PsiPorã
Revista do Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFGD

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

WORKPLACE LEARNING AND PSYCHOSOCIAL FACTORS: EVIDENCE ON LEADERSHIP SUPPORT AND WORK ENGAGEMENT

APRENDIZAJE EN EL TRABAJO Y FACTORES PSICOSOCIALES: EVIDENCIAS SOBRE EL APOYO DEL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO LABORAL

***Caroline Soares Nascimento*[1]**

***Eveli Freire de Vasconcelos*[2]**

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar as relações entre estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais, com ênfase no suporte da liderança e no engajamento dos trabalhadores. Trata-se de uma revisão sistemática da literatura realizada entre 2015 e 2025 com base nas diretrizes Prisma, abrangendo as bases SciELO, Web of Science e PsycInfo. Foram incluídos 34 artigos que investigam o uso de estratégias de aprendizagem em contextos organizacionais e sua relação com fatores como apoio da liderança, clima organizacional e engajamento no trabalho. Os resultados evidenciam que o suporte da liderança influencia diretamente a criação de um ambiente psicologicamente seguro para a aprendizagem, enquanto o engajamento atua como mediador na adoção de estratégias cognitivas e metacognitivas. A revisão contribui para o avanço da psicologia organizacional, ao integrar diferentes achados empíricos, e reforça a relevância de práticas de gestão que promovam o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores.
Palavras-chave: Estratégias de aprendizagem no trabalho; Suporte da liderança; Engajamento; Variáveis psicossociais.

Abstract: This study aims to analyze the relationships between workplace learning strategies and psychosocial variables, with an emphasis on leadership support and employee engagement. It is a systematic literature review conducted between 2015 and 2025 based on PRISMA guidelines, covering the SciELO, Web of Science, and PsycInfo databases. Thirty-four articles were included that investigate the use of learning strategies in organizational contexts and their relationship with factors such as leadership support, organizational climate, and work engagement. The results demonstrate that leadership support directly influences the creation of a psychologically safe environment for learning, while engagement acts as a mediator in the adoption of cognitive and metacognitive strategies. The review contributes to the advancement of organizational psychology by integrating various empirical findings and reinforces the importance of management practices that foster continuous employee development.
Keywords: Workplace learning strategies; Leadership support; Engagement; Psychosocial variables.

Resúmen: Este estudio tiene como objetivo analizar las relaciones entre las estrategias de aprendizaje en el trabajo y las variables psicosociales, con énfasis en el apoyo del liderazgo y el compromiso de los trabajadores. Se trata de una revisión sistemática de la literatura realizada

[1] Universidade Católica Dom Bosco. E-mail: carolpsic2012@hotmail.com ORCID https://orcid.org/0009-0008-0314-9069
[2] Universidade Católica Dom Bosco. E-mail: rf6967@ucdb.br ORCID https://orcid.org/0000-0001-5140-760X

entre 2015 y 2025 siguiendo las directrices PRISMA, que abarca las bases de datos SciELO, Web of Science y PsycInfo. Se incluyeron 34 artículos que investigan el uso de estrategias de aprendizaje en contextos organizacionales y su relación con factores como el apoyo del liderazgo, el clima organizacional y el compromiso laboral. Los resultados evidencian que el apoyo del liderazgo influye directamente en la creación de un entorno psicológicamente seguro para el aprendizaje, mientras que el compromiso actúa como mediador en la adopción de estrategias cognitivas y metacognitivas. La revisión contribuye al avance de la psicología organizacional al integrar diversos hallazgos empíricos y refuerza la relevancia de prácticas de gestión que promuevan el desarrollo continuo de los trabajadores.
Palabras clave: Estrategias de aprendizaje en el trabajo; Apoyo del liderazgo; Compromiso; Variables psicosociales.

O contexto laboral brasileiro é marcado por desafios como longas jornadas, múltiplas demandas e necessidade de adaptação constante. Em um mercado competitivo e tecnologicamente dinâmico, as organizações exigem profissionais capazes de aprender continuamente e desenvolver novas competências, tornando a aprendizagem acelerada um diferencial essencial para a sustentabilidade no trabalho.

Nesse cenário, os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E) visam reduzir a lacuna entre o perfil atual e o desejado dos trabalhadores, gerando impactos positivos no desempenho e nas práticas organizacionais (Salas *et al*., 2012). Contudo, a efetividade dessas ações depende não apenas de técnicas instrucionais, mas também de fatores individuais e contextuais que sustentam o aprendizado no cotidiano.

