

CAROLINE SOARES NASCIMENTO

**APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES
PSICOSSOCIAIS: EVIDÊNCIAS SOBRE
ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM E
ENGAJAMENTO**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO – UCDB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO E DOUTORADO EM PSICOLOGIA
CAMPO GRANDE-MS**

2025

CAROLINE SOARES NASCIMENTO

**APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES
PSICOSSOCIAIS: EVIDÊNCIAS SOBRE
ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM E
ENGAJAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação –
Mestrado e Doutorado em Psicologia da Universidade
Católica Dom Bosco, como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Psicologia, área de concentração:
Psicologia da Saúde, sob a orientação da Prof.^a Dra. Eveli
Freire de Vasconcelos.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO – UCDB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO E DOUTORADO EM PSICOLOGIA
CAMPO GRANDE-MS**

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Universidade
Católica Dom Bosco

Bibliotecária Mourâmise de Moura Viana - CRB-1 3360

N244a Nascimento, Caroline Soares

Aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais:
evidências sobre estratégias de aprendizagem e engajamento/

Caroline Soares Nascimento sob orientação da Profa.

Dra. Eveli Freire de Vasconcelos. -- Campo

Grande, MS : 2026.

133 p.: il.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade


Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, Ano 2026

Bibliografia: p. 117-120

1. Aprendizagem (Psicologia). 2. Psicologia do trabalho

A dissertação apresentada por **CAROLINE SOARES NASCIMENTO**, intitulada “**APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES PSICOSSOCIAIS: EVIDÊNCIAS SOBRE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM E ENGAJAMENTO**”, como exigência parcial para obtenção do título de Mestra em PSICOLOGIA à Banca Examinadora da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), foi APROVADA.

A presente defesa foi realizada no formato virtual. Eu Profa. Dra. Eveli Freire de Vasconcelos, como presidente da banca assinei a folha de aprovação com o consentimento de todos os membros, ainda na presença destes.

Documento assinado digitalmente
 **EVELI FREIRE DE VASCONCELOS**
Data: 09/12/2025 16:30:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Eveli Freire de Vasconcelos
Prof. Dr. Márcio Luís Costa
Prof. Dr. Atualpa Luiz de Oliveira

Campo Grande - MS, 09 de dezembro de 2025.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus avós, Izabel e Adamy (in memoriam), que me deram amor, cuidado e a base sólida que me permitiu sonhar grande.

Em especial, dedico à memória do meu avô Adamy, que foi muito mais que um avô: foi pai, porto seguro e abrigo. Criou-me com firmeza e carinho, protegeu-me em todos os momentos e ensinou, pelo exemplo, o valor da honestidade, do estudo e do trabalho digno.

Tudo o que conquistei até aqui carrega a marca da sua presença: o incentivo constante, o apoio silencioso e a confiança profunda que ele depositava em mim e nos meus sonhos.

Este trabalho é uma homenagem ao homem que acreditou na minha educação antes mesmo de eu compreender o alcance dela.

Obrigada, vô, por tudo. Levo você comigo em cada vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha fonte de sabedoria, direção e força. Pela serenidade nos dias desafiadores e pela luz que guiou cada passo desta jornada.

Aos meus filhos, pela paciência, compreensão e carinho nos momentos em que precisei dedicar tempo aos estudos e às entregas. Vocês são o sentido de tudo o que construo.

Aos meus tios, Tone e Tina, pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo e pela presença firme que sempre me sustentou.

Ao meu amor, Fredy, por caminhar ao meu lado durante todo o mestrado. Obrigada por estar comigo, ouvir minhas angústias, me incentivar nos momentos de cansaço e acreditar em mim mesmo quando eu duvidei. Sua parceria tornou este processo mais leve e possível.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Eveli, pela generosidade intelectual, pelas orientações precisas, pela paciência nas revisões e pelo olhar sensível que ajudou a transformar inquietações em conhecimento científico. Sua condução firme e humana fez toda diferença nesta trajetória.

Aos professores do Programa de Mestrado em Psicologia da UCDB, que contribuíram com reflexões, teorias, críticas e perguntas que ampliaram minha compreensão sobre a pesquisa e sobre o campo da psicologia do trabalho. Cada disciplina deixou marcas importantes na construção desta investigação. À UCDB, pela formação sólida e pelas oportunidades oferecidas desde a graduação. À CAPES, pelo suporte essencial ao desenvolvimento desta pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação se concretizasse, registro minha sincera gratidão.

NASCIMENTO, C. S. (2025). Aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais: Evidências sobre estratégias de aprendizagem e engajamento. (Dissertação de mestrado em Psicologia, Universidade Católica Dom Bosco [UCDB]). Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

RESUMO

A aprendizagem no trabalho constitui um fenômeno psicossocial essencial para o desenvolvimento humano e organizacional, influenciado por fatores individuais e contextuais que moldam a forma como os trabalhadores aprendem e se engajam em suas atividades. Esta dissertação teve como objetivo analisar as estratégias de aprendizagem no trabalho e suas relações com fatores psicossociais, tais como suporte da liderança, clima organizacional, engajamento e características sociodemográficas e ocupacionais de trabalhadores do varejo de beleza em Mato Grosso do Sul. O Estudo 1, uma revisão sistemática da literatura realizada entre 2015 e 2024, seguiu as diretrizes do modelo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) e incluiu 34 artigos nacionais e internacionais. Os resultados evidenciaram que o suporte da liderança e o engajamento no trabalho são preditores consistentes do uso de estratégias cognitivas, metacognitivas e autorregulatórias. A revisão também identificou lacunas em estudos conduzidos na América Latina e em populações operacionais, reforçando a necessidade de estudos aplicados ao setor varejista. O Estudo 2, de natureza empírica e quantitativa, investigou as estratégias de aprendizagem utilizadas por 71 trabalhadores de uma rede de cosméticos e perfumaria em Mato Grosso do Sul, considerando características sociodemográficas e ocupacionais. As análises descritivas e inferenciais revelaram alta frequência de uso das estratégias, com destaque para o controle da motivação e a aplicação prática de conhecimentos. Embora as diferenças entre grupos tenham sido pontuais, observou-se que a aprendizagem é influenciada pelo contexto organizacional, indicando que o ambiente de trabalho pode exercer impacto mais significativo do que fatores individuais. O Estudo 3 examinou as relações entre estratégias de aprendizagem e engajamento no trabalho,

confirmando correlações positivas moderadas ($r = 0,33-0,39$) entre todas as dimensões. Trabalhadores mais engajados demonstraram maior propensão ao uso de estratégias cognitivas e de busca de ajuda, sugerindo que o engajamento atua como recurso motivacional que sustenta o aprendizado contínuo. Em conjunto, os estudos indicam que o suporte da liderança, o engajamento e o contexto organizacional constituem pilares fundamentais para a aprendizagem no trabalho. Conclui-se que promover ambientes psicologicamente seguros e práticas de liderança desenvolvidoras é condição essencial para fortalecer o engajamento, o aprendizado e a sustentabilidade nas organizações do varejo de beleza.

Palavras-chave: aprendizagem autorregulada; recursos e demandas do trabalho; comportamentos de liderança; motivação e engajamento ocupacional; setor varejista brasileiro.

NASCIMENTO, C. S. (2025). Aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais: Evidências sobre estratégias de aprendizagem e engajamento. (Dissertação de mestrado em Psicologia, Universidade Católica Dom Bosco [UCDB]). Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

ABSTRACT

Workplace learning constitutes a psychosocial phenomenon essential to human and organizational development, influenced by individual and contextual factors that shape how employees learn and engage in their activities. This dissertation aimed to analyze workplace learning strategies and their relationships with psychosocial factors—such as leadership support, organizational climate, engagement, and sociodemographic and occupational characteristics—among beauty retail workers in Mato Grosso do Sul, Brazil. Study 1, a systematic literature review conducted between 2015 and 2024, followed the PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) guidelines and included 34 national and international articles. The findings indicated that leadership support and work engagement are consistent predictors of cognitive, metacognitive, and self-regulatory learning strategies. The review also identified research gaps in Latin American contexts and operational populations, reinforcing the need for applied studies in the retail sector. Study 2, with an empirical and quantitative design, investigated the learning strategies adopted by 71 employees of a cosmetics and perfumery retail network in Mato Grosso do Sul, considering sociodemographic and occupational variables. Descriptive and inferential analyses revealed a high frequency of strategy use, particularly motivation control and practical application of knowledge. Although group differences were limited, results suggested that workplace learning is strongly influenced by organizational context, which may exert a greater impact than individual factors. Study 3 examined the relationship between learning strategies and work engagement, confirming moderate positive correlations ($r = 0.33\text{--}0.39$) across all dimensions.

More engaged employees reported greater use of cognitive and help-seeking strategies, suggesting that engagement acts as a motivational resource that sustains continuous learning. Taken together, the three studies indicate that leadership support, engagement, and organizational context are key pillars of workplace learning. It is concluded that promoting psychologically safe environments and developmental leadership practices is essential to strengthen engagement, learning, and sustainability in beauty retail organizations.

Keywords: self-regulated learning; job demands and resources; leadership behaviors; work motivation and engagement; Brazilian retail sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma adaptado <i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i> (PRISMA)	40
Figura 2 – Fluxograma metodológico.....	78
Figura 3 – Modelo JD-R adaptado às relações investigadas no estudo	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões e Processos Autorregulatórios da Aprendizagem no Trabalho	32
Tabela 2 – Relação entre Variáveis Psicossociais e Estratégias de Aprendizagem no Trabalho	37
Tabela 3 – Tema: Liderança	44
Tabela 4 – Tema: Aprendizagem no Trabalho	47
Tabela 5 – Tema: Engajamento	49
Tabela 6 – Consistência Interna da ESAT-18.....	81
Tabela 7 – Resultados dos Testes Inferenciais	83
Tabela 8 – Tipos de Treinamentos Identificados e Objetivos	84
Tabela 9 – Consistência Interna da Escala ESAT-18	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da Produção Científica sobre Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (2015–2022)	42
Gráfico 2 – Médias e Desvios-Padrão das Dimensões da ESAT-18	82

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Escala de estratégias de aprendizagem no trabalho (ESAT-18).....	132
Anexo 2 – Escala de engajamento no trabalho.....	133

SUMÁRIO

Texto Introdutório	17
APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES PSICOSSOCIAIS:	
EVIDÊNCIAS SOBRE SUPORTE E ENGAJAMENTO	23
INTRODUÇÃO.....	24
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
Aprendizagem no Contexto do Trabalho	26
Estratégias de Aprendizagem	30
Estratégias de Aprendizagem e Variáveis Psicossociais no Trabalho.....	34
METODOLOGIA.....	38
RESULTADOS	41
DISCUSSÃO	53
CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	59
ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES	
SOCIODEMOGRÁFICOS: EVIDÊNCIAS NO VAREJO DE BELEZA	63
INTRODUÇÃO.....	64
REFERENCIAL TEÓRICO.....	66
Aprendizagem no Trabalho no Contexto Varejista	66
Aprendizagem Formal no Contexto do Varejo	68
Estratégias de Aprendizagem no Trabalho	70
Fatores Sociodemográficos e Ocupacionais na Aprendizagem no Trabalho	72
METODOLOGIA.....	74
Procedimentos	74
Participantes	75
Instrumentos	77
Análise de Dados	79
RESULTADOS	80
Análise das Estratégias	82
Análises Inferenciais.....	83
DISCUSSÃO	85
CONCLUSÃO.....	87

REFERÊNCIAS	90
ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS NO VAREJO DE BELEZA BRASILEIRO.....	93
INTRODUÇÃO.....	94
REFERENCIAL TEÓRICO.....	96
Aprendizagem no Trabalho	96
Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.....	98
Engajamento no Trabalho.....	100
Relações entre Estratégias de Aprendizagem e Engajamento	103
METODOLOGIA.....	104
Procedimentos	104
Participantes	105
Instrumentos	107
Análise de Dados	108
RESULTADOS	109
Estratégias de aprendizagem	109
Engajamento no Trabalho.....	110
Estratégias de Aprendizagem e Engajamento	110
Diferença entre Grupos.....	111
DISCUSSÃO	112
CONCLUSÃO.....	115
REFERÊNCIAS	117
CONCLUSÃO GERAL	121
APÊNDICES	126
ANEXOS.....	131

Esta dissertação resulta do encontro entre minha trajetória profissional e o interesse acadêmico pela aprendizagem no contexto do trabalho. Como psicóloga atuante em recursos humanos e treinamento e desenvolvimento, tive contato direto com trabalhadores do varejo de beleza e observei desafios recorrentes relacionados à aprendizagem, ao engajamento e à permanência no trabalho. Essas vivências despertaram em mim o desejo de compreender como, em ambientes marcados pela rotatividade, ritmo acelerado e foco em resultados, os trabalhadores aprendem, se desenvolvem e se mantêm motivados.

Ao longo dessa trajetória, vivi situações que ultrapassaram a teoria e se tornaram parte da minha inquietação como pesquisadora. Me recordo de acompanhar equipes reinventando suas formas de aprender diante de mudanças abruptas de metas, falta de clareza nas orientações ou simples ausência de acompanhamento da liderança.

Em muitos momentos, observei colaboradores jovens tentando “aprender fazendo”, buscando ajuda entre si, enquanto outros, mais experientes, demonstravam dificuldade em lidar com demandas emocionais e pressões constantes. Esses cenários cotidianos despertaram em mim a necessidade de compreender, com mais profundidade, quais fatores favorecem ou dificultam a aprendizagem em ambientes dinâmicos e desafiadores como o varejo de beleza.

Embora a literatura internacional ofereça bases consolidadas sobre aprendizagem, autorregulação e engajamento, pesquisadores brasileiros têm ampliado esse debate ao evidenciar como esses processos se manifestam em realidades marcadas por desigualdades, alta rotatividade e estruturas organizacionais heterogêneas.

Enquanto autores como Bandura, Illeris e Marsick & Watkins enfatizam mecanismos cognitivos, sociais e contextuais da aprendizagem, estudos nacionais como os de Borges-Andrade, Abbad, Zerbini e Mourão, demonstram como essas dinâmicas ganham contornos específicos no contexto brasileiro, influenciadas por aspectos culturais, práticas de gestão e características do mercado de trabalho. Essa articulação entre perspectivas internacionais e

nacionais é central nesta dissertação, permitindo compreender a aprendizagem no trabalho como fenômeno universal, mas profundamente situado.

O ambiente organizacional contemporâneo impõe exigências constantes de atualização, adaptabilidade e aprendizagem contínua. Ao longo da minha atuação profissional, pude perceber que aprender no trabalho ultrapassa os limites dos treinamentos formais; envolve experiências cotidianas, trocas interpessoais e práticas autorregulatórias. Essa constatação se tornou o ponto de partida desta pesquisa, conduzida a partir de uma inquietação pessoal e científica: compreender de que forma os trabalhadores constroem conhecimento, mobilizam estratégias de aprendizagem e sustentam o engajamento diante dos desafios diários.

A aprendizagem no trabalho é entendida como um processo histórico, social e ontológico que transforma tanto o indivíduo quanto a organização (Marsick & Watkins, 2003; Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014). Envolve dimensões cognitivas, afetivas e sociais que se manifestam em diferentes níveis (individual, grupal e organizacional). No campo da psicologia organizacional e do trabalho, autores brasileiros e internacionais defendem que aprender é um ato relacional e contextualizado, permeado por interações, valores e condições institucionais (Borges-Andrade, 2002; Abbad, 2006; Mourão & Bastos, 2021).

Adoto nesta dissertação uma perspectiva sociocognitiva e cognitivista da aprendizagem, que compreende o trabalhador como sujeito ativo no processamento da informação e na autorregulação do próprio comportamento diante das demandas do trabalho.

Nessa perspectiva, aprender envolve observar, refletir, organizar e aplicar o conhecimento adquirido, sempre em interação com o ambiente e com outras pessoas, o que exige competências cognitivas, emocionais e comportamentais.

Assim, as estratégias de aprendizagem, cognitivas, metacognitivas, comportamentais e autorregulatórias, configuram recursos pessoais essenciais para adquirir e aplicar conhecimentos, resolver problemas e sustentar o engajamento no trabalho (Brandão & Borges-

Andrade, 2011; Zimmerman, 2000; Zerbini et al., 2015).

A literatura diferencia dois modos de aprendizagem: a formal, estruturada e mediada por programas de treinamento e desenvolvimento, e a informal ou incidental, derivada da experiência prática e das interações espontâneas no cotidiano laboral (Marsick & Watkins, 2016; Illeris, 2013). Pesquisas recentes indicam que ambas coexistem e se complementam, sendo a aprendizagem informal particularmente relevante em setores de alta dinamicidade, como o varejo de beleza (Decius, Knappstein & Klug, 2023; Paulsen, Kortsch & Decius, 2024).

O setor do varejo de beleza, foco desta pesquisa, é um dos segmentos mais dinâmicos e competitivos da economia brasileira. Em Mato Grosso do Sul, o comércio varejista representa mais de 70% dos postos de trabalho do setor (IBGE, 2023; FCDL-MS, 2025), e as franquias de cosméticos têm ampliado sua atuação.

A organização onde desenvolvi o estudo é uma rede consolidada, com 36 anos de mercado, 32 unidades de negócio e aproximadamente 370 funcionários, majoritariamente mulheres jovens, distribuídos em diferentes municípios do estado. Esse contexto caracteriza-se por forte padronização nos processos de vendas, elevado investimento em capacitação e presença constante de práticas formais e informais de aprendizagem.

Ao mesmo tempo, trata-se de um ambiente de alta rotatividade e forte pressão por resultados, o que torna o engajamento e a aprendizagem contínua fatores essenciais para o desempenho e a permanência. Esse cenário justifica a escolha do contexto e reforça a relevância social e científica do estudo, que busca compreender como trabalhadores de um setor voltado ao relacionamento com o cliente aprendem, se desenvolvem e lidam com as demandas do trabalho.

Esta dissertação está estruturada no formato de junção de artigos científicos, conforme as normas da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e o padrão da American Psychological Association (APA, 7ª ed.). Esse formato possibilita examinar o fenômeno sob diferentes

perspectivas metodológicas, articulando os estudos de maneira progressiva e coerente.

O primeiro artigo, *Aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais: evidências sobre suporte e engajamento*, apresenta uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de sintetizar evidências sobre estratégias de aprendizagem e fatores psicossociais, como suporte da liderança e engajamento.

O segundo artigo, *Estratégias de aprendizagem no trabalho e fatores sociodemográficos: evidências no varejo de beleza*, é um estudo empírico quantitativo que analisa como características individuais e contextuais influenciam o uso de estratégias de aprendizagem no trabalho.

O terceiro artigo, *Estratégias de aprendizagem e engajamento no trabalho: evidências no varejo de beleza brasileiro*, investiga a associação entre engajamento e estratégias de aprendizagem, considerando o mesmo contexto organizacional.

Os três estudos dialogam metodologicamente entre si. O primeiro delinea o panorama teórico das evidências existentes, o segundo analisa empiricamente o fenômeno no contexto do varejo e o terceiro aprofunda a compreensão das relações entre aprendizagem e engajamento. Essa estrutura em cadeia permite integrar os resultados e sustentar uma leitura evolutiva do fenômeno estudado.

A unidade desta dissertação reside na análise integrada das estratégias de aprendizagem e dos fatores psicossociais que as sustentam, em um movimento contínuo entre teoria, método e prática. A pergunta que orienta este projeto é: *Como as estratégias de aprendizagem no trabalho se articulam com fatores psicossociais e características sociodemográficas e ocupacionais em contextos organizacionais dinâmicos, como o varejo de beleza?*

Esta dissertação tem como propósito contribuir para o avanço teórico e prático da psicologia organizacional e do trabalho, ao reunir e analisar evidências sobre a aprendizagem no contexto laboral. Busca-se, com este estudo, sistematizar o conhecimento existente sobre

estratégias de aprendizagem e fatores psicossociais, fortalecendo o corpo teórico nacional sobre o tema.

Além disso, procura-se identificar padrões e variações no uso dessas estratégias entre trabalhadores com diferentes perfis e contextos ocupacionais, analisar empiricamente o papel do engajamento como variável mediadora no processo de aprendizagem organizacional e oferecer subsídios práticos para ações de treinamento e desenvolvimento que promovam engajamento, aprendizagem contínua e bem-estar no trabalho.

Com este trabalho, busco integrar teoria e prática, articulando minha experiência profissional com o rigor acadêmico. Acredito que compreender como se aprende e se engaja no trabalho é um passo essencial para a construção de organizações que aprendem, evoluem e se humanizam.

**APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES PSICOSSOCIAIS:
EVIDÊNCIAS SOBRE SUPORTE E ENGAJAMENTO**

INTRODUÇÃO

O contexto laboral do trabalhador brasileiro é caracterizado por múltiplos desafios. Além de enfrentar jornadas extensas e exaustivas, estudar, deslocar-se, cuidar da casa e dos filhos, entre outras tarefas, os profissionais precisam se adaptar continuamente às exigências de um mercado de trabalho competitivo e que demanda aprendizado constante.

Diante da intensificação da concorrência, da evolução tecnológica e dos novos modelos de trabalho, as organizações exigem um conjunto diversificado de competências e habilidades de seus trabalhadores. Como consequência, os profissionais precisam se manter atualizados e adaptáveis às dinâmicas e às transformações contínuas do ambiente organizacional.

A proficiência em aprendizagem acelerada, que envolve a assimilação de informações, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento ágil de novas habilidades, configura-se como requisito essencial para a execução eficaz das atividades laborais e o atendimento de demandas funcionais. Além disso, essa competência representa um diferencial competitivo crucial para a sustentabilidade profissional no mundo do trabalho.

No contexto organizacional, a implementação de sistemas estruturados de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (TD&E) é uma prática comum, visando mitigar a lacuna existente entre o capital humano atual e as competências, habilidades e conhecimentos (CHAs) demandados para a eficaz execução das atividades laborais e o alinhamento aos requisitos funcionais, dada a necessidade de atualização contínua dos trabalhadores.

A expectativa inerente às iniciativas de TD&E reside na geração de impactos positivos e na subsequente aplicação das competências internalizadas no desempenho cotidiano das tarefas. Nesse sentido, a compreensão dos fatores que modulam a efetividade dos programas de treinamento se torna crucial para explicar os resultados observados e para endereçar as lacunas teórico-metodológicas subjacentes (Salas et al., 2012). Sob essa perspectiva, a otimização do

aprendizado efetivo requer uma análise que transcenda as dinâmicas grupais, incorporando as características individuais e contextuais.

A aprendizagem organizacional é um conceito central, que tem sido amplamente investigado por abordagens diversas no campo da psicologia e da administração. Segundo Cairns & Malloch (2011), a aprendizagem no local de trabalho pode ser definida como uma interação entre o indivíduo e o ambiente social que estimula o desenvolvimento de competências por meio de treinamento vocacional ou conjunto de práticas, levando a uma mudança comportamental. Essa definição coloca em evidência a importância do ambiente organizacional como facilitador de processos de aprendizagem contínua e adaptativa.

Além disso, as estratégias de aprendizagem no trabalho envolvem métodos que facilitam o desenvolvimento de habilidades e competências por intermédio de treinamentos, mentorias e participação ativa em projetos e tarefas. De acordo com Boud & Garrick (1999), o aprendizado no trabalho não é apenas uma questão de adquirir novas habilidades, mas também de refletir sobre experiências passadas e aplicá-las a situações futuras. Esse processo permite que os profissionais construam um repertório adaptável para atender às exigências do mercado.

No contexto das estratégias de aprendizagem no trabalho, os aspectos psicossociais desempenham um papel fundamental na efetividade do processo. O suporte organizacional e o apoio da liderança, por exemplo, influenciam diretamente a motivação e o engajamento dos trabalhadores. Esses elementos são cruciais para a incorporação e o sucesso das práticas de aprendizado contínuo.

Como destacam Eisenberger et al. (1986, p. 501), a percepção de suporte organizacional fortalece o comprometimento do empregado e sua disposição para investir esforços adicionais, incluindo o engajamento em atividades de aprendizagem.

Além disso, o engajamento no trabalho, definido como “um estado positivo e satisfatório caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295), está

intimamente ligado à capacidade dos trabalhadores de utilizar estratégias cognitivas e metacognitivas eficazes, promovendo o desenvolvimento profissional. Assim, a interação entre as variáveis psicossociais e as estratégias de aprendizagem configura um mecanismo essencial para o desenvolvimento e a sustentabilidade do capital humano nas organizações.

