tian, G., Cai, H., & Jiang, Y. (2018). A study of the effects of organizational support on organizational learning based on knowledge management. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(5), 1979-1986. <https://doi.org/10.29333/ejmste/83652>
- Tremblay, M., & Landreville, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347-368. <https://doi.org/10.1177/2329488414525459>
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>

Zahoor, N., Donbesuur, F., Christofi, M., Miri, D. (2022). Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121-610. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121610>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	25-06-2022
Aprovado em:	09-07-2024
Publicado em:	02-10-2024