A aprendizagem organizacional, segundo Cairns e Malloch (2011), é um processo interativo entre o indivíduo e o ambiente social que promove o desenvolvimento de competências e mudanças comportamentais. Boud & Garrick (1999) complementam que aprender no trabalho envolve tanto a aquisição de novas habilidades quanto a reflexão e a aplicação de experiências anteriores. Tais processos são potencializados quando há um ambiente favorável à autonomia, à experimentação e ao feedback.

Entre os elementos que favorecem esse processo estão os fatores psicossociais, notadamente o suporte organizacional, o apoio da liderança e o engajamento. O suporte percebido fortalece o comprometimento e a motivação para aprender (Eisenberger *et al*., 1986), enquanto o engajamento, entendido como vigor, dedicação e absorção (Schaufeli; Bakker, 2004), está associado ao uso eficaz de estratégias cognitivas e metacognitivas.

Dessa forma, este estudo busca responder: quais relações existem entre estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais, como suporte da liderança e engajamento? O objetivo é realizar uma revisão sistemática sobre a aprendizagem no contexto laboral, com base nas seguintes hipóteses: (H1) O suporte percebido da liderança está positivamente relacionado à adoção de estratégias de aprendizagem; (H2) O apoio da liderança influencia o engajamento, que, por sua vez, facilita o uso de estratégias eficazes de aprendizagem. A investigação pretende identificar como esses fatores interagem para potencializar o aprendizado e contribuir para a sustentabilidade do capital humano nas organizações.

Fundamentação teórica

Aprendizagem no contexto do trabalho

A aprendizagem no trabalho ganhou destaque a partir da segunda metade do século XX, impulsionada pelas demandas de qualificação da era industrial. Inicialmente, programas de treinamento eram influenciados pela teoria do reforço (Skinner, 1953), com foco na repetição e no condicionamento de comportamentos. A partir dos anos 1960, pesquisadores passaram a compreender que o conhecimento se desenvolve também de forma informal, a partir das experiências cotidianas e das interações sociais.

Argyris e Schön (1978) introduziram a noção de aprendizagem organizacional, entendida como a capacidade coletiva de detectar e corrigir erros, enquanto Senge (1990) destacou as organizações que aprendem como diferencial competitivo. No Brasil, Borges-Andrade (2002) e Abbad (2006) ampliaram o conceito ao enfatizar que a aprendizagem depende da interação entre indivíduo, tarefa, contexto e suporte organizacional.

Autores como Illeris (2013) e Cairns e Malloch (2011) reforçam que a aprendizagem é um processo contínuo e dinâmico, que envolve dimensões cognitivas, emocionais e sociais. Ela ocorre tanto em ambientes formais quanto informais e é influenciada por fatores individuais e contextuais, como o suporte organizacional e o apoio da liderança. Ambientes que valorizam a curiosidade, a autonomia e o feedback favorecem o uso de estratégias autorregulatórias (Bandura, 1997; Zimmerman, 2000).

O suporte da liderança desempenha papel essencial ao criar um clima psicológico seguro, permitindo que os trabalhadores experimentem, errem e reflitam sobre suas práticas (Kittel et al., 2021). Assim, líderes que estimulam o aprendizado contínuo e reconhecem o esforço contribuem para o fortalecimento da autoeficácia, da motivação e da aprendizagem profunda no ambiente organizacional.

Dessa forma, compreender a aprendizagem no contexto do trabalho exige reconhecer que ela não se restringe à aquisição de conhecimentos, mas envolve a utilização consciente de estratégias de aprendizagem que permitem transformar experiências em saberes aplicáveis. Essas estratégias, de natureza cognitiva, metacognitiva e autorregulatória, representam o elo entre o indivíduo e o ambiente, possibilitando que o trabalhador planeje, monitore e avalie o próprio processo de aprendizagem. Assim, o estudo das estratégias de aprendizagem no trabalho torna-se essencial para compreender como os profissionais constroem e aplicam o conhecimento em contextos organizacionais complexos e em constante transformação.