Diante da diversidade de abordagens e resultados, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais são as evidências científicas disponíveis sobre estratégias de aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais, como suporte da liderança e engajamento, reportadas na literatura nacional e internacional?*

A partir dessa pergunta, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão sistemática da literatura, identificando, organizando e sistematizando estudos que abordem estratégias de aprendizagem no contexto laboral e fatores psicossociais associados, de modo a oferecer uma visão integrada da produção científica sobre o tema.

Com isso, busca-se examinar e integrar as principais evidências e referências acerca da aplicação dessas estratégias no ambiente organizacional, além de mapear como fatores psicossociais como o suporte organizacional, o apoio da liderança e o engajamento têm sido abordados nos estudos sobre aprendizagem no trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aprendizagem no Contexto do Trabalho

A aprendizagem no contexto do trabalho passou a ser explorada em meados do século XX, a partir das teorias da administração e da psicologia do trabalho, entre as décadas de 1950 e 1970, quando fábricas, linhas de produção e empresas de serviços buscavam qualificar um crescente número de trabalhadores para atender às demandas da operação, o que impulsionou

o desenvolvimento de sistemas e métodos de ensino mais estruturados.

Nesse contexto, a psicologia comportamental, por meio da teoria do reforço (Skinner, 1953), influenciou os primeiros programas de treinamento voltados à repetição e ao condicionamento de comportamentos no trabalho. Nesse período, a psicologia industrial compreendia o treinamento como mecanismo de transmissão de habilidades técnicas, com foco na melhoria da eficiência, do desempenho e da produtividade.

A partir da década de 1960, o debate internacional sobre aprendizagem passou a incorporar abordagens que reconheciam a experiência cotidiana como elemento central do desenvolvimento profissional. Autores como Argyris e Schön (1978) problematizaram a aprendizagem estritamente instrucional e introduziram a ideia de que organizações aprendem quando seus membros são capazes de identificar e corrigir erros, articulando conhecimento tácito e práticas coletivas.

Nesse mesmo movimento, Cairns e Malloch (2011) e Illeris (2013) ampliaram a compreensão sobre o fenômeno ao descrever a aprendizagem como um processo contínuo que depende da interação entre o indivíduo, o ambiente sociocultural e as oportunidades de experimentação e reflexão. Peter Senge (1990) reforçou essa virada conceitual ao popularizar a noção de organizações que aprendem, destacando a aprendizagem contínua como diferencial competitivo.

As evidências internacionais também ressaltam a influência de fatores psicossociais nos processos de aprendizagem. Tannenbaum et al. (1991) identificaram que ambientes percebidos como facilitadores promovem o uso de estratégias autorreguladas e resolução de problemas.

Estudos recentes, como Kittel et al. (2021) e Loock et al. (2022), reforçam que culturas organizacionais que valorizam autonomia, diálogo e reflexão estimulam a aprendizagem informal e autorregulada. Além disso, modelos sociocognitivos, como os de Bandura (1997) e Zimmerman (2000), apontam que autoeficácia, autorregulação e suporte social são

determinantes para que indivíduos desenvolvam estratégias cognitivas e metacognitivas mais complexas.

Essas contribuições internacionais demonstram uma mudança estrutural na forma de compreender o trabalhador, que deixa de ocupar a posição de receptor passivo e passa a ser reconhecido como sujeito ativo, que interpreta, negocia e transforma seu fazer profissional. Essa transição teórica é fundamental para a compreensão contemporânea da aprendizagem, que não se limita ao treinamento formal, mas emerge das práticas, relações e desafios reais do trabalho.

No Brasil, os estudos sobre aprendizagem no contexto do trabalho ganharam destaque a partir da década de 1990. Nesse período, a globalização impulsionava diversas transformações nas organizações, que demandavam a reestruturação das cadeias produtivas e dos processos de qualificação contínua dos trabalhadores.

Esse contexto levou pesquisadores da psicologia organizacional e do trabalho a investigações sobre a construção do aprendizado no contexto laboral e para além dos ambientes formais de capacitação e a literatura nacional acrescenta um olhar contextualizado, evidenciando como as condições sociais, culturais e estruturais brasileiras moldam a aprendizagem laboral.

Borges-Andrade (2002) destaca a relevância do treinamento, mas enfatiza que sua efetividade depende do suporte organizacional e da possibilidade real de transferência para o trabalho. Abbad (2006) aprofunda esse movimento ao analisar a aprendizagem como um fluxo dinâmico entre indivíduo, tarefa, contexto e relações sociais, rompendo com leituras reducionistas baseadas apenas no indivíduo.

Tolfo, Piccinini e colaboradores (2011) ampliam essa perspectiva ao compreender a aprendizagem como fenômeno coletivo sustentado por redes de cooperação, trocas simbólicas e conflitos, enquanto Rodrigues (2015) descreve o aprendiz como sujeito ativo que mobiliza

estratégias cognitivas, emocionais e comportamentais para atribuir sentido ao conhecimento e aplicá-lo em situações concretas.

Esse conjunto de contribuições brasileiras revela que a aprendizagem no trabalho, no contexto nacional, é permeada por desafios estruturais, como desigualdade de acesso a oportunidades formativas, hierarquias rígidas, estilos de liderança diretivos e baixa valorização da reflexão no cotidiano laboral. Esses elementos tensionam a ideia de que basta ofertar treinamentos para que o aprendizado aconteça, apontando para a centralidade do contexto e das relações na construção do aprender.

Essa evolução representa a passagem de uma visão mecanicista para uma perspectiva sociocognitiva e cognitivista, na qual o trabalhador deixa de ser receptor passivo e passa a ser agente ativo na interpretação, negociação e transformação de sua prática.

A integração entre o debate internacional e brasileiro revela que a aprendizagem no trabalho é influenciada tanto por recursos pessoais (autoeficácia, motivação, autorregulação) quanto por recursos organizacionais (suporte, liderança, clima de aprendizagem).

Entretanto, quando observamos setores como o varejo brasileiro (jovem, acelerado, de alta rotatividade e marcado por forte pressão por desempenho), torna-se evidente uma lacuna entre a aprendizagem idealizada nos modelos teóricos e a aprendizagem possível em condições reais.

Assim, compreender a aprendizagem no trabalho requer articular as contribuições internacionais com a realidade brasileira, reconhecendo tanto os avanços teóricos quanto os desafios concretos que condicionam a forma como os trabalhadores aprendem, se desenvolvem e constroem suas práticas no cotidiano organizacional.

Estratégias de Aprendizagem

Estratégias de aprendizagem podem ser definidas como qualquer atividade, procedimento, técnica ou método que indivíduos empregam para adquirir, armazenar ou utilizar informações (Mohallem, 2016; Ganda & Boruchovitch, 2018). O objetivo principal dessas estratégias é facilitar o controle, o processamento, o armazenamento e a recuperação de informações na memória de longo prazo (Boruchovitch, 1999).

O termo estratégias de aprendizagem é utilizado para compreender diferentes tipos de estratégias, incluindo as cognitivas, metacognitivas, primárias e de apoio. Essa diversidade reflete a complexidade dos processos envolvidos no aprender, que transcendem a simples retenção de conteúdos.

Psicólogos cognitivos que fundamentam a teoria do processamento da informação defendem que a aquisição de conhecimento transcende a mera memorização de dados e fatos, uma vez que exige o desenvolvimento e a aplicação das capacidades metacognitivas, ou seja, a habilidade do indivíduo de refletir sobre seus próprios processos cognitivos (Boruchovitch, 1999).

Segundo Boekaerts (1996), a metacognição está intrinsecamente associada à autorregulação da aprendizagem, pois requer a análise, por parte do indivíduo, de seus pensamentos, comportamentos e processo de aprendizagem. Para Dembo (1988), a metacognição é definida como o conhecimento dos próprios processos cognitivos, englobando o planejamento, a predição e o monitoramento da própria aprendizagem.

Weinstein e Mayer (1985) propuseram inicialmente cinco tipos de estratégias de aprendizagem, posteriormente organizadas por Good e Brophy (1986). Essas categorias incluem: estratégias de ensaio, elaboração, organização, monitoramento e estratégias afetivas.

Para Boruchovitch (1993), as estratégias de ensaio envolvem repetir ativamente, tanto

pela fala como pela escrita, o material a ser aprendido.

As estratégias de elaboração implicam a realização de conexões entre o material novo e o conhecimento prévio (por exemplo, reescrever, resumir, criar analogias, tomar notas que vão além da simples repetição, criar e responder perguntas sobre o conteúdo).

As estratégias de organização se referem à imposição de estrutura ao material a ser aprendido, seja subdividindo-o em partes, seja identificando relações subordinadas ou superordenadas (por exemplo, transformar um texto em tópicos, criar uma hierarquia ou rede de conceitos, elaborar diagramas que mostrem relações entre conceitos).

As estratégias de monitoramento da compreensão implicam que o indivíduo tenha uma percepção realista do quanto está compreendendo o conteúdo (por exemplo, tomar alguma providência quando percebe falhas na compreensão, realizar autoquestionamentos, utilizar objetivos de aprendizagem como guia de estudo, estabelecer metas e acompanhar o progresso em direção à sua realização, modificar estratégias utilizadas quando necessário).

As estratégias afetivas se referem à gestão das emoções e sentimentos que interferem na aprendizagem (por exemplo, estabelecimento e manutenção da motivação, atenção, concentração, controle da ansiedade e planejamento adequado do tempo e das demandas).

Segundo McKeachie et al. (1990), as estratégias de aprendizagem podem ser organizadas em três grandes grupos: 1) estratégias cognitivas (estratégias de ensaio, elaboração e organização); 2) estratégias metacognitivas (planejamento, monitoramento e regulação); e 3) estratégias de administração de recursos (gestão do tempo, organização do ambiente de estudo, administração do esforço e busca de ajuda de terceiros).

Zimmerman e Risemberg (1997) propõem uma abordagem multidimensional da aprendizagem autorregulada que se apresenta como um modelo organizador para as demais perspectivas. Seu objetivo é fornecer respostas para seis questões fundamentais no entendimento das formas de aprendizagem: por quê, como, quando, o quê, onde e com quem.

Essa abordagem salienta as implicações dos diversos componentes da autorregulação da aprendizagem, enfatizando que as tarefas designadas aos estudantes devem capacitá-los a tomar decisões pessoais e ponderadas, visando à regulação de seu próprio processo de aprendizagem.

Na prática organizacional, contudo, observa-se que estratégias profundas, como elaboração, autorregulação e monitoramento, são menos utilizadas em ambientes de alta pressão, enquanto estratégias superficiais, reprodutivas e defensivas tornam-se mais frequentes, principalmente em equipes operacionais e jovens.

Tabela 1

Dimensões e Processos Autorregulatórios da Aprendizagem no Trabalho

Perguntas científicas	Dimensões psicológicas	Requisitos da tarefa	Atributos autorreguladores	Processos autorreguladores
Por quê?	Motivo.	Escolher participar.	Intrínseco ou automotivado.	Estabelecimento de objetivos, autoeficácia, valores, atribuições etc.
Como?	Método.	Escolher o método.	Planejado ou autorregulado.	Utilização de estratégias, relaxamento etc.
Quando?	Tempo.	Gerir o tempo.	Eficiência na gestão do tempo.	Planejamento e gestão do tempo etc.
O quê?	Realização.	Controle sobre a realização.	Autoconsciência da realização e dos resultados.	Automonitoramento, autojulgamento, controle da ação, volição etc.
Onde?	Ambiental.	Controle físico da situação.	Ambientalmente receptivo e com recursos.	Organização e estruturação do ambiente.
Com quem?	Social.	Controle do meio social.	Socialmente receptivo e com recursos.	Seleção de modelos, procura de ajuda etc.

Nota. Simão e Frison (2013).

Segundo Warr e Allan (1998, p. 85), aprofundar o entendimento das estratégias de aprendizagem permite conhecer a competência das pessoas enquanto aprendizes e elucidar como elas podem aprender melhor e de forma mais eficaz.

A compreensão das estratégias de aprendizagem no contexto laboral se revela como fundamental para a otimização do desenvolvimento profissional e a consecução dos objetivos organizacionais. Em consonância com essa relevância, os autores identificaram um conjunto de 26 práticas de aprendizagem no trabalho, as quais foram categorizadas em cinco fatores primários:

- Reflexão ativa: processo cognitivo que engloba a análise crítica da experiência para a extração de conhecimento e insights;
- Busca de ajuda interpessoal: procura proativa por orientação, feedback e suporte junto a pares e superiores;
- Busca de ajuda em material escrito: consulta sistemática a manuais, documentos técnicos e outros recursos textuais;
- Reprodução: entendida como emulação ou repetição de comportamentos eficazes observados;
- Aplicação prática: implementação imediata do conhecimento adquirido em situações reais de trabalho.

A operacionalização dessas estratégias se manifesta de forma diversificada, influenciada tanto pelo contexto específico quanto pelas particularidades individuais dos profissionais. É nesse ponto que as variáveis psicossociais ganham destaque. Fatores como motivação, autoeficácia, percepção de suporte organizacional e de apoio da liderança, além do clima de segurança psicológica, atuam como moderadores na escolha e na efetividade das estratégias de aprendizagem.

A interação entre esses elementos determina em que medida os indivíduos se engajam

nessas práticas e as adaptam às suas necessidades e ao contexto, influenciando diretamente a qualidade e a profundidade da aprendizagem.

Estratégias de Aprendizagem e Variáveis Psicossociais no Trabalho

As estratégias de aprendizagem no contexto organizacional são moldadas por diversos fatores psicossociais, que influenciam a forma como os trabalhadores percebem, internalizam e aplicam novos conhecimentos em seu ambiente de trabalho.

As variáveis psicossociais no trabalho englobam os aspectos psicológicos dos indivíduos em relação às dinâmicas sociais do ambiente organizacional. Esses fatores impactam diretamente o comportamento, o bem-estar, a motivação e o desempenho, tornando-se essenciais para compreender como o trabalho afeta o indivíduo e como as pessoas agem, aprendem e se desenvolvem no contexto ocupacional.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1986), os fatores psicossociais são as “interações entre o trabalho, seu ambiente, satisfação no trabalho e condições organizacionais, por um lado, e, por outro, as capacidades, necessidades, cultura e situação pessoal fora do trabalho dos trabalhadores”.

Dejours (1994) ressalta a função das relações sociais, da organização do trabalho e do reconhecimento enquanto fatores psicossociais determinantes para a saúde mental no trabalho. Para Silva e Barreto (2010), os fatores psicossociais têm forte influência sobre a percepção, a interpretação e a reação dos trabalhadores diante das exigências do trabalho, podendo gerar tanto engajamento e desenvolvimento quanto adoecimento psíquico.

Nesse cenário, um dos conceitos fundamentais é o suporte organizacional percebido. Eisenberger et al. (1986, p. 501) definem o suporte organizacional como a crença geral dos empregados de que a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar.

Esse suporte tem sido amplamente reconhecido como um fator crucial para o engajamento, a satisfação e o desempenho, influenciando diretamente a disposição do indivíduo para aprender e se desenvolver.

Além disso, o apoio da liderança desempenha papel fundamental no estímulo às estratégias de aprendizagem. Zimmerman (2000, p. 48) destaca que o suporte e o feedback adequados da liderança favorecem a adoção de estratégias cognitivas e metacognitivas mais eficazes, facilitando o desenvolvimento e a aprendizagem no ambiente organizacional.

Gomes e Borges (2021) afirmam que o suporte do líder contribui para o uso ativo de estratégias autorregulatórias por meio da valorização do esforço, da oferta de feedback construtivo e da construção de um ambiente psicológico seguro para o aprendiz (p. 77). Nessa perspectiva, o líder atua como agente facilitador do processo de autorregulação, influenciando positivamente o uso de estratégias como autoavaliação, planejamento e monitoramento da aprendizagem.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), o gestor imediato tem papel essencial na transferência do conhecimento adquirido em treinamentos formais para o contexto de trabalho. Nesse sentido, a liderança atua como ponte entre o treinamento formal e a aplicação no cotidiano organizacional, ao oferecer condições, reconhecimento e orientação prática (Abbad & Borges-Andrade, 2004, p. 129).

Outro construto central é o engajamento no trabalho, conceituado por Schaufeli e Bakker (2004, p. 295) como um estado positivo e satisfatório relacionado ao trabalho e caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Trabalhadores engajados tendem a usar mais frequentemente estratégias metacognitivas, elaborativas e autorregulatórias, como planejamento, monitoramento da aprendizagem, busca ativa de feedback e reflexão sobre a prática. Esse comportamento decorre do fato de que o engajamento está associado a níveis mais elevados de motivação, energia e iniciativa.

Gomes e Borges (2021), em estudo empírico com trabalhadores brasileiros, encontraram correlações significativas entre níveis de engajamento e o uso de estratégias de aprendizagem. Os autores afirmam que “o engajamento no trabalho favorece o uso ativo de estratégias autorregulatórias, pois promove disposição para enfrentar desafios e investir no próprio desenvolvimento” (Gomes & Borges, 2021, p. 77).

Silva e Vasconcelos (2021) destacam que a dedicação emocional e o vigor físico e mental presentes no engajamento sustentam o uso persistente de estratégias, mesmo em contextos desafiadores. Segundo os autores: “A dedicação e o vigor emocional característicos do engajamento atuam como sustentação para a continuidade do uso das estratégias, mesmo diante de adversidades” (Silva & Vasconcelos, 2021, p. 139).

Segundo Bakker e Albrecht (2018), em equipes altamente engajadas ocorre um fenômeno de contágio emocional positivo que favorece a aprendizagem informal, a cooperação e a troca de conhecimentos entre colegas, ampliando o repertório de estratégias individuais e coletivas.

Outro aspecto com relevância na literatura é o conceito da autoeficácia, desenvolvido por Bandura (1997, p. 3), que o define como crença nas próprias capacidades para organizar e executar os cursos de ação necessários para produzir determinados níveis de desempenho. No contexto do trabalho, essa crença impacta diretamente a motivação, a persistência e a escolha das estratégias de aprendizagem adotadas, uma vez que trabalhadores com alta autoeficácia tendem a buscar mais ativamente oportunidades de aprendizado e a enfrentar dificuldades com maior resiliência.

Assim, a aprendizagem no trabalho é resultado da interação entre fatores individuais e condições psicossociais concretas, não se limitando a oferta de treinamentos formais, um aspecto frequentemente negligenciado pelas organizações.

A tabela a seguir apresenta as principais variáveis psicossociais e sua relação com a utilização das estratégias de aprendizagem.

Tabela 2*Relação entre Variáveis Psicossociais e Estratégias de Aprendizagem no Trabalho*

Variável psicossocial	Relação com estratégias de aprendizagem	Referências
Autoeficácia	Aumenta o uso de estratégias metacognitivas, elaborativas e autorregulatórias.	Bandura (1997); Silva & Vasconcelos (2021).
Suporte organizacional e suporte do gestor	Estimula a aplicação de estratégias cognitivas e a transferência de aprendizagem para a prática.	Abbad & Borges-Andrade (2004); Miranda & Castro (2020).
Engajamento no trabalho	Está associado ao uso ativo de estratégias de planejamento, monitoramento e autoavaliação.	Gomes & Borges (2021).
Clima de aprendizagem	Promove maior autonomia no uso de estratégias e favorece a aprendizagem experiencial e coletiva.	Marsick & Watkins (2003); Miranda & Castro (2020).
Motivação para aprender	Influencia a escolha e a persistência no uso das estratégias cognitivas e metacognitivas.	Boruchovitch & Bzuneck (2009); Zimmerman (2000).

Nota. Elaborado pela autora com base na literatura científica.

Além desses aspectos psicossociais, a literatura aponta muitos outros fatores relevantes no contexto do trabalho, como percepção de justiça organizacional, reconhecimento e valorização, autonomia no trabalho, carga de trabalho e pressão, clima organizacional, segurança psicológica, conflitos interpessoais ou assédio, sentido do trabalho e satisfação no trabalho (Colquitt, 2001; Freitas & Brito, 2013; Deci & Ryan, 2000; Lazarus & Folkman, 1984; Silva & Martins, 2009; Edmondson, 1999; Martin, 2011).

Estudos recentes reforçam a complexidade e a interdependência das variáveis que influenciam a aprendizagem no trabalho. Decius, Knappstein e Klug (2023, p. 112) evidenciam

que “a aprendizagem informal e autorregulada está positivamente relacionada à empregabilidade percebida”, indicando que trabalhadores capazes de autogerenciar seu aprendizado tendem a se sentir mais confiantes quanto à sua relevância no mercado.

Van Hootegem et al. (2022, p. 85) destacam que “a autoeficácia atua como mediadora entre a insegurança no trabalho e o comportamento de aprendizagem”, sugerindo que o fortalecimento das crenças de competência pessoal é essencial mesmo em contextos adversos.

Paulsen, Kortsch e Decius (2024, p. 20) afirmam que “fatores psicossociais podem simultaneamente facilitar e dificultar a aprendizagem relacionada ao trabalho”, o que exige uma análise mais cuidadosa e contextualizada desses elementos, reforçando a necessidade de compreender como esses fatores têm sido abordados pela literatura científica, foco desta revisão sistemática.

METODOLOGIA

Mapear conceitos em revisões sistemáticas é essencial para estruturar o conhecimento disponível sobre um tema. A revisão conceitual ajuda a padronizar e definir conceitos com maior precisão e permite visualizar quais abordagens são mais utilizadas e em quais aspectos há necessidade de novos estudos, contribuindo para o avanço da pesquisa. Além disso, esse mapeamento possibilita identificar tendências, lacunas e convergências teóricas, agrupando diferentes perspectivas e permitindo que o pesquisador desenvolva modelos mais abrangentes e fundamentados a partir de uma visão ampla do estado da arte.

Esta pesquisa se configura como uma revisão sistemática da literatura, cujo objetivo foi identificar, analisar e sintetizar evidências científicas acerca das relações entre estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais, tais como suporte da liderança e engajamento. Para garantir rigor e transparência no processo, adotou-se o modelo PRISMA

(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que orienta as etapas de busca, seleção, extração e análise dos estudos de maneira padronizada e reprodutível.

A busca sistemática foi realizada em bases de dados científicas relevantes para a área, incluindo SciELO, Web of Science e PsycInfo. As bases de dados foram eleitas porque oferecem acesso a publicações científicas de alta qualidade, revisadas por pares e com ampla cobertura internacional. As consultas foram realizadas entre 1º de maio e 7 de junho de 2025, período em que se garantiu a obtenção das publicações mais recentes disponíveis.

As estratégias de busca envolveram a combinação de palavras-chave relacionadas aos temas centrais do estudo, utilizando operadores booleanos para abarcar diferentes expressões e maximizar a sensibilidade da busca.

Foram utilizadas as seguintes palavras-chave em português e inglês: “suporte da liderança” AND “estratégias de aprendizagem”; “engajamento” AND “estratégias de aprendizagem” AND “trabalho”; “engajamento” AND “suporte da liderança”; “suporte” AND “liderança”; “estratégias de aprendizagem” AND “variáveis psicossociais”; “aprendizagem” AND “liderança” AND “trabalho”; “engajamento” AND “aprendizagem” AND “trabalho”; “aprendizagem” AND “variáveis” AND “trabalho”.

A inclusão de sinônimos e descritores ampliou a abrangência das buscas, reduzindo o risco de perda de estudos relevantes.

A delimitação temporal compreendeu publicações de 2015 a 2024, uma vez que, no momento da coleta, o ano de 2025 ainda não apresentava estudos indexados sobre o tema. A busca concentrou-se em artigos científicos revisados por pares, publicados nos idiomas português, inglês e espanhol.

Para a seleção dos estudos, foram definidos critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Foram incluídos estudos empíricos e revisões que abordassem a temática da aprendizagem no trabalho em conjunto com as variáveis psicossociais de interesse,

privilegiando contextos organizacionais.

Foram considerados apenas artigos revisados por pares pertencentes à área da Psicologia ou áreas correlatas, e publicados em revistas ou periódicos científicos. Foram excluídos estudos que não apresentassem texto completo disponível, trabalhos não científicos, publicações fora do período estipulado e artigos que não tratassem diretamente das variáveis de interesse. Também foram excluídos trabalhos de natureza teórica que não apresentavam relação direta com estratégias de aprendizagem no trabalho.

