

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**KEVIN DOS PASSOS RODRIGUES**

**O IMPACTO DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL EM UMA COOPERATIVA MÉDICA**

**Porto Alegre**  
**2018**

**KEVIN DOS PASSOS RODRIGUES**

**O IMPACTO DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL EM UMA COOPERATIVA MÉDICA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

**Porto Alegre  
2018**

**KEVIN DOS PASSOS RODRIGUES**

**O IMPACTO DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL EM UMA COOPERATIVA MÉDICA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito final:

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: ... de.....  
de .....

Banca examinadora:

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, especialmente meus pais, Mareni e Eni, por todo o apoio e incentivo, aos meus amigos e colegas pelo companheirismo, aos meus colegas de trabalho pelo auxílio para realização deste trabalho e a minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello pela dedicação e suporte.

## RESUMO

Este trabalho estabelece a relação dos diferentes processos de aprendizagem, sendo eles formais e informais, como forma de desenvolvimento profissional. Ele aborda principalmente a influência do processo de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional de colaboradores que atuam no setor de relações empresariais de uma cooperativa médica, localizada em Porto Alegre – RS. A metodologia utilizada para realização do estudo foi qualitativa, levando em consideração as variáveis do estudo que exigiam uma percepção mais aprofunda dos entrevistados sobre os processos de aprendizagem e o desenvolvimento profissional. Dessa forma, foi utilizado entrevista semi-estruturada, a partir dos objetivos do trabalho e do perfil dos entrevistados para coleta dos dados. O estudo evidenciou os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente organizacional, os aspectos que facilitam e dificultam os processos de aprendizagem e o processo de aprendizagem informal como forma de desenvolvimento profissional. Por fim, o estudo proporcionou evidenciar que, embora o processo de aprendizagem informal não seja considerado relevante para o ambiente organizacional, ele pode ser extremamente relevante para o desenvolvimento profissional dos indivíduos, principalmente, os colaboradores que atuam no setor de relações empresariais.

Palavras-chave: processos de aprendizagem, aprendizagem informal, desenvolvimento profissional.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Aprendizagem .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1 Aprendizagem formal.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 Aprendizagem informal.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3 Aprendizagem experiencial .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Desenvolvimento profissional .....</b>	<b>17</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Caracterização da Organização .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Sujeitos Pesquisados .....</b>	<b>25</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1 Aprendizagem formal.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.2 Aprendizagem informal.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Aspectos que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.1 Aspectos que facilitam a aprendizagem no local de trabalho.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.2 Aspectos que dificultam a aprendizagem no local de trabalho .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 A aprendizagem informal como desenvolvimento profissional.....</b>	<b>38</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro I: Elaboração do roteiro de entrevistas .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro II: Perfil dos Pesquisados .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro III – Macro e Micro Categorias de Análise .....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, na sociedade, cada vez mais é necessário se desenvolver profissionalmente para competir no mercado de trabalho. Isto se tornou importante devido as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e conseqüentemente, faz com que as organizações realizem mais investimentos no desenvolvimento profissional de seus funcionários, visto que as pessoas são consideradas um importante diferencial (Gondim, Souza, & Peixoto, 2013). O processo de desenvolvimento profissional está diretamente ligado a questões como treinamentos, vivências profissionais e habilidades. Segundo Monteiro e Mourão (2016, p. 112):

O desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo como também do apoio e das oportunidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação que pode receber das organizações nas quais trabalha.

Esses meios de desenvolvimento profissional são essenciais, principalmente no século XXI, devido ao mercado de trabalho estar se tornando mais competitivo e conseqüentemente, exigindo que os profissionais sejam mais qualificados. Ao mesmo tempo, o mercado de trabalho passou e continua passando por uma grande mudança tecnológica e obrigando que os profissionais possuam mais conhecimentos e habilidades.

A melhoria da qualificação profissional tornou-se, desde os anos 90, tema vinculado à noção de desenvolvimento profissional, numa vertente de pensamento contrária às visões de capacitação e aperfeiçoamento, largamente difundidas nas décadas antecedentes. Preconiza-se que a formação profissional não cessa nunca; implica na contínua aquisição de conhecimentos, atitudes e competências ao longo da carreira. Pressupõe-se que o desenvolvimento profissional decorre do engajamento pleno do profissional em seu próprio processo de aprendizagem. Em decorrência, compreender mais profundamente o desenvolvimento do profissional é fundamental para a formulação de programas de formação e propostas de análise da atuação profissional.

O conceito de desenvolvimento da profissionalidade reflete a qualificação quanto a competências, conhecimentos, sentimentos e postura ética relativos à profissão. (Pimentel, 2007, p. 159)



A partir de 1990, a linha de pensamento em relação a capacitação e aperfeiçoamento, deixou de ser algo mais “fixo” e objetivo, passando para uma visão de que há constante necessidade de qualificação profissional, o que se aproxima da noção de desenvolvimento profissional. O desenvolvimento profissional está ligado a aprendizagem no trabalho e é resultando de todas as ações de aprendizagem que permitam às pessoas ampliar suas competências para a atuação no mundo do trabalho (Monteiro & Mourão, 2017). Segundo Monteiro e Mourão (2017, p. 40):

Conceitualmente, o DP corresponde à “educação ou treinamento continuado que é esperado ou requerido de pessoas empregadas em uma profissão” (VandenBos, 2010, p. 274), sendo geralmente composto por cursos e diferentes oportunidades de capacitação e atualização profissional que as organizações oferecem aos seus empregados. Para além dessas oportunidades formais de aprendizagem, o DP resulta também de processos de aprendizagem informal (Mourão, Porto, & Puente-Palacios, 2014) e por isso relaciona-se com competências e habilidades, sentimentos e ética em relação à profissão (Pimentel, 2007).

Desta forma, o desenvolvimento profissional é resultado de um conjunto de aprendizagens (formais e informais) relacionadas ao ambiente de trabalho, levando em consideração aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos. Porém, o desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo como do apoio e das oportunidades de capacitação que as organizações de trabalho oferecem (Monteiro & Mourão, 2017).

Levando em consideração essa necessidade de desenvolvimento profissional, as organizações precisam trabalhar, cada vez mais, os meios de aprendizagem e os métodos de treinamentos de seus colaboradores. Um modelo de aprendizagem, presente nas organizações, que diversas vezes pode passar despercebido, visto que não se trata de um treinamento formal - onde tradicionalmente uma pessoa é responsável por passar o conhecimento e as demais são ouvintes - é o de aprendizagem informal. Segundo Camillis e Antonello (apud Marsick e Watkins, 1990, p. 12):

Aprendizagem informal é definida como um subproduto de algumas atividades, como cumprimento de tarefas, interação interpessoal, sentir a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo da aprendizagem formal, e pode ser deliberadamente

encorajada por uma organização ou também pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente propício para tal.

A partir dos conceitos (desenvolvimento profissional e aprendizagem informal) descritos acima, optou-se por realizar um estudo, referente a uma cooperativa médica com sede em Porto Alegre - RS, que é líder de mercado na capital gaúcha, Região Metropolitana, Centro-Sul e Litoral Norte do Rio Grande do Sul. O estudo será realizado, no setor de relações empresariais da cooperativa e irá abordar a relevância da aprendizagem informal no desenvolvimento profissional dos colaboradores que atuam neste setor. A escolha da cooperativa médica e o setor de relações empresarias para realização do estudo, ocorreu devido ao fato do autor, atuar nessa cooperativa e nesse setor. Assim, facilitando o acesso aos colaboradores e informações pertinentes para a realização da pesquisa. Desta forma, o problema de pesquisa será: **“Como a aprendizagem informal influencia o desenvolvimento profissional em uma cooperativa médica?”**.

## **1.1 Objetivos**

Para responder o problema de pesquisa, foram definidos objetivo geral e objetivos específicos, sendo eles:

### **a) Objetivo geral**

Verificar qual a influência da aprendizagem informal no desenvolvimento profissional dos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais da cooperativa médica.

### **b) Objetivos específicos**

- 1) Identificar e descrever os tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados;
- 2) Identificar os aspectos que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho;

- 3) Analisar a compreensão dos entrevistados em relação a aprendizagem informal como forma de desenvolvimento profissional

## **1.2 Justificativa**

O presente trabalho pretende contribuir para evidenciar as observações e vivências do autor, em relação ao seu local de trabalho e chegar a algumas considerações de como a aprendizagem informal influencia o desenvolvimento profissional.