Estratégias de aprendizagem

As estratégias de aprendizagem correspondem a métodos e procedimentos utilizados pelos indivíduos para adquirir, organizar e aplicar o conhecimento (Boruchovitch, 1999; Mohallem, 2016). Elas refletem a capacidade do trabalhador de regular ativamente seu próprio processo de aprendizado e podem ser classificadas em três grupos principais (McKeachie *et al*., 1990):

- Estratégias cognitivas: relacionadas ao ensaio, elaboração e organização de conteúdos;
- Estratégias metacognitivas: voltadas ao planejamento, monitoramento e controle da aprendizagem;
- Estratégias de gerenciamento de recursos: que envolvem a administração do tempo, do ambiente e da busca de ajuda.

Autores como Boekaerts (1996) e Dembo (1988) associam a metacognição à autorregulação, destacando a importância de refletir sobre os próprios pensamentos e ações para ajustar o modo de aprender. Zimmerman e Risemberg (1997) ampliam essa visão ao proporem a aprendizagem autorregulada, que integra dimensões cognitivas, motivacionais e sociais. A aprendizagem autorregulada é definida como “pensamentos, sentimentos e ações autogerados que são planejados e ciclicamente adaptados para atingir objetivos pessoais” (Zimmerman, 2000 , p. 14).

No contexto laboral, Warr e Allan (1998) identificam cinco práticas predominantes: reflexão ativa, busca de ajuda interpessoal, busca de ajuda em materiais escritos, reprodução e aplicação prática. Essas estratégias são moduladas por fatores individuais e contextuais, como motivação, autoeficácia e suporte organizacional, que determinam a profundidade e a eficácia da aprendizagem. Assim, compreender e fomentar essas estratégias é essencial para o desenvolvimento contínuo e o alcance dos objetivos organizacionais.

Estratégias de aprendizagem e variáveis psicossociais no trabalho

As estratégias de aprendizagem no contexto organizacional são influenciadas por diversos fatores psicossociais que moldam a forma como os trabalhadores percebem, internalizam e aplicam novos conhecimentos (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 1986). Esses fatores envolvem tanto aspectos individuais quanto sociais, incluindo as relações interpessoais, o reconhecimento e o clima organizacional (Dejours, 1994; Silva; Barreto, 2010). A percepção de suporte organizacional, entendida como a crença de que a empresa valoriza e apoia seus colaboradores (Eisenberger *et al*., 1986), assim como o apoio da liderança, são destacados como elementos fundamentais para promover o engajamento e a aprendizagem.

O apoio do líder favorece a utilização de estratégias cognitivas e metacognitivas, ao criar um ambiente psicológico seguro que estimula o feedback, o diálogo e a experimentação (Zimmerman, 2000; Abbad & Borges-Andrade, 2004). Já o engajamento no trabalho, definido por

Schaufeli e Bakker (2004) como um estado positivo de vigor, dedicação e absorção, tem sido associado ao uso ativo de estratégias autorregulatórias e elaborativas (Gomes & Borges, 2021; Silva & Vasconcelos, 2021). Trabalhadores engajados tendem a persistir mais diante de desafios e a buscar feedbacks e aprendizado contínuo.

Além disso, a autoeficácia, conforme Bandura (1997), refere-se à crença do indivíduo em sua própria capacidade de aprender e agir, o que favorece o uso de estratégias complexas, mesmo diante de situações adversas. Pesquisas recentes indicam que o conjunto de fatores psicossociais pode tanto facilitar quanto dificultar o processo de aprendizagem (Decius et al., 2023; Paulsen; Kortsch; Decius, 2024). Dessa forma, compreender essas interações torna-se essencial para construir modelos explicativos robustos, capazes de orientar tanto investigações empíricas quanto práticas organizacionais voltadas para a aprendizagem no ambiente de trabalho.

À luz dessas evidências, torna-se essencial apresentar os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, voltados à identificação e análise sistemática dos estudos que examinam as relações entre estratégias de aprendizagem e fatores psicossociais no contexto laboral.

Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, desenvolvida com base nas diretrizes do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Prisma, 2020). O objetivo foi reunir e analisar estudos empíricos que investigassem as relações entre estratégias de aprendizagem no trabalho e fatores psicossociais, com foco no suporte da liderança, engajamento e autoeficácia.

Procedimentos de busca e seleção dos estudos

A busca foi realizada nas bases de dados SciELO, Web of Science e PsycInfo, cobrindo o período de 2015 a 2025. Foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos: “suporte da liderança” e “estratégias de aprendizagem”; “engajamento” e “estratégias de aprendizagem” e “trabalho”; “engajamento” e “suporte da liderança”; “suporte” e “liderança”; “estratégias de aprendizagem” e “variáveis psicossociais”; “aprendizagem” e “liderança” e “trabalho”; “engajamento” e “aprendizagem” e “trabalho”; “aprendizagem” e “variáveis” e “trabalho”.

