



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**SUPORTES ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM DE  
COMPETÊNCIAS DIGITAIS DE FUNCIONÁRIOS DE UM  
BANCO PÚBLICO BRASILEIRO**

FRANCISCO MAIKE MARTINS PINTO / BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**FRANCISO MAIKE MARTINS PINTO**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**SUPORTES ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS**  
**DIGITAIS DE FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO PÚBLICO BRASILEIRO**

**FORTALEZA**  
**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- P728s Pinto, Franciso Maíke Martins.  
Suportes organizacionais e aprendizagem de competências digitais de funcionários de um banco público brasileiro / Franciso Maíke Martins Pinto. – 2023.  
15 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima.
- ISBN: 978-85-7485-493-9
1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

---

CDD 658.1

FRANCISO MAIKE MARTINS PINTO

SUPORTES ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS  
DE FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO PÚBLICO BRASILEIRO

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima.

FORTALEZA  
2023

Título: Suportes organizacionais e aprendizagem de competências digitais de funcionários de um banco público brasileiro [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Francisco Maíke Martins Pinto e Bruno Chaves Correia-Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-493-9

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa “Suportes organizacionais e aprendizagem de competências digitais de funcionários de um banco público brasileiro”**

**Turma:** MPAC / FECOMÉRCIO

**Instituição contratante:** Sistema Fecomércio Ceará.

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Franciso Maike Martins Pinto**, sob a orientação do Prof. Dr. Bruno Chaves Correia- Lima, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Francisco Maike Martins Pinto, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Bruno Chaves Correia-Lima, Dr. em Administração (UFBA)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### **Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:**

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### **Finalidade:**

Analisar as relações entre suportes organizacionais à aprendizagem e aprendizagem individual (aquisição) de competências digitais em uma instituição financeira.

### **Impacto – Nível:**

- Médio

### **Impacto – Demanda:**

- Espontânea

### **Impacto – Objetivo da Pesquisa:**

- Solução de um problema previamente identificado

### **Impacto - Área impactada pela produção:**

- Econômico

### **Impacto – Tipo:**

- Potencial

### **Descrição do tipo de Impacto:**

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### **Replicabilidade:**

- Sim

### **Abrangência Territorial:**

- Nacional

### **Complexidade**

- Média

### **Inovação:**

- Baixo teor inovativo

### **Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:**

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### **Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:**

- Não

### **Houve fomento?**

- Cooperação

### **Há registro/depósito de propriedade intelectual?**

- Não

### **Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não

**ISBN:** 978-85-7485-493-9

## 1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Relatório Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, que tem por foco as relações entre suportes organizacionais à aprendizagem e aprendizagem individual (aquisição de competências digitais) na Caixa Econômica Federal – CEF, no atual contexto de mudanças tecnológicas, em que as demandas voltadas para o setor público adquirem maior complexidade.

Os avanços digitais incrementam as interações entre cidadãos e a Gestão Pública. A demanda por serviços que supram as necessidades da população, bem como a exigência do uso adequado dos recursos públicos, representam um comando que vincula todo o Poder Público, orientado pelo princípio da eficiência, à prestação de serviços aos cidadãos. Neste contexto, buscou-se:

- 1) Medir o nível de aprendizagem individual (aquisição e aplicação) de competências digitais dos funcionários;
- 2) Mensurar os suportes materiais e psicossociais à aquisição de competências promovidos pela gestão organizacional;
- 3) Analisar a relação entre suportes organizacionais materiais à aprendizagem e aprendizagem individual; e
- 4) Analisar a relação entre suportes organizacionais psicossociais à aprendizagem e aprendizagem.

Em seu plano estratégico 2021/2025, a CEF define como objetivo estratégico reforçar sua posição como banco de varejo, considerando a perspectiva do cliente no desenvolvimento de soluções, e fortalecendo os relacionamentos por meio de jornadas digitais adequadas e propostas inovadoras em canais, produtos e serviços. Investir em soluções digitais e suporte aos colaboradores é vital para que o banco possa ter êxito neste objetivo. De fato, a indústria bancária é um dos setores que mais investe em tecnologia, tanto no Brasil quanto no mundo.