Além dessa perspectiva do autor, a cooperativa também poderá se beneficiar, visto que a partir de algumas conclusões ao término do estudo, são fornecidos subsídios acerca dos processos de aprendizagem neste ambiente organizacional relacionados ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores. As considerações levantadas, poderão ser apresentadas para a cooperativa e conseqüentemente, avaliado se a aprendizagem informal no setor de relações empresariais é relevante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O trabalho está estruturado em 4 capítulos além desta introdução, no capítulo 2 é apresentado o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do trabalho e faz referência ao conceito de aprendizagem e os diferentes processos de aprendizagem (aprendizagem formal, experiencial e informal) e também aborda sobre o desenvolvimento profissional. No capítulo 3 é explicado a metodologia utilizada para obtenção dos dados (entrevista qualitativa e semiestruturada), como os dados obtidos foram analisados (análise de conteúdo), além de apresentar características da organização pesquisada e dos sujeitos pesquisados. O capítulo 4, nomeado como “apresentação e discussão dos resultados”, apresenta os dados obtidos com a pesquisa e a análise desses dados, fazendo a relação com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento do trabalho. Por fim, o capítulo 5 é o de conclusão, nele é demonstrado se os objetivos do trabalho foram alcançados e apresento sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão trabalhadas teorias sobre o processo de aprendizagem, abordando a aprendizagem formal, informal e experiencial. Além disso, será trabalhada também a parte teórica sobre desenvolvimento profissional. Esses conceitos servirão de referência para análise dos dados obtidos e elaboração das conclusões.

### **2.1 Aprendizagem**

O processo de aprendizagem não é limitado somente a um modelo ou método. Ele pode ocorrer de diversas formas, levando em consideração o ambiente e as circunstâncias do momento de aprendizagem. Dessa forma, será apresentado três modelos diferentes de aprendizagem (formal, informal e experiencial) que serão importantes para o andamento da pesquisa e análise das informações obtidas. Importante salientar que os mesmos não são necessariamente independentes, podendo haver mais de um tipo de aprendizagem em um mesmo momento.

#### **2.1.1 Aprendizagem formal**

O processo de aprendizagem é constantemente relacionado com treinamento e desenvolvimento, principalmente, quando falamos de aprendizagem formal. Esse modelo de aprendizagem fica evidente, quando são estipulados treinamentos dentro das organizações, ou seja, é definido um tema e um tipo de treinamento para os colaboradores. Dessa forma, criando um ambiente de aprendizagem formal. Segundo Salvatti e Elias (2011, p. 24):

A ideia de que o treinamento é um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados, em primeira análise, já foi superada há algum tempo. Atualmente, segundo Behmer (2002), treinamento é um processo educacional aplicado nas organizações a fim de aperfeiçoar profissionalmente as habilidades dos seus colaboradores, e assim torná-los mais produtivos, criativos e inovadores.

Em virtude das mudanças no mercado de trabalho e do avanço tecnológico, as organizações não podem mais ignorar questões como treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Isso se torna necessário para que eles tenham capacidade de utilizar as novas tecnologias e, conseqüentemente, tragam benefícios para a organização. Segundo Bastos (2006, p. 27):

O crescente uso das tecnologias da informação está subjacente ao crescimento de demandas cognitivas que requerem maior qualificação do trabalhador e, em decorrência, tornam o trabalho mais complexo. O acréscimo de habilidades, a introdução da equipe como unidade estruturante do processo de trabalho e a flexibilização das definições destes postos são os responsáveis pela característica de crescente fluidez. A maior incerteza advém, em parte, das definições menos precisas dos postos, pela natureza cognitiva das tarefas que impõem problemas menos rotineiros e, enfim, pelo desmantelamento do mercado interno, com a redução da perspectiva de uma carreira dentro de uma organização.

As organizações podem evidenciar necessidades de treinamento em seus colaboradores e, conseqüentemente, estipularem treinamentos de uma forma geral, não levando em consideração características distintas de cada colaborador. Esse estilo de treinamento é chamado de burocrático. Segundo Milioni (2004, p. 43-44):

Estilo burocrático – É uma forma de conduzir o treinamento. Nela, parte-se do princípio de que todos os indivíduos são carentes de treinamento, e os programas, conseqüentemente, têm caráter geral, coletivo. A unidade de treinamento estabelece os programas julgados como adequados e necessários, planejando em prazos alongados, mobilizando grande contingente de funcionários. Definidos os planos e programas, geralmente orientados segundo os escalões hierárquicos ou áreas funcionais, a ação de treinamento converge para os aspectos administrativos e logísticos dos programas, como se fosse uma “secretaria” de programas.

A aprendizagem formal é constituída por um conjunto de fatores, sendo eles relacionados a como está ocorrendo o treinamento - uma pessoa responsável por passar conhecimento, um local definido para realização e um tema estipulado – entretanto, podemos relacionar também com as organizações. Tendo em vista que é do interesse delas oferecer treinamento

para seus colaboradores. A partir das considerações e conceitos apresentados sobre o processo de aprendizagem formal, a seguir, será abordado conceitos sobre o processo de aprendizagem informal

### **2.1.2 Aprendizagem informal**

A aprendizagem informal é um modelo presente no dia-a-dia que na maioria das vezes não é evidente para aqueles que estão compartilhando conhecimento e para os que estão recebendo. Além disso, algumas organizações, podem não dar valor e não influenciar diretamente esse método de aprendizagem, pois, não possuem conhecimento de que esse tipo de aprendizagem está ocorrendo dentro do ambiente organizacional.

Esse modelo de aprendizagem, ao contrário do formal, não precisa ter uma determinada pessoa responsável por passar o conhecimento, um local determinado para realizar o processo de aprendizagem/treinamento e também não é necessário um tema definido. O modelo informal é caracterizado por poder ocorrer em qualquer lugar e com qualquer pessoa, ou seja, o processo de aprendizagem pode ocorrer durante uma conversa entre colegas de trabalho, a partir de um questionamento sobre a organização ou sobre as tarefas exercidas. Segundo Antonello (2005, p. 185):

[...] quanto a aprendizagem informal, Livingstone (1999, p. 3-4) sugere que seja alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais. Outra definição é oferecida por Watkins e Marsick (1992, p.288), onde a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo.

Embora o processo de aprendizagem informal não precise de uma estrutura formal para ocorrer, ele não é impedido de ocorrer durante outro processo de aprendizagem. No caso, ao longo do processo de aprendizagem formal, por exemplo, é possível que ocorra a aprendizagem informal. Estes dois tipos de processo de aprendizagem não são obrigatoriamente independentes. Entretanto, os seus objetivos são diferentes. Segundo Antonello (2005, p. 187):

Os atributos da formalidade e informalidade também se relacionam de modos diferentes em situações de aprendizagem diferentes. Os atributos e as suas inter-relações influenciam a natureza e efetividade da aprendizagem em qualquer situação. Estas inter-relações e seus efeitos só podem ser corretamente compreendidos se a aprendizagem for examinada em relação aos contextos mais amplos nos quais acontece. Também se identificou que a literatura menciona com frequência que o tipo de aprendizagem informal acontece naturalmente como parte de trabalho diário, usualmente os eventos de treinamento são considerados espaços típicos de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Assim, torna-se relevante evitar dois possíveis enganos. Primeiro, não se está afirmando que a aprendizagem é a mesma em todas as situações. Há diversas diferenças, muito reais e significativas entre elas, quando referimos a aprendizagem no trabalho e nas instituições de ensino.

O processo de aprendizagem está muito relacionado com o ambiente de trabalho e a forma que ela ocorre, pode variar muito entre organizações, levando em consideração como elas incentivam o processo de aprendizagem. Entretanto, o ambiente organizacional influencia para que se ocorra o processo de aprendizagem informal, visto que o mesmo ocorre nas situações do cotidiano. Segundo Reatto e Godoy (2015, p. 61):

No ambiente de trabalho há possibilidades potenciais para que a aprendizagem se desenvolva, sobretudo, informalmente, pois como essa aprendizagem acontece por meio das oportunidades que estão integradas nas rotinas e práticas de trabalho cotidianas, há maior chance de a AI ocorrer com maior frequência do que a formal. O aprender informalmente está relacionado às experiências espontâneas de vida do indivíduo em situações cotidianas como o aprender na escola, na família, com os amigos. Contudo, a AI, de acordo com Garrick (1998), caracteriza-se como um dos discursos vigentes a respeito da aprendizagem baseada no trabalho e da aprendizagem que ocorre a partir da experiência do indivíduo. Independentemente da abordagem sobre a qual a AI possa ser vista e estudada, a AI no local de trabalho deve sustentar-se na concepção de aprendizagem como processo, por meio da qual as pessoas, individualmente e em associação com as demais, empenham-se num encontro direto, pessoal e, então, propositalmente, refletem sobre ele, validam, transformam, dão significado e procuram integrar seus diferentes tipos de conhecimento (GARRICK, 1998).

A partir de diversos estudos encontrados na literatura internacional é possível evidenciar que o ambiente de trabalho tem sido legitimado para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que permitam aos indivíduos uma melhor participação nas atividades do dia a dia (REATTO e GODOY, 2015).

Portanto, a aprendizagem informal está diretamente ligada aos indivíduos presentes no ambiente organizacional e o relacionamento entre eles. Nesse processo, a organização como instituição, pode não possuir grande influência, se comparado ao processo de aprendizagem formal. A partir dos conceitos de aprendizagem informal, a seguir, será abordado conceitos sobre o processo de aprendizagem experiencial, que está relacionado aos processos de aprendizagem informais.