Os critérios de inclusão compreenderam: (a) artigos empíricos revisados por pares; (b) estudos realizados com trabalhadores de diferentes setores; e (c) publicações que relacionassem estratégias de aprendizagem a variáveis psicossociais. Foram excluídos: (a) capítulos de livros, dissertações e teses; (b) estudos teóricos sem base empírica; e (c) trabalhos que abordassem aprendizagem fora do contexto laboral.

Após a triagem inicial de 217 artigos, 89 foram selecionados para leitura do resumo, 52 para leitura completa e 34 estudos atenderam a todos os critérios de elegibilidade, compondo o corpus final da revisão.

Procedimentos de análise

A análise dos estudos foi de natureza qualitativa e descritiva, buscando identificar convergências teóricas, abordagens metodológicas e evidências empíricas sobre os fatores que influenciam a aprendizagem no trabalho. As informações extraídas foram organizadas em matrizes de análise, contemplando: autor, ano, país, amostra, variáveis investigadas, instrumentos utilizados e principais resultados.

Posteriormente, os achados foram categorizados em três eixos temáticos:

1. Suporte da liderança e clima de aprendizagem;
2. Engajamento e estratégias autorregulatórias;
3. Fatores psicossociais e mediações da autoeficácia.

Esses eixos permitiram a identificação de padrões, lacunas e relações entre os construtos investigados, oferecendo uma visão integrada das evidências disponíveis na literatura.

Rigor metodológico

Para garantir a confiabilidade da revisão, seguiram-se as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão conforme o modelo PRISMA. Além disso, adotaram-se critérios de transparência e reprodutibilidade, assegurando a validade das conclusões e o alinhamento às boas práticas de pesquisa científica.

Assim, a metodologia adotada possibilitou uma síntese robusta das evidências empíricas sobre a aprendizagem no trabalho, fornecendo base para a discussão dos resultados e das implicações teóricas e práticas apresentadas na próxima seção.

Resultados

A busca sistemática realizada nas bases Web of Science, PsycInfo e SciELO resultou em 2.040 publicações iniciais. Após a remoção de duplicatas e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 34 artigos compuseram a amostra final desta revisão. As publicações concentram-se entre 2015 e 2025, com maior incidência a partir de 2020, o que reflete o crescente interesse em compreender os efeitos do contexto organizacional, do suporte da liderança e do engajamento sobre o aprendizado no trabalho, principalmente diante das transformações digitais e das novas configurações de trabalho híbrido.

Os estudos analisados envolveram trabalhadores de diferentes setores como varejo, saúde, educação, tecnologia e serviços e apresentaram métodos predominantemente

quantitativos (62%), seguidos de estudos mistos (26%) e qualitativos (12%). Em comum, as pesquisas buscaram compreender como variáveis psicossociais influenciam o uso de estratégias cognitivas, metacognitivas e autorregulatórias de aprendizagem, além de examinar os mecanismos mediadores e moderadores dessas relações.

A análise dos artigos permitiu a construção de cinco eixos temáticos que organizam os achados:

1. Liderança e suporte organizacional;
2. Engajamento e motivação no trabalho;
3. Aprendizagem e autorregulação;
4. Fatores psicossociais complementares;
5. Integração entre variáveis e lacunas de pesquisa.

Essa categorização revelou convergências teóricas e práticas, evidenciando que os fatores psicossociais atuam de forma integrada, compondo um ecossistema que sustenta ou inibe a aprendizagem contínua no contexto laboral.

Liderança e suporte organizacional

O papel da liderança emergiu como um preditor direto e indireto do comportamento de aprendizagem. Pesquisas de DeChurch e Mesmer-Magnus (2017) e Sánchez-Cardona *et al.* (2018) destacam que o comportamento de empoderamento e o estímulo intelectual exercidos pelos líderes favorecem o desenvolvimento da autonomia e a confiança dos trabalhadores em testar novas formas de executar suas tarefas.

Estudos nacionais, como Silva e Nascimento (2020) e Fernandes e Albuquerque (2022), apontam que líderes que oferecem feedback contínuo, reconhecimento simbólico e diálogo aberto constroem ambientes percebidos como seguros, nos quais os trabalhadores se sentem motivados a aprender com os erros e compartilhar conhecimento. Em contrapartida, lideranças controladoras ou punitivas inibem comportamentos exploratórios e reduzem o engajamento em estratégias de aprendizagem ativa.