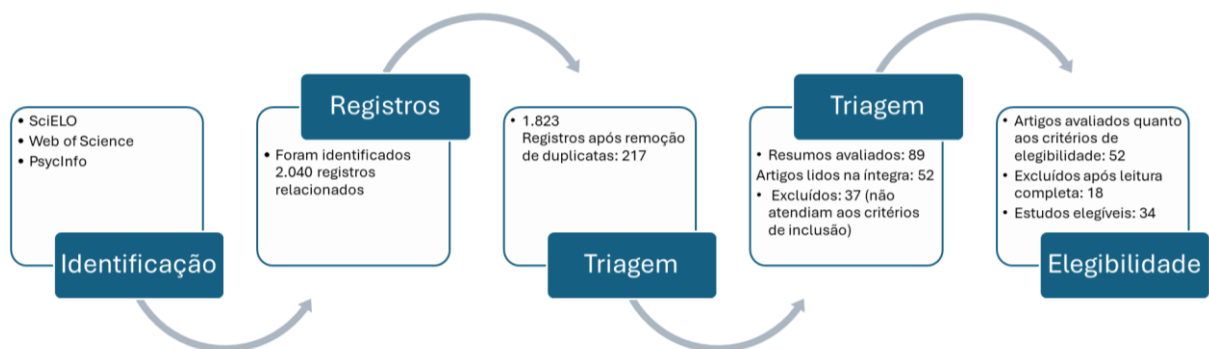
O processo de seleção foi conduzido em três fases:

- Triagem inicial: identificação dos artigos a partir da busca nas bases de dados e remoção de duplicatas;
- Leitura do título e resumo: exclusão dos estudos que não atendiam aos critérios estabelecidos;
- Leitura completa: análise detalhada dos artigos selecionados para confirmação da relevância.

A Figura 1 apresenta o fluxograma PRISMA que sintetiza o processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, conforme as etapas descritas.

Figura 1

Fluxograma adaptado *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA)



Nota. Adaptado de Page et al. (2021), PRISMA 2020. Referente às buscas realizadas entre 2015 e 2024.

Os dados foram extraídos e organizados em uma planilha, que reúne informações sobre os autores e o ano de publicação, o objetivo do estudo, a metodologia utilizada (quantitativa, qualitativa ou mista), principais achados, contribuições para a área e implicações para a aprendizagem no contexto organizacional. Esse procedimento permitiu padronizar a análise e reduzir vieses de interpretação.

A análise dos estudos selecionados seguiu uma abordagem qualitativa e comparativa, destacando padrões, lacunas na literatura e tendências emergentes sobre as estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais. Os resultados foram sintetizados e apresentados em uma tabela, categorizando os estudos conforme suas principais contribuições. Adicionalmente, foram desenvolvidas análises descritivas e reflexivas para discutir avanços, convergências e fragilidades da produção científica da última década.

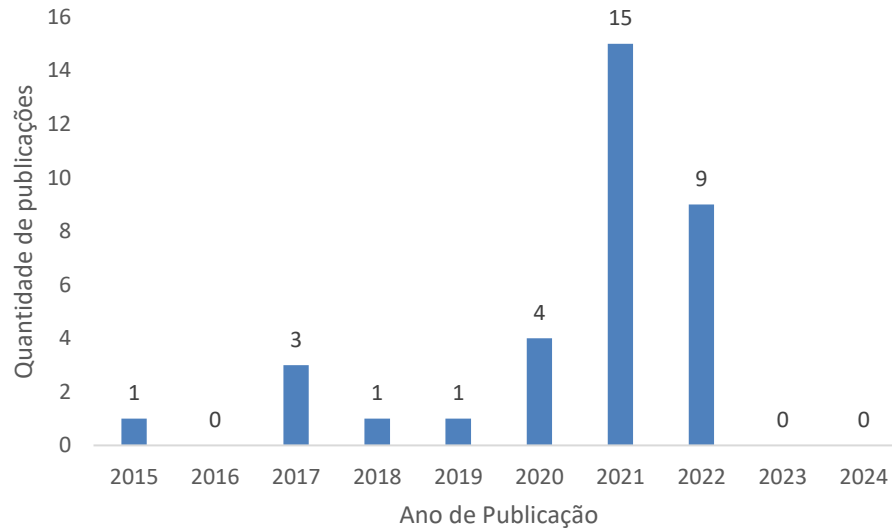
O uso do modelo PRIMA garantiu a transparência e a replicabilidade da revisão, proporcionando um panorama confiável sobre o estado da arte acerca das estratégias de aprendizagem no trabalho e possíveis relações com as variáveis psicossociais. Esse procedimento metodológico reforça a confiabilidade da revisão e permite que futuros pesquisadores retomem e ampliem as discussões apresentadas.

RESULTADOS

A busca sistemática nas bases de dados Web of Science, PsycInfo e Scielo resultou em um total de 2.040 estudos, dos quais 34 foram selecionados para análise após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Os estudos incluídos abrangem o período de 2015 a 2024, com maior concentração de publicações no ano de 2021, conforme ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 1

Evolução da Produção Científica sobre Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (2015–2024)



O gráfico apresenta a distribuição dos artigos incluídos na revisão sistemática de acordo com o ano de publicação. Observa-se um aumento progressivo no número de estudos publicados nos últimos anos, com destaque para o ano de 2021, que concentrou o maior número de publicações (15), seguido de 2022 (9). Esse crescimento recente indica uma intensificação do interesse acadêmico acerca das relações entre estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais, como suporte da liderança e engajamento. Tal tendência acompanha o aumento de estudos voltados à aprendizagem em contextos organizacionais dinâmicos e à valorização do desenvolvimento humano como componente estratégico.

Com o objetivo de organizar e interpretar os dados de forma analítica, os artigos selecionados foram categorizados de acordo com os temas predominantes em seus resultados. A categorização temática foi realizada com base na análise dos objetivos e dos achados principais de cada estudo, agrupando-os em cinco eixos centrais: liderança, engajamento, aprendizagem no trabalho, atitudes e percepções individuais e outros. Essa divisão permitiu visualizar com maior clareza os focos de investigação mais recorrentes na literatura recente

sobre estratégias de aprendizagem no contexto laboral e sua relação com fatores psicossociais.

A tabela a seguir apresenta os estudos distribuídos por tema, acompanhados de informações sobre autoria, título, ano de publicação, periódico, método utilizado e principais resultados.

Tabela 3*Tema: Liderança*

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
DeChurch & Mesmer-Magnus (2017)	“Team Leader Structuring for Team Effectiveness and Team Learning”	2017	Academy of Management Journal	Meta-análise sobre estruturação de líderes de equipe.	Líderes que estruturam bem a equipe aumentam a eficácia e a aprendizagem do grupo.
Sánchez-Cardona et al. (2018)	“Leadership Intellectual Stimulation and Team Learning: Mediating Role of Positive Affect”	2018	Universitas Psychologica	Modelo de mediação com dados de equipes de trabalho.	Estímulo intelectual da liderança impacta positivamente a aprendizagem em equipe por meio do afeto positivo.
Park et al. (2020)	“Servant Leadership Behavior at Workplace: A Moderation Mediation Examination”	2020	Management Decision	Estudo com análise moderada e mediada.	Liderança servidora impacta engajamento por meio de clima e percepção de justiça.
Silva & Nascimento (2020)	“Influência do comportamento de empoderamento da liderança no desenvolvimento pessoal”	2020	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	Modelo de equações estruturais com foco em liderança e desenvolvimento pessoal.	O empoderamento da liderança afeta positivamente o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.
Choi, Lee & Shin (2021)	“Servant leadership behavior at the workplace and knowledge hoarding”	2021	Management Decision	Survey com análise de moderação.	Liderança servidora reduz retenção de conhecimento e promove colaboração.

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Ferreira & Ramos (2021)	“Liderança servidora como catalisadora para a ambidestria da equipe”	2021	Revista de Administração Contemporânea	Estudo quantitativo com survey.	Liderança servidora favorece ambidestria e aprendizagem em equipe.
Martins & Silva (2021)	“Como a troca entre líderes e membros afeta o comprometimento e compartilhamento de conhecimento”	2021	Revista de Administração Contemporânea	Survey com foco em trocas líder-membro e comprometimento.	A qualidade das trocas entre líderes e membros afeta o comprometimento organizacional e a partilha de conhecimento.
Tatá, Viana & Porto (2021)	“O efeito combinado de um aplicativo de liderança orientado a objetivos”	2021	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	Quase-experimental com app de liderança.	App de liderança e mentalidade de crescimento otimizam a transferência de treinamento.
Koeslag-Kreunen et al. (2021)	“When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis”	2021	Journal of Organizational Behavior	Meta-análise quantitativa.	Liderança afeta positivamente a aprendizagem em equipe, com moderadores identificados.
Oliveira et al. (2021)	“Avaliação de aprendizagem, reação e impacto em um programa de desenvolvimento de lideranças”	2021	Psicologia: Teoria e Pesquisa	Estudo quantitativo de avaliação de programa.	O programa de liderança mostrou impacto positivo na aprendizagem e no comportamento dos participantes.
Silva & Rodrigues (2021)	“O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem dos subordinados”	2021	Psicologia: Teoria e Pesquisa	Survey com modelagem de equações estruturais.	A liderança influencia positivamente comportamentos de aprendizagem como busca de feedback e ajuda.

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Chen et al. (2022)	“Leader Subjective Ambivalence: Enabling Subordinates’ Voice via Information-Seeking Processes”	2022	Journal of Organizational Behavior	Estudo quantitativo com survey.	Ambivalência do líder estimula a voz dos subordinados por meio da busca de informações.
Qiao et al. (2022)	“Effects of Inclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior”	2022	Frontiers in Psychology	Survey e análise de mediação.	Liderança inclusiva aumenta cidadania organizacional via cultura de aprendizagem.
Fernandes & Albuquerque (2022)	“Influência do comportamento de empoderamento da liderança no engajamento no trabalho”	2022	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	Estudo quantitativo com modelagem estrutural.	Empoderamento da liderança influencia positivamente o engajamento e o suporte percebido.
Silva & Silva (2022)	“Fatores determinantes da aprendizagem organizacional para a inovação em uma cooperativa médica”	2022	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	Estudo de caso com entrevistas e análise documental.	A cultura organizacional e a liderança são determinantes na aprendizagem para inovação.
Barbosa et al. (2022)	“Relação da liderança transformacional com aprendizagem e desempenho em equipes”	2022	Brazilian Business Review	Estudo quantitativo com survey em equipes.	Liderança transformacional está positivamente associada à aprendizagem e ao desempenho de equipes.

Tabela 4*Tema: Aprendizagem no Trabalho*

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Ferreira et al. (2015)	“Processos de aprendizagem de adultos: uma abordagem psicossociológica”	2015	Estudos de Psicologia (Campinas)	Revisão teórica com enfoque psicossociológico.	Processos de aprendizagem são mediados por interações sociais e contextos institucionais.
Lundgren et al. (2017)	“Conceptualizing Reflection in Experience-Based Workplace Learning”	2017	Human Resource Development International	Estudo conceitual e teórico.	Reflexão é fundamental na aprendizagem baseada na experiência.
Van der Heijden et al. (2019)	“Learning Strategies at Work Scale”	2019	Journal of Vocational Behavior	Validação de escala com análise fatorial confirmatória.	Escala apresenta validade e confiabilidade para medir estratégias de aprendizagem no trabalho.
Cabanach et al. (2020)	“Objective Assessment of Goal Orientation and Learning Strategies in Work Contexts”	2020	Anales de Psicología	Estudo quantitativo com testes objetivos em ambiente laboral.	Objetivação da avaliação de estratégias e orientação para metas mostraram validade no trabalho.
Van der Heijden et al. (2021)	“Learning Strategies at Work Scale: A Confirmatory Factor Analysis”	2021	Learning and Individual Differences	Análise fatorial confirmatória de escala.	A escala apresenta estrutura fatorial robusta e validade para o contexto organizacional.

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Souza et al. (2022)	“Transferência em treinamentos de líderes e gerentes: uma análise de resultados e práticas”	2022	Revista Interdisciplinar em Saúde e Tecnologia	Estudo exploratório com análise de práticas de treinamento.	Práticas específicas de treinamento influenciam positivamente a transferência no trabalho.
Nogueira et al. (2021)	“Análise de maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria Municipal de Saúde de Contagem/MG”	2021	Revista Gestão e Sociedade	Estudo de caso com abordagem qualitativa.	Organização apresenta nível intermediário de maturidade em gestão do conhecimento.
Rodrigues & Silva (2021)	“Avaliação de aprendizagem, reação e impacto em programas corporativos”	2021	Psicologia: Teoria e Pesquisa	Estudo de avaliação com survey em programas de T&D.	Constatou-se impacto positivo de programas de T&D sobre aprendizagem e desempenho percebido.
Ferreira et al. (2021)	“Construindo uma força de trabalho comprometida: autoestima e orientação para aprendizagem”	2021	Journal of Leadership Studies	Estudo correlacional com escalas de aprendizagem e autoestima.	Autoestima e orientação para aprendizagem são preditores de maior comprometimento organizacional.
González (2022)	“La cultura empresarial y las prácticas de aprendizaje en las organizaciones de México”	2022	Universidad y Empresa	Estudo qualitativo com entrevistas em profundidade.	A cultura empresarial influencia diretamente as práticas de aprendizagem nas organizações mexicanas.

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Costa et al. (2022)	“Antecedentes do aprendizado a partir do erro no local de trabalho”	2022	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	Estudo quantitativo com survey em empresas brasileiras.	Identificou-se que a cultura de erro e o suporte influenciam diretamente a aprendizagem no trabalho.

Tabela 5

Tema: Engajamento

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Ladyshewsky & Taplin (2017)	“Employee Perceptions of Managerial Coaching and Work Engagement”	2017	International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring	Estudo quantitativo com aplicação de escalas.	Coaching gerencial eleva engajamento no trabalho.
Sánchez-García et al. (2020)	“Variables individuales relacionadas con el compromiso organizacional en empresas mexicanas”	2020	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	Estudo quantitativo com análise estatística de variáveis individuais.	Fatores como idade, motivação e identificação organizacional influenciam o comprometimento.
Bittencourt et al. (2021)	“Os efeitos da autonomia no trabalho, da autoeficácia e do suporte social no engajamento no trabalho”	2021	Revista de Psicología Organizacional e do Trabalho	Estudo quantitativo com survey.	Autonomia e autoeficácia têm efeito significativo sobre o engajamento no trabalho.

Autores	Título do estudo	Ano	Revista	Método	Principais resultados
Vasconcelos et al. (2021)	“Explorando os papéis do engajamento no trabalho para práticas organizacionais sustentáveis”	2021	Journal of Business Research	Estudo quantitativo com mediação.	O engajamento no trabalho atua como mediador entre suporte e práticas sustentáveis.
Bakker et al. (2021)	“A Person-Centered Study of Construction Workers’ Learning Strategies, Self-Efficacy, and Work Engagement”	2021	Journal of Vocational Behavior	Análise centrada na pessoa com dados de trabalhadores da construção.	Identificou perfis de trabalhadores com diferentes níveis de autoeficácia, aprendizagem e engajamento.
Morales et al. (2021)	“Rasgos de las tareas vinculados al compromiso con el trabajo”	2021	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	Análise estatística de traços de tarefas e engajamento.	Certos traços de tarefas se correlacionam com maior comprometimento no trabalho.
Lima et al. (2022)	“Alinhando o redesenho do trabalho com liderança transformacional e suporte do supervisor”	2022	Revista de Administração Contemporânea	Estudo quase-experimental com survey.	O redesenho do trabalho com suporte do líder aumenta a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Nota. Elaborado pelo autor, 2025.

Após a apresentação das tabelas, seguem os achados sintéticos:

Os estudos analisados apontam que os trabalhadores utilizam diferentes estratégias para aprender no ambiente laboral, incluindo busca ativa de informações, observação de colegas, tentativa e erro, e reflexão sobre a prática. Instrumentos como a *Learning Strategies at Work Scale* (Holman et al., 2003) foram validados em diferentes contextos e se mostraram eficazes para mensurar comportamentos de aprendizagem autorregulada no trabalho. Esses comportamentos são mais frequentes em ambientes que promovem autonomia e suporte ao desenvolvimento profissional.

Silva & Vasconcelos (2021) destacam que o tipo de estratégia de aprendizagem adotada está relacionado à natureza do trabalho e ao clima organizacional. Estratégias mais profundas (como a reflexão crítica) tendem a emergir em contextos mais desafiadores, enquanto estratégias reprodutivas (como a imitação ou a instrução direta) predominam em ambientes rotineiros.

Diversos estudos corroboram que o comportamento dos líderes exerce forte influência sobre o engajamento e as estratégias de aprendizagem dos trabalhadores (Lee et al., 2014; Ladyshevsky & Taplin, 2017). A liderança transformacional, em particular, está associada à promoção de estímulo intelectual e afetivo, criando condições para que os indivíduos experimentem, reflitam e melhorem continuamente suas práticas (Sánchez-Cardona et al., 2018).

Em contextos de liderança inclusiva e autêntica, os trabalhadores relatam maior percepção de apoio à aprendizagem, o que se traduz em maior aplicação de conhecimentos adquiridos em treinamentos formais e informais. Essa percepção aparece como mediadora em diferentes estudos, contribuindo para explicar como o comportamento do líder favorece práticas de aprendizagem e desempenho percebido (Guarana & Rothman, 2022; Zada et al., 2022).

O engajamento no trabalho aparece como uma variável psicossocial fortemente associada

à aprendizagem significativa. Quando os trabalhadores estão emocional e cognitivamente envolvidos em suas tarefas, eles tendem a aplicar mais estratégias autorregulatórias e a buscar soluções criativas para os problemas do cotidiano (Kolidinsky et al., 2018; Soria & Llarena, 2020).

Estudos apontam ainda que o engajamento pode ser mediado por fatores como autonomia no trabalho, apoio do supervisor e sentido no que se faz (Sonh & Harvey, 2024). Quanto maior o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, maior a ativação de estratégias de aprendizagem. Esse conjunto de evidências reforça a compreensão atual de que o engajamento funciona como recurso motivacional capaz de sustentar a aprendizagem contínua.

A revisão indica um modelo integrativo em que:

- O suporte da liderança atua como facilitador do clima psicológico para a aprendizagem;
- O engajamento funciona como mediador motivacional, impulsionando o uso de estratégias de aprendizagem;
- As estratégias de aprendizagem, por sua vez, favorecem o desempenho, a criatividade e a retenção do conhecimento.

O comportamento de empoderamento do líder, a autonomia, o feedback contínuo e a abertura ao erro são elementos recorrentes nos estudos como catalisadores da aprendizagem autodirigida. Tais achados sustentam a necessidade de ambientes organizacionais que promovam confiança psicológica, valorização do erro como oportunidade e suporte real à transferência do conhecimento.

Apesar da riqueza teórica identificada, poucos estudos brasileiros validaram escalas com rigor metodológico em amostras amplas de trabalhadores do varejo. Além disso, observa-se carência de pesquisas longitudinais que examinem a evolução das estratégias de aprendizagem em relação ao suporte da liderança ao longo do tempo, o que limita conclusões mais robustas

sobre a causalidade.

A presente revisão contribui ao sintetizar evidências empíricas que sustentam a articulação entre fatores psicossociais e aprendizagem no trabalho, sobretudo no contexto de alta rotatividade e complexidade das relações de trabalho.

Apesar da robustez dos achados, é importante destacar que, entre os estudos analisados, também foram identificadas lacunas relacionadas à ausência de resultados divergentes ou não significativos, o que pode indicar viés de publicação, restringindo o entendimento completo da relação entre estratégias de aprendizagem, suporte da liderança e engajamento no trabalho.

Sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a investigação de moderadores e mediadores que possam explicar variações nessa relação, como características do contexto organizacional, perfis individuais dos trabalhadores ou tipos específicos de liderança. Os estudos longitudinais, multigrupos e conduzidos em diferentes setores (indústria, varejo, serviços públicos) podem ampliar a compreensão das condições nas quais essas relações se fortalecem, se modificam ou deixam de ocorrer.

DISCUSSÃO

Os resultados desta revisão sistemática evidenciam que a literatura internacional tem avançado de forma consistente na compreensão da aprendizagem no trabalho e de sua relação com fatores psicossociais, como suporte da liderança e engajamento. Entretanto, quando a produção brasileira é analisada de maneira isolada, observa-se um cenário distinto, marcado por contribuições relevantes, porém ainda fragmentadas, com menor volume e menor integração entre os construtos investigados.

Além das contribuições teóricas, os achados desta dissertação dialogam diretamente com desafios concretos vivenciados no contexto organizacional brasileiro, principalmente em

setores operacionais como o varejo de beleza, onde realizei minhas atividades profissionais.

Na prática, observam-se padrões que convergem com a literatura, como o papel central do suporte da liderança na ativação das estratégias de aprendizagem e a influência do clima psicológico sobre o engajamento. Ambientes que oferecem feedback contínuo, espaço para diálogo e autonomia favorecem comportamentos autorregulatórios e aprendizados mais profundos, enquanto cenários marcados por pressão, metas rígidas e baixa estrutura de desenvolvimento tendem a restringir a aprendizagem a práticas mais superficiais.

Essa aproximação entre teoria e prática reforça a necessidade de políticas organizacionais que fortaleçam a segurança psicológica e ampliem o suporte intersubjetivo como condição para a aprendizagem contínua em diferentes níveis ocupacionais.

No conjunto de estudos revisados, identifica-se que a maior parte da produção sobre estratégias de aprendizagem, autorregulação, recursos psicossociais e engajamento provém de países da Europa, América do Norte e Ásia. Esses contextos tendem a apresentar ambientes de trabalho mais estruturados, práticas consolidadas de gestão de pessoas e investimentos contínuos em desenvolvimento profissional, aspectos que favorecem a investigação sistemática desses fenômenos ao longo do tempo.

No Brasil, embora exista uma tradição importante nas pesquisas sobre aprendizagem no trabalho, notadamente influenciada por autores da psicologia organizacional e do trabalho (como Borges-Andrade, Abbad, Mourão, Zerbini e colaboradores), observa-se que os estudos empíricos nacionais que integram aprendizagem e fatores psicossociais ainda não configuram uma tendência consolidada.

A literatura brasileira avança principalmente na validação de instrumentos, em estudos localizados sobre transferência de treinamento e na análise de estratégias de aprendizagem em setores específicos, mas apresenta menor número de pesquisas que articulem simultaneamente suporte da liderança, engajamento e aprendizagem informal, sobretudo em amostras amplas.

Além disso, o volume de publicações nacionais é consideravelmente menor quando comparado ao cenário internacional, o que evidencia uma assimetria na produção científica. No período analisado (2015–2024), os estudos brasileiros aparecem de forma pontual, geralmente classificados nas categorias de aprendizagem no trabalho e percepções individuais, mas menos presentes em temas que envolvem liderança e engajamento, áreas em que predominam contribuições internacionais.

Outro aspecto relevante é que a produção brasileira concentra-se majoritariamente em contextos educacionais, administrativos ou do setor público, com menor incidência em estudos empíricos sobre trabalhadores de base operacional, como aqueles do varejo, logística ou serviços, setores cuja dinâmica cotidiana depende fortemente de aprendizagem informal, feedback rápido e suporte social.

Essa lacuna é particularmente relevante, dada a predominância de ambientes laborais informais no Brasil, alto índice de rotatividade em setores como o varejo, e desigualdades de acesso à formação profissional. Tais características poderiam enriquecer ainda mais o debate internacional, trazendo nuances que nem sempre estão presentes em pesquisas de países de alta renda.

Outro aspecto que emerge da análise dos três estudos e que não pode ser ignorado diz respeito ao papel do suporte intersubjetivo e da segurança psicológica nos processos de aprendizagem. A literatura demonstra que a aprendizagem no trabalho é essencialmente uma experiência social, sustentada por interações de confiança, respeito, reciprocidade e abertura ao erro, elementos centrais da ética relacional no contexto organizacional.