### **2.1.3 Aprendizagem experiencial**

Existem diferentes teorias que podem auxiliar na compreensão do processo de aprendizagem dos indivíduos. Uma destas teorias é a proposta por David Kolb: ciclo de aprendizagem experiencial. Esse modelo é composto por fases e processos determinados. Segundo Kolb (1997, p. 322):

Concebe-se aprendizagem como um ciclo quadrifásico. A experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual podem-se deduzir novas implicações para a ação. Tais implicações ou hipóteses servem então de guias durante a ação para criar novas experiências.

O processo de aprendizagem experiencial está diretamente ligado ao indivíduo e aos seus interesses. Sendo assim, não podemos afirmar que qualquer experiência seja um aprendizado, cabe ao indivíduo transformar suas experiências em conhecimento. Para isso é preciso refletir sobre a experiência vivida, em seguida, transformá-la em conhecimento e por fim, aplicar o conhecimento adquirido em outras experiências. Segundo Pimentel (2007, p. 160):

Aprender pela experiência não significa que qualquer vivência redunde em aprendizagem. Esta aprendizagem é, sobretudo, mental. Assim sendo, apropriar (tornar próprios) os saberes procedentes da experiência demanda processos contínuos de ação e reflexão. De acordo com a perspectiva de Kolb, o homem é um ser integrado ao meio natural e cultural, capaz de aprender a partir de sua experiência; mais precisamente, da reflexão consciente sobre a mesma. Uma pessoa aprende motivada por seus próprios propósitos, isto é, empenha-se deliberadamente na obtenção de aprendizado que lhe faça sentido.



Em virtude das etapas que constituem o processo de aprendizagem experiencial é importante ressaltar que os conhecimentos adquiridos através da experiência, podem ser diferentes para os indivíduos. No caso, a experiência pode ser a mesma, mas a reflexão sobre ela e a formulação de conhecimento não segue essa premissa, devido aos interesses e características dos indivíduos. Segundo Pimentel (2007, p. 160):

A aprendizagem experiencial enfatiza a interdependência entre características internas do ser aprendente e circunstâncias externas do ambiente, entre conhecimento de origem pessoal e social. A aprendizagem é individual na medida em que toda ação educativa é uma libertação de forças, tendências e impulsos existentes no indivíduo, elementos volitivos de direção e de orientação da atividade. (2007, p. 160).

Levando em consideração a perspectiva de aprendizagem experiencial/vivencial, informal e formal, podemos concluir que cada uma apresenta estruturas e conceitos diferentes. Entretanto, todas descrevem situações de aprendizagem que podem ocorrer em um ambiente organizacional e contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, o qual será apresentado no próximo tópico.

## **2.2 Desenvolvimento profissional**

No ambiente organizacional de hoje, o que mais diferencia as organizações e os seus colaboradores é a forma como ambos se desenvolvem e utilizam os conhecimentos obtidos. Conforme relatado por Antonello (2009, p. 2):

Na última década é que se reconhece que o ritmo no qual os indivíduos e as organizações aprendem tem sido considerado a única vantagem competitiva sustentável (De Geus, 1988 e Stata, 1989) e, neste sentido, há consenso de que o elemento estratégico das organizações do futuro será sua capacidade de aprender. Daí que a capacidade de aprendizagem e auto-renovação do indivíduo, assim como da organização, sejam objeto de estudo chaves das ciências da administração. (Adler e Cole, 1993).

Em virtude do ambiente competitivo que as organizações estão, o desenvolvimento profissional dos colaboradores se torna cada dia mais significativa. Entretanto, desenvolvimento não está ligado somente a questão

de treinamento, ele é composto por diversas variáveis e situações. Segundo Antonello (2009, p. 5):

Há muito tempo o conceito de treinamento têm sido o de um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais. Enquanto que desenvolvimento é considerado um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros valiosos membros da organização, não incluindo apenas treinamentos, mas também a carreira e outras experiências. (Milkovich e Boudreau, 2000).

Desenvolvimento é um conceito que permite considerável variedade de termos com respeito de como, quando e onde ele ocorre. Garavan (1997) define desenvolvimento como um conceito que abrange tanto a realidade exterior (do ambiente e metas organizacionais), quanto a realidade interna do indivíduo (auto-emergente); onde cada indivíduo é um ser sem igual no seu processo de formação e somente faz progressos quando interage com outros indivíduos ou exercita sua habilidade para fazer escolhas pessoais tão construtivamente quanto possível. Pedler (1994) caracteriza desenvolvimento como fazer o máximo que cada um possa das oportunidades tanto na esfera interna quanto externa, enquanto Baum (1997) entende isto como um processo que não é restrito a parâmetros formais ou mapas temporais.

O desenvolvimento profissional é resultante de diversos modelos de aprendizagem, sendo eles formais ou informais. O processo de aprendizagem, juntamente, com treinamentos e experiências pessoais são componentes que irão formular os conhecimentos dos indivíduos e direcionar o seu desenvolvimento. Segundo Mourão, Monteiro e Viana (2014, p. 199):

Desenvolvimento Profissional refere-se a “educação ou treinamento continuado que é esperado ou requerido de pessoas empregadas em uma profissão” (VandenBos, 2010, p. 274). Ainda de acordo com o Dicionário da APA, as organizações profissionais costumam auxiliar o desenvolvimento de seus membros oferecendo cursos e diferentes outras oportunidades de capacitação e atualização profissional. O desenvolvimento profissional seria, portanto, resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho (Borges-Andrade, Abbad, Zerbini, & Mourão, 2013).

O processo de desenvolvimento é constituído pela construção de conhecimento e de competências para a atuação profissional e reflete-se na prática e nas interações do ambiente profissional (MOURÃO, MONTEIRO e VIANA, 2014).

Barbier, Chaix e Demailly (1994) consideram que o desenvolvimento profissional parte da construção de conhecimento e de competências pela prática profissional e reflete-se na práxis e nas interações sociais no ambiente de trabalho. Para Paquay, Wouters e Nieuwenhoven (2012), o conceito inclui também as transformações identitárias dos indivíduos e as competências coletivas desenvolvidas em equipe. Desenvolver-se assume, portanto, um sentido amplo no contexto das organizações e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem (Mourão, Porto, & Puente-Palacios, 2014), bem como ações informais, como preconizado por Coelho-Júnior e Mourão (2011) e Flach e Antonello (2010). (Monteiro e Mourão 2016, p. 112)

Assim, podemos dizer que o processo de desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relacionados aos indivíduos, como também do ambiente que os mesmos estão inseridos, além do apoio que ele fornece, em relação as oportunidades de treinamento, desenvolvimento e educação (Monteiro e Mourão, 2016). Essa concepção de desenvolvimento profissional também pode ser observada no trabalho de Mourão, Barreiros e Puente (2014, p. 74):

O foco do conceito de desenvolvimento profissional está em uma combinação de processos, que envolvem um conjunto de modalidades de aprendizagem, formais e informais, com enfoque tanto em aspectos cognitivos como também comportamentais e afetivos. O desenvolvimento profissional está diretamente relacionado com as atividades do dia a dia do profissional e deve fazer parte de um processo mais amplo de aprendizagem contínua (Guskey, 2000).

A partir dos conceitos sobre desenvolvimento profissional, podemos evidenciar que hoje é de interesse da organização que seu colaborador se desenvolva profissionalmente, devido a competição do mercado. Ao mesmo tempo, o colaborador também precisa estar disposto a passar pelo processo de aprendizagem, visto que somente treinamento não formula desenvolvimento profissional. Após abordagem sobre os conceitos pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa, será abordado no próximo tópico, a metodologia utilizada para realização do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste trabalho foi determinada uma metodologia a partir de alguns critérios que serão relevantes para o andamento da pesquisa. Dessa forma, apresenta-se como foi definido o grupo de colaboradores que participaram das entrevistas individuais para a coleta dos dados necessários, também a forma como ocorreu a coleta dos dados e como foi desenvolvida a análise dos mesmos.

Considerando que existem duas abordagens de pesquisa – qualitativa e quantitativa – optou-se por utilizar a abordagem qualitativa. Segundo Godoy (1995, p. 62) “ A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Assim, a abordagem qualitativa se torna mais adequada para a realização da pesquisa, visto que a mesma foi realizada dentro de um setor da cooperativa, utilizando um determinado grupo de colaboradores e o pesquisador estará diretamente relacionado, por atuar no ambiente pesquisado. Além disso, as percepções dos entrevistados foi crucial para o desenvolvimento da pesquisa e conseqüentemente, a abordagem qualitativa, proporcionou uma melhor obtenção de dados.

Dentro da abordagem de pesquisa qualitativa, foi utilizado o tipo de estudo de caso que possui como propósito fundamental analisar intensivamente uma determinada unidade social ou grupo de pessoas envolvidas em um determinado ambiente (GODOY, 1995). Segundo Godoy (1995, p. 25):

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

No estudo de caso é importante que o pesquisador possua uma perspectiva da totalidade do ambiente e situação pesquisada, entretanto, é importante ter claros seus focos de interesse (GODOY,1995). A partir dessa concepção, utilizou-se como técnica para levantamento de dados e informações, a entrevista semi-estruturada. Assim, foi possível direcionar os questionamentos, com a finalidade de obter dados importantes para atingir os

objetivos deste trabalho e, ao mesmo tempo, essa técnica possibilitou que ao longo das entrevistas se pudesse levantar questões relevantes para a pesquisa e que auxiliaram a entender a perspectiva dos entrevistados sobre o tema abordado.

