

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

ÉRICA PAIVA STUMPF

**AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUA CONTRIBUIÇÃO  
PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE TRABALHADORES DIGITAIS**

Porto Alegre

2023



ÉRICA PAIVA STUMPF

**AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUA CONTRIBUIÇÃO  
PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE TRABALHADORES DIGITAIS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dra. Claudia Simone Antonello**

Conceito final: A

Aprovado em: 28 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

---

(Avaliadora) Profa. Raquel Prá (PPGA/UFRGS)

Porto Alegre

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por terem me incentivado e apoiado durante toda minha jornada até aqui. Foram eles que me proporcionaram condições e um ambiente em que eu pudesse estudar e me desenvolver. À minha irmã Cecília, que é minha companheira desde a infância e minha amiga cada vez mais presente. Ao meu irmão Pedro, que chegou faz pouco tempo, mas arranca meus sorrisos quando me chama de "mana Leca". À família que esteve próxima me auxiliando e vibrando pelas minhas conquistas.

Diz-se que temos a família de sangue e a que escolhemos e, por isso, também agradeço ao meu companheiro de vida Gabriel por sempre estar comigo me apoiando e incentivando a me tornar a minha melhor versão, 1% melhor a cada dia.

Aos amigos que compartilharam bons e maus momentos comigo, trazendo alegria e conforto para os meus dias. Aos colegas de trabalho, líderes e liderados que me ensinaram e ensinam tanto, e que me inspiraram a realizar esta pesquisa.

Aos entrevistados que se colocaram à disposição para contribuir com o estudo, colaborando com relatos e opiniões ricas em conteúdo e detalhes.

Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora, professora Claudia Antonello, que não mediu esforços em me guiar durante a realização deste trabalho, estando sempre muito presente e interessada em buscar um ótimo resultado junto comigo.

## RESUMO

O contexto de transformação digital se mostra presente nos principais setores econômicos atualmente, resultando em mudanças significativas no mercado de trabalho. Novas profissões surgem para suprir demandas digitais e, ligadas a estas, desafios no campo de gestão de pessoas com objetivos de entender e atender profissionais inseridos neste novo ambiente. O objetivo deste estudo é analisar como as ações de Treinamento e Desenvolvimento trazem contribuições para o processo de desenvolvimento profissional de trabalhadores digitais, auxiliando gestores nesta demanda emergente. Inseridos na categoria de novos profissionais apresentada, o trabalhador digital é aquele que desenvolve um serviço ou produto de maneira inteiramente digital, desde a execução até a entrega. A revisão de literatura realizada reforça o contexto de mudanças e aborda os termos de Desenvolvimento Profissional e Treinamento e Desenvolvimento aplicados ao mercado digital, salientando as peculiaridades dos processos quando estão próximos ao ambiente tecnológico. Para a pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade com nove trabalhadores digitais, com intuito de compreender quais as ações e experiências mais efetivas e relevantes para o seu desenvolvimento profissional. Considerando isto, as conclusões obtidas mostram que estes trabalhadores qualificam as ações informais de aprendizagem como as de maior relevância e as que mais contribuíram para seu desenvolvimento, citando experiências com desafios e em posição de professor como destaques. Algumas metodologias organizacionais de treinamento também foram apontadas como importantes, como o processo de socialização e integração, o *onboarding*, e as trilhas de certificação de atualização e especialização. Por fim, também foi possível identificar que os processos formais de educação, como a graduação, tiveram importância para o ingresso na carreira, mas não agregaram em conhecimentos para o exercício da profissão.

**Palavras-chave:** Trabalho digital. Treinamento e Desenvolvimento. Desenvolvimento Profissional. Profissões digitais.

## **ABSTRACT**

*The digital transformation context is currently present in the main economic segments, resulting in significant changes in the job market. New jobs appear to cover digital demands and, linked to these, challenges in the people management area aiming to understand and support workers in this new environment. The purpose of this study is to analyze how Training and Development actions contribute to the professional development process of digital workers, providing assistance to managers in this emerging demand. As part of the category of new professionals presented, digital workers are those who develop a service or product entirely digitally, from execution to delivery. The literature review reinforces the context of changes and discusses the Professional Development and Training and Development terms applied to the digital market, highlighting the peculiarities of the processes when they are close to the technological environment. For the research, in-depth interviews were conducted with nine digital workers, in order to understand which actions and experiences were most effective and relevant for their professional development. Considering this, the findings show that these workers consider informal learning actions as the most relevant and the ones that most contributed to their development, highlighting experiences with challenges and in a teaching position. Some organizational training methodologies were also mentioned as important, such as the socialization and integration process, the onboarding, and the certification trails for updating and specialization. In addition, it was also possible to identify that formal education processes, such as graduation, were important for entering the career, but did not contribute to knowledge for professional practice.*

**Keywords:** *Digital work. Training & Development. Professional Development. Digital jobs.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Desenvolvimento Profissional.	20
Figura 2 – Sistema de Treinamento.	22

## LISTAS DE FIGURAS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados:	26
Quadro 2 – Perguntas para Entrevista	26
Quadro 3 – Categorias de Análise	28
Quadro 4 – Boas práticas para onboarding	33

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. Objetivos	13
1.1.1. Objetivo Geral	13
1.1.2. Objetivos Específicos	14
1.2. Justificativa	14
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1. Transformação digital e trabalho	16
2.2. Desenvolvimento profissional do trabalhador digital	18
2.3. Treinamento e desenvolvimento aplicado no mercado digital	21
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>24</b>
3.1. Técnica para coleta de dados	24
3.2. Técnica para análise de dados	28
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>30</b>
4.1. Macrocategoria de análise 1: Ações de T&D experienciadas pelos profissionais pesquisados	30
4.2. Macrocategoria de análise 2: Ações relevantes para desenvolvimento profissional	37
4.3. Macrocategoria de análise 3: Experiências pessoais e profissionais que contribuíram para o exercício de sua profissão	45
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho se apresenta em um contexto de transformação digital, encarando adaptações e novas demandas de acordo com as necessidades da sociedade. Estas mudanças estão relacionadas ao uso da tecnologia de maneira a agregar valor aos processos já existentes dentro das operações e impactando a forma como o trabalho é realizado e, conseqüentemente, aqueles que o realizam (REDDY; REINARTZ, 2017).

Este processo de transformação já é tratado por Castells na obra *A Sociedade em Rede*, publicada em