Em ambientes onde trabalhadores se sentem seguros para perguntar, admitir dificuldades, pedir ajuda e experimentar novas formas de trabalhar, observa-se maior uso de estratégias elaborativas, de busca de ajuda e de reflexão crítica.

No entanto, muitos contextos brasileiros ainda operam sob culturas de controle, punição

ao erro ou liderança autoritária, o que reduz o diálogo e inibe comportamentos de aprendizagem.

Essa constatação reforça que a segurança psicológica, entendida como o sentimento de que é possível se expressar sem medo de punição ou ridicularização, deve ser tratada como componente ético e estratégico das práticas de gestão. Ambientes psicologicamente seguros ampliam a autonomia, fortalecem o engajamento e criam condições para aprendizagem contínua, tanto formal quanto informal. Essa integração entre dimensões emocionais, relacionais e cognitivas aparece como um eixo estruturante da aprendizagem no trabalho.

Portanto, não se pode afirmar que exista uma tendência consolidada de estudos nacionais sobre a integração entre estratégias de aprendizagem, suporte da liderança e engajamento. Embora haja crescimento gradual em áreas específicas, principalmente após 2020, com expansão das pesquisas sobre saúde psíquica, recursos psicossociais e relações de trabalho, o volume ainda é insuficiente para configurar um movimento contínuo de investigação. Essa constatação reforça duas implicações importantes:

- A literatura brasileira tem potencial para expandir significativamente a compreensão da aprendizagem em contextos operacionais, contribuindo com modelos mais sensíveis às realidades socioeconômicas e culturais do país;
- Há uma oportunidade estratégica para pesquisadores nacionais, incluindo esta dissertação, avançarem em uma agenda de pesquisa que integre fatores psicossociais e aprendizagem cotidiana, sobre os setores de alta rotatividade, forte pressão por resultados e dependência de interações humanas, como o varejo de beleza.

Do ponto de vista prático, essa lacuna aponta para a importância de desenvolver iniciativas organizacionais adequadas à realidade local, que valorizem a aprendizagem informal, o fortalecimento da liderança, as condições de trabalho e engajamento, elementos amplamente reconhecidos na literatura internacional, mas que demandam adaptações às particularidades brasileiras.

Assim, o Estudo 1 não apenas sistematiza evidências teóricas, mas também ilumina a necessidade de aprofundamento da produção nacional, apontando caminhos para pesquisas que possam contribuir para a consolidação de uma agenda robusta e contínua no país, principalmente no que diz respeito à articulação entre o suporte da liderança, engajamento e estratégias de aprendizagem em contextos operacionais.

CONCLUSÃO

Diante do objetivo de compreender as relações entre estratégias de aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais, esta revisão sistemática investigou o estado da arte sobre a aprendizagem no contexto laboral, buscando responder à seguinte questão: *quais são as evidências disponíveis sobre a relação entre estratégias de aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais, como suporte da liderança e engajamento?*

A síntese dos estudos analisados revela que existe consenso na literatura de que o suporte da liderança desempenha papel relevante na ativação de estratégias de aprendizagem. Pesquisas apontam que líderes que oferecem orientação, feedback e apoio emocional tendem a favorecer maior uso de estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias pelos trabalhadores, contribuindo para maior autonomia e capacidade de enfrentar demandas complexas no trabalho.

Da mesma forma, a literatura indica que o engajamento, compreendido como vigor, dedicação e absorção, se associa ao uso mais frequente e diversificado de estratégias de aprendizagem. Trabalhar em ambientes com recursos motivacionais adequados, boas relações sociais e oportunidades de desenvolvimento favorece tanto a mobilização de estratégias quanto a experiência subjetiva de engajamento no trabalho, reforçando a interdependência desses fenômenos. Nesse sentido, engajamento e aprendizagem aparecem conectados como recursos que se retroalimentam.

Além do suporte da liderança e do engajamento, outros fatores psicossociais emergiram como relevantes na revisão, incluindo autoeficácia, clima psicológico, autonomia, reconhecimento e qualidade das interações no trabalho. Esses elementos funcionam como recursos de aprendizagem, ampliando a capacidade dos trabalhadores de planejar, monitorar e avaliar seus próprios processos de desenvolvimento. A presença desses recursos fortalece práticas de aprendizagem tanto formais quanto informais.

Apesar da convergência dos achados, a revisão também identificou lacunas importantes na literatura. Observou-se escassez de estudos longitudinais, ausência de análises em setores operacionais de maior rotatividade e número limitado de investigações brasileiras que integrem estratégias de aprendizagem e fatores psicossociais. Também foi constatada a predominância de resultados favoráveis à relação entre esses construtos, o que pode indicar vieses de publicação e limitar a compreensão de condições em que tais relações não se confirmam. Essa lacuna reforça a necessidade de estudos que explorem nuances, inconsistências e condições moderadoras.

Em conjunto, os achados desta revisão sistemática oferecem uma base teórica sólida para o desenvolvimento de investigações empíricas que aprofundem a compreensão das relações entre aprendizagem, suporte e engajamento. Além disso, apontam caminhos para pesquisas que testem modelos explicativos mais complexos e validem instrumentos em diferentes contextos organizacionais.

Do ponto de vista prático, a revisão reforça a importância de culturas de aprendizagem, lideranças apoiadoras e ambientes psicossocialmente saudáveis como condições essenciais para o desenvolvimento contínuo das equipes. Intervenções que promovam feedback, autonomia, oportunidades de capacitação e um clima de apoio contribuem diretamente para a ampliação das estratégias de aprendizagem e para a melhoria do bem-estar e do desempenho no trabalho.

Com essa base consolidada, o Estudo 2 aprofunda a investigação em um contexto

empírico específico, examinando como trabalhadores do varejo mobilizam estratégias de aprendizagem em função de suas características sociodemográficas e ocupacionais, ampliando o entendimento das diferenças individuais na aprendizagem cotidiana e contextualizando essas relações em um setor marcado por alta rotatividade e exigências adaptativas.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S. (2006). Aprendizagem organizacional como fluxo de interações entre sujeito, tarefa e contexto. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 111–123.
- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem e transferência de treinamento no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 129–156). Artmed.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Boruchovitch, E. (1999). Estratégias de aprendizagem e desempenho escolar: Considerações para a prática educacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 12(2), 361–376. <https://doi.org/10.1590/S0102-79721999000200009>
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. Routledge.
- Cairns, L., & Malloch, M. (2011). Learning and knowledge management in the workplace. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. O'Connor (Eds.), *The Sage handbook of workplace learning* (pp. 1–15). Sage Publications.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation

- of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2023). Informal and self-regulated learning and perceived employability: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.111121>
- Dejours, C. (1994). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª ed.). Cortez.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ganda, D. R., & Boruchovitch, E. (2018). A autorregulação da aprendizagem: Principais conceitos e modelos teóricos. *Psicologia da Educação*, 46, 71–80.
- Gomes, A. R., & Borges, L. O. (2021). Estratégias de aprendizagem e engajamento no trabalho: Relações e implicações para o desenvolvimento profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.0006>
- Illeris, K. (2013). *Teorias contemporâneas da aprendizagem: Autores e conceitos centrais* (R. C. Costa, Trad.). Penso.
- Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C., & Seufert, T. (2021). Self-regulation in informal workplace learning: Influence of organizational learning culture and job characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 643748. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Loock, V. S., Fleischer, J., Scheunemann, A., Froese, L., Teich, K., & Wirth, J. (2022). Narrowing down dimensions of e-learning readiness in continuing vocational education. *Frontiers in Psychology*, 13, 1033524. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1033524>

- Martin, A. J. (2011). Motivation and engagement: Conceptual, operational, and empirical clarity. In T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (pp. 303–311). Emerald.
- McKeachie, W. J., Pintrich, P. R., Lin, Y. G., & Smith, D. A. F. (1990). *Teaching and learning in the college classroom: A review of the research literature*. University of Michigan.
- Mohallem, R. M. M. (2016). *Estratégias de aprendizagem em universitários: Avaliação e intervenção* [Tese de Doutorado, Universidade São Francisco].
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (1986). *Psychosocial factors at work: Recognition and control*. OIT.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silva, R. M., & Vasconcelos, A. C. (2021). Estratégias de aprendizagem no contexto organizacional: Revisão e perspectivas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 132–143. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.0008>
- Simão, A. M. V., & Frison, L. M. B. (2013). *Autorregulação da aprendizagem: Abordagens teóricas e desafios para as práticas em contextos educativos*. Editora.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759–769. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- Torres, C. V., & Dutra, J. S. (2014). *Aprendizagem nas organizações: Conceitos e aplicações*. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia*,

organizações e trabalho no Brasil (2^a ed., pp. 137–172). Artmed.

- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Kamp, M., & Meijers, F. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19–37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82–91. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1016>

**ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO E FATORES
SOCIODEMOGRÁFICOS: EVIDÊNCIAS NO VAREJO DE BELEZA**

INTRODUÇÃO

A aprendizagem no ambiente de trabalho tem sido objeto de ampla discussão nas últimas décadas, sobretudo em razão das transformações organizacionais e das exigências adaptativas impostas aos profissionais em contextos dinâmicos e competitivos (Zerbini & Abbad, 2010; Mourão & Fernandes, 2020). No setor varejista, marcado por elevada rotatividade, múltiplos requisitos comportamentais e foco na experiência do cliente, compreender como os trabalhadores aprendem em suas rotinas diárias é fundamental para a manutenção do desempenho organizacional e da competitividade (Decius et al., 2021; Oliveira & Oliveira, 2020).

No caso de Mato Grosso do Sul, o varejo desempenha papel estratégico no mercado de trabalho. Em 2024, o estado registrou a criação de mais de 26 mil empregos formais, dos quais uma parcela expressiva esteve vinculada ao comércio, reforçando sua relevância para a economia local. Estima-se que o setor empregue majoritariamente mulheres, jovens e trabalhadores com níveis de escolaridade variados, configurando-se, muitas vezes, como porta de entrada para o mercado de trabalho.

Apesar do dinamismo, a taxa de rotatividade permanece elevada, em torno de 32% em 2025, refletindo a instabilidade das relações de emprego. As oportunidades se concentram em polos urbanos como Campo Grande e Dourados, que reúnem redes de lojas e centros logísticos. Esse contexto evidencia que a aprendizagem no varejo sul-mato-grossense se desenvolve em meio a altas demandas adaptativas, diversidade sociodemográfica e necessidade de qualificação contínua.

Do ponto de vista da psicologia da saúde, a aprendizagem no trabalho ultrapassa a dimensão da qualificação profissional e pode ser compreendida como um recurso de enfrentamento das pressões e desafios organizacionais. Estratégias de aprendizagem

autorregulatórias, cognitivas e interpessoais contribuem para a adaptação dos trabalhadores, favorecendo engajamento, motivação e percepção de autoeficácia, ao mesmo tempo em que atuam como fatores de proteção diante do estresse ocupacional.

No setor varejista, caracterizado por contato intenso com clientes, alta rotatividade e forte pressão por metas, compreender como os colaboradores aprendem constitui também uma via de análise das relações entre aprendizagem, bem-estar e saúde ocupacional, ampliando o entendimento sobre como trabalhadores lidam com demandas emocionais, cognitivas e sociais.

As estratégias de aprendizagem no trabalho se referem a processos autorregulatórios utilizados pelos trabalhadores para adquirir, aplicar e aprimorar conhecimentos e habilidades mesmo na ausência de treinamentos formais (Zerbini et al., 2015). Essas estratégias incluem desde mecanismos cognitivos de organização e elaboração da informação até recursos emocionais e interpessoais, como a busca de ajuda ou o controle de emoções em situações de pressão (Santos et al., 2022).

Pesquisas indicam que tais estratégias são aplicadas de forma diversa, variando conforme fatores individuais, como idade, escolaridade, tempo de empresa e posição ocupacional (Mourão & Bastos, 2021; Van Hootegem et al., 2022). Compreender essas associações é essencial para planejar ações de desenvolvimento mais equitativas e alinhadas às necessidades dos diferentes perfis de trabalhadores. Entretanto, ainda são poucos os estudos empíricos nacionais que investigam essas relações no setor varejista, o que evidencia uma lacuna importante na compreensão da aprendizagem em contextos operacionais brasileiros.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de aprendizagem mobilizadas por trabalhadores do setor varejista de cosméticos e perfumaria em Mato Grosso do Sul, bem como verificar possíveis diferenças entre grupos com base em variáveis sociodemográficas e ocupacionais e na participação em treinamentos formais. Para orientar essa investigação, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: *de que forma as estratégias de*

aprendizagem no trabalho são utilizadas por trabalhadores do setor varejista de beleza em Mato Grosso do Sul e em que medida essas estratégias variam em função de características sociodemográficas e ocupacionais e da participação em treinamentos formais?

A partir dessa questão, foram delineadas três hipóteses: (H1) o uso das estratégias de aprendizagem varia em função de características sociodemográficas, como idade e escolaridade; (H2) fatores ocupacionais, como tempo de empresa e cargo, influenciam o padrão de estratégias mobilizadas; e (H3) a participação em treinamentos formais atua como elemento equalizador, reduzindo diferenças individuais no uso das estratégias de aprendizagem.

Considerando a relevância desse debate para o campo da psicologia da saúde e da gestão de pessoas, este estudo busca contribuir tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática organizacional, oferecendo evidências empíricas que dialogam com os desafios enfrentados por empresas do varejo de beleza no Brasil.

Para fundamentar a análise, a próxima sessão apresenta o referencial teórico, no qual são discutidos os principais conceitos, modelos e estudos recentes sobre aprendizagem no trabalho, estratégias de aprendizagem e fatores sociodemográficos e ocupacionais, bem como a integração entre aprendizagem formal e informal no contexto varejista.

REFERENCIAL TEÓRICO

Aprendizagem no Trabalho no Contexto Varejista

A discussão sobre aprendizagem no contexto laboral tem ganhado destaque nas últimas décadas, sobretudo em função das transformações organizacionais e das exigências adaptativas impostas aos trabalhadores em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos (Zerbini & Abbad, 2010; Mourão & Fernandes, 2020).

Conforme já apresentado na seção teórica geral, a aprendizagem no trabalho envolve processos formais e informais; aqui, aprofunda-se especificamente como essas dinâmicas se manifestam no varejo. Nesse cenário, a aprendizagem informal assume papel central, por englobar processos não estruturados que se manifestam nas práticas cotidianas, como a observação de pares, a resolução de problemas e a reflexão crítica acerca das experiências vivenciadas (Decius et al., 2021; Gijbels et al., 2022).

No setor varejista, essas dinâmicas se tornam ainda mais relevantes, diante das características específicas do segmento, marcado pela elevada rotatividade de trabalhadores, pela intensa pressão por resultados e pelo foco contínuo na experiência do cliente. Tais condições intensificam a necessidade de adaptação rápida e favorecem o uso de estratégias de aprendizagem situadas, tornando fundamental compreender como os trabalhadores aprendem em suas rotinas diárias, aspecto essencial para sustentar o desempenho organizacional e a competitividade das empresas (Decius et al., 2021; Oliveira & Oliveira, 2020).

Considerando a diversidade de funções e o contato direto com consumidores, a aprendizagem cotidiana nesse setor envolve não apenas mecanismos cognitivos, mas também processos autorregulatórios e interpessoais. Esses processos incluem desde o uso de estratégias individuais de organização e elaboração da informação até o recurso ao apoio de colegas e líderes para a superação de desafios (Brandão & Borges-Andrade, 2011). No varejo, essas práticas se tornam relevantes pela predominância de trabalhadores jovens e em constante contato com demandas complexas de atendimento, que exigem regulação emocional, tomada de decisão rápida e manejo eficaz de situações sociais.

Pesquisas clássicas e recentes confirmam essa tendência. Marsick e Watkins (2016) e, mais recentemente, Decius (2024), apontam que a aprendizagem no trabalho ocorre majoritariamente de forma informal, integrada às atividades diárias por meio da observação, da troca de experiências, da experimentação e da reflexão. Corroborando esse entendimento,

Manuti et al. (2015) destacam que mais de 80% da aprendizagem organizacional se dá nesse formato, ainda que frequentemente passe despercebida tanto por gestores quanto por trabalhadores. Resultados semelhantes foram identificados por Derwik e Hellström (2023) em investigações específicas no setor varejista, reforçando a importância desse processo para o desenvolvimento contínuo dos profissionais e para a manutenção de padrões de qualidade no atendimento aos clientes.

Apesar de sua centralidade, a aprendizagem informal não ocorre de maneira isolada. No varejo, práticas formais de capacitação coexistem com as rotinas informais e podem potencializá-las, oferecendo bases estruturadas que sustentam a aplicação prática no cotidiano. Essa complementaridade é particularmente relevante para este estudo, pois a combinação entre práticas formais e informais pode reduzir disparidades entre grupos sociodemográficos e ocupacionais, equilibrando diferenças de escolaridade, idade ou tempo de empresa. Essa articulação entre modalidades de aprendizagem é abordada na seção seguinte.

Aprendizagem Formal no Contexto do Varejo

A literatura sobre aprendizagem no trabalho tem destacado a importância de integrar diferentes modalidades de aprendizagem, reconhecendo que trabalhadores desenvolvem competências tanto por meio de experiências informais no cotidiano quanto por meio de programas formais, estruturados e intencionalmente planejados pelas organizações (Marsick & Watkins, 2016; Abbad & Borges-Andrade, 2014).

No presente estudo, aprofunda-se especificamente o papel da aprendizagem formal no varejo, setor caracterizado por alta rotatividade, forte pressão por resultados e necessidade constante de atualização.

Nesse contexto, a aprendizagem formal assume papel estratégico, funcionando como

mecanismo de socialização organizacional e como recurso para alinhar comportamentos de atendimento às diretrizes corporativas (Oliveira & Oliveira, 2020). Estudos indicam que programas formais no varejo favorecem tanto o desenvolvimento de competências técnicas (como operação de sistemas e processos de vendas) quanto de competências socioemocionais necessárias ao atendimento ao cliente, impactando positivamente o engajamento, o desempenho e a qualidade da experiência de compra. (Derwik & Hellström, 2023; Paulsen, Kortsch & Decius, 2024).

De acordo com Brandi (2023), a aprendizagem formal pode atuar como um equalizador organizacional, reduzindo desigualdades de acesso ao conhecimento entre trabalhadores com diferentes perfis sociodemográficos e ocupacionais. Ahmad et al. (2024) acrescentam que práticas estruturadas de recursos humanos, como gestão de desempenho e programas de capacitação contínua, fortalecem a orientação para a aprendizagem, ampliam a percepção de competência, e favorecem maior autonomia e motivação para aprender.

Os resultados do presente estudo reforçam a relevância da aprendizagem formal no varejo. Os participantes relataram média de 12,7 treinamentos realizados nos últimos 12 meses, incluindo programas de liderança, cursos técnicos e formações tecnológicas. Essa variedade evidencia que, no varejo de beleza, a aprendizagem formal não apenas complementa os processos informais, mas também padroniza práticas e contribui para a homogeneidade no uso das estratégias de aprendizagem entre diferentes grupos de trabalhadores.

Nesse sentido, compreender a articulação entre aprendizagem formal e informal se torna essencial. Enquanto os treinamentos estruturados oferecem uma base comum de conhecimento e normas organizacionais, a aprendizagem cotidiana possibilita a adaptação constante às demandas reais de atendimento, vendas e relacionamento com clientes. Essa complementaridade cria um processo contínuo de desenvolvimento profissional (Mourão & Fernandes, 2020), fundamentando a análise proposta nesse estudo, que busca investigar como

características individuais influenciam o uso dessas estratégias no varejo.

Por fim, para compreender de que maneira esses dois formatos se concretizam no cotidiano dos trabalhadores do varejo, é necessário analisar quais estratégias de aprendizagem são mobilizadas pelos indivíduos em diferentes situações de trabalho, tema abordado na próxima seção.

Estratégias de Aprendizagem no Trabalho

Segundo Zerbini et al. (2015), a aprendizagem autorregulada no trabalho, caracterizada pelo planejamento, monitoramento e avaliação das próprias ações, constitui um diferencial relevante para a adaptabilidade, o engajamento e o desempenho profissional. Os autores destacam que tais estratégias variam desde práticas mais simples, como o ensaio e a repetição, até estratégias metacognitivas mais complexas, como a autorreflexão, o uso sistemático de feedback e a elaboração de informações.

De forma mais ampla, as estratégias de aprendizagem podem ser compreendidas como processos autorregulatórios que permitem ao trabalhador adquirir, aplicar e aprimorar conhecimentos mesmo na ausência de treinamentos formais (Zerbini et al., 2015). Warr e Allan (1998), bem como Martins et al. (2018), classificam essas estratégias em três grandes dimensões:

- A dimensão cognitiva envolve a organização, a elaboração e a repetição mental das informações;
- A dimensão comportamental se refere à busca de ajuda interpessoal, à consulta a materiais e à aplicação prática do conhecimento;
- A dimensão autorregulatória diz respeito ao controle emocional, ao monitoramento da compreensão e à regulação da motivação durante a realização das tarefas.

No Brasil, pesquisas têm validado escalas para mensurar essas estratégias em diferentes contextos (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Martins et al., 2018), reforçando sua relevância na explicação da transferência de treinamento, do desempenho e da aprendizagem informal no trabalho. Essas validações nacionais contribuem para a consolidação de instrumentos sensíveis às particularidades do contexto brasileiro, apoiando análises mais precisas sobre o comportamento dos trabalhadores.

A literatura evidencia que o setor varejista constitui um espaço privilegiado para investigar a aprendizagem informal, sobretudo em razão do predomínio de trabalhadores jovens, da elevada rotatividade e da pressão constante por resultados (Brandi, 2024). Nessas condições, a experiência cotidiana e a necessidade de rápida adaptação favorecem o uso de práticas como a improvisação, mentoria entre pares, observação do comportamento dos colegas e o aprendizado situado, que ampliam a competência profissional e fortalecem a identidade ocupacional (Ahmed et al., 2022). Essas características tornam o varejo um cenário propício para investigar como diferentes perfis utilizam estratégias de aprendizagem, foco do presente estudo.

Além disso, a aprendizagem no varejo está fortemente relacionada ao desenvolvimento de competências transversais, como comunicação, resolução de problemas, autorregulação emocional e gestão de conflitos, que são fundamentais para lidar com as demandas do contato direto com os clientes. Derwik e Hellström (2023) ressaltam que diferentes ocupações nesse setor mobilizam distintos mecanismos informais de aprendizagem, o que reforça a necessidade de considerar a diversidade de papéis nas análises e no planejamento de ações de desenvolvimento.

Diante desse cenário, compreender como as características sociodemográficas e ocupacionais dos trabalhadores (idade, tempo de empresa, nível de escolaridade e função exercida) influenciam o modo como cada indivíduo adota estratégias de aprendizagem no

varejo se torna essencial. Essa análise permite identificar padrões diferenciados de aprendizagem, evidenciar desigualdades ou oportunidades e subsidiar intervenções mais precisas e equitativas, alinhadas às necessidades reais das equipes do varejo.

Fatores Sociodemográficos e Ocupacionais na Aprendizagem no Trabalho

As estratégias de aprendizagem não são utilizadas de forma homogênea pelos trabalhadores. Evidências apontam que características individuais e contextuais, como idade, escolaridade, tempo de empresa e posição ocupacional, influenciam diretamente a forma como os profissionais mobilizam recursos cognitivos, comportamentais e autorregulatórios (Mourão & Bastos, 2021; Van Hootegem et al., 2022).

Pesquisas brasileiras validaram instrumentos que possibilitam a análise dessas diferenças. Brandão e Borges-Andrade (2011), por exemplo, desenvolveram escalas que destacam o papel das estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias, evidenciando que sua utilização varia conforme o perfil dos trabalhadores e as exigências do contexto. De forma complementar, Martins, Zerbini e Medina (2018) reforçam que fatores individuais e ocupacionais devem ser considerados para compreender a efetividade da aprendizagem no trabalho, sobretudo no que diz respeito à transferência de conhecimento e ao engajamento em atividades informais de desenvolvimento.

No que se refere à idade, estudos sugerem que trabalhadores mais jovens tendem a adotar com maior frequência estratégias metacognitivas, como autorreflexão, busca ativa de feedback e a solicitação de ajuda, enquanto trabalhadores mais experientes recorrem com maior intensidade a estratégias de organização, elaboração e controle emocional (Decius, Knappstein & Klug, 2023). Já a escolaridade parece ampliar o repertório cognitivo, favorecendo o uso de estratégias mais elaboradas, como a integração de informações, a análise crítica e a regulação

da motivação (Zerbini et al., 2015).