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador e em local reservado (sala de reuniões do setor) de forma presencial e individual com cada entrevistado. As mesmas foram gravadas para que não se perdesse informações relevantes e posteriormente, foram transcritas. Importante salientar que se preservou a identidade dos entrevistados.

O roteiro de entrevista (vide Anexo A) foi elaborado a partir dos objetivos a serem atingidos e revisão de literatura, conforme quadro I a seguir.

Quadro I: Elaboração do roteiro de entrevistas

Objetivos	Literatura	Perguntas
1) Identificar e descrever os tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados;		1) Comente um pouco sobre sua trajetória na cooperativa; 2) O que significa aprender para você? Comente 3) Comente sobre os processos de aprendizagem presentes no setor de relações empresariais; Exemplifique 4) O que você compreende sobre aprendizagem informal? 5) Qual o formato de aprendizagem que você acha mais presente no ambiente de trabalho (setor)? Por que? 6) Qual tipo de aprendizagem é mais presente no setor de relações empresariais? Exemplifique 7) Você adquiriu conhecimento no ambiente de trabalho? Se sim, relevante? De que forma? Por que?
2) Identificar os aspectos que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho;		8) O que você acredita que facilita o processo de aprendizagem no setor de relações empresariais? 9) E o que você acredita que dificulta o processo de aprendizagem no setor de relações empresariais?
3) Analisar a compreensão dos entrevistados em relação a aprendizagem informal como forma de desenvolvimento profissional		10) O que você compreende sobre desenvolvimento profissional? Cite características relevantes para você; 11) Qual o papel da aprendizagem para o desenvolvimento profissional? 12) Qual o papel do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional? De que forma? 13) Qual o papel do processo de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional? Por que? Exemplifique

Fonte: revisão de literatura e objetivos do estudo

Para análise dos dados coletados empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica está diretamente relacionada com o método de pesquisa qualitativo e também pode utilizar das observações do pesquisador para o levantamento de resultados. Segundo Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 15):

A análise de conteúdo, neste cenário, emerge como técnica que se propõe à apreensão de uma realidade visível, mas também uma realidade invisível, que pode se manifestar apenas nas “entrelinhas”

do texto, com vários significados. Neste sentido a análise requer uma pré-compreensão do ser, suas manifestações, suas interações com contexto, e principalmente requer um olhar metuculoso do investigador.

A técnica de análise de conteúdo começa com uma pré análise do material de estudo e nessa etapa ocorre a formulação de hipóteses ou pressupostos. Nesse processo, podemos fazer a relação do material levantado com os objetivos da pesquisa. Segundo Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 16):

Ainda na pré-análise o pesquisador procede à formulação e reformulação de hipóteses, que se caracteriza por ser um processo de retomada da etapa exploratória por meio da leitura exaustiva do material e o retorno aos questionamentos iniciais. Enfim, na última tarefa da pré-análise, elabora-se os indicadores que fundamentarão a interpretação final (OLIVEIRA, 2008).

Na parte de exploração dos dados levantados, ocorre a busca por expressões, colocações e palavras que apresentem um significado para o trabalho e possam resumir as informações levantadas durante a pesquisa. A partir dessa etapa, para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 16):

... o pesquisador realiza a classificação e a agregação dos dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pela especificação do tema (BARDIN, 1977). A partir daí, o analista propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugerida pela leitura do material (MINAYO, 2007).

Portanto, os dados da pesquisa foram relacionados com os objetivos do trabalho e identificado se as respostas obtidas dos entrevistados e suas expressões, tornaram possível atingir os objetivos do trabalho.

### **3.1. Caracterização da Organização**

A cooperativa médica foi fundada em 23 de dezembro de 1971 por um grupo de 30 médicos. A mesma nasceu com o propósito de valorizar o trabalho

médico e melhorar as condições de atendimento aos clientes. É uma sociedade de pessoas de natureza civil cujo objetivo social é congregar os sócios para o exercício de suas atividades econômicas.

Atualmente é líder de mercado na capital gaúcha, Região Metropolitana, Centro-Sul e Litoral Norte do Rio Grande do Sul. Em sua área de atuação, a cooperativa destaca-se como detentora da maior estrutura em prestação de serviços de saúde, oferecendo soluções completas em assistência a uma população superior a 3 milhões de pessoas.

A cooperativa integra o Sistema Unimed, maior experiência cooperativista de trabalho médico do mundo, e lidera o mercado de assistência à saúde em sua área de atuação com 42,5% de participação de mercado, sendo 46,5% na capital e 38,1% nos demais municípios. Classificada no grupo das operadoras de plano de saúde de grande porte, a cooperativa conta com mais de 6.500 médicos cooperados trabalhando em 55 especialidades e uma rede própria de serviços.

Seu negócio é o de soluções em saúde, o que compreende a atenção integral à saúde. Para tanto, comercializa planos de saúde familiares e empresariais, além de produtos e serviços complementares, inclusive no ramo de saúde ocupacional. Seu mercado-alvo tem como ênfase o segmento dos planos de saúde coletivos empresariais. 87,1% deles são compostos por esse público, formado por micro e pequenas empresas (a partir de dois funcionários) e médias e grandes empresas. O mercado familiar responde pelos outros 12,9%.

Devido à grande carteira de clientes empresariais que a cooperativa possui hoje, existe um setor específico dentro da organização, responsável por realizar a gestão dos planos, juntamente com a área de recursos humanos ou administrativa das empresas.

Esse setor é de relações empresariais e a equipe que atua nele é responsável por fornecer suporte para os clientes empresariais. Atualmente, a equipe é composta, aproximadamente, por 50 pessoas e dentre elas estão: estagiários, assistentes, analistas, consultores, líder e uma gerente. As funções exercidas no setor são relativamente abrangentes, pois os colaboradores são responsáveis por fornecer suporte ao cliente empresarial e realizar a comunicação do cliente com os demais setores da cooperativa. Portanto, o



setor de relações empresarias pode ser descrito como “*front*” da cooperativa e o intermédio do cliente com outras áreas (ex.: financeiro, administração de contratos, auditoria, etc.). Importante salientar que o “relações empresarias” realiza a comunicação com a área de recursos humanos ou administrativa da empresa, para atendimento e suporte ao beneficiário específico, existe outro setor responsável por fornecer auxílio.

### 3.2. Sujeitos Pesquisados

A pesquisa limitou-se aos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais da cooperativa médica e a partir desse grupo de colaboradores, foram determinados alguns critérios que serão relevantes para atingir os objetivos da pesquisa. Os critérios foram: estar há mais de um ano na organização e possuir cargo de assistente ou superior (analistas, consultores, líder e gerencial). Optou-se por não utilizar estagiários na pesquisa, pois o setor apresenta uma grande rotatividade.

Quadro II: Perfil dos Pesquisados

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo de Empresa	Função
E1	36 anos	Graduação em andamento	4 anos	Assistente de relacionamento
E2	27 anos	Graduação concluída	5 anos	Analista de relacionamento
E3	36 anos	Pós-graduação em andamento	7 anos	Consultora de relacionamento
E4	32 anos	Pós-graduação em andamento	10 anos	Líder de relacionamento
E5	47 anos	Graduação concluída	21 anos	Consultora de relacionamento
E6	27 anos	Pós-graduação concluída	5 anos	Analista de relacionamento

Fonte: Dados coletados

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após análise dos dados levantados com a realização das entrevistas com os colaboradores (assistentes, consultores, analistas e líder) do setor de relações empresariais da cooperativa, tornou-se possível identificar percepções similares entre os entrevistados, bem como, divergentes. Isso foi possível através da pré-análise dos dados levando em conta os objetivos do trabalho. De forma sintética os principais achados neste estudo foram os seguintes:

- Os entrevistados relataram os mesmos processos de aprendizagem: Aprendizagem formal e informal.
- Os entrevistados relataram aspectos que facilitam e/ou dificultam o processo de aprendizagem: Autonomia, relacionamento, conhecimento concentrado em alguém, falta de um padrão e correria do dia-a-dia.
- Os processos de aprendizagem são importantes para o desenvolvimento profissional, na visão dos entrevistados;

A partir da análise dos dados, será abordado a seguir, os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados, os aspectos que podem facilitar ou dificultar o processo de aprendizagem no local de trabalho e a compreensão dos pesquisados em relação a aprendizagem informal como forma de desenvolvimento profissional. Importante salientar que por se tratar de uma pesquisa qualitativa que procura compreender a percepção dos entrevistados, não devemos generalizar seus pensamentos e opiniões, entretanto, podemos evidenciar traços comuns entre elas.

Para tal trabalhou-se com as macrocategorias definidas previamente a partir dos objetivos e da literatura utilizada como norteadora. Já as microcategorias foram estabelecidas, quando o caso, a partir da análise dos dados que emergiram dos relatos dos sujeitos pesquisados (vide quadro III).