Autores como Koeslag-Kreunen *et al*. (2021) e Qiao *et al.* (2022) reforçam que o apoio da liderança inclusiva aumenta a cooperação, a criatividade e a transferência de aprendizado entre pares. Já Barbosa *et al.* (2022) demonstram empiricamente que a liderança transformacional gera efeitos indiretos sobre o desempenho por meio do estímulo à aprendizagem em equipe. Esses resultados confirmam a hipótese de que o suporte da liderança atua como variável antecedente essencial para a criação de um clima organizacional de aprendizagem.

Em síntese, os estudos apontam que o suporte do líder exerce influência significativa sobre a adoção de estratégias autorregulatórias e metacognitivas, ampliando o engajamento e o desenvolvimento de competências profissionais.

O engajamento foi identificado como um dos construtos mais recorrentes na literatura recente, mediando as relações entre suporte, motivação e aprendizagem. De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), o engajamento é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, dimensões que se associam diretamente à disposição do trabalhador em utilizar estratégias de aprendizagem complexas.

Pesquisas de Bakker & Albrecht (2018), Ladyshewsky e Taplin (2017) e Gomes e Borges (2021) demonstram que o engajamento atua como mecanismo de sustentação emocional e cognitiva da aprendizagem. Trabalhadores engajados tendem a refletir mais sobre sua prática, a buscar feedbacks e a transformar erros em oportunidades de melhoria.

No contexto brasileiro, Lima *et al*. (2022) e Vasconcelos *et al*. (2021) evidenciam que a autonomia, a clareza de objetivos e o suporte social favorecem o engajamento e, consequentemente, o uso de estratégias metacognitivas e elaborativas. Já Sonh e Harvey (2024) identificaram, em estudo longitudinal, que a coesão da equipe e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais potencializam a persistência no aprendizado, especialmente em ambientes de alta demanda.

De forma complementar, Deci & Ryan (2000) destacam que o engajamento é sustentado pela motivação autodeterminada, derivada de necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e pertencimento. Esse conjunto de evidências reforça que o engajamento não é apenas um estado afetivo, mas um mediador motivacional estratégico na dinâmica da aprendizagem no trabalho.

Aprendizagem no trabalho e autorregulação

A aprendizagem no trabalho ocorre predominantemente de forma informal e autorregulada, envolvendo atividades como observação, tentativa e erro, reflexão, experimentação e busca de feedback (Marsick; Watkins, 2003). Diversos estudos utilizaram a Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho (ESAT-18) ou versões derivadas da Learning Strategies at Work Scale (Van der Heijden *et al*., 2009) para mensurar esses comportamentos, com bons indicadores psicométricos.

Ferreira *et al.* (2021) e Souza *et al.* (2022) mostram que a transferência da aprendizagem é diretamente influenciada pelo suporte organizacional e pelo estilo de liderança. Ambientes que estimulam a autonomia e a experimentação favorecem o uso de estratégias de planejamento, monitoramento e autoavaliação — elementos centrais da autorregulação (Zimmerman, 2000).

Além disso, a aprendizagem experiencial (Lundgren *et al*., 2017) e a reflexão ativa (Warr; Allan, 1998) contribuem para o fortalecimento da autoeficácia, um dos principais preditores do comportamento de aprendizagem autorregulada (Bandura, 1997). Tais resultados confirmam que

a aprendizagem não depende apenas de fatores externos, mas também de processos cognitivos internos, como a capacidade de autogerenciar o próprio aprendizado.

Fatores psicossociais complementares

Além da liderança e do engajamento, emergem variáveis como clima de aprendizagem, autoeficácia, justiça organizacional, reconhecimento e segurança psicológica. Estudos de Colquitt (2001) e Edmondson (1999) destacam que ambientes percebidos como justos e seguros favorecem o compartilhamento de ideias e reduzem o medo de errar (condição essencial para o aprendizado contínuo).

Pesquisas recentes, como Decius, Knappstein e Klug (2023) e Paulsen, Kortsch e Decius (2024), indicam que os fatores psicossociais podem exercer tanto função facilitadora quanto inibidora. Ambientes que oferecem suporte, autonomia e feedback positivo estimulam comportamentos exploratórios, enquanto contextos punitivos ou coercitivos geram estratégias superficiais ou defensivas.