O tempo de permanência na organização também se mostra um elemento relevante. Trabalhadores com maior experiência tendem a apresentar maior autonomia e engajamento em práticas de aprendizagem situada, ao passo que os recém-admitidos mobilizam mais frequentemente estratégias de busca de ajuda, observação de colegas e consulta a pares como forma de adaptação às demandas da função (Paulsen et al., 2024). Essas evidências dialogam com os achados de Brandi (2024), que destaca o papel do contexto organizacional, da qualidade das relações de trabalho e da agência individual na modulação da aprendizagem.

No setor varejista brasileiro, entretanto, ainda há lacunas de pesquisa. Rodrigues (2019) aponta que diferenças sociodemográficas não apenas influenciam os tipos de estratégias utilizadas, mas também impactam a eficácia das ações de desenvolvimento. Considerando que o varejo de beleza e cosméticos é caracterizado por alta rotatividade, grande diversidade de perfis e intensa exigência de engajamento contínuo, compreender essas variações se torna essencial para subsidiar práticas de gestão mais equitativas, sensíveis e ajustadas ao cotidiano dos trabalhadores.

Em síntese, a literatura evidencia que a aprendizagem no trabalho se manifesta predominantemente de forma informal, situada e autorregulada, modulada por fatores sociodemográficos e ocupacionais. Embora estudos internacionais destaquem a relevância da agência individual, da qualidade das interações e da mediação organizacional (Decius, 2024; Brandi, 2024), ainda são escassas as investigações aplicadas ao contexto do varejo brasileiro, sobretudo no segmento de beleza e cosméticos.

Assim, este estudo busca suprir essa lacuna ao investigar empiricamente como características individuais influenciam o uso de estratégias de aprendizagem nesse setor.

Diante dessas evidências, a seção seguinte apresentará a metodologia de pesquisa, explicitando os procedimentos, instrumentos e estratégias de análise empregados para

investigar a relação entre fatores sociodemográficos e ocupacionais e as estratégias de aprendizagem utilizadas por trabalhadores do varejo de beleza.

METODOLOGIA

Procedimentos

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e delineamento descritivo-inferencial, pois buscou, ao mesmo tempo, descrever os padrões de uso das estratégias de aprendizagem no trabalho entre trabalhadores do varejo de beleza e testar, por meio de análises estatísticas, diferenças e associações entre essas estratégias e características sociodemográficas e ocupacionais. Dessa forma, além de apresentar estatísticas descritivas como frequências, médias e desvios-padrão, o estudo utilizou procedimentos inferenciais que permitiram verificar se as diferenças observadas entre grupos apresentavam significância estatística, o que justifica a adoção desse delineamento.

O objetivo central foi compreender como as estratégias de aprendizagem no trabalho variam em função de características sociodemográficas e ocupacionais de trabalhadores do setor varejista de beleza. A escolha desse delineamento está em consonância com estudos sobre aprendizagem autorregulada no trabalho (Zerbini et al., 2015; Mourão & Bastos, 2021), os quais destacam a relevância de investigar padrões de uso de estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias em contextos organizacionais.

A coleta de dados ocorreu entre 3 e 31 de julho de 2025, com autorização da diretoria da organização e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE nº 82656324.1.0000.5162).

O convite foi enviado via WhatsApp, contendo informações sobre os objetivos da pesquisa e o link de acesso ao formulário eletrônico. Após a leitura e aceite do Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponibilizado no Apêndice A, os participantes responderam ao Questionário Sociodemográfico e Ocupacional (Apêndice B) e à Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (ESAT-18), apresentada no Anexo A. Também foi aplicada a Escala de Engajamento no Trabalho; entretanto, seus dados integram o próximo estudo.

Ambos os instrumentos foram disponibilizados em formato digital, via Google Forms, permitindo aplicação remota e simultânea em diferentes municípios. O tempo médio de resposta foi de 10 a 15 minutos.

Participantes

O estudo foi conduzido em uma franquia do setor varejista de cosméticos e perfumaria, composta por 32 unidades distribuídas em Mato Grosso do Sul, com presença consolidada em polos como Campo Grande, Aquidauana, Miranda, Corumbá e Sidrolândia.

A organização atua sob o modelo de franquia, o que garante padronização de processos de atendimento, vendas e treinamento, além de oferecer programas formais de capacitação voltados a consultores e líderes. Esse contexto, marcado por alta rotatividade da força de trabalho, predomínio de profissionais jovens e do gênero feminino e forte orientação para o cliente, constitui um ambiente propício para analisar as estratégias de aprendizagem adotadas pelos trabalhadores.

A amostra incluiu 71 dos 371 funcionários (19,1%) da rede, sendo 44 consultores de vendas e 27 gestores (gerentes, coordenadores e supervisores). Os critérios de inclusão foram vínculo empregatício ativo durante o período da coleta e assinatura do TCLE.

Em relação ao gênero, observa-se a predominância do público feminino, representado por 80,3% dos participantes (57 respondentes), enquanto 15,5% se identificaram como homens

cisgênero (11 respondentes). Houve ainda 1,4% que se identificou como agênero e 1,4% que preferiu não responder.

A distribuição por faixa etária indica um perfil de adultos jovens, com maior concentração entre 24 a 29 anos (32,4%), seguida da faixa de 30 a 35 anos (21,1%) e de 36 a 41 anos (22,5%). Os participantes de 18 a 23 anos representaram 16,9% da amostra, enquanto apenas 4,2% tinham entre 42 e 47 anos e 2,8% tinham 48 anos ou mais.

No que tange ao estado civil, 54,9% se declararam casados ou em união estável, 42,3% solteiros e 2,8% divorciados ou separados. Nenhum participante se declarou viúvo.

No que se refere à escolaridade, verificou-se que 36,6% possuíam ensino médio completo, percentual idêntico ao de ensino superior incompleto (36,6%). Já 15,5% possuíam ensino superior completo, enquanto 4,2% relataram ter pós-graduação e 7% tinham níveis de escolaridade fundamental (completo ou incompleto).

O tempo de empresa evidencia a alta rotatividade do setor: 36,6% dos trabalhadores estavam na organização há menos de 1 ano, 31% tinham entre 1 ano e 3 anos de vínculo, 9,9% estavam na empresa de 4 a 6 anos, 9,9% atuavam no local entre 7 e 10 anos e apenas 12,7% possuíam mais de 10 anos de atuação na empresa.

Quanto à participação em treinamentos, verificou-se que apenas 3 trabalhadores (4,2%) não participaram de treinamentos nos últimos 12 meses, enquanto 68 (95,8%) relataram ter participado. Considerando o total da amostra, 2 participantes (2,8%) não haviam participado de nenhum treinamento, ambos com menos de um ano de empresa. Entre os 69 trabalhadores que participaram, 25 relataram ter participado de 1 a 2 treinamentos (36,2%), 19 participaram de 3 a 5 treinamentos (27,5%) e 25 participaram de 6 ou mais treinamentos (36,2%).

Quanto à localização das unidades, 71,8% dos participantes trabalham em lojas situadas na capital, enquanto 28,2% estão em unidades no interior. No que se refere à ocupação, 62% desempenham o cargo de consultor (a) de vendas e 38% exercem funções de liderança, como

gerente, coordenador ou supervisor. Em relação à remuneração mensal, 59,2% dos respondentes relataram ganhos entre R\$ 2.501,00 e R\$ 5.000,00, 33,8% informaram rendimento até R\$ 2.500,00 e 7% recebem acima de R\$ 5.000,00.

De forma geral, os resultados evidenciam que a amostra é composta por uma força de trabalho predominantemente jovem, majoritariamente feminina e com níveis diversificados de escolaridade, além de apresentar alta rotatividade, características típicas do setor varejista de cosméticos e perfumaria na região pesquisada. A literatura indica que esses fatores podem impactar a adoção de estratégias de aprendizagem e engajamento dos trabalhadores em processos de desenvolvimento, reforçando a necessidade de análises que considerem variáveis sociodemográficas e condições ocupacionais.

Instrumentos

Foram utilizados dois instrumentos estruturados:

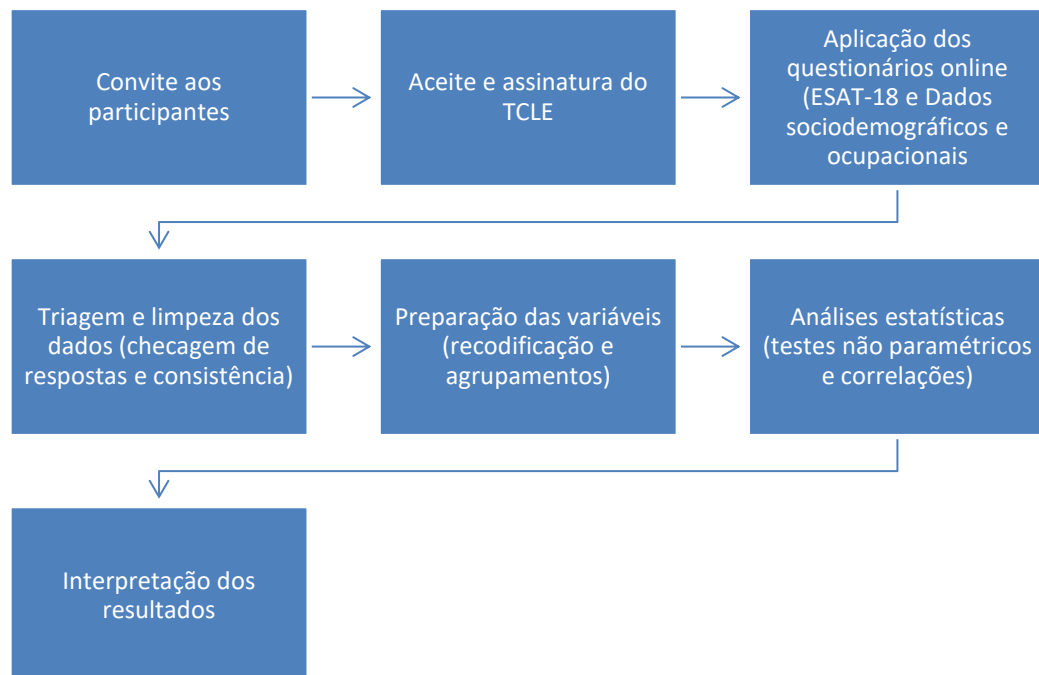
- Questionário sociodemográfico e ocupacional, elaborado com questões fechadas sobre gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa, cargo, estado civil, localidade da unidade, remuneração e treinamentos recebidos. O objetivo foi descrever o perfil da amostra e permitir análises que relacionassem essas variáveis às estratégias de aprendizagem no trabalho, em consonância com evidências da literatura (Zerbini & Abbad, 2010; Mourão & Fernandes, 2020);
- Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (ESAT-18), versão reduzida validada por Zerbini et al. (2015). O instrumento contém 18 itens distribuídos em quatro dimensões: elaboração (alfa=0.84), controle motivacional (alfa=0.81), metacognição e busca de ajuda (alfa=0.85) e controle emocional (alfa=0.80). As respostas seguem a escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre).

A ESAT-18 apresenta evidências de validade e índice de fidedignidade adequados para o contexto brasileiro.

O fluxograma a seguir sintetiza as etapas metodológicas adotadas nesse estudo, ilustrando a sequência de procedimentos realizados desde o recrutamento dos participantes até a interpretação dos resultados. O delineamento contemplou: convite e aceite dos trabalhadores do varejo de beleza, assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aplicação do questionário online, triagem e limpeza das respostas, preparação das variáveis e realização das análises estatísticas não paramétricas. A representação gráfica permite visualizar de forma integrada as decisões metodológicas e o fluxo operacional da pesquisa, garantindo maior transparência e rigor na condução do estudo.

Figura 2

Fluxograma Metodológico



Análise de Dados

Os dados foram inicialmente organizados em planilhas de Excel e, em seguida, analisados utilizando o software R (versão 4.4.0; R Core Team, 2024). Primeiramente, as variáveis sociodemográficas e ocupacionais passaram por um processo de recodificação e renomeação, incluindo o agrupamento dos níveis de escolaridade, a categorização das faixas etárias, a divisão do tempo de empresa em intervalos e a classificação dos cargos em grupos funcionais. Essa preparação foi essencial para viabilizar análises mais detalhadas e comparações entre diferentes perfis presentes na amostra.

Na sequência, realizou-se uma análise descritiva das variáveis, contemplando o cálculo de frequências, médias, desvios-padrão, moda e a identificação de possíveis valores omissos. Para avaliar a adequação dos testes estatísticos, aplicou-se o teste de normalidade de Shapiro-Wilk, cujos resultados indicaram a ausência de distribuição normal ($p < 0,05$) para as variáveis analisadas.

A não normalidade observada nas distribuições dos fatores da ESAT-18 não se configura apenas como um aspecto estatístico, mas como uma característica estrutural dos dados coletados. Primeiramente, verificou-se a presença de um efeito de teto, evidenciado pelas médias elevadas e baixa variabilidade em todas as dimensões. Esse padrão é comum em pesquisas sobre aprendizagem no trabalho em contextos altamente estruturados, nos quais os trabalhadores tendem a relatar níveis elevados de uso de estratégias autorregulatórias, sobretudo quando há forte ênfase organizacional em treinamentos formais e padronização de práticas.

Além disso, o tamanho da amostra ($n = 71$), ainda que adequado para análises não paramétricas, pode ter contribuído para a sensibilidade dos testes de normalidade, que tendem a acusar desvios mesmo diante de assimetrias sutis. Em estudos comportamentais aplicados ao contexto organizacional, distribuições não normais são frequentes, notadamente quando os

instrumentos avaliam construtos psicossociais associados a práticas desejáveis, como motivação, esforço, autorregulação e busca de ajuda, fenômeno que tende a deslocar as respostas para níveis mais altos da escala.

Por fim, é necessário considerar a natureza do construto avaliado. As estratégias de aprendizagem no trabalho constituem práticas amplamente incentivadas por organizações de varejo, particularmente em setores com forte cultura de treinamento. Assim, a tendência à concentração de respostas em valores elevados pode refletir um padrão real da população estudada. Esses elementos justificam a adoção de testes não paramétricos, garantindo a robustez das análises realizadas.

Dessa forma, optou-se pela utilização de análises não paramétricas. Entre os procedimentos adotados, destacou-se o teste U de Mann-Whitney, para comparações em variáveis dicotômicas (cargo e localidade da unidade), e o teste H de Kruskal-Wallis, para variáveis com três ou mais categorias (idade, escolaridade, tempo de empresa, estado civil e cargo ocupado).

Em casos de significância, aplicou-se o pós-teste de Dunn para identificar diferenças específicas entre os grupos. O nível de significância adotado foi de 5% ($p < 0,05$) para todas as análises. O tamanho do efeito foi calculado pelo coeficiente η^2 , considerado pequeno (0,01–0,06), moderado (0,06–0,14) ou grande ($>0,14$), conforme Kassambara (2023).

Resultados

Os resultados desta pesquisa concentraram-se na análise do uso de estratégias de aprendizagem pelos trabalhadores do setor varejista de beleza em seu cotidiano, bem como na investigação das possíveis variações dessas estratégias em função de fatores sociodemográficos e ocupacionais. Para tanto, apresentam-se a seguir as análises de consistência interna da ESAT-

18, as estatísticas descritivas das dimensões avaliadas e os resultados das análises inferenciais.

A ESAT-18 apresentou boa consistência interna, indicando fidedignidade satisfatória para a maioria dos fatores, confirmando sua adequação para o contexto da presente pesquisa. A análise por fatores indicou índices satisfatórios em três das quatro dimensões.

Tabela 6

Consistência Interna da ESAT-18¹

Dimensão	Alfa de Cronbach	Ômega total
EA1 – estratégias cognitivas/busca de ajuda	0.83	0.9
EA2 – controle emocional	0.59	0.6
EA3 – elaboração/aplicação prática	0.82	0.84
EA4 – controle da motivação	0.83	0.83

É importante destacar uma limitação metodológica relevante relacionada ao fator Controle Emocional (EA2). A subescala apresentou baixa consistência interna ($\alpha = 0,59$), valor inferior aos parâmetros recomendados para instrumentos psicométricos no contexto organizacional. Esse resultado pode estar associado ao número reduzido de itens (3 itens) e à homogeneidade da amostra, fatores que comprometem a estabilidade da medida.

Diante disso, os achados envolvendo essa dimensão devem ser interpretados com cautela, pois não permitem conclusões robustas sobre diferenças entre grupos nem inferências consistentes acerca do papel das estratégias emocionais no contexto investigado. Assim, mesmo nos casos em que o EA2 apresentou significância estatística (como nas análises envolvendo idade e estado civil), tais resultados não devem ser considerados evidências conclusivas, uma vez que podem refletir instabilidade da medida e não diferenças reais entre os subgrupos.

¹ Alfa de Cronbach e ômega total avaliados para cada dimensão e para o total da escala. Valores acima de 0,70 indicam consistência interna satisfatória.

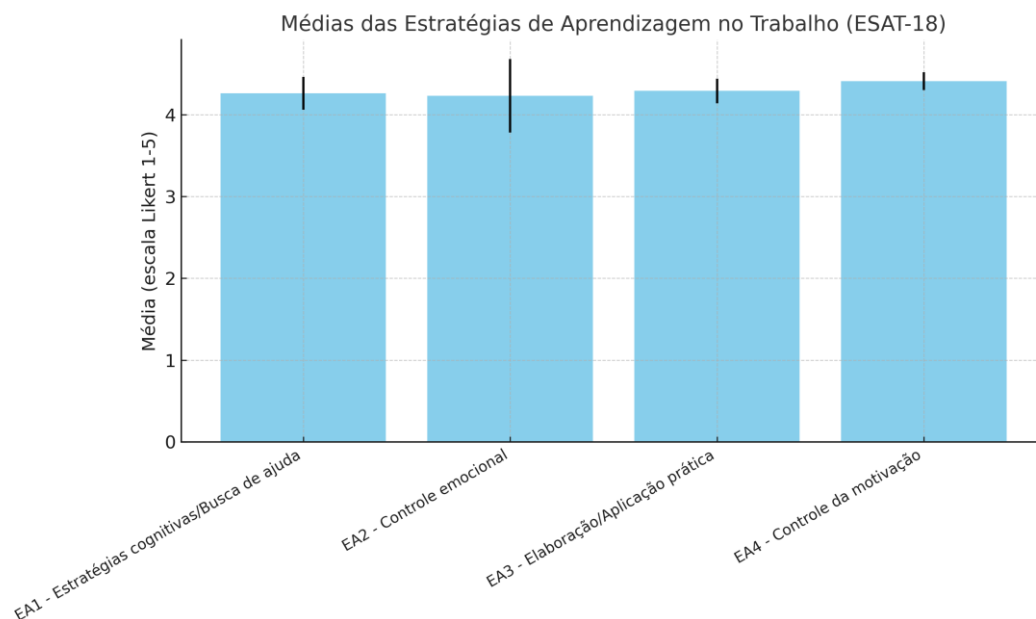
Futuras pesquisas com versões ampliadas da subescala ou com amostras mais heterogêneas podem oferecer estimativas mais fidedignas do papel do controle emocional nas estratégias de aprendizagem no varejo.

Análise das Estratégias

A análise descritiva mostrou que os participantes relataram uso frequente das quatro estratégias avaliadas, com médias elevadas em todos os fatores. O destaque foi para o controle da motivação (EA4; $M = 4,41$; $DP = 0,11$), seguido de elaboração/aplicação prática (EA3; $M = 4,29$; $DP = 0,15$), estratégias cognitivas/busca de ajuda (EA1; $M = 4,26$; $DP = 0,20$) e controle emocional (EA2; $M = 4,23$; $DP = 0,45$). Esse padrão indica a presença de um efeito de teto, caracterizado por altas médias e baixa variabilidade, o que pode explicar a ausência de diferenças expressivas entre subgrupos.

Gráfico 2

Médias e Desvios-Padrão das Dimensões da ESAT-18²



² A escala varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). Observa-se maior média no fator controle da motivação, seguido por elaboração/aplicação prática, estratégias cognitivas/busca de ajuda e controle emocional.

Análises Inferenciais

As análises comparativas foram conduzidas por meio dos testes U de Mann-Whitney (variáveis dicotômicas) e H de Kruskal-Wallis (variáveis com três ou mais categorias), com aplicação do pós-teste de Dunn quando pertinente. O nível de significância foi estabelecido em 5% ($p < 0,05$).

De forma geral, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas no uso das estratégias de aprendizagem em função de idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa, cargo, remuneração ou localidade da unidade. A única exceção ocorreu no caso do estado civil em relação ao controle emocional (EA2), que apresentou diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$), com tamanho de efeito pequeno ($\eta^2 = 0,06$). Contudo, em razão da baixa fidedignidade desta dimensão, esse resultado deve ser interpretado com cautela e não permite conclusões robustas.

Tabela 7

Resultados dos Testes Inferenciais³

Variável	Teste	p-valor	Resultado
Idade	Kruskal-Wallis	0,033 (EA2)	Significativo apenas em EA2 ($\eta^2 = 0,08$).
Estado civil	Kruskal-Wallis	0,041 (EA2, EA4)	Significativo em EA2; cautela em EA4.
Escolaridade	Kruskal-Wallis	> 0,05	Não significativo.
Remuneração	Kruskal-Wallis	> 0,05	Não significativo.
Tempo de empresa	Kruskal-Wallis	> 0,05	Não significativo.

³ Foram utilizados os testes de Mann-Whitney (variáveis dicotômicas) e Kruskal-Wallis (variáveis com três ou mais categorias). Nível de significância adotado: 5% ($p < 0,05$).

Variável	Teste	p-valor	Resultado
Gênero	Kruskal-Wallis	0,066 (EA2)	Não significativo (próximo ao limiar).
Quantidade de treinamentos	Kruskal-Wallis	0,079 (EA4)	Não significativo.
Unidade	Mann-Whitney	> 0,05	Não significativo.
Cargo	Mann-Whitney	> 0,05	Não significativo.

Em conjunto, os achados apontam para um perfil homogêneo de uso das estratégias de aprendizagem no trabalho entre os trabalhadores da rede varejista de beleza investigada. A motivação se destaca como o principal recurso mobilizado nas estratégias de aprendizagem, enquanto fatores sociodemográficos e ocupacionais não apresentaram impacto significativo sobre o padrão geral de aprendizagem.

Quanto à participação em treinamentos formais, os participantes relataram a realização de uma média de 12,7 treinamentos nos últimos 12 meses (DP = 1,92), e as respostas abertas evidenciaram a diversidade de iniciativas oferecidas pela organização, incluindo desde programas de liderança até capacitações técnicas, comerciais e voltadas à inovação tecnológica.

Tabela 8

Tipos de Treinamentos Identificados e Objetivos

Tipo de treinamento	Objetivo
Programas de liderança	Formar e desenvolver gestores para sustentar a cultura organizacional.
Capacitações técnicas e comerciais	Aprimorar habilidades de vendas e atendimento ao cliente.
Inovação e tecnologia	Preparar colaboradores para mudanças e uso de novas ferramentas de gestão.

Tipo de treinamento	Objetivo
Treinamentos multimarca	Ampliar conhecimento sobre produtos e diferentes marcas do portfólio.

De modo geral, os resultados das análises inferenciais indicaram ausência de diferenças robustas entre os grupos, sugerindo um padrão relativamente homogêneo no uso das estratégias de aprendizagem. Apenas o fator controle emocional (EA2) apresentou efeitos pontuais associados à idade e ao estado civil, mas com baixo tamanho de efeito e fidedignidade reduzida, o que limita a interpretação desses achados.

Assim, os resultados reforçam que características individuais exercem influência marginal, quando comparadas ao peso do contexto organizacional e da ampla oferta de treinamentos formais. Essa constatação abre espaço para a discussão, na qual serão exploradas as implicações desses resultados e suas convergências e divergências em relação à literatura, considerando o papel da aprendizagem como recurso para o desenvolvimento e a saúde dos trabalhadores no setor varejista.

DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa demonstram que os trabalhadores do setor varejista de beleza recorrem frequentemente a estratégias de aprendizagem no trabalho, com destaque para o controle da motivação e a aplicação prática de conhecimentos. Esse achado dialoga com Zerbini et al. (2015), que apontam a relevância das estratégias autorregulatórias para a adaptabilidade profissional em contextos de alta rotatividade e exigência.

De forma semelhante, Mourão e Bastos (2021) destacam que a autorregulação é essencial para sustentar o desempenho em ambientes desafiadores, o que se confirma no cotidiano do varejo, em que a pressão por metas, a interação intensa com clientes e a instabilidade das

equipes exigem constante esforço motivacional.

Outro ponto relevante foi o uso recorrente de estratégias de elaboração e aplicação prática, o que reforça a literatura que entende a aprendizagem no trabalho como predominantemente situada e orientada à resolução de problemas concretos (Marsick & Watkins, 2016; Decius, 2024). A alta média dessa dimensão sugere que os trabalhadores não apenas assimilam novos conhecimentos, mas também os incorporam rapidamente às suas rotinas de atendimento e vendas, favorecendo a integração entre aprendizagem e desempenho.

Os dados também evidenciaram a presença marcante da aprendizagem formal. Em média, os participantes relataram 12,7 treinamentos realizados no último ano, abrangendo desde formações de liderança até capacitações técnicas, financeiras e tecnológicas. Esses resultados dialogam com Abbad e Borges-Andrade (2014) e Illeris (2013), ao indicarem que programas estruturados cumprem papel estratégico de socialização, padronização de práticas e alinhamento de competências às demandas organizacionais. Além disso, a coexistência de processos formais e informais parece explicar a homogeneidade observada no uso das estratégias de aprendizagem, funcionando como mecanismo equalizador entre trabalhadores de diferentes perfis.

As análises inferenciais, contudo, não revelaram diferenças robustas em função de variáveis sociodemográficas e ocupacionais, como idade, escolaridade, tempo de empresa ou cargo. Apenas o fator controle emocional (EA2) apresentou diferenças pontuais associadas à idade e ao estado civil, com tamanho de efeito pequeno. Além disso, o gênero não mostrou diferenças estatisticamente significativas, embora tenha apresentado tendência próxima ao limiar em EA2.

Esses achados contrastam com estudos internacionais, como os de Decius et al. (2023) e Paulsen et al. (2024), que apontam variações mais consistentes. Assim, a pergunta de pesquisa encontra resposta parcial: embora fossem esperadas diferenças em função de fatores

individuais, o que se observou foi um padrão homogêneo, possivelmente decorrente do contexto organizacional e da oferta sistemática de treinamentos.

Nesse sentido, os resultados permitem refletir sobre as hipóteses formuladas. A H1, que pressupunha influência das variáveis sociodemográficas, não foi confirmada. A H2, que previa impacto dos fatores ocupacionais, também não encontrou suporte. Já a H3, que indicava a participação em treinamentos formais como elemento equalizador, foi parcialmente confirmada, uma vez que a alta frequência de programas estruturados parece contribuir para reduzir desigualdades no uso das estratégias de aprendizagem.

Outro ponto que merece atenção é a baixa confiabilidade do fator controle emocional (EA2). Embora os participantes tenham atribuído médias elevadas a essa dimensão, a consistência interna foi reduzida, o que limita a interpretação dos resultados. Do ponto de vista da psicologia da saúde, esse dado é notadamente relevante, pois pode indicar vulnerabilidade no manejo das emoções em ambientes de alta pressão, reforçando a importância de iniciativas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais.

Em conjunto, os achados sugerem que a aprendizagem no setor varejista de beleza ocorre de forma integrada, combinando práticas informais e formais que se complementam no cotidiano organizacional. Mais do que diferenças individuais, foram os elementos contextuais e organizacionais que se mostraram determinantes, ao mesmo tempo em que a aprendizagem emergiu como recurso de enfrentamento às pressões ocupacionais, com implicações diretas para a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

CONCLUSÃO

O presente estudo analisou como trabalhadores do setor varejista de beleza utilizam estratégias de aprendizagem no trabalho e de que maneira tais práticas se relacionam com

características sociodemográficas e ocupacionais e com a participação em treinamentos formais. Os resultados indicaram uso frequente de estratégias autorregulatórias, cognitivas e de aplicação prática, com destaque para a motivação como principal recurso.

Embora a pergunta de pesquisa tenha explorado a possibilidade de variação em função de fatores individuais e ocupacionais, os achados sugerem que tais diferenças são minimizadas pelo contexto organizacional e pela ampla oferta de treinamentos formais. Assim, a H1 e a H2 não foram confirmadas, enquanto a H3 foi parcialmente sustentada, indicando que os programas de capacitação exercem papel equalizador no acesso e no uso das estratégias.

Do ponto de vista prático, esses achados contribuem para a formulação de políticas de desenvolvimento que valorizem as estratégias já utilizadas (motivação, autorregulação e aplicação prática), ao mesmo tempo em que apontam a necessidade de iniciativas voltadas ao desenvolvimento socioemocional, em razão da fragilidade observada no controle emocional. Além disso, reforçam a relevância estratégica dos programas formais como suporte contínuo para qualificação, socialização e padronização das práticas.

Sob a ótica da psicologia da saúde, a aprendizagem no trabalho se mostra também como recurso protetivo, capaz de mitigar pressões ocupacionais, promover bem-estar e sustentar a saúde dos trabalhadores. Nesse sentido, a integração entre aprendizagem formal e informal não apenas favorece a qualificação, mas também atua como estratégia de enfrentamento diante do estresse organizacional.

Como limitações, destacam-se a amostra restrita a uma única rede de franquias e a predominância de trabalhadores jovens e com baixo tempo de empresa, fatores que podem ter influenciado os resultados. Pesquisas futuras devem explorar diferentes segmentos do varejo, bem como adotar abordagens longitudinais e mistas, investigando não apenas a eficácia das estratégias de aprendizagem, mas também seus impactos sobre indicadores de saúde ocupacional.

Em síntese, este estudo contribui para o avanço da literatura ao demonstrar que a aprendizagem no trabalho no varejo de beleza deve ser compreendida como fenômeno multidimensional e também ligado à saúde do trabalhador. A mobilização de estratégias autorregulatórias e o suporte de programas formais se configuram como elementos centrais para o desenvolvimento de competências, para o engajamento organizacional e para a promoção do bem-estar em contextos de alta rotatividade e intensa pressão por resultados.

Os resultados do presente estudo mostraram que o contexto organizacional exerce forte influência sobre o uso das estratégias, sugerindo que fatores psicossociais podem desempenhar papel ainda mais determinante. Assim, o próximo estudo investiga diretamente a relação entre engajamento no trabalho e estratégias de aprendizagem, analisando como esse recurso motivacional se articula ao comportamento de aprender.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, F., Bolino, M. C., Gilson, L. L., & Khan, A. (2022). The learning process in retail work: Informal practices and occupational identity. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103112.
- Balarin, C. S., Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014). “A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho.” *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, 78(2), 341–370.
- Brandi, U. (2024). Informal learning in organizations: The role of agency and context. *International Journal of Lifelong Education*, 43(1), 45-60.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Estratégias de aprendizagem no trabalho: Validação de uma escala. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 190-209.
- Decius, J. (2024). Informal learning at work: mechanisms and paradoxes. *Vocations and Learning*, v. 17, n. 1, p. 1-18.
- Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2023). Informal and self-regulated learning strategies at work: Exploring age differences. *Learning and Individual Differences*, 102, 102-115.
- Decius, J., Schaper, N., & Seifried, J. (2021). Informal workplace learning: Review and agenda for future research. *Educational Research Review*, 32, 100-112.
- Derwik, P., & Hellström, D. (2023). Informal learning and competence development in retail work. *Journal of Workplace Learning*, 35(3), 251-268.
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-5*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Gijbels, D., Segers, M., & Struyven, K. (2022). Informal learning in organizations: A review of theory and research. *Educational Research Review*, 35, 55-71.
- Kassambara, A. *Kruskal-Wallis Effect Size* (Versão 0.7.2). [Software de computador]. CRAN Project, 2023. <https://search.r->

[project.org/CRAN/refmans/rstatix/html/kruskal_effsize.html](https://www.R-project.org/CRAN/refmans/rstatix/html/kruskal_effsize.html)

- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A., & Morcillo, A. (2015). Workplace learning: theories, strategies and culture. *Journal of Workplace Learning*, 27(5), 298-313.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (2016). *Informal and incidental learning in the workplace* (2^a ed.). Routledge.
- Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2018a). Estratégias de aprendizagem no trabalho: Validação de uma escala reduzida. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 31(1), 1-11.
- Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2018b). Learning strategies scale: adaptation to Portuguese and factor structure. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 31, 12.
- Mourão, L., & Bastos, A. V. B. (2021). Estratégias de aprendizagem autorregulada e suas relações com variáveis individuais e contextuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(1), 1-11.
- Mourão, L., & Fernandes, R. (2020). Aprendizagem informal e desenvolvimento de competências no trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 21(1), 43-53.
- Oliveira, M. A., & Oliveira, E. C. (2020). Aprendizagem e competências no varejo: Um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 123-139.
- Paulsen, H., Kortsch, T., & Decius, J. Learning at work: paradoxes and engagement. *Journal of Workplace Learning*, 36(2), 95-113, 2024.
- R Core Team. (2024). *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna: R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Revelle, W. (2023). *Psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research*. [Software de computador]. CRAN Project. <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/index.html>
- Rodrigues, R. A. (2019). Aprendizagem informal no varejo brasileiro: Implicações para o desenvolvimento de competências. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2),

1-15.

Van Hootegem, A., De Lange, A. H., De Witte, H., & Decuyper, S. (2022). Age, job insecurity and workplace learning: The role of self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(1), 80-96.

Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 13*(2), 177-193. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p177-193>

Zerbini, T., Abbad, G., Mourão, L., & Martins, L. B. (2015). Validação da escala reduzida de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 31*(2), 235-243.

**ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM E ENGAJAMENTO NO
TRABALHO: EVIDÊNCIAS NO VAREJO DE BELEZA BRASILEIRO**

INTRODUÇÃO

O estudo do engajamento e da aprendizagem no trabalho tem recebido atenção crescente na psicologia organizacional e do trabalho (POT), uma vez que tais construtos se relacionam diretamente ao bem-estar do trabalhador, ao desempenho organizacional e à sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas (Bakker & Demerouti, 2017; Mourão & Fernandes, 2020). Em ambientes dinâmicos e competitivos, compreender como os indivíduos aprendem no cotidiano e de que forma se mantêm engajados em suas atividades é fundamental para promover saúde ocupacional e desempenho coletivo.

A literatura aponta que as estratégias de aprendizagem no trabalho, de caráter cognitivo, motivacional, comportamental e emocional, constituem mecanismos autorregulatórios que permitem ao trabalhador planejar, monitorar e avaliar sua aprendizagem (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Zerbini et al., 2015). Estudos nacionais e internacionais evidenciam que trabalhadores que mobilizam estratégias diversificadas tendem a apresentar maiores níveis de autonomia, adaptação e engajamento (Decius et al., 2023; Derwik & Hellström, 2023; Mourão & Bastos, 2021).

Por sua vez, o engajamento no trabalho é definido como um estado psicológico positivo e persistente, composto pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). Considerado o polo positivo da saúde ocupacional, o engajamento tem sido associado a bem-estar, motivação, proatividade, criatividade e menor intenção de rotatividade (Vazquez et al., 2015; Bakker et al., 2011). Entretanto, apesar de seu reconhecimento como recurso central para a saúde do trabalhador, a literatura demonstra que o engajamento é um fenômeno multifatorial influenciado também por aspectos sociodemográficos, ocupacionais e contextuais (Van Hootehem et al., 2022; Rodrigues, 2019; Oliveira & Oliveira, 2020).

Embora a literatura aponte evidências consistentes de que trabalhadores mais engajados tendem a utilizar estratégias de aprendizagem de forma mais frequente, ainda existem lacunas

importantes que justificam a presente investigação. Grande parte dos estudos foi conduzida em setores distintos, como indústrias, serviços gerais ou contextos educacionais, sendo escassa a produção empírica voltada ao varejo brasileiro de beleza.

Além disso, poucos trabalhos integraram a análise de variáveis sociodemográficas, ocupacionais e de participação em treinamentos formais ao exame conjunto das estratégias de aprendizagem e do engajamento. Desse modo, o presente estudo busca contribuir para o avanço da literatura nacional ao explorar tais relações em um contexto organizacional ainda pouco estudado, oferecendo também subsídios práticos para a gestão de pessoas em ambientes de trabalho marcados por dinamismo, complexidade e competitividade.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como pergunta de pesquisa: *trabalhadores mais engajados utilizam com maior frequência estratégias de aprendizagem no trabalho? Ademais, características sociodemográficas e ocupacionais e a participação em treinamentos formais estão associadas a diferentes níveis de engajamento?*

A partir dessa questão, foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

1. Trabalhadores que utilizam mais frequentemente estratégias de aprendizagem apresentam níveis mais elevados de engajamento no trabalho;
2. Características sociodemográficas (idade, gênero, estado civil, escolaridade) e ocupacionais (tempo de empresa, cargo, remuneração), bem como a frequência de treinamentos formais estão associadas a diferentes níveis de engajamento.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de aprofundar a compreensão dos fatores que sustentam o engajamento em um setor ainda pouco explorado pela literatura nacional, oferecendo evidências empíricas sobre como a aprendizagem e o perfil ocupacional se articulam com o bem-estar e a motivação no trabalho.

Para além das contribuições teóricas, os resultados podem orientar práticas de gestão e políticas de desenvolvimento organizacional capazes de fortalecer a saúde psicológica dos

trabalhadores e ampliar a efetividade das intervenções em contextos varejistas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Aprendizagem no Trabalho

A aprendizagem no trabalho deve ser compreendida no interior do campo da POT, consolidada no Brasil como área que busca compreender as relações entre indivíduos, organizações e sociedade (Zanelli et al., 2014).

O trabalho, além de prática produtiva, constitui-se como atividade social, histórica e simbólica, que transforma a realidade, organiza significados e contribui para a construção da identidade e do desenvolvimento humano (Borges & Mourão, 2013). Desse modo, a aprendizagem emerge como um fenômeno intrinsecamente vinculado ao processo de socialização, às condições de trabalho e às interações coletivas estabelecidas nos contextos organizacionais.

Autores como Marsick e Watkins (2016) diferenciam a aprendizagem formal, estruturada em programas de treinamento, da aprendizagem informal e incidental, que ocorre de modo espontâneo no cotidiano laboral. Este último tipo tem se destacado pela capacidade de favorecer a autonomia, a reflexão crítica e a aprendizagem por meio da interação com pares. Nessa perspectiva, a distinção entre modalidades de aprendizagem serve de base para compreender de que forma trabalhadores mobilizam recursos diante das demandas cotidianas.

No Brasil, pesquisas mostram que a aprendizagem autorregulada é central para o desenvolvimento contínuo, envolvendo o uso de estratégias cognitivas, motivacionais e emocionais para planejar, monitorar e avaliar a própria aprendizagem (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Zerbini et al., 2015; Mourão & Bastos, 2021). Esse entendimento aproxima a

aprendizagem de discussões da psicologia da saúde ocupacional, destacando sua relação com processos de adaptação, manejo de demandas e preservação do bem-estar.

Evidências empíricas apontam que trabalhadores que utilizam estratégias diversificadas tendem a apresentar maior autonomia e engajamento profissional (Mourão & Bastos, 2021). Ainda assim, pesquisas também indicam que tal relação pode variar conforme características emocionais, motivacionais e contextuais, revelando que o vínculo entre aprendizagem e engajamento não é necessariamente linear.

Estudos internacionais reforçam essa relação, como o de Decius et al. (2023), que identificaram associações entre autorregulação, busca de ajuda e adaptação a mudanças, e o de Derwik e Hellström (2023), que destacam o papel da elaboração e da aplicação prática na aprendizagem de trabalhadores do varejo.

Contudo, alguns achados relativizam essa associação. Martins, Zerbini e Medina (2018) mostraram que nem todas as dimensões da Escala de Estratégias de Aprendizagem (ESAT-18) apresentam índices robustos de consistência, sugerindo que determinados fatores possuem menor estabilidade psicométrica e, portanto, menor poder explicativo.

Nesse sentido, o fator controle emocional frequentemente aparece com correlações mais baixas em relação ao engajamento, indicando que o uso desse tipo de estratégia não garante, por si só, maior envolvimento no trabalho. Além disso, a literatura enfatiza que o uso de estratégias depende tanto da agência individual quanto das condições de trabalho, sugerindo que resultados positivos emergem da interação entre fatores pessoais e organizacionais.

Diante dessas evidências, torna-se fundamental aprofundar a compreensão sobre as estratégias de aprendizagem utilizadas no contexto laboral, considerando sua natureza multifacetada e os diferentes papéis que podem exercer na relação com o engajamento. Essa abordagem permite integrar dimensões individuais e organizacionais, oferecendo um enquadramento mais abrangente, contextualizado e sensível às práticas cotidianas da

aprendizagem no trabalho.

Estratégias de Aprendizagem no Trabalho

As estratégias de aprendizagem no trabalho correspondem aos recursos cognitivos, comportamentais, emocionais e motivacionais mobilizados pelos trabalhadores para adquirir, aplicar e aperfeiçoar conhecimentos em suas atividades cotidianas. No campo da POT, tais estratégias têm sido compreendidas como mecanismos autorregulatórios que permitem ao indivíduo planejar, monitorar e avaliar sua aprendizagem, adaptando-a de acordo com as exigências do contexto (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Zerbini et al., 2015).

Neste estudo, o interesse recai sobre a forma como diferentes tipos de estratégias se associam ao engajamento no trabalho, considerando sua relevância para processos de adaptação, ajuste às demandas e regulação da atividade profissional.

A validação de instrumentos como a Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (ESAT-18) (Zerbini et al., 2015; Martins et al., 2018) contribuiu para sistematizar esse campo empírico, permitindo identificar dimensões amplamente reconhecidas:

- Estratégias cognitivas e busca de ajuda;
- Estratégias de elaboração e aplicação prática;
- Estratégias de controle da motivação;
- Estratégias de controle emocional.

Essas dimensões refletem a natureza multifacetada da aprendizagem no trabalho, envolvendo tanto aspectos cognitivos quanto recursos autorregulatórios ligados à motivação e às emoções. Mourão e Bastos (2021) ressaltam que trabalhadores que utilizam estratégias diversificadas tendem a apresentar maior autonomia e engajamento no processo de desenvolvimento profissional.

Pesquisas internacionais corroboram essa perspectiva. Decius et al. (2023) identificaram

que trabalhadores que recorrem a estratégias de autorregulação, como a busca de ajuda e o controle da motivação, apresentam maior capacidade de adaptação a mudanças organizacionais e níveis mais elevados de engajamento. De forma semelhante, Derwik e Hellström (2023), investigando o setor varejista, observaram que a aprendizagem cotidiana é impulsionada por práticas informais, sendo a elaboração e a aplicação prática fundamentais para o desenvolvimento de competências e o fortalecimento do envolvimento dos trabalhadores em suas atividades.

Por outro lado, alguns estudos apontam que essa relação não é linear. Martins et al. (2018) verificaram que nem todas as dimensões da ESAT-18 apresentam a mesma força preditiva em relação ao engajamento, sendo o controle emocional frequentemente associado a correlações mais baixas. Isso sugere que o uso de estratégias não produz efeitos uniformes, dependendo de fatores como demandas do trabalho, qualidade das relações sociais e recursos organizacionais disponíveis.

Brandi (2024) reforça essa compreensão ao argumentar que a agência individual opera sempre em conjunto com condições organizacionais, como suporte, clima psicológico e características de tarefa. Dessa forma, compreender o uso das estratégias exige atenção não apenas às características pessoais, mas também ao ambiente em que o trabalho se desenvolve.

Assim, embora a literatura aponte evidências consistentes de que o uso de estratégias de aprendizagem se relaciona positivamente ao engajamento, sobretudo no que diz respeito às dimensões cognitivas, de elaboração prática e de controle da motivação, há também indícios de que fatores contextuais e características individuais modulam essa relação. Isso reforça a necessidade de investigações que considerem a complexidade dessas interações e o papel das condições psicossociais no ambiente laboral.

Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é definido como um estado psicológico positivo e persistente, composto pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). Considerado o polo positivo da saúde ocupacional, o engajamento se contrapõe ao burnout, estando associado à vitalidade, ao envolvimento e à eficácia no trabalho (Schaufeli et al., 2002). Esse enquadramento ressalta o caráter psicossocial do engajamento, aproximando-o de debates sobre bem-estar, saúde e condições de trabalho.

Estudos brasileiros de validação da UWES (Escala de Engajamento no Trabalho), confirmam sua adequação (Vazquez et al., 2015) e evidenciam que trabalhadores engajados apresentam maior proatividade, criatividade e desempenho, além de menor intenção de rotatividade. Mourão e Fernandes (2020) destacam que o engajamento está vinculado à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento profissional.

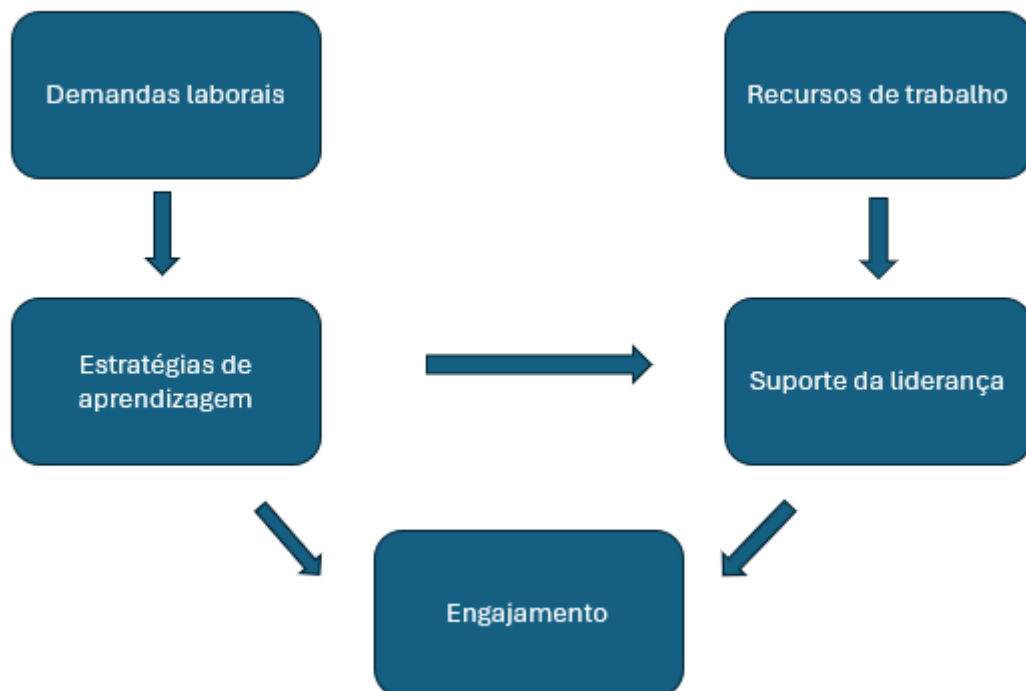
Um dos principais modelos teóricos utilizados para explicar o fenômeno é o Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017). Esse modelo propõe que o engajamento emerge quando os recursos de trabalho (como autonomia, suporte social, feedback e oportunidades de aprendizagem) equilibram ou compensam as demandas da atividade. Dessa forma, estratégias de aprendizagem podem funcionar simultaneamente como recurso pessoal e recurso de trabalho.

Pesquisas mais recentes têm ampliado essa compreensão, destacando a importância de recursos pessoais, como autoeficácia, otimismo e resiliência, na manutenção do engajamento (Xanthopoulou et al., 2009; Knigh et al., 2019). Essa expansão teórica contribui para explicar como características individuais interagem com condições organizacionais para sustentar níveis elevados de vigor, dedicação e absorção.

O modelo JD-R tornou-se a principal estrutura teórica para compreender o engajamento ao propor que ele é sustentado por um equilíbrio dinâmico entre demandas e recursos. Nesse modelo, recursos de aprendizagem, oportunidades de desenvolvimento e clima organizacional de apoio figuram como elementos centrais para estimular as três dimensões do engajamento.