Quadro III – Macro e Micro Categorias de Análise

MACROCATEGORIA DE ANÁLISE	MICROCATEGORIA DE ANÁLISE
Tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados	Aprendizagem formal
	Relevância dos processos de aprendizagem
	Aprendizagem informal
Aspectos que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho	Facilitam: Autonomia e relacionamento
	Dificultam: Conhecimento concentrado em alguém, falta de um padrão e correria do dia a dia
A aprendizagem informal como desenvolvimento profissional	-

Fonte: Dados coletados

Ao longo do trabalho, os entrevistados serão identificados com E1, E2 e assim sucessivamente, afim de não informar a identidade dos mesmos e a referência de cada entrevistado pode ser verificada no “Quadro II: Perfil dos pesquisados”.

#### **4.1 Tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados**

Para poder evidenciar quais os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho, foram utilizadas perguntas para compreender o entendimento dos pesquisado em relação ao conceito de aprendizagem, avaliar se houve algum processo de aprendizagem ao longo da trajetória na cooperativa, identificar se os pesquisados adquiriram conhecimento no ambiente de trabalho. Também foi questionado para os mesmos, quais os processos de aprendizagem que conseguiam identificar no ambiente de trabalho.

Levando em consideração essa etapa, foi possível constatar que para os entrevistados, aprender é adquirir novos conhecimentos, refletir sobre eles e é essencial para a vida profissional e pessoal. Segundo E2:

Aprender é adquirir novos conhecimentos, novas formas de pensar. É um processo onde se adquire novos conhecimentos através de informações. O processo de adquirir conhecimento ocorre mais através de pessoas do que processos.

Ainda nessa linha de pensamento, podemos utilizar o relato do E5 que reforça essa observação.

Aprender é sempre conhecer coisas novas, formas diferentes de fazer um relatório e formas diferentes de dar um retorno mais claro para o cliente. A gente aprende todos os dias alguma coisa nova e levamos de bagagem e experiência.

Um fato importante sobre o relato do E2 e E5 é que embora ocorra grande diferença de tempo atuando na cooperativa, onde o E2 estava 5 anos e o E5 está há 21 anos, ambos reforçam que aprender é conhecer algo novo e descobrir novas formas de realizar uma tarefa. Assim, evidenciamos que por mais experiência que os entrevistados possam ter, a compreensão sobre aprender pode ser similar para ambos.

A partir da concepção dos entrevistados sobre aprender, os mesmos precisaram relatar os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente organizacional e explicar a importância desses processos. Após análise e comparação dos dados, tornou-se evidente que os processos de aprendizagem formal, experiencial e informal são os principais tipos de processos que ocorrem no ambiente organizacional e ambos possuem relevância para a obtenção de conhecimento. Entretanto, o processo de aprendizagem mais relevante para o setor de relações empresariais é o informal.

#### **4.1.1 Aprendizagem formal**

Após relato dos entrevistados e análise dos dados tornou-se possível evidenciar que o processo de aprendizagem formal está presente no setor de

relações empresariais da cooperativa. Porém, o mesmo é utilizado para situações mais burocráticas (treinamento de sistemas, treinamento sobre normas da cooperativa, etc).

Esse processo de aprendizagem acaba sendo utilizado, frequentemente, para realizar introdução e integração de novos funcionários, apresentando como funciona a cooperativa, como atua e a forma que a cooperativa é estruturada. Além dessa abordagem, o processo de aprendizagem formal é, normalmente, utilizado para realizar o treinamento dos colaboradores em relação aos sistemas utilizados internamente pela cooperativa, como também para transmitir conhecimento sobre os processos e regras de outras áreas ou legislações. Por exemplo: o setor de relações empresariais possui grande relação com a área de administração de contratos e em algumas ocasiões, necessita repassar demandas para essa área. Entretanto, para repassar essas demandas, existem determinadas regras que precisam ser seguidas. Além dessa relação com outra área, estamos nos referindo a um setor que atua dentro de uma cooperativa médica e essa precisa seguir legislações de saúde que passa por constantes alterações e as mudanças precisam ser repassadas para os colaboradores, principalmente, para quem realiza atendimento ao cliente, o que impacta diretamente no setor de relações empresariais.

No setor de relações empresariais temos treinamentos elaborados que são mais técnicos, utilizados para ensinar, falando um pouco sobre como funciona o sistema de cooperativa... utilizamos o treinamento para situar as pessoas de onde elas estão, quem somos, quem é o relações empresariais, qual o papel do relações... possuímos treinamentos de sistema, mostrando tela, explicando como utilizar, para que é utilizado... (E4, 2018)

[...] existe também o processo formal, utilizado para repassar os conhecimentos que a área exige, ocorrendo através de treinamentos e EAD. Além disso, a área exige um conhecimento sobre a legislação da ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) e conseqüentemente, é um conhecimento mais formal que ocorre através de um material já definido. (E2, 2018)

Tendo como base os relatos e observações podemos identificar que o processo de aprendizagem formal na cooperativa é algo que o ambiente exige.

Podemos relacionar essas características do processo de aprendizagem formal, com a definição de Milioni (2004), que na aprendizagem formal, existe o estilo burocrático que é uma forma de conduzir treinamentos e esse estilo não leva em consideração as características de cada indivíduo e os treinamentos são estabelecidos de forma geral.

Assim, fica claro que o processo de aprendizagem formal, segundo os entrevistados participantes da pesquisa, é utilizado na cooperativa e no setor de relações empresariais para repassar conhecimento de forma geral para os colaboradores, ou seja, é um processo de aprendizagem “padrão”.

#### 4.1.2 Aprendizagem informal

O processo de aprendizagem experiencial não foi citado explicitamente pelos entrevistados como um dos processos presentes no setor de relações empresariais. Porém, com a análise dos dados, conseguimos identificar que ele está presente no ambiente organizacional e possui influência sobre os colaboradores, uma vez que está relacionado com os processos informais de aprendizagem.

Embora os entrevistados não tenham citado esse processo de aprendizagem, quando questionados sobre a capacidade de adquirir conhecimento no ambiente de trabalho, *“Você adquiriu conhecimento no ambiente de trabalho? Se sim, relevante? De que forma? Por que?”*, todos relataram que foi possível adquirir conhecimento no ambiente de trabalho e que esse conhecimento foi relevante, em alguns casos profissionalmente, em outros pessoalmente ou ambos. Podemos observar esse conhecimento adquirido, no relato do E2:

Sim. Por se tratar de uma área de relacionamento, a maior parte do conhecimento é adquirido através das interações e isso é necessário para que possamos nos relacionar com o cliente e com as outras áreas da organização. Um conhecimento importante adquirido, foi o saber ouvir, que seria uma técnica de relacionamento, mas que auxilia compreender a visão das pessoas. Isso me auxiliou como pessoa, pois, queria sempre expor as minhas ideias, não deixava as pessoas falarem e não aceitava muito bem a opinião dos outros.

A partir desse relatado, constatamos que a experiência vivenciada pelo entrevistado gerou um conhecimento, que o mesmo refletiu sobre esse

conhecimento adquirido e utilizou o mesmo para outras experiências, sendo elas, profissionais e pessoais, sendo similar ao conceito de ciclo de aprendizagem experiencial. Na concepção de Kolb (1997) o processo de aprendizagem ocorre a partir de ciclo quadrifásico, que começa com a experiência vivenciada e os conhecimentos gerados dessa experiência, a partir da reflexão sobre o que ocorreu, podem ser utilizados para novas experiências.

Assim, por mais que os entrevistados não tenham consciência de que o processo de aprendizagem experiencial está ocorrendo no ambiente organizacional e no setor de relações empresariais, eles estão utilizando conhecimentos que são gerados a partir desse modelo de aprendizagem.

O processo de aprendizagem informal foi citado por todos os entrevistados e sinalizaram como o mais presente no ambiente organizacional e no setor de relações empresariais. Em todos os relatos foi possível identificar que esse processo de aprendizagem é extremamente relevante para o setor de relações empresariais, principalmente, pelos motivos que serão relatados no tópico 4.2 desse trabalho. Dentre eles, podemos citar autonomia, disponibilidade das pessoas, alto número de demandas e pelo setor exigir agilidade, entre outros.

Quando os entrevistados foram questionados sobre, *“Comente sobre os processos de aprendizagem presentes no setor de relações empresariais; Exemplifique”* ou *“Qual tipo de aprendizagem é mais presente no setor de relações empresariais? Exemplifique”*, foi unanimidade que o processo de aprendizagem informal está presente no setor de relações empresariais, bem como, é o processo de aprendizagem mais utilizado pelos pesquisados. Conforme relato do E2:

O processo de aprendizado mais presente é o da vivência/informal, não é um processo que você aprende sobre uma determinada tarefa, que te expliquem e param para ensinar. É uma aprendizagem mais informal e no dia a dia, as pessoas vão repassando as experiências, vivências e conhecimentos. A partir disso, a pessoa vai fazendo a ligação das situações que ocorrem no ambiente e os conhecimentos adquiridos, através dos colegas.

A partir dessas informações, os entrevistados também foram questionados sobre, *“O que você compreende sobre aprendizagem informal?”*,

e embora eles não tenham utilizado as mesmas palavras para explicar a compreensão sobre aprendizagem informal, é possível identificar semelhanças, conforme relatos:

Compreendo aprendizagem informal, bem o que conversamos, o dia a dia, o vizinho (referência ao colega de trabalho) do lado que te ensina, as vezes uma conversa de uma pergunta que gera uma consideração ou é realizada alguma observação no que foi trazido... (E4, 2018).

É atender o cliente e cada dia tu ter uma novidade, ir aprendendo sistema e como funciona a empresa, a partir dos questionamentos do cliente ou orientação de algum colega. Não tem uma aula para aprender os processos, vai aprendendo no dia a dia. (E5,2018).

A minha compreensão é que não tem uma regra, um padrão, não é uma sala de aula em que o professor fornece uma folha com início, meio e fim. É o dia a dia, é pegar um processo e questionar, ir atrás e ver quem é que vai te ajudar, como vai resolver aquela demanda. (E3, 2018)

Compreendo que a aprendizagem informal é algo que não existe um processo, a pessoa vai repassando as informações e pode ocorrer através das interações do dia a dia. Através disso, podemos aprender sobre algo novo que não possuíamos conhecimento ou algo que pensávamos ser de uma forma e na verdade é de outra. Além disso, os conhecimento e informações passadas podem ter uma finalidade para a pessoa que passou e quem recebe, pode ter outra visão sobre esse conhecimento (a reflexão sobre o conhecimento, pode correr de formas diferentes). Ele pode ocorrer tanto entre pessoas, quanto a partir de uma leitura realizada no dia, pois não é um aprendizado que foi estruturado para acontecer. Esse processo é diferente de um aprendizado acadêmico, onde é estabelecido um conhecimento e definida uma forma de repassar o conhecimento. (E2, 2018)

Levando em consideração a compreensão dos entrevistados, juntamente, com os dados da pesquisa, verificamos que a concepção de aprendizagem informal no setor de relações empresariais é condizente com a teoria que explica esse processo de aprendizagem. Segundo Antonello (2005, p. 185):

[...] quanto a aprendizagem informal, Livingstone (1999, p. 3-4) sugere que seja alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais. Outra definição é oferecida por Watkins e Marsick (1992, p.288), onde a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo.



Assim, constata-se que a aprendizagem informal está presente na rotina dos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais e esse processo de aprendizagem é decorrente das funções exercidas por eles. Além da compreensão dos entrevistados sobre o processo de aprendizagem informal, eles estão cientes de que esse processo é um dos que estão marcadamente presentes no ambiente. Segundo Reatto e Godoy (2015) o ambiente de trabalho proporciona possibilidades potenciais para que seja desenvolvida a aprendizagem, principalmente, de forma informal, pois, as oportunidades surgem da rotina e práticas do dia-a-dia, havendo maior probabilidade de ocorrer aprendizagem informal do que formal.

Podemos concluir que o processo de aprendizagem informal é, constantemente utilizado no setor de relações empresariais e o ambiente proporciona esse processo de aprendizagem, pois, os colaboradores possuem acesso aos colegas de setor e colegas de outras áreas para realizar questionamentos sobre situações que ocorreram ou solucionar dúvidas. A partir desses questionamentos, os colaboradores vão se apropriando das informações repassadas, dos conhecimentos e, conseqüentemente, utilizam esse aprendizado para situações futuras, avaliando casos que pensavam ser de uma determinada forma, repensando processos e utilizando o conhecimento para situações similares que podem vir a ocorrer. Importante salientar que para concretização desse processo de aprendizagem, o indivíduo/colaborador precisa estar aberto aos conhecimentos repassados, ou seja, ele necessita utilizar e refletir sobre os conhecimentos adquiridos e não, simplesmente, repassar as informações, evidenciado aqui a relação entre o processo informal e experiencial apontado pela literatura sobre o assunto. Além disso, evidenciamos que dentro do processo de aprendizagem informal, possuem diversos tipos e formas de aprendizagem, sendo elas, observando, conversando com colegas, as interações do dia-a-dia com os colegas e se relacionado/comunicando com os clientes.

### 4.1.3 Relevância dos processos de aprendizagem

Atualmente as pessoas necessitam estar em constante desenvolvimento para atuar em suas funções ou para exercer novas tarefas, pois podem surgir novas variáveis para realização/exercer as tarefas e, conseqüentemente, o conhecimento exigido se tornar maior. O ambiente organizacional exige a capacidade de se desenvolver tanto os novos colaboradores, quanto os que já estão inseridos na organização. A partir disso, os processos de aprendizagem são essenciais para os indivíduos e o ambiente organizacional, pois, possibilitam que ocorra desenvolvimento profissional.

Quando os entrevistados foram questionados sobre “*Qual o formato de aprendizagem que você acha mais presente no ambiente de trabalho (setor)? Por que?*”, ficou claro que os processos de aprendizagem fazem parte do ambiente organizacional e eles proporcionam a capacidade de agregar conhecimento. Porém, podemos observar que embora os processos de aprendizagem sejam relevantes, o ambiente no qual os colaboradores estão inseridos, influencia o processo de aprendizagem adotado pelo colaborador. Conforme relato dos entrevistados:

Informal, sem dúvida nenhuma. São poucos os treinamentos e é difícil elaborar treinamentos de maneira que os conhecimentos fiquem gravados na memória das pessoas. Por mais que as pessoas anotem, eu por exemplo, anoto muitas coisas, mas as coisas podem acabar passando “batidas” em determinados momentos. Então aquele treinamento que a gente vai e anota tudo, quando sentamos para exercer o que foi ensinado e surge alguma dúvida sobre como fazer, vamos questionar o colega do lado, o cara que está mais tempo na organização... dificilmente acabamos consultando algum manual. (E4, 2018)

Depende da área de trabalho, caso seja uma área muito técnica, o processo de aprendizagem terá que ser mais formal. Por exemplo: área relacionada a medicina, vai exigir uma aprendizagem formal. Entretanto, em uma área de relacionamento, o processo mais presente acaba sendo o informal, pois é nas interações que será possível entender e aprender com outras pessoas. (E2, 2018)

Considerando os achados em campo, fica evidenciado que os processos de aprendizagem são relevantes e que é necessário levar em consideração as

características das funções e do ambiente de trabalho para que se evidencie qual o processo de aprendizagem é mais relevante, pois, conforme a área de atuação, os processos de aprendizagem exigidos poderão ser diferentes e a relevância de cada processo também poderá sofrer alguma alteração.

## **4.2 Aspectos que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho**

O ambiente organizacional pode ser extremamente relevante para que ocorra aprendizagem e ele pode influenciar quais os processos de aprendizagem ocorrem. A partir disso, podemos abordar algumas características do ambiente que podem facilitar e dificultar o processo de trabalho. Segundo Reatto e Godoy (2015) o ambiente de trabalho proporciona possibilidades potenciais para que se desenvolva a aprendizagem, principalmente, a informal. Assim, alguns aspectos do ambiente podem aumentar essas possibilidades e outros podem limitar.

### **4.2.1 Aspectos que facilitam a aprendizagem no local de trabalho**

Ficou evidenciado que no setor de relações empresariais a autonomia e o relacionamento são os principais aspectos que facilitam o processo de aprendizagem. Foi possível chegar a essa conclusão quando os entrevistados foram questionados sobre “*O que você acredita que facilita o processo de aprendizagem no setor de relações empresariais?*”.

Autonomia. Poder ligar para colegas de outros setores e tentar entender os casos, pedir para ajudar e alguns setores não “tacharem” as pessoas pelo cargo (independente do cargo, as pessoas estão dispostas a ajudar). Possuímos bastante espaço com vários setores e não importa quem ligar, vão ajudar e esclarecer as dúvidas. Isso é gratificante para o nosso aprendizado profissional... (E3, 2018)

As boas relações. O relacionamento, não só no relações empresariais, mas em qualquer lugar e acredito que uma carreira de sucesso se faz com bons relacionamentos. Conhecer as pessoas certas, ser bem relacionado, ter relacionamento e estreitar o mesmo. Isso facilita, não só a aprendizagem, como qualquer outra coisa,

sempre vai ter alguém para te responder. Até hoje tem coisas que me pedem para fazer e muitas vezes não sei nem como e por onde começar, mas sei quem pode me ajudar e auxiliar... (E4, 2018)

A abertura das pessoas para ensinar, estão sempre dispostas para explicar as coisas que tu não saibas ou nunca tenhas experienciado. Levando em consideração as pessoas, algumas repassam melhor o conhecimento, deixando de forma clara para quem está aprendendo. Outra coisa que facilita o processo de aprendizagem é que o ambiente te obriga adquirir conhecimentos, pois ocorre relacionamento com o cliente e podem surgir diversas dúvidas e questionamentos que vão te obrigar a buscar o conhecimento. (E2, 2018)

Podemos concluir que, embora sejam dois aspectos diferentes, estão relacionados um ao outro. A autonomia que os colaboradores possuem para realizar contato com pessoas e outras áreas, acaba desenvolvendo o relacionamento. Já o relacionamento do ambiente organizacional permite que os colaboradores tenham autonomia para questionar e solicitar ajuda para quem possa ter as informações e respostas necessárias relacionadas as situações que ocorrerem no dia a dia do ambiente organizacional. A partir dessa relação que se cria, os indivíduos envolvidos adquirem conhecimentos e utilizam os conhecimentos adquiridos para resolução de situações semelhantes ou para novas situações. Além disso, podemos confirmar o que é relatado por Reatto e Godoy (2015) de que o ambiente de trabalho proporciona possibilidade de aprendizagem.

#### **4.2.2 Aspectos que dificultam a aprendizagem no local de trabalho**

Da mesma forma que um ambiente organizacional pode auxiliar no processo de aprendizado, em algumas situações, ele pode prejudicar que alguns processos de aprendizagem ocorram. No setor de relações empresariais identificamos que o conhecimento concentrado em alguém, a falta de padrão e a correria do dia a dia da organização, prejudicam os processos de aprendizagem. Quando os entrevistados foram questionados sobre “*E o que você acredita que dificulta o processo de aprendizagem no setor de relações*

*empresariais?*”, possibilitou evidenciar os aspectos que dificultam a aprendizagem.

Devido ao conhecimento estar concentrado nas pessoas, caso alguém não esteja na empresa, é necessário buscar o conhecimento em outras fontes (artigos disponibilizados em sistema). Esse processo demanda tempo e pode ocorrer de a pessoa não saber onde essa informação pode ser encontrada. (E1, 2018)

A loucura, a rotina, a urgência, a celeridade das coisas... a palavra hoje é agilidade e quem não tiver agilidade não vence. Tudo é para ontem, tudo é agora... as vezes acabamos “robotizando” algumas coisas e realizando elas de maneira automática, sem pensar, sem criticar, sem entender o todo... (E4, 2018)

Quando as pessoas começam no setor de relações empresariais, algumas vezes não possuem muita noção do que espera e hoje a dificuldade principal que possuímos, é não ter algo mais formal e estruturado, mas que não seja uma “sala de aula” onde a pessoa vai ter o conhecimento transmitido, porém, não necessariamente adquiriu esse conhecimento. No caso, seria necessário mesclar o processo de aprendizagem formal e informal, para não tornar o processo maçante e ao mesmo tempo não deixar que a pessoa adquira o conhecimento, somente, vivenciando o dia-a-dia. (E2, 2018)

A partir dessas observações, identificamos que quando um colaborador começa a atuar no setor de relações empresariais, não existe uma forma padrão para adquirir conhecimento e o mesmo, normalmente, o adquire através das relações e situações do dia a dia, porém, o conhecimento repassado dessa forma pode mudar de pessoa para pessoa e algumas informações se perderem ou a compreensão sobre o conhecimento e informações repassadas pode ser diferente da “lógica” inicial. Além disso, algumas vezes o conhecimento está concentrado nas pessoas e caso as mesmas não estejam presentes no ambiente, dificulta o processo de resposta e resolução de problemas. Embora o conhecimento dessas pessoas possa estar disponível em outros lugares (artigos da intranet organizacional), o processo para localizar essas informações demanda tempo e a partir disso, nos deparamos com outro aspecto que dificulta o processo de aprendizagem que é a correria do dia a dia organizacional. O número de demanda de trabalho é elevado e cada vez mais, o ambiente exige que o tempo de resposta seja menor e, conseqüentemente,

precisamos ter conhecimento do “todo” para poder atender e solucionar problemas de uma maneira mais ágil.

Assim, fica claro que o ambiente de trabalho possui papel fundamental para o processo de aprendizagem e o mesmo pode apresentar aspectos que vão auxiliar os colaboradores a adquirir mais conhecimentos e se desenvolver profissionalmente, mas também, pode apresentar aspectos que dificultam o processo de aprendizagem. No caso do setor de relações empresariais, podemos concluir que o ambiente dificulta, devido ao grande número de demanda e falta de uma padronização, que ocorra o processo de aprendizagem formal.

### **4.3 A aprendizagem informal como desenvolvimento profissional**

Para compreender como a aprendizagem informal é relevante para o desenvolvimento profissional, primeiro foi verificada a compreensão dos entrevistados sobre o que é desenvolvimento profissional.

Desenvolvimento profissional, dentro do que estamos exercendo de função, é adquirir novos conhecimentos e quando não adquirimos mais conhecimentos “estagnamos”, o desenvolvimento profissional deixa de acontecer. Uma reflexão que realizei é se estou mais ensinando do que aprendendo com as pessoas que atuam no meu ambiente. Precisamos sempre estar adquirindo novos conhecimentos e se desenvolvendo. (E2, 2018)

Desenvolvimento é tu ter adquirido conhecimento para compreender e finalizar uma demanda, saber o início, meio e fim. Pegar uma nova demanda e ter autonomia de poder finalizar ela, poder responder para o cliente de uma forma segura, pois tem conhecimento e confiança... (E3, 2018)

Desenvolvimento profissional se dá principalmente a partir dos comportamentos e atitudes. A partir do momento que nos desenvolvemos profissionalmente, mudamos a maneira de ver as coisas, de se comportar, de agir, de interagir... a maturidade que as pessoas vão adquirindo com o tempo, as experiências, os aprendizados... o conhecimento torna as pessoas mais seguras e possibilita que elas se apropriem das coisas... (E4, 2018)

Assim, fica evidenciado que desenvolvimento profissional se constitui de um conjunto de fatores e identificamos o que é relatado por Mourão, Monteiro e Viana (2014), que desenvolvimento profissional é referente ao processo de educação ou treinamento que é esperado ou exigido de pessoas empregadas em uma profissão. O mesmo é resultante de todas as interações e processos de aprendizagem formais e informais.

Além disso, podemos relacionar a concepção de desenvolvimento profissional dos entrevistados com o conceito abordado por Antonello (2009) de que desenvolvimento possui variedade sobre quando, como e onde ele corre. O desenvolvimento é utilizar ao máximo cada oportunidade, tanto interna quanto externa, para obter/adquirir conhecimento, experiência e se apropriar dos mesmos.

O ambiente organizacional exige cada vez mais que os colaboradores se desenvolvam e a capacidade que os indivíduos e a organização possuem de aprender será o seu diferencial (Antonello, 2009). No setor de relações empresariais, tornou-se evidente que o processo de aprendizagem é crucial para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o processo de aprendizagem mais presente nesse ambiente é o informal.

A aprendizagem é essencial para o processo de desenvolvimento profissional. Caso não tenha uma etapa de aprendizagem, não conseguimos ter um desenvolvimento. Precisamos sempre estar aprendendo para poder se desenvolver, o mundo muda muito rápido e exige aprendizado das pessoas. (E2, 2018)

Ela é o “topo”, se não aprendemos, não nos desenvolvemos. A aprendizagem faz parte do nosso dia-a-dia, tanto para desenvolvimento profissional quanto para pessoal, a gente aprende todos os dias. Ela é mais relevante e gratificante, aprendendo conseguimos nos desenvolver. (E3,2018)

É total, se uma pessoa não está aberta para aprender ela não se desenvolve nem profissionalmente e nem pessoalmente, se a pessoa acha que sabe tudo e acha que ninguém tem nada para ensinar... a pessoa trava, para no tempo. Por exemplo: não é porque eu contratei um estagiário e ele quer me mostrar alguma coisa, que eu vou falar “só um pouquinho, tu é estagiário e eu sou líder”... a experiência e conhecimento de cada um pode agregar. (E4, 2018)

Além dos entrevistados explicitarem que tem clareza de que a aprendizagem é essencial para o desenvolvimento profissional, os mesmos estão cientes de que se a pessoa não está disposta a aprender, ficará “estagnada” e o seu desenvolvimento profissional será comprometido.

Da mesma forma que todos os entrevistados relataram que o processo de aprendizagem informal está presente no setor de relações empresariais, eles também demonstraram que o papel da aprendizagem informal é extremamente relevante para o desenvolvimento profissional, quando questionados “*Qual o papel do processo de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional? Por que? Exemplifique*”, foi possível identificar a percepção deles.

Eu não consigo enxergar uma outra maneira que auxilie tanto quanto a informal. O que realmente ensina é o dia a dia, quando precisar, ter alguém do teu lado que tenha resposta para te dar, que possa te auxiliar porque já passou por isso... arrisco a dizer que é o processo mais eficaz, pois, conseguimos passar realmente o que acontece para as pessoas. Eu posso te ensinar várias coisas aqui (sala de reuniões, referenciando um aprendizado formal) e quando chegar no dia-a-dia tu não usar. (E4, 2018)

O papel do processo de aprendizagem informal é adquirir novos conhecimentos e mudar a forma de pensar para se desenvolver profissionalmente. Por exemplo: a gerente é uma pessoa que no dia a dia tu consegues adquirir conhecimento, a partir das experiências que ela já vivenciou e ao tempo de gerencia. Ela instiga tu se questionar se as coisas precisam ser de determinada forma e conseqüentemente, acabamos refletindo sobre as coisas e os processos. A convivência permitiu que esse tipo de conhecimento fosse adquirido e hoje auxilia nas decisões e processos do dia a dia. (E2, 2018)

A partir dos dados, podemos estabelecer uma relação com o conceito de aprendizagem informal descrito por Antonello (2005), de que ela pode ocorrer de experiências, de que ela pode ou não ser planejada e que envolve algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo, com o conceito de desenvolvimento profissional abordado por Mourão, Monteiro e Viana (2014) de que o desenvolvimento é referente à educação e treinamento contínuo e que é esperado ou exigido de pessoas empregadas em uma profissão, além de ser resultante de processos de aprendizagem, sendo um deles, o processo de aprendizagem informal.



Assim, concluímos que o processo de aprendizagem informal impacta diretamente na capacidade dos indivíduos se desenvolverem profissionalmente, principalmente, no ambiente organizacional onde foi desenvolvido o presente estudo. Ficou evidenciado que para o setor de relações empresariais da cooperativa, o processo de aprendizagem informal é fundamental, além de proporcionar grandes possibilidades de os indivíduos adquirirem conhecimento de outros setores e cada vez mais se apropriarem desses conhecimentos e, conseqüentemente, se desenvolverem profissionalmente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o processo de levantamento dos dados, análise dos mesmos à luz do referencial teórico abordado ao longo do trabalho, considera-se que os objetivos do trabalho foram atingidos, visto que o objetivo geral era verificar qual a influência da aprendizagem informal no desenvolvimento profissional dos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais da cooperativa médica. Foi possível atingir os objetivos da pesquisa, com auxílio da metodologia abordada ao longo do trabalho, sendo ela qualitativa, onde foi realizado entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores do setor de relações empresariais e assim, compreender as suas percepções em relação aos conceitos de aprendizagem e desenvolvimento profissional, juntamente, com a análise realizada a partir dos dados obtidos através das entrevistas. Dessa forma, tornou-se possível identificar que o processo de aprendizagem informal influencia e é relevante no desenvolvimento profissional dos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais da cooperativa médica de Porto Alegre. Esse processo acaba sendo a principal forma de se adquirir conhecimento dentro do setor de relações empresariais e possibilita também, adquirir conhecimentos de outros setores. Isto se deve a constante relação entre setores, que é exigida do setor de relações empresarias para resolução de problemas e dúvidas. Assim, fica claro o atingimento do objetivo geral desse trabalho.

Em relação aos objetivos específicos que eram, identificar e descrever os tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos pesquisados, identificar os aspectos que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem no local de trabalho e analisar a compreensão dos entrevistados em relação a aprendizagem informal como forma de desenvolvimento profissional, foi possível evidenciar e descrever os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho dos colaboradores, sendo eles, o formal, informal e experiencial.

A partir da identificação dos processos de aprendizagem que ocorrem nesse setor, constatou-se quais aspectos podem facilitar e dificultar o processo de aprendizagem no local de trabalho. No caso, os aspectos que facilitam são a autonomia e o relacionamento e os aspectos que dificultam são

conhecimento concentrado em alguém, falta de um padrão e correria do dia a dia. Outro resultado relevante e que possibilita questionamentos, é por exemplo, os entrevistados relataram que possuem autonomia (aspecto que facilita o processo de aprendizagem), mas a correria do dia a dia (aspecto que dificulta o processo de aprendizagem) não poderia exigir ainda mais autonomia dos colaboradores?

Também ficou evidenciada a compreensão dos entrevistados acerca da aprendizagem informal como forma de desenvolvimento profissional, demonstrando que esse processo de aprendizagem possui grande impacto no desenvolvimento profissional dos indivíduos e nesse caso, dos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais.

A partir dos resultados, podemos concluir que esse estudo apresenta contribuições ao evidenciar que embora o processo de aprendizagem informal, possa não ser considerado como relevante no ambiente organizacional, o mesmo pode ser uma variável extremamente relevante para os indivíduos que atuam em organizações, e que o ambiente organizacional influencia essa relevância. Elaborar ações que tornem os indivíduos conscientes de que o processo de aprendizagem informal está presente no ambiente de trabalho e pode auxiliar no desenvolvimento profissional, possibilita que prestem mais atenção as situações e tarefas do dia a dia e façam reflexões sobre os conhecimentos adquiridos e suas experiências.

Já para a organização, o estudo contribuiu com informações que evidenciam a relevância do processo de aprendizagem informal e que seu papel é fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores que atuam no setor de relações empresariais, possibilitando que a organização incentive esse tipo de aprendizagem, através da conscientização de que esse tipo de aprendizagem está presente no ambiente organizacional e ele pode ser um meio relevante para aprender e obter conhecimento. Além disso, demonstra que alguns processos de aprendizagem precisam ser repensados, em relação a forma como eles são aplicados, principalmente, o processo de aprendizagem formal.

Em relação as limitações deste trabalho, podemos citar os resultados obtidos através do grupo de entrevistados, pois, caso a pesquisa fosse realizada com outro grupo de entrevistados, não é possível afirmar que os

resultados obtidos desse grupo, seriam os mesmos do grupo que foi realizada a primeira pesquisa.

Para sugestões de estudos futuros, propõe-se aprofundamento nos aspectos que facilitam e dificultam os processos de aprendizagem nesse ambiente organizacional e, também, aprofundamento nos tipos de aprendizagem que ocorrem no processo de aprendizagem informal que foram citados ao longo do trabalho (observando, a partir de conversar com colegas, interações no dia-a-dia com colegas e com clientes).

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance** - UNIVALI - Vol. 12 - n.2 p. 183 - 209 - Maio / Ago. 2005

ANTONELLO, C. S. **Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações**. Texto de Apoio para disciplina – Escola de Administração – PPGA/UFRGS [Porto Alegre], Mimeo. 2009.

ANTONELLO, C. S. **Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2004 : Porto Alegre, 2004.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. 2006, p. 22-40

CAMILLIS, P.K. & ANTONELLO, C.S. Um estudo sobre processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n. 2. São Paulo, mar/abr, 2010, p.4-42.

CAVALCANTE, R. B; CALIXTO, P; PINHEIRO, M.M.K. Análise De Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **REA: Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 2. São Paulo, mar/abr, 1995, p.57-63.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **REA: Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 3. São Paulo, mai/jun, 1995, p.20-29.

Gondim, S. M. G., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia** (pp. 343-374). Porto Alegre: Artmed

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. Ed. Futura/ Zumble, S.Paulo, 1997.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. **Informal and incidental learning in the workplace**. London, New York: Routledge, 1990.

MIOLINI, B. **Gestão de treinamentos por resultados**. – São Paulo : Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

MOURÃO, L; BARREIROS P. J; PUENTE P. K. Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional Psico-USF, vol. 19, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 73-85 Universidade São Francisco São Paulo, Brasil

MOURÃO, L; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico** v. 45, n. 2, pp. 198-208, abr.-jun. 2014

MONTEIRO, A. C., & MOURÃO, L.. Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n 1,2016, p. 111-121, 2016

MONTEIRO, A. C., & MOURÃO, L.. Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v .17, n1 2017, p 39-45, 2017

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**. 2007, 12(2), 159-168

REATTO, D.; GODOY, A.S. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades. **REAd** | Porto Alegre – Edição 80 - N° 1 – janeiro/abril 2015 – p. 57-8

SALVATTI, K; ELIAS, P.C. Discussão sobre treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos como estratégia de manutenção do conhecimento nas organizações - **Revista Conteúdo, Capivari**, v.1, n.5, jan./jul. 2011, p. 22-31

UNIMED, 2017. Disponível em: <https://www.unimedpoa.com.br/a-unimed/unimed-porto-alegre> - Acesso em: 17:09:2017, 20:55:13

## ANEXO I - Entrevista

O roteiro a seguir servirá como instrumento norteador para levantamento de dados e realização de pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o título – O IMPACTO DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL – realizado por Kevin dos Passos Rodrigues.

- 1) Cargo atual na cooperativa?
- 2) Tempo de empresa?
- 3) Comente um pouco sobre sua trajetória na cooperativa;
- 4) O que significa aprender para você? Comente
- 5) Comente sobre os processos de aprendizagem presentes no setor de relações empresariais; Exemplifique
- 6) O que você compreende sobre aprendizagem informal?
- 7) Qual o formato de aprendizagem que você acha mais presente no ambiente de trabalho (setor)? Por que?
- 8) Qual tipo de aprendizagem é mais presente no setor de relações empresariais? Exemplifique
- 9) Você adquiriu conhecimento no ambiente de trabalho? Se sim, relevante? De que forma? Por que?
- 10) O que você acredita que facilita o processo de aprendizagem no setor de relações empresariais?
- 11) E o que você acredita que dificulta o processo de aprendizagem no setor de relações empresariais?
- 12) O que você compreende sobre desenvolvimento profissional? Cite características relevantes para você;
- 13) Qual o papel da aprendizagem para o desenvolvimento profissional?
- 14) Qual o papel do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional? De que forma?
- 15) Qual o papel do processo de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional? Por que? Exemplifique