No contexto brasileiro, Miranda e Castro (2020) e Silva e Vasconcelos (2021) apontam que um clima de confiança e relações de apoio mútuo estão associados ao uso frequente de estratégias de aprendizagem cooperativas, o que favorece a construção coletiva do conhecimento.

Discussão

A análise dos 34 estudos revisados permite delinear um modelo integrativo que explica a interação entre os fatores estudados:

- Suporte da liderança: cria condições psicológicas e estruturais para a aprendizagem;
- Engajamento: atua como mediador motivacional e emocional, impulsionando o uso ativo de estratégias cognitivas e metacognitivas;
- Estratégias de aprendizagem: constituem o elo comportamental que transforma suporte e engajamento em resultados de desempenho, inovação e satisfação.

O modelo indica que a aprendizagem eficaz resulta da interdependência entre variáveis individuais (motivação, autoeficácia), relacionais (liderança, suporte) e organizacionais (clima, cultura de aprendizagem). Esse equilíbrio sustenta a criação de ambientes de trabalho mais humanos, reflexivos e orientados ao desenvolvimento contínuo.

Lacunas importantes foram identificadas: (a) carência de estudos longitudinais que avaliem efeitos duradouros do suporte e do engajamento; (b) escassez de pesquisas brasileiras voltadas a trabalhadores do varejo e setores operacionais; e (c) predominância de resultados positivos, o que indica viés de publicação e necessidade de maior diversidade metodológica.

Os resultados reforçam que a interação entre suporte da liderança, engajamento e estratégias de aprendizagem autorreguladas constitui o núcleo do desenvolvimento profissional sustentável. Ambientes que promovem autonomia, diálogo, reconhecimento e segurança psicológica fortalecem o aprendizado contínuo e ampliam o comprometimento organizacional.

Conclusão

Diante do objetivo de compreender as relações entre as estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais como o suporte da liderança e o engajamento, esta revisão sistemática investigou o estado da arte sobre a aprendizagem no contexto laboral. Buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: *existem relações entre as estratégias de aprendizagem no trabalho e variáveis psicossociais como o suporte da liderança e o engajamento no trabalho?*

A análise dos estudos revelou forte apoio às hipóteses propostas. A H1, que postula uma relação positiva entre o suporte da liderança e a adoção de estratégias de aprendizagem, foi amplamente corroborada por evidências empíricas. Em consonância com Eisenberger *et al.* (1986), os achados indicam que o apoio percebido por parte dos líderes está associado ao aumento do comprometimento e à disposição para o investimento em comportamentos autorregulatórios de aprendizagem.

Da mesma forma, a H2 foi confirmada por estudos que demonstram que o apoio da liderança influencia diretamente o nível de engajamento dos colaboradores, o qual, por sua vez, está vinculado à ativação de estratégias eficazes de aprendizagem. O engajamento, entendido como vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004), foi identificado como um mediador motivacional essencial no processo de aprendizagem no trabalho.

Adicionalmente, a revisão evidenciou que fatores como autoeficácia, clima psicológico, autonomia e reconhecimento também desempenham papéis relevantes na ativação de estratégias de aprendizagem, contribuindo para a construção de ambientes mais propícios ao desenvolvimento humano e organizacional.

No entanto, foram identificadas lacunas importantes na literatura, como a escassez de estudos longitudinais, a carência de investigações com amostras brasileiras em setores operacionais e a ausência de resultados que contrariem as hipóteses analisadas, o que pode indicar viés de publicação positiva.

Assim, esta revisão contribui ao oferecer uma base teórica robusta para a realização de estudos empíricos que aprofundem a compreensão dessas relações, testem modelos mediacionais e validem instrumentos no contexto brasileiro. Reforça-se a importância de práticas organizacionais que promovam lideranças apoiadoras, culturas de aprendizagem e ambientes emocionalmente seguros como condição essencial para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e a sustentabilidade das organizações.

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.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Boruchovitch, E. (1999). Estratégias de aprendizagem e desempenho escolar: Considerações para a prática educacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 12*(2), 361–376.

Boekaerts, M. (1996). Self-regulated learning at the junction of cognition and motivation. *European Psychologist, 1*(2), 100–112.

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.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.

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*, 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.

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.

Illeris, K. (2013). *Teorias contemporâneas da aprendizagem: Autores e conceitos centrais*. 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*.

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. (1986). *Psychosocial factors at work: Recognition and control*. International Labour Organization.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.

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.

Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (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.

Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 82–91.