Figura 3

Modelo JD-R Adaptado às Relações Investigadas no Estudo



A Figura 3 apresenta a adaptação do modelo JD-R ao contexto investigado, ilustrando como os recursos de trabalho e recursos pessoais contribuem para o engajamento e para o uso de estratégias de aprendizagem. Esse enquadramento teórico reforça que o engajamento emerge da interação entre as características do trabalho e os recursos disponíveis, o que permite compreender por que estratégias de aprendizagem autorreguladas se associam a níveis mais elevados de vigor, dedicação e absorção.

Apesar dos avanços, a literatura evidencia que o engajamento é um fenômeno

multideterminado. Van Hootegem et al. (2022) mostraram que variáveis como idade e percepção de insegurança no trabalho influenciam os processos de aprendizagem, mas não necessariamente resultam em maior engajamento. Isso indica que, embora fatores individuais e contextuais afetem a forma como os sujeitos aprendem e respondem às demandas, tais condições não garantem, automaticamente, níveis elevados de engajamento.

No varejo brasileiro, estudos revelam nuances importantes. Rodrigues (2019) constatou que a aprendizagem informal, embora favoreça o desenvolvimento de competências, não se traduz automaticamente em engajamento, sendo fortemente dependente da qualidade do suporte organizacional.

Oliveira e Oliveira (2020) reforçam essa perspectiva, ao evidenciar que, apesar da relevância da aprendizagem no setor varejista, aspectos estruturais e de gestão, como práticas de liderança, políticas de reconhecimento e condições de trabalho, podem exercer maior impacto mais significativo sobre o engajamento do que as estratégias individuais de aprendizagem. Esses achados reforçam a necessidade de compreender o engajamento como um fenômeno relacional e contextual, influenciado pela combinação entre fatores pessoais, características do trabalho e recursos disponíveis.

Assim, embora a literatura aponte que trabalhadores mais engajados tendem a utilizar estratégias de aprendizagem com maior frequência, outros estudos relativizam essa associação, indicando que variáveis sociodemográficas, ocupacionais e organizacionais modulam de maneira relevante essa relação.

Portanto, compreender como esses fatores se articulam é essencial para avançar no entendimento do engajamento e para propor práticas de gestão capazes de promovê-lo em diferentes contextos organizacionais.

Relações entre Estratégias de Aprendizagem e Engajamento

A literatura aponta evidências consistentes de que o uso de estratégias de aprendizagem no trabalho está associado a maiores níveis de engajamento. No contexto brasileiro, Kuhn (2017) já havia indicado que a mobilização de estratégias de aprendizagem favorece maior envolvimento e dedicação dos trabalhadores.

De forma semelhante, pesquisa publicada na revista *Psicologia: Reflexão e Crítica* (2020) evidenciou que a motivação, a busca de ajuda e a reflexão crítica exercem impacto positivo sobre o engajamento, sugerindo que trabalhadores que utilizam tais estratégias de modo frequente apresentam mais vigor, dedicação e absorção em suas atividades.

Santos et al. (2022) reforçam esse achado, ao demonstrarem que as estratégias autorregulatórias predizem não apenas o engajamento, mas também o bem-estar, ampliando a compreensão do papel das práticas de autorregulação nos contextos laborais.

No cenário internacional, Storey et al. (2025) verificaram que treinamentos e estratégias de aplicação prática fortalecem o engajamento de trabalhadores do varejo, enquanto Beier et al. (2025) destacam a aprendizagem contínua como fator crítico para a adaptação e a manutenção do engajamento em ambientes de trabalho em transformação.

Outros estudos também corroboram a relação entre aprendizagem e engajamento a partir de diferentes perspectivas. Ritu (2024) mostra que práticas de comunicação, reconhecimento e aprendizagem contínua reforçam o engajamento, enquanto Tesi et al. (2024) identificaram que a autenticidade como recurso pessoal aumenta o engajamento, sobretudo em contextos de alta demanda.

Contudo, a literatura também apresenta resultados que relativizam essa associação. Cahyadi et al. (2021) observaram que a incivilidade no ambiente de trabalho reduz o

engajamento, ainda que os trabalhadores utilizem estratégias de aprendizagem, indicando que fatores contextuais podem enfraquecer a relação entre esses construtos.

Dessa forma, embora exista ampla evidência de associação entre aprendizagem e engajamento, essa relação é modulada por recursos pessoais, demandas do trabalho, características organizacionais e condições ambientais. Assim, o vínculo entre os dois construtos não é linear, mas sim dependente da interação entre os fatores individuais e contextuais.

METODOLOGIA

Procedimentos

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e delineamento descritivo-inferencial. O objetivo central foi analisar a relação entre estratégias de aprendizagem e engajamento no trabalho, bem como verificar se características sociodemográficas e ocupacionais e a frequência de treinamentos formais estão associadas a diferentes níveis de engajamento entre trabalhadores do setor varejista de beleza.

A escolha desse delineamento está em consonância com estudos prévios sobre aprendizagem autorregulada no trabalho (Zerbini et al., 2015; Mourão & Bastos, 2021), que evidenciam a importância de investigar padrões de uso de estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias em contextos organizacionais.

A coleta de dados ocorreu entre 3 e 31 de julho de 2025, mediante autorização da diretoria da organização e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE nº 82656324.1.0000.5162).

O convite foi encaminhado por meio do aplicativo WhatsApp, incluindo informações detalhadas sobre os objetivos da pesquisa e o link para acesso ao formulário eletrônico. Após a

leitura e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice A, os participantes preencheram o Questionário Sociodemográfico e Ocupacional (Apêndice B), a Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (ESAT-18), apresentada no Anexo A, bem como a Escala de Engajamento no Trabalho (EET), localizada no Anexo B.

Os instrumentos foram disponibilizados em formato digital, por meio da plataforma Google Forms, possibilitando aplicação remota e simultânea em diferentes municípios. O tempo médio de preenchimento foi de aproximadamente 10 a 15 minutos.

Participantes

O estudo foi conduzido em uma franquia do setor varejista de cosméticos e perfumaria, composta por 32 unidades distribuídas em Mato Grosso do Sul, com presença consolidada em polos como Campo Grande, Aquidauana, Miranda, Corumbá e Sidrolândia. A organização atua sob o modelo de franquia, o que garante padronização de processos de atendimento, vendas e treinamento, além de oferecer programas formais de capacitação voltados a consultores e líderes. Esse contexto, marcado por alta rotatividade da força de trabalho, predomínio de profissionais jovens e do gênero feminino e forte orientação para o cliente, constitui um ambiente propício para analisar as estratégias de aprendizagem adotadas pelos trabalhadores.

A amostra foi composta por 71 trabalhadores da rede, sendo 44 consultores de vendas e 27 profissionais em cargos de gestão (gerência, coordenação e supervisão). Os critérios de inclusão foram vínculo empregatício ativo durante o período da coleta e assinatura do TCLE.

Em relação ao gênero, observa-se a predominância do público feminino, representado por 80,3% dos participantes (57 respondentes), enquanto 15,5% se identificaram como homens cisgênero (11 respondentes). Houve ainda 1,4% que se identificou como agênero e 1,4% que preferiu não responder.

A distribuição por faixa etária indica um perfil de adultos jovens, com maior concentração entre 24 a 29 anos (32,4%), seguido da faixa de 30 a 35 anos (21,1%) e de 36 a 41 anos (22,5%). Os participantes de 18 a 23 anos representaram 16,9% da amostra, enquanto apenas 4,2% tinham entre 42 e 47 anos e 2,8% tinham 48 anos ou mais.

No que tange ao estado civil, 54,9% se declararam casados ou em união estável, 42,3% solteiros e 2,8% divorciados ou separados. Nenhum participante se declarou viúvo.

No que se refere à escolaridade, verificou-se que 36,6% possuíam ensino médio completo, percentual idêntico ao de ensino superior incompleto (36,6%). Já 15,5% possuíam ensino superior completo, enquanto 4,2% relataram ter pós-graduação e 7% tinham níveis de escolaridade fundamental (completo ou incompleto).

O tempo de empresa evidencia a alta rotatividade do setor: 36,6% dos trabalhadores estavam na organização há menos de 1 ano, 31% tinham entre 1 ano e 3 anos de vínculo, 9,9% estavam empregados na empresa de 4 anos a 6 anos, 9,9% tinham entre 7 anos e 10 anos de vínculo empregatício e apenas 12,7% possuíam mais de 10 anos de atuação na empresa.

Quanto à participação em treinamentos, verificou-se que apenas 3 trabalhadores (4,2%) não participaram de treinamentos nos últimos 12 meses, enquanto 68 (95,8%) relataram ter participado. Considerando o total da amostra, 2 participantes (2,8%) não haviam participado de nenhum treinamento, ambos com menos de um ano de empresa. Entre os 69 trabalhadores que já haviam participado de treinamentos, 25 relataram ter participado de 1 a 2 treinamentos (36,2%), 19 trabalhadores, de 3 a 5 treinamentos (27,5%) e 25 trabalhadores, de 6 ou mais treinamentos (36,2%).

Quanto à localização das unidades, 71,8% dos participantes trabalham em lojas situadas na capital, enquanto 28,2% estão em unidades no interior. No que se refere à ocupação, 62,0% desempenham o cargo de consultor (a) de vendas e 38,0% exercem funções de liderança, como gerente, coordenador ou supervisor. Em relação à remuneração mensal, 59,2% dos

respondentes relataram ganhos entre R\$ 2.501,00 e R\$ 5.000,00, 33,8% informaram rendimento até R\$ 2.500,00 e 7,0% recebem acima de R\$ 5.000,00.

De forma geral, os resultados evidenciam que a amostra é composta por uma força de trabalho predominantemente jovem, majoritariamente feminina e com níveis diversificados de escolaridade, além de apresentar alta rotatividade, características típicas do setor varejista de cosméticos e perfumaria na região pesquisada. A literatura indica que esses fatores podem impactar os modos de aprendizagem e o engajamento dos trabalhadores em processos de desenvolvimento, reforçando a necessidade de análises que considerem variáveis sociodemográficas e condições ocupacionais.

Instrumentos

Foram utilizados três instrumentos estruturados:

- Questionário sociodemográfico e ocupacional, elaborado com questões fechadas sobre gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa, cargo, estado civil, região, remuneração e treinamentos recebidos. O objetivo foi descrever o perfil da amostra e permitir análises relacionando essas variáveis às estratégias de aprendizagem no trabalho, em consonância com evidências da literatura (Zerbini & Abbad, 2010; Mourão & Fernandes, 2020);
- Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (ESAT-18), versão reduzida validada por Zerbini et al. (2015). O instrumento contém 18 itens distribuídos em quatro dimensões: elaboração (alfa=0.84), controle motivacional (alfa=0.81), metacognição e busca de ajuda (alfa=0.85) e controle emocional (alfa=0.80). As respostas seguem a escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A ESAT-18 apresenta validade e confiabilidade adequadas para o contexto brasileiro;

- A Escala de Engajamento no Trabalho (EET), versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Vazquez et al., 2015), foi utilizada para avaliar os níveis de vigor, dedicação e absorção dos participantes. O instrumento apresentou excelente consistência interna, com coeficientes α de Cronbach = 0,94 e ω_t = 0,96, confirmando sua alta fidedignidade para a amostra investigada. A escala é composta por itens distribuídos em formato Likert de 7 pontos (0 = nunca a 6 = sempre), mensurando a frequência de vivência de estados afetivos e cognitivos positivos no trabalho.

Na amostra, a média geral da EET foi 5,26 pontos (DP = 0,81), indicando que, em média, os trabalhadores relataram se sentir frequentemente engajados, situando-se acima da categoria intermediária da escala.

Análise de Dados

As variáveis foram renomeadas, recodificadas e avaliadas por meio de estatísticas descritivas (médias e desvios-padrão). A normalidade das distribuições foi verificada com o teste de Shapiro-Wilk, sendo considerado desvio da normalidade quando $p < .05$. A consistência interna das escalas foi estimada pelos coeficientes alfa de Cronbach e ômega total, considerando-se valores $\geq 0,70$ como indicadores de fidedignidade satisfatória (Field, 2020; Revelle, 2023).

Diante da ausência de normalidade, foram utilizados testes não paramétricos. Diferenças entre dois grupos foram analisadas por meio do teste de Mann-Whitney, enquanto diferenças entre três ou mais grupos foram avaliadas pelo teste de Kruskal-Wallis. Quando necessário, aplicou-se o teste post hoc de Dunn, com correção de Bonferroni, para identificação de diferenças específicas. O tamanho de efeito do teste de Kruskal-Wallis foi calculado pelo coeficiente η^2 (η^2), interpretado da seguinte forma: 0,01 - 0,06 = efeito pequeno, 0,06 - 0,14 =

efeito moderado e $> 0,14$ = efeito grande (Kassambara, 2023).

Para examinar a relação entre estratégias de aprendizagem e engajamento no trabalho, foram conduzidas correlações de Spearman. Adicionalmente, foi calculado o coeficiente de determinação (R^2) para estimar a proporção da variância explicada pelas relações observadas.

As magnitudes correlacionais foram interpretadas segundo Cohen (1969):

- 0,10 - 0,30 = fracas,
- 0,30 - 0,50 = moderadas,
- $> 0,50$ = fortes, considerando tanto positivas quanto negativas.

Todas as análises foram conduzidas no software R (versão 4.4.0; R Core Team, 2024).

RESULTADOS

Estratégias de aprendizagem

A ESAT-18 apresentou boa consistência interna, indicando fidedignidade satisfatória para a maioria dos fatores e confirmando sua adequação para o contexto desta pesquisa. A análise por dimensões revelou índices elevados em três dos quatro fatores avaliados, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9

Consistência Interna da Escala ESAT-18

Dimensão	Alfa de Cronbach	Ômega total ⁴
EA1 – estratégias cognitivas/busca de ajuda	0.83	0.9
EA2 – controle emocional	0.59	0.6
EA3 – elaboração/aplicação prática	0.82	0.84
EA4 – controle da motivação	0.83	0.83

⁴ Alfa de Cronbach e Ômega Total avaliados para cada dimensão e para o total da escala. Valores acima de 0,70 indicam consistência interna satisfatória.

O fator EA2 – controle emocional (3 itens), contudo, apresentou fidedignidade insuficiente ($\alpha = 0,59$; $\omega t = 0,60$), recomendando cautela na interpretação de seus resultados, possivelmente em função do número reduzido de itens e da homogeneidade de conteúdo.

A análise descritiva mostrou que os participantes relataram uso frequente das quatro estratégias avaliadas, com médias elevadas em todos os fatores. O maior escore foi observado em controle da motivação (EA4; $M = 4,41$; $DP = 0,11$), seguido por elaboração/aplicação prática (EA3; $M = 4,29$; $DP = 0,15$), estratégias cognitivas/busca de ajuda (EA1; $M = 4,26$; $DP = 0,20$) e controle emocional (EA2; $M = 4,23$; $DP = 0,45$). Esse padrão indica a presença de um efeito de teto, caracterizado por médias muito altas e baixa variabilidade, o que pode explicar a ausência de diferenças expressivas entre subgrupos nas análises inferenciais.

Engajamento no Trabalho

A EET apresentou boa consistência interna, com coeficientes α de Cronbach = 0,94 e $\omega t = 0,96$, indicando alta fidedignidade do instrumento para a amostra investigada. A escala, composta por itens em formato Likert de 6 pontos (0 = nunca a 6 = sempre), apresentou média geral de 5,26 pontos ($DP = 0,81$). Esses resultados sugerem que, em média, os participantes relataram níveis elevados de engajamento no trabalho, correspondentes à categoria “muito frequentemente”, com baixa dispersão dos escores, evidenciando homogeneidade entre os trabalhadores avaliados.

Estratégias de Aprendizagem e Engajamento

Os resultados revelaram correlações positivas e estatisticamente significativas entre as estratégias de aprendizagem e o engajamento no trabalho. As associações apresentaram

magnitude moderada, variando entre $r = 0,33$ e $r = 0,39$, explicando, em média, cerca de 6% da variância do engajamento.

A dimensão EA1 – estratégias cognitivas/busca de ajuda apresentou a correlação mais elevada ($r = 0,39$; $p < 0,001$; $R^2 = 6,24\%$), indicando que trabalhadores que organizam informações e recorrem a colegas ou líderes para apoio tendem a apresentar níveis mais altos de engajamento.

A EA3 – elaboração/aplicação prática também esteve significativamente associada ao engajamento ($r = 0,36$; $p = 0,001$; $R^2 = 6,00\%$), sugerindo que a capacidade de relacionar conteúdos aprendidos ao cotidiano profissional contribui para maior dedicação às atividades.

A EA4 – controle da motivação apresentou correlação semelhante ($r = 0,37$; $p = 0,001$; $R^2 = 6,08\%$), reforçando que trabalhadores que regulam sua motivação mantêm níveis mais elevados de energia e persistência no trabalho.

Já a EA2 – controle emocional, embora significativa ($r = 0,33$; $p = 0,004$; $R^2 = 5,74\%$), apresentou a menor associação com engajamento, possivelmente em razão da menor consistência interna dessa dimensão e do foco mais restrito de seus itens.

De modo geral, esses achados indicam que trabalhadores que recorrem com maior frequência a estratégias de aprendizagem, seja por meio da organização de informações, da aplicação prática de conhecimentos, do controle da motivação ou da regulação emocional, tendem a vivenciar o trabalho com mais vigor, dedicação e absorção, confirmando o papel das estratégias autorregulatórias na sustentação do engajamento.

Diferença entre Grupos

A amostra foi dividida em diferentes grupos para análise do engajamento no trabalho, considerando as seguintes variáveis: idade, gênero, estado civil, escolaridade, unidade

(interior/capital), cargo (consultor/liderança), tempo de empresa, remuneração e quantidade de treinamentos formais realizados.

Em relação à idade, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas ($H(3) = 3,93$; $p = 0,26$; $\eta^2 = 0,01$). O mesmo ocorreu para escolaridade ($H(5) = 5,68$; $p = 0,33$; $\eta^2 = 0,01$), remuneração ($H(2) = 1,68$; $p = 0,26$; $\eta^2 = 0,00$), tempo de empresa ($H(4) = 2,40$; $p = 0,66$; $\eta^2 = 0,02$), gênero ($H(3) = 6,47$; $p = 0,16$; $\eta^2 = 0,03$) e quantidade de treinamentos ($H(2) = 1,65$; $p = 0,43$; $\eta^2 = 0,00$), em que não se observaram diferenças relevantes.

Por outro lado, para a variável estado civil, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas, com tamanho de efeito moderado ($H(2) = 9,72$; $p = 0,007$; $\eta^2 = 0,11$). O pós-teste de Dunn indicou que trabalhadores solteiros apresentaram níveis mais elevados de engajamento ($M = 4,32$; $DP = 0,60$), em comparação com aqueles casados ou em união estável ($M = 4,18$; $DP = 0,60$), diferença esta estatisticamente significativa ($z = 3,07$; $p = 0,006$).

No que se refere à unidade de trabalho, o teste de Mann-Whitney não apontou diferenças significativas entre os trabalhadores da capital ($n = 51$) e do interior ($n = 20$) ($W = 504$; $p = 0,94$). De forma semelhante, não foram encontradas diferenças significativas no engajamento entre consultores ($n = 44$) e liderança ($n = 27$) ($W = 596$; $p = 0,98$).

Discussão

Os resultados deste estudo confirmam parcialmente as hipóteses propostas. Em primeiro lugar, verificou-se que todas as dimensões da ESAT-18 apresentaram correlações positivas e estatisticamente significativas com o engajamento no trabalho, ainda que de magnitude moderada. Esse achado reforça a hipótese de que trabalhadores que utilizam estratégias de aprendizagem de forma mais frequente tendem a apresentar maiores níveis de vigor, dedicação

e absorção, corroborando estudos prévios que evidenciam a importância das práticas autorregulatórias para a motivação e o desempenho em contextos organizacionais (Decius et al., 2023; Mourão & Bastos, 2021).

A interpretação desses resultados, contudo, requer cautela em função de limitações metodológicas importantes. O delineamento transversal utilizado impede qualquer inferência de causalidade, restringindo a análise às associações. Além disso, o uso exclusivo de medidas de autorrelato pode ter ampliado artificialmente algumas correlações devido ao viés de fonte única, fenômeno amplamente discutido na literatura em psicometria organizacional.

Outro aspecto relevante diz respeito ao forte papel do contexto organizacional. A cultura de metas, a pressão por resultados e a dinâmica intensa do varejo podem influenciar tanto o engajamento quanto o uso de estratégias de aprendizagem, tornando difícil isolar efeitos puramente individuais. Assim, a compreensão dos resultados deve considerar as condições de trabalho, a estrutura de suporte organizacional e as demandas emocionais típicas do setor.

A articulação com o modelo Job Demands–Resources (JD-R) amplia essa interpretação. Nesse modelo, recursos de trabalho (como feedback, suporte e oportunidades de aprendizagem) e recursos pessoais (como motivação e autorregulação) funcionam como preditores centrais do engajamento. Os resultados deste estudo reforçam esse pressuposto ao mostrarem que estratégias como busca de ajuda, aplicação prática e controle da motivação aparecem associadas a maiores níveis de engajamento, operado como recursos pessoais relevantes.

No contexto analisado, a forte presença de demandas emocionais e operacionais também pode funcionar como disparadores do uso de estratégias autorregulatórias, o que reforça a importância do JD-R como lente teórica para compreender os mecanismos que conectam aprendizagem, engajamento e bem-estar no trabalho.

A associação entre estratégias cognitivas/busca de ajuda (EA1) e engajamento foi a mais forte, indicando que a capacidade de organizar informações e recorrer a colegas ou líderes

constitui um recurso relevante para sustentar a dedicação e a energia no trabalho.

Pesquisas sobre clima de aprendizagem e suporte social já apontam fenômeno semelhante (Bakker, 2011). Da mesma forma, a relação positiva entre elaboração/aplicação prática (EA3) e engajamento sugere que a integração de novos conhecimentos às experiências cotidianas contribui para a absorção nas atividades, aspecto também identificado por Derwik e Hellström (2023) em estudos no setor varejista.

O controle da motivação (EA4) se mostrou igualmente relevante, apontando que a autorregulação diante de obstáculos sustenta níveis mais elevados de persistência e entusiasmo, em consonância com evidências de que recursos pessoais, como autoeficácia e resiliência, são fundamentais para manter o engajamento (Xanthopoulou et al., 2009). Já o controle emocional (EA2) apresentou associação mais fraca, o que pode estar relacionado tanto à menor consistência interna dessa dimensão quanto ao fato de que regular emoções negativas não garante, por si só, maior envolvimento positivo com o trabalho, como sugerem Brandi (2024) e Martins et al. (2018).

No que se refere à segunda hipótese, que propunha diferenças nos níveis de engajamento em função de variáveis sociodemográficas e ocupacionais e de participação em treinamentos formais, os resultados indicaram poucas diferenças significativas. A exceção foi o estado civil, em que trabalhadores solteiros apresentaram níveis mais elevados de engajamento do que casados ou em união estável. Esse achado, com tamanho de efeito moderado, pode refletir maior disponibilidade de tempo e energia para investir no trabalho entre os solteiros, como sugerem estudos que discutem a influência de fatores familiares e demandas externas sobre o envolvimento laboral (Van Hootegem et al., 2022).

Por outro lado, variáveis como idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa, remuneração, cargo, unidade de trabalho (capital/interior) e quantidade de treinamentos não apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Esses resultados convergem com

evidências de que o engajamento é mais fortemente determinado por recursos de trabalho e pessoais do que por características demográficas isoladas (Bakker & Demerouti, 2017; Rodrigues, 2019). Ainda que a literatura aponte possíveis variações em função de idade e experiência (Decius et al., 2023; Oliveira & Oliveira, 2020), os achados deste estudo sugerem que no setor varejista de beleza o engajamento tende a ser relativamente homogêneo entre grupos, possivelmente em razão da padronização das práticas organizacionais e de treinamento.

De modo geral, os resultados indicam que:

- As estratégias de aprendizagem funcionam como recursos pessoais relevantes para sustentar o engajamento;
- O engajamento no varejo tende a ser relativamente homogêneo entre diferentes perfis de trabalhadores;
- Fatores organizacionais parecem ter maior peso explicativo do que fatores sociodemográficos;
- O modelo JD-R é uma lente adequada para compreender a relação entre aprendizagem, engajamento e bem-estar.

Do ponto de vista prático, os achados indicam que estimular o uso de estratégias de aprendizagem, principalmente cognitivas, de aplicação prática e de controle da motivação, pode contribuir para a manutenção do engajamento em contextos varejistas marcados por alta rotatividade e exigências intensas. A ausência de diferenças em variáveis como idade, gênero e escolaridade sugere que intervenções de promoção do engajamento podem ser desenhadas de forma abrangente, sem a necessidade de segmentação rígida por perfil sociodemográfico.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre estratégias de

aprendizagem e engajamento no trabalho, além de examinar possíveis diferenças no engajamento em função de variáveis sociodemográficas, ocupacionais e participação em treinamentos formais.

Os resultados mostraram que:

- Todas as estratégias de aprendizagem se correlacionaram positivamente com o engajamento, com correlações moderadas;
- Trabalhadores que mobilizam estratégias cognitivas, de elaboração prática e de controle motivacional tendem a apresentar maiores níveis de vigor, dedicação e absorção;
- Apenas a variável estado civil apresentou diferença significativa, com trabalhadores solteiros relatando níveis maiores de engajamento;
- Não foram observadas diferenças em função de idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa, remuneração, cargo, unidade ou quantidade de treinamentos.

Esses achados reforçam que estratégias de aprendizagem funcionam como recursos pessoais importantes no modelo JD-R para sustentar o engajamento, embora fatores contextuais e organizacionais pareçam exercer influência mais robusta do que variáveis demográficas isoladas.

As principais limitações incluem o delineamento transversal, o uso de autorrelato e a análise restrita a uma única organização do varejo de beleza. Tais aspectos limitam a generalização e impedem conclusões causais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se:

- Estudos longitudinais, capazes de captar o desenvolvimento das estratégias e do engajamento ao longo do tempo;
- Inclusão de variáveis contextuais, como suporte da liderança, clima organizacional, demandas emocionais e recursos de trabalho;

- Comparação com outros setores do varejo e outras realidades organizacionais;
- Uso de métodos mistos para aprofundar a compreensão dos significados subjetivos da aprendizagem e do engajamento.

Do ponto de vista aplicado, o estudo oferece evidências úteis para a gestão de pessoas no varejo de beleza, indicando que fortalecer práticas de aprendizagem formais e informais, pode ser uma estratégia eficaz para promover saúde psicológica, motivação e desempenho, contribuindo para a sustentabilidade das equipes e para a manutenção do engajamento em ambientes marcados por alta rotatividade.

Por fim, este estudo amplia o conhecimento sobre a relação entre aprendizagem e engajamento no contexto brasileiro, particularmente em um setor ainda pouco explorado pela literatura. Ao evidenciar a importância das estratégias de aprendizagem para sustentar o engajamento, contribui para o avanço teórico da POT e para a formulação de políticas de gestão de pessoas voltadas à promoção da saúde psicológica e à sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4-28.
- Borges, L. O., & Mourão, L. (2013). *O trabalho e as organizações: Atuando na realidade brasileira*. Artmed.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Estratégias de aprendizagem no trabalho: Validação de uma escala. *Revista de Administração Contemporânea, 15*(2), 190-209.
- Brandi, U. (2024). Informal learning in organizations: The role of agency and context.

International Journal of Lifelong Education, 43(1), 45-60.

- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2023). Informal and self-regulated learning strategies at work: exploring age differences. *Learning and Individual Differences*, 102, 102-115.
- Decius, J. (2024). Informal learning at work: Mechanisms and paradoxes. *Vocations and Learning*, 17(1), 1-18.
- Derwik, P., & Hellström, D. (2023). Informal learning and competence development in retail work. *Journal of Workplace Learning*, 35(3), 251-268.
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora.
- Gijbels, D., Segers, M., & Struyven, K. (2022). Informal learning in organizations: A review of theory and research. *Educational Research Review*, 35, 55-71.
- Kassambara, A. (2023). *Kruskal-Wallis Effect Size (Versão 0.7.2)*. [Software de computador]. CRAN Project. https://search.r-project.org/CRAN/refmans/rstatix/html/kruskal_effsize.html
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 783-799.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A., & Morcillo, A. (2015). Workplace learning: Theories, strategies and culture. *Journal of Workplace Learning*, 27(5), 298-313.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (2016). *Informal and incidental learning in the workplace* (2^a ed.). Routledge.
- Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2018). Estratégias de aprendizagem no trabalho: Validação de uma escala reduzida. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 31(1), 1-11.
- Mourão, L., & Bastos, A. V. B. (2021). Estratégias de aprendizagem autorregulada e suas relações com variáveis individuais e contextuais. *Revista Psicologia: Organizações e*

Trabalho, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.1.19832>

- Mourão, L., & Fernandes, R. (2020). Aprendizagem informal e desenvolvimento de competências no trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 21(1), 43-53.
- Oliveira, M. A., & Oliveira, E. C. (2020). Aprendizagem e competências no varejo: Um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 123-139.
- R Core Team. (2024). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Revelle, W. (2023). *Psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research*. [Software de computador]. CRAN Project. <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/index.html>
- Rodrigues, R. A. (2019). Aprendizagem informal no varejo brasileiro: Implicações para o desenvolvimento de competências. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 1-15.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. Utrecht: Utrecht University, 2003.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2002). Burnout and engagement in the workplace: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Vazquez, A. C. S. et al. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(2), 1-15.
- Van Hootegem, A., De Lange, A. H., De Witte, H., & Decuyper, S. (2022). Age, job insecurity and workplace learning: The role of self-efficacy. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 31(1), 80-96.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Zerbini, T., Abbad, G., Mourão, L., & Martins, L. B. (2015). Validação da escala reduzida de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 235-243. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015022295235243>

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Artmed.

CONCLUSÃO GERAL

Ao concluir esta dissertação, reconheço que o percurso percorrido foi simultaneamente acadêmico e vivencial. A investigação nasceu de inquietações que emergiram ao longo da minha atuação em recursos humanos, treinamentos corporativos e consultoria em desenvolvimento de pessoas.

Observando de perto os desafios enfrentados por trabalhadores do varejo, como alta rotatividade, pressão por metas, múltiplas demandas emocionais e escassez de práticas estruturadas de aprendizagem, tornou-se evidente a necessidade de compreender, com rigor científico, como esses profissionais aprendem, se engajam e constroem significado no trabalho. Assim, esta pesquisa é fruto tanto da condição de pesquisadora quanto da prática cotidiana como consultora.

No primeiro artigo, ao mapear a literatura por meio de uma revisão sistemática, identifiquei evidências robustas sobre o papel do suporte da liderança e do engajamento na ativação de estratégias de aprendizagem. Esse movimento teórico reforçou percepções já vivenciadas na prática: ambientes com feedback consistente, apoio emocional e clareza de expectativas tendem a promover trabalhadores mais ativos e reflexivos em seus processos de desenvolvimento.

Contudo, ao mesmo tempo em que a literatura traz modelos consolidados, percebo que boa parte das organizações ainda opera em lógicas tradicionais de comando e controle, em que o feedback é reativo e a aprendizagem, dependente de treinamentos formais pontuais. Essa lacuna entre teoria e prática revela um potencial de avanço importante para a gestão de pessoas no Brasil.

O segundo estudo, empírico e quantitativo, ampliou essa compreensão ao demonstrar diferenças nas estratégias de aprendizagem em função de características individuais e ocupacionais. Na prática profissional, frequentemente observo que trabalhadores com mais

tempo de casa recorrem a mecanismos de controle emocional e à organização como forma de lidar com as exigências do varejo, enquanto os mais jovens, inseridos em ambientes altamente dinâmicos, tendem a buscar ajuda e utilizar estratégias metacognitivas com mais naturalidade. Os resultados da pesquisa confirmam essas percepções, mas também evidenciaram limitações importantes, como a baixa consistência interna da subescala de Controle Emocional, o que exige cautela na interpretação dos achados.

Ainda assim, verificou-se que treinamentos formais atuam como equalizadores, ampliando o repertório estratégico de diferentes grupos. Esse achado é particularmente relevante, pois demonstra que programas de capacitação bem estruturados podem reduzir desigualdades de aprendizagem e proporcionar condições mais equitativas de desenvolvimento, algo que, na prática cotidiana das empresas, ainda é pouco valorizado.

O terceiro artigo investigou a relação entre engajamento e estratégias de aprendizagem, confirmando que trabalhadores engajados utilizam estratégias cognitivas e autorregulatórias com maior frequência.

Na prática profissional, essa relação se revela de maneira clara: trabalhadores que percebem sentido no que fazem, que são reconhecidos e que possuem algum grau de autonomia tendem a lidar melhor com situações adversas, buscar soluções criativas e aprender com a experiência cotidiana. Entretanto, muitos contextos organizacionais ainda sustentam estruturas que desestimulam o engajamento, seja por microgestão, excesso de pressão por resultados ou baixa qualidade das relações de liderança.

Assim, embora o estudo confirme associações positivas entre os construtos, também evidencia um desafio real: engajar trabalhadores exige ações que vão além do discurso, requerendo práticas consistentes de cuidado, suporte e coerência institucional.

Ao integrar os resultados dos três estudos e articulá-los com minha observação profissional, percebo que a aprendizagem no trabalho é um fenômeno profundamente

relacional. Ela depende menos de treinamentos isolados e mais das micro interações que constituem o cotidiano laboral: conversas com líderes, trocas entre colegas, espaço para errar, oportunidade de participar de decisões e qualidade do clima emocional.

O primeiro estudo ofereceu a base teórica; o segundo revelou nuances diferenciais do repertório de aprendizagem; e o terceiro, ao conectar aprendizagem e engajamento, reforçou algo que encontro reiteradamente nas organizações: trabalhadores não aprendem apenas porque precisam, mas principalmente porque se sentem seguros e reconhecidos para fazê-lo. Essa segurança emerge de processos intersubjetivos, como apoio mútuo, troca emocional, ética relacional e clima de segurança psicológica, que a literatura nacional e internacional reconhece como fundamentais para aprendizagem e saúde no trabalho.

Os achados oferecem implicações práticas importantes. Para gestores e RH, a pesquisa reforça que ambientes de aprendizagem eficazes não dependem apenas de treinamentos, mas de uma liderança que promova reflexão, autonomia e confiança.

Ao comparar os resultados da dissertação com situações vivenciadas em consultoria, percebo o quanto muitos líderes ainda carecem de repertório para apoiar processos de desenvolvimento contínuo. Frequentemente encontramos práticas de gestão focadas em metas e resultados, mas fragilizadas em aspectos como escuta, feedback e acompanhamento.

Os resultados empíricos desta dissertação reforçam que estratégias autorregulatórias como planejamento, monitoramento e autoavaliação podem ser desenvolvidas quando organizações priorizam clima de segurança psicológica, suporte intersubjetivo e práticas éticas de gestão, e não apenas capacitações formais.

Do ponto de vista teórico, esta dissertação contribui ao integrar estratégias de aprendizagem, suporte da liderança e engajamento a partir de uma perspectiva sociocognitiva, ao mesmo tempo em que dialoga com as complexidades observadas nos ambientes reais de trabalho.

A articulação com os pressupostos da Psicologia da Saúde Ocupacional também se fortalece, ao evidenciar que aprendizagem e engajamento não são apenas processos cognitivos, mas fenômenos profundamente vinculados ao bem-estar, às emoções e às condições psicossociais do trabalho.

Ao analisar um contexto varejista, marcado por instabilidade, múltiplas demandas emocionais e práticas gerenciais ainda em amadurecimento, a pesquisa oferece insumos para debates mais amplos sobre aprendizagem em setores historicamente negligenciados na literatura nacional.

Reconheço, porém, limitações metodológicas gerais. O delineamento transversal limita inferências causais; o uso de autorrelato nos Estudos 2 e 3 aumenta o risco de viés de fonte única; a baixa consistência interna da subescala EA2 reduz precisão das análises; o Estudo 1 pode ter sofrido viés de publicação positiva; e a amostra restrita a uma única rede varejista reduz a generalização dos achados.

Além disso, o próprio contexto organizacional com suas dinâmicas de metas, pressão emocional e relações de poder pode ter influenciado tanto percepções de aprendizagem quanto níveis de engajamento, algo que deve ser considerado com cautela. Em vez de invalidar a pesquisa, esses limites apontam para a necessidade de estudos mais amplos, com diferentes metodologias e setores, para aprofundar a compreensão do fenômeno.

Para trabalhos futuros, considero essencial desenvolver investigações longitudinais e estudos qualitativos que capturem a experiência subjetiva dos trabalhadores, ampliando o entendimento sobre como eles lidam com as tensões entre demanda, desempenho, aprendizagem e saúde mental, temas cada vez mais presentes na gestão de pessoas. Também vislumbro a importância de estudar intervenções práticas como programas de liderança apoiadora, trilhas de aprendizagem autorregulatória e ações de fortalecimento do engajamento, avaliando seus efeitos reais no desempenho e no bem-estar. Estudos que investiguem segurança

psicológica, suporte intersubjetivo e ética do cuidado também se mostram particularmente promissores para o contexto do varejo brasileiro.

Em síntese, os três estudos convergem para um entendimento integrado: (a) o suporte da liderança favorece a ativação de estratégias de aprendizagem; (b) características individuais e ocupacionais modulam esse repertório; e (c) o engajamento funciona como um elemento motivacional que reforça a aprendizagem contínua. Essa integração revela que aprender no trabalho é um processo intencional, relacional e profundamente humano, sustentado por condições psicossociais que favorecem a autonomia, o engajamento e o desenvolvimento contínuo.

Concluo reafirmando minha convicção construída entre literatura, pesquisa e consultoria, de que o trabalho é um espaço privilegiado de aprendizagem e de transformação. Os limites identificados não encerram o debate, ao contrário, evidenciam a urgência de aprofundar, com rigor e sensibilidade, as discussões sobre os fatores que potencializam ou inibem a aprendizagem no ambiente organizacional, sobretudo em setores como o varejo de beleza, que concentram trabalhadores jovens, exigências emocionais intensas e grande instabilidade.

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro voluntário(a),

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “Desenvolvimento de Colaboradores: Um estudo teórico sobre estratégias de aprendizagem e variáveis psicossociais”.

As pesquisadoras envolvidas com o referido projeto são Prof. Dra. Eveli Freire de Vasconcelos e Caroline Soares Nascimento, aluna do Mestrado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). As dúvidas com relação à pesquisa, assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas através dos telefones (67) 3312-3605 (Programa de Pós-graduação em Psicologia), (67) 99174-5917 (Pesquisadora Caroline) ou do e-mail carolpsic2012@hotmail.com. O endereço do Programa de Pós-graduação em Psicologia – Av. Tamandaré, 6.000, Jardim Seminário, Campo Grande – MS.

Esta pesquisa tem por objetivo descrever as estratégias de aprendizagem utilizadas no contexto organizacional e identificar sua relação com o suporte do gestor, engajamento e fatores socioeconômicos.

Entendemos que o processo de aprendizagem tende a ser muito valorizado no âmbito organizacional, pois os trabalhadores precisam aprender constantemente para realizar suas atividades cotidianas e para inovar. Em decorrência, a presente pesquisa visa oferecer subsídios que sustentem as estratégias de aprendizagem contribuindo para o trabalhador como protagonista no seu desenvolvimento e no planejamento de ações de aprendizagem mais eficazes para as organizações visando a assertividade dos métodos e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Para participar da pesquisa, você deverá responder a um questionário de características individuais, um questionário de estratégias de aprendizagem, uma escala de suporte organizacional percebido e uma escala de engajamento. A partir da análise das suas respostas e dos demais participantes da pesquisa, os pesquisadores irão buscar investigar as principais estratégias de aprendizagem utilizadas no ambiente de trabalho e sua relação com o suporte do gestor, engajamento e características individuais dos participantes.

Assim, ao participar deste estudo, você contribuirá para aumentar o conhecimento sobre o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem em trabalhadores do comércio no MS, a fim de fomentar o desenvolvimento de ações sobre tal tema.

Os riscos decorrentes da participação na pesquisa denotam-se de possível desconforto psicológico, sensações como de ansiedade e angústia, cansaço, fadiga, constrangimento durante o preenchimento dos instrumentos, tomar o tempo ao responder os questionários e o risco de quebra de sigilo, mesmo que involuntária e não intencional. A fim de minimizar tais riscos a coleta de dados será realizada via formulário eletrônico autopreenchido, não há tempo limite para o preenchimento do questionário. Quanto ao risco de quebra de sigilo, o participante não será identificado ao responder os instrumentos, além disso, os dados serão manipulados apenas por integrantes da equipe de pesquisa. Caso o participante venha sentir algum desconforto durante a pesquisa, disponibilizamos assistência integral a danos decorrentes direta ou indiretamente pela pesquisa por meio de orientação psicológica, desde que se comprove legalmente esta necessidade segundo as leis brasileiras.

Os benefícios ao participar dessa pesquisa são diretos e indiretos. Os benefícios diretos dizem respeito ao contato com a Escala de Estratégias de Aprendizagem, Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e Escala de Engajamento fazendo com que você reflita sobre o seu modo de conhecer e aprender bem como sobre sua percepção sobre o suporte recebido e seu engajamento no trabalho. Quanto aos benefícios indiretos, estima-se que os achados deste projeto poderão contribuir para dar visibilidade ao processo de aprendizagem nas organizações, estimulando a criação de ações condizentes com a demanda e fundamentadas em dados empíricos acerca dos trabalhadores podendo influenciar na maior eficiência das ações, maior engajamento e desenvolvimento dos profissionais.

Portanto, os dados desta pesquisa devem fornecer benefícios futuros aos participantes e a outros grupos de trabalhadores. Considerando as informações constantes dos itens acima e as normas expressas na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde consinto, de modo livre e esclarecido, participar da presente pesquisa na condição de participante da pesquisa e/ou responsável por participante da pesquisa, sabendo que:

1. A participação em todos os momentos e fases da pesquisa é voluntária e não implica quaisquer tipos de despesa e/ou ressarcimento financeiro. Em havendo despesas operacionais, estas deverão estar previstas no Cronograma de Desembolso Financeiro e em nenhuma hipótese poderão recair sobre o participante da pesquisa e/ou seu responsável;
2. É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;
3. É garantida a liberdade de retirada do consentimento e da participação no respectivo estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, punição ou atitude preconceituosa, podendo participar de outras pesquisas futuras;
4. É garantido o anonimato;
5. Os dados coletados só serão utilizados para a pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em livros, ensaios e/ou artigos científicos em revistas especializadas e/ou em eventos científicos, sem qualquer identificação do participante;
6. A divulgação dos resultados da pesquisa será realizada por meio de apresentação em eventos científicos, publicação em periódicos científicos e envio para a organização em que os participantes estão vinculados, preservando, sobretudo, a identidade dos participantes da pesquisa e a instituição em que foi realizada. O acesso aos resultados pelos participantes da pesquisa é garantido por meio do envio dos resultados por e-mail aos voluntários. Os dados da pesquisa serão mantidos em arquivo digital, sob guarda e responsabilidade dos pesquisadores por um período de pelo menos 5 anos após o término da pesquisa;
7. A pesquisa aqui proposta foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), situado na Av. Tamandaré, 6000, Bairro Jardim Seminário, Campo Grande – MS (e-mail cep@ucdb.br; telefone para contato (67) 3312-3478);
8. Declaro que li e compreendi as informações apresentadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Concordo, de forma livre e esclarecida, em participar da pesquisa, ciente dos procedimentos, riscos, benefícios e dos meus direitos como participante. Autorizo a utilização dos dados coletados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, conforme descrito no TCLE.

() Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e concordo em participar da pesquisa.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E OCUPACIONAL (VERSÃO APLICADA)

Instruções: Responda às questões abaixo de forma sincera. As informações são sigilosas e serão usadas apenas para fins científicos.

1. Idade

- 18 a 23 24 a 29 30 a 35 36 a 41
 42 a 47 48 a 53 54 ou mais

2. Gênero

- Homem Cis Mulher Cis Homem Trans Mulher Trans
 Pessoa não binária Agênero Prefiro não responder
 Outro: _____

3. Estado Civil

- Solteiro(a) Casado(a)/União Estável
 Divorciado(a)/Separado(a) Viúvo(a)

4. Escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Pós-graduação Lato Sensu (Especialização)

5. Unidade em que trabalha

14 A1, 14 D2, AERO, AQUI, BOSQ, BRIL, CENTRAL, CORU, ECO1, ECO2, ECO3, EULE, HYPE, JARD, MIRA, MORE, NSUL, PARA, PARK, PATI, QDCG, SAMS, SHOP, SIDR, SPIP, TAMA, VDAQ, VDAR, VDCG, VDCO, VDMI, VDMO, VDSI, ZAHR

6. Cargo atual na empresa

- Consultor(a) de Vendas Gerente Coordenador(a) Supervisor(a)

7. Tempo de empresa

- Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 6 anos
 7 a 10 anos Mais de 10 anos

8. Participou de treinamentos oferecidos pela empresa nos últimos 12 meses?

Sim Não

Se sim, quantos? 1 a 2 3 a 5 6 ou mais

Se sim, cite quais treinamentos: _____

9. Faixa de rendimento mensal (salário atual)

Até R\$ 2.500,00 De R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00 Acima de R\$ 5.000,00

ANEXO 1 - ESCALA DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO (ESAT-18)

Os itens do questionário indicam possíveis comportamentos utilizados por você durante os cursos e treinamentos realizados na empresa. Leia os itens listados e escolha o ponto da escala (1, 2, 3, 4 ou 5) que representa a frequência com que você se comportou da maneira escrita em cada item, registrando sua resposta na coluna abaixo (Nota).				
1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
Itens				Nota
1. Mantive a calma quando tive dificuldades durante o curso/treinamento.				
2. Mantive a calma com a possibilidade de ter um rendimento abaixo do esperado.				
3. Mantive a calma diante dos erros que cometi ao realizar atividades do curso.				
4. Esforcei-me mais quando percebi que estava perdendo a concentração.				
5. Esforcei-me mais quando percebi que estava perdendo o interesse no assunto.				
6. Esforcei-me para verificar minha compreensão sobre o que estava sendo ensinado.				
7. Busquei auxílio de colegas para esclarecer minhas dúvidas sobre os conteúdos.				
8. Busquei compreender melhor os conteúdos ao estudá-los nos materiais didáticos.				
9. Busquei outras fontes de pesquisa relacionadas ao curso/treinamento para me ajudar a aprender.				
10. Li o conteúdo várias vezes como método para aprender.				
11. Repeti mentalmente os conteúdos que gostaria de aprender até perceber que havia entendido.				
12. Fiz anotações, resumos e/ou esquemas dos conteúdos do curso como método para aprender.				
13. Revisei os conteúdos relativos aos exercícios em que cometi erros.				
14. Realizei os exercícios práticos propostos para me ajudar a aprender.				
15. Refleti sobre as implicações que os conteúdos aprendidos poderiam ter.				
16. Identifiquei situações diárias em que eu pudesse aplicar os conteúdos apresentados.				
17. Busquei desenvolver uma ideia global sobre como os conteúdos do curso/treinamento se relacionavam entre si.				
18. Associei os conteúdos aos meus conhecimentos anteriores.				

ANEXO 2 - ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Escala de Engajamento no Trabalho – UWES-9 (Versão Brasileira) Vazquez et al. (2015)

Abaixo estão algumas afirmações relacionadas a como você se sente no trabalho. Indique com que frequência você tem cada um desses sentimentos, usando a escala abaixo:

- 0 – Nunca
- 1 – Raramente
- 2 – Algumas vezes
- 3 – Regularmente
- 4 – Frequentemente
- 5 – Muito frequentemente
- 6 – Sempre

Item	Resposta (0 a 6)
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	
2. Sinto-me forte e vigoroso(a) quando estou trabalhando.	
3. Estou entusiasmado(a) com meu trabalho.	
4. Meu trabalho inspira-me.	
5. Sinto-me feliz quando estou imerso(a) no meu trabalho.	
6. Tenho orgulho do trabalho que faço.	
7. Sou capaz de continuar trabalhando por longos períodos.	
8. Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.	
9. O tempo voa quando estou trabalhando.	