Para que haja inovação, ressalta-se a importância de as organizações incentivarem a autonomia do empregado na busca por desenvolver competências. Logo, dar condições aos trabalhadores para que desenvolvam competências torna-se essencial. Trata-se de fomentar o suporte organizacional à aprendizagem, que corresponde a estímulos materiais e psicossociais oferecidos pela organização para favorecer a aprendizagem de indivíduos no trabalho. Tais suportes podem estar direcionados a diferentes etapas da Aprendizagem Individual (AI), tais como aquisição, retenção, generalização e transferência da aprendizagem.

Nesta pesquisa, há enfoque na etapa inicial e na etapa final do referido processo de AI: a aquisição de competências e a transferência (aplicação) de competências. Tais suportes se relacionam com uma maior aprendizagem de competências por parte dos empregados, ou seja, mais aquisição de competências e transferência de tais competências, pelos indivíduos, ao trabalho. A literatura aponta que há relação direta, positiva e significativa entre ambiente de apoio e transferência de aprendizagem por parte do indivíduo no trabalho. Por meio de suportes organizacionais – estímulos materiais e psicossociais providos pelo ambiente organizacional – a gestão pode influenciar: aprendizagem de indivíduos (aquisição de competências), e conversão da Aprendizagem Individual em Aprendizagem Organizacional.

Para analisar a relação entre suportes e AI, a pesquisa tomou por foco os suportes à aprendizagem (aquisição de competências) individual de competências, utilizando a Escala de Suportes Organizacionais à Aprendizagem de Competências (ESOAC), validada por Correia-Lima *et al.* (2017). Portanto, trata-se de uma pesquisa quantitativa, inferencial, descritiva e explicativa que aborda as competências digitais destacadas no planejamento estratégico da CEF. Foram analisados 201 questionários, mediante técnicas de estatísticas descritivas, correlação e análise de regressão múltipla com suporte do software SPSS 22.0.

## **2. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Quanto ao perfil dos participantes, 126 pessoas são do sexo masculino (62,70%) e 75 do feminino (37,30%). Em relação à faixa etária, a maioria está entre 30 e 45 anos, sendo 34 entre 18 e 29 anos (16,90%), 120 entre 30 e 45 anos (59,70%), 28 entre 46 e 52 anos (13,90%), 13 entre 53 e 60 anos (6,50%) e 6 acima de 60 anos (3,00%).

Em relação à escolaridade, predominam os níveis de superior completo e pós-graduação/especialização. Quanto ao tempo de instituição, 59 estão na instituição de 0 a 5 anos (29,40%), 30 de 6 a 10 anos (14,90%), 60 de 10 a 15 anos (29,90%), 39 de 15 a 25 anos (19,40%) e 13 há mais de 25 anos (6,50%). Destes, 65 não desempenham função gratificada, sendo técnicos bancários (32,30%), 42 são assistentes de varejo (20,90%), 12 são tesoureiros (6,00%), 21 operadores de caixa (10,40%), 58 gerentes e 3 superintendentes (28,90%). Assim, a maioria (60%) ocupava cargos operacionais, 30% funções de gerência e supervisão, e 10% cargos estratégicos e executivos.

### **2.1 Nível de aprendizagem individual (aquisição e aplicação) de competências digitais dos funcionários do banco público**

Do rol de competências no planejamento estratégico, foram selecionadas nove por

critério de aderência ao objeto da pesquisa: competências digitais. As Tabelas 1 e 2 apresentam, respectivamente, os resultados dos testes *t* de médias realizados para medir: o nível de aquisição de competências (AQ) e o nível de aplicação de competências do trabalho (AP). A escala utilizada varia de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 a menor representação e 5 a maior. As médias significativamente superiores ao ponto central (3,00) representam competências digitais adquiridas em níveis significativos.

Tabela 1 – Aquisição de competências digitais desenvolvidas

Itens	Média	D. Padrão	p-valor
Potencializar a inovação nos processos, produtos e serviços da instituição	3,34	,897	,000
Adaptar-me às mudanças com facilidade e agilidade	3,38	,828	,000
Aplicar metodologias digitais mediante ferramentas da universidade corporativa	3,60	,867	,000
Incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas e diferentes formas de pensar	3,76	,820	,000
Atuar no processo de adaptação da equipe frente às mudanças	3,48	,837	,000
Utilizar e estimular metodologias/tecnologias digitais de forma colaborativa.	3,59	,880	,000
Encorajar os líderes a inovar, sendo receptivos a novas e diferentes formas de pensar	3,51	,855	,000
Atuar no processo de adaptação dos gestores frente às mudanças	3,38	,834	,000
Operacionalizar tecnologias digitais de forma colaborativa na unidade	3,54	,866	,000
Média Geral de Aquisição de Competências Digitais	3,51	,867	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os níveis de aquisição das competências digitais, tidas como essenciais para todos os cargos e funções, conforme o planejamento estratégico, em geral, foram tidos como significativos ( $\mu = 3,51$ ;  $p = ,000$ ), sinalizando coerência e êxito em relação aos possíveis esforços da gestão organizacional para o desenvolvimento desses conhecimentos, habilidades e atitudes de forma alinhada às suas necessidades estratégicas, resultado equivalente ao obtido em estudos anteriores.

Todas as competências digitais foram adquiridas em níveis significativos, pois apresentaram médias significativamente acima do ponto central (3,00), com destaque para “*incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas formas de pensar*” que apresentou o maior nível de domínio por parte dos indivíduos ( $\mu = 3,76$ ;  $p$ -valor = ,000). Por outro lado, “*potencializar a inovação nos processos, produtos e serviços da instituição*” ( $\mu = 3,34$ ;  $p$ -valor = ,000) foi a que apresentou menor média, contudo também foi adquirida em níveis significativos. A elevada importância atribuída a esses aspectos está relacionada com a experiência dos empregados no uso de tecnologias. O incentivo à inovação está previsto tanto nos níveis técnicos como nos de gestão.

Os níveis de aplicação das competências digitais indica o nível em que os funcionários percebem que utilizam as referidas competências. Por meio do teste *t* para amostras dependentes, constatou-se que houve aplicação das competências digitais no trabalho em níveis

significativos, pois a média geral de 3,53 está significativamente acima do parâmetro utilizado nesta pesquisa: o ponto central da escala (3,00).

Todas as competências digitais evidenciaram alto nível de aplicação. Entre essas, ressaltam-se duas voltadas diretamente à operacionalização: “operacionalizar as metodologias digitais utilizando as ferramentas da universidade corporativa” ( $\mu = 3,72$ ;  $p$ -valor = ,000); “operacionalizar tecnologias digitais de forma colaborativa” ( $\mu = 3,72$ ;  $p$ -valor = ,000). Ambas apresentaram as maiores médias de aplicação.

Tabela 8 – Aplicação de competências digitais

Itens	Média	D. Padrão	p-valor
Potencializar a inovação nos processos, produtos e serviços	3,39	,865	,000
Adaptar-me às mudanças com facilidade e agilidade	3,41	,868	,000
Aplicar metodologias digitais mediante ferramentas da universidade corporativa	3,72	,845	,000
Incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas formas de pensar	3,54	,877	,000
Atuar no processo de adaptação da equipe frente às mudanças	3,50	,837	,000
Utilizar e estimular metodologias/tecnologias digitais de forma colaborativa	3,60	,801	,000
Encorajar os líderes a inovar sendo preceptivo a novas formas de pensar	3,57	,823	,000
Atuar no processo de adaptação dos gestores frente às mudanças	3,44	,853	,000
Operacionalizar tecnologias digitais de forma colaborativa na unidade	3,72	,845	,000
Média Geral de Aquisição de Competências Digitais	3,53	,839	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As competências voltadas a potencializar inovações e adaptações às mudanças apresentaram as menores médias entre as competências pesquisadas. Ainda assim, foram aplicadas também em níveis significativos no ambiente de trabalho. A CEF pode implementar ações que estimulem um ambiente favorável à colaboração, inovação e horizontalidade, fomentando a cultura da transformação digital, utilizando métodos ágeis e a experimentação como parte do processo de melhoria contínua. Os empregados reconhecem o papel das tecnologias digitais como indutora de melhorias.

As competências cujas diferenças apresentaram  $p$ -valor inferior a 0,05 foram adquiridas e aplicadas em um mesmo nível. Considerando a média geral das competências adquiridas ( $\mu=3,51$ ) e a média geral das aplicadas ( $\mu= 3,53$ ), há um nível semelhante de aquisição e de aplicação de competências digitais. Ou seja, aplicam no trabalho as competências digitais que adquirem.

Em análise individualizada de cada competência digital, foram percebidas duas exceções: “Operacionalizar as metodologias digitais utilizando as ferramentas da universidade corporativa” e “Incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas e diferentes formas de pensar”. Ambas as competências apresentaram diferenças significativas entre os níveis de aquisição e aplicação.

A competência “*Incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas e diferentes formas de pensar*” ( $\mu$  AQ = 3,76;  $\mu$  AP = 3,54; p-valor = ,001) apresentou nível de aquisição superior ao de aplicação. Ou seja, os funcionários da instituição não aplicam no trabalho essa competência com a mesma intensidade que a adquiriram.

Para a competência “Operacionalizar as metodologias digitais utilizando as ferramentas da universidade corporativa” pode apresentar como justificativa para o resultado obtido o incentivo da instituição através de ganho de pontuação em sua avaliação funcional anual. Para a instituição, é positivo que os funcionários tenham desenvolvido a competência “Incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas e diferentes formas de pensar” por apresentar um pensamento receptivo à inovação. O trabalho dentro de células propicia maior interação e aceitação de inovação.

De modo contrário, a competência “Operacionalizar as metodologias digitais utilizando as ferramentas da universidade corporativa” ( $\mu$  AQ = 3,60;  $\mu$  AP = 3,72; p-valor = ,028) apresentou um nível de aplicação superior ao nível de aquisição. Tal resultado indica que a percepção de aplicação desses indivíduos supera a percepção de aquisição dessa competência.

Quanto às outras sete competências, embora tenham apresentado médias um pouco diferentes, entre aquisição e aplicação, nenhuma dessas diferenças ocorreu em níveis significativos. Portanto, estatisticamente, as aplicaram no trabalho no mesmo nível em que as adquiriram, sem reservas.

Os resultados confirmam estudo de Correia-Lima (2017), que afirma que quando as competências aprendidas são aplicadas no trabalho, verifica-se a transferência de aprendizagem, que gera possíveis mudanças de comportamentos no trabalho, impactando o desempenho de trabalhadores, equipes de trabalho e, conseqüentemente, da organização.

## **2.2 Nível dos suportes materiais e psicossociais à aquisição de competências promovidos pela gestão organizacional**

Os suportes materiais e psicossociais analisados foram propostos, desenvolvidos e validados na Escala de Suportes à Aquisição de Competências (ESOAC) de Correia-Lima *et al.* (2017). Esses suportes de gestão foram separados em dois grupos, sendo eles materiais e psicossociais. Os suportes materiais (SMA) são compostos pelos itens: (i) Recursos materiais em quantidade suficiente; (ii) Recursos materiais com qualidade suficiente; (iii) Cursos, treinamentos, oficinas de trabalho ou similares. Já os suportes psicossociais (SPA) são: (iv) Palavras de estímulos de colegas de trabalho para me engajar na aprendizagem de novas ideias/formas de executar atividades; (v) Palavras de estímulo de superiores hierárquicos para

me engajar na aprendizagem de novas ideias/formas de executar atividades; (vi) Flexibilidade na jornada de trabalho para buscar novas aprendizagens.

Quanto aos níveis de percepções sobre a oferta de suportes materiais à aquisição de competências, os respondentes afirmam que percebem a oferta de suportes materiais na instituição financeira em níveis significativos. Essa inferência se dá em análise tanto no valor da média geral ( $\mu = 3,16$ ;  $p\text{-valor} = ,005$ ) de suportes materiais como nos valores de cada um dos itens componentes: todos apresentaram médias significativamente acima do ponto central da escala (3,00). O item “*Recursos materiais em quantidade suficiente*” foi o que apresentou maior nível de percepção ( $\mu = 3,19$ ;  $p\text{-valor} = ,001$ ), enquanto o item “*Recursos materiais com qualidade suficiente*” foi o de menor média ( $\mu = 3,13$ ;  $p\text{-valor} = ,030$ ) entre eles. Os resultados obtidos guardam coerência com resultados de pesquisas anteriores.

Quanto aos resultados dos níveis de percepção dos funcionários por meios dos valores de média, desvio-padrão e  $p\text{-valor}$  referente à diferença entre a média apresentada e o ponto central (3,00) da escala utilizada, os funcionários percebem, de modo geral, que há oferta de suportes psicossociais no ambiente de trabalho. A média geral ( $\mu = 3,23$ ;  $p\text{-valor} = ,000$ ) desse suporte apresentou valor significativamente acima do ponto central da escala (3,00).

O item “*Palavras de estímulo de superiores hierárquicos para me engajar na aprendizagem de novas ideias/formas de executar atividades*” foi o que apresentou maior nível de percepção ( $\mu = 3,35$ ;  $p\text{-valor} = ,000$ ). Contudo, houve um item que foi percebido em nível moderado: “*Flexibilidade na jornada de trabalho para buscar novas aprendizagens*” ( $\mu = 3,05$ ;  $p\text{-valor} = ,425$ ). A não presença desse suporte em nível alto pode desfavorecer o envolvimento em situações de aprendizagem e, conseqüentemente, a aquisição de competências.

Quando comparadas as médias gerais de suportes materiais ( $\mu = 3,16$ ) e de suportes psicossociais ( $\mu = 3,23$ ), os respondentes percebem a oferta desses suportes em níveis muito semelhantes. Adicionalmente, foi calculado o nível de correlação entre as percepções gerais de suportes materiais e psicossociais, constando-se uma forte correlação ( $r = ,687$ ;  $p\text{-valor} = ,000$ ), o que representa um alto nível de associação entre as variáveis. Logo, quanto mais o funcionário percebe suportes materiais, mais ele também percebe a oferta de suportes psicossociais, e vice-versa.

Os resultados que os suportes psicossociais se relacionam com aquisição de competências em nível de força fraca. A relação apresentada é fraca e significativa. Este resultado corrobora o de pesquisas anteriores, confirmando o nível de relação.

### **2.3 Análise da relação entre suportes à aprendizagem e aprendizagem de competências**

## **digitais**

Quanto às relações entre os suportes materiais, psicossociais e a aquisição de competências digitais, foram utilizadas as técnicas estatísticas de correlação de Pearson e análise de regressão múltipla, considerando o parâmetro:  $\pm 0,1$  para baixo efeito,  $\pm 0,3$  para efeito moderado e  $\pm 0,5$  para efeito elevado.

Os resultados das correlações indicaram que suportes materiais apresentaram associações estatisticamente significativas com todas as nove competências digitais. A correlação apresentada é positiva, uma vez que o valor do coeficiente de correlação de Pearson é positivo, resultado equivalente a outros da literatura, sendo considerada moderada. Quanto à força dessas relações, tem que uma das competências, “Adaptar-me às mudanças com facilidade e agilidade” está relacionada com forte intensidade com suportes materiais. Ou seja, quanto mais os indivíduos recebem suportes materiais, mais se adaptam às mudanças com facilidade e agilidade.

A competência “*Incentivar a equipe a inovar sendo receptivo a novas formas de pensar*” foi a única a apresentar correlação fraca com suportes materiais. As demais competências digitais se relacionam com esses suportes com força moderada. Ademais, foram pesquisadas as relações entre ambos os suportes e a aquisição de competências digitais, considerando suas médias gerais, em um modelo de regressão linear múltipla. As variáveis independentes (suportes materiais e suportes psicossociais) explicam em 26,9% da variância ( $R^2 = 0,269$ ,  $F(2, 198) = 36,47$ ,  $p < 0,001$ ) na aquisição de competências. Ambos suportes se relacionam significativamente com a aquisição de competências digitais, contudo com intensidades diferentes.

Suportes materiais associam-se à aquisição de competências digitais com força moderada ( $B = ,314$ ;  $p\text{-valor} = ,000$ ). Já os suportes psicossociais estão relacionados com aquisição de competências digitais com intensidade fraca ( $B = ,251$ ;  $p\text{-valor} = ,003$ ), ainda que também significativa. Na comparação entre a relação significativa de suporte materiais e aquisição de competências, houve relação significativa em nível moderado.

### **3. CONCLUSÃO**

A pesquisa evidenciou uma percepção apresentada em níveis de aquisição das competências digitais, tidas como essenciais para todos os cargos e funções da instituição, conforme seu planejamento estratégico. Em geral, foi percebido um nível significativo pelo corpo de funcionários. Tal fato pode ser explicado pela utilização de tecnologias ágeis para acelerar a transformação digital dentro da instituição, buscando alternativas e soluções para os

novos negócios digitais. Mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados em prol da aquisição de competências digitais.

A comparação entre aquisição e aplicação de competências digitais revela que os respondentes percebem um nível semelhante de aquisição e aplicação de competências digitais, o que sugere que os esforços em promover a aprendizagem e a aquisição dessas competências estão resultando em sua aplicação prática. Houve percepção de aprendizagem de competências digitais nos níveis individual e organizacional, bem como percepção de promoção de suportes à transferência.

Os respondentes percebem a oferta de suportes materiais na instituição em níveis significativos. Diferenças entre as médias das competências desenvolvidas e aplicadas podem indicar áreas em que a instituição pode melhorar seus suportes à aprendizagem, seja através de treinamentos, do aprimoramento de metodologias e tecnologias digitais ou de práticas que incentivem a inovação e a adaptabilidade.

A utilização de ferramentas e processos específicos possibilitam dar suporte aos gestores e equipes aos processos inclusivos, onde o empregado poderá tanto adquirir o conhecimento necessário sobre as competências digitais quanto aplicá-las.

Os suportes materiais têm relação moderada, mas significativa. Os psicossociais apresentam relação fraca, mas significativa. Assim, os suportes materiais têm relação mais forte que os psicossociais. Esses resultados enfatizam a importância de fornecer um ambiente propício, com recursos adequados e um ambiente psicossocial positivo, para facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências digitais. Os resultados indicam que suportes materiais têm associações estatisticamente significativas com todas as nove competências digitais, ambos suportes se relacionam significativamente com a aquisição de competências digitais, mas com intensidades diferentes.

Os resultados atendem ao objetivo geral da pesquisa que é de investigar relações entre suportes organizacionais à aprendizagem e aprendizagem individual, aquisição de competências digitais, em uma instituição financeira, fenômeno que passa pelo entendimento da fundamentação de mudanças propostas pela organização em seu planejamento estratégico, possibilitando uma transformação digital.

Em termos de contribuição prática, os resultados fornecem subsídios para que a alta administração do banco possua um norteamento de estratégias e ações que possibilitem um maior nível suporte para que seus funcionários desenvolvam aprendizados e sua aplicação no desempenho de suas atividades diárias, possibilitando uma melhora no atendimento aos clientes do banco, gerando assim um aumento no nível de satisfação destes com o trabalho de qualidade

dos serviços prestados à instituição e aos seus clientes.

### **REFERÊNCIAS**

CORREIA-LIMA, B. C.; LOIOLA, E.; PEREIRA, C. R.; GONDIM, S. M. G. Inventário de suporte à aprendizagem organizacional: desenvolvimento e evidências de validação. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 710-729, set./out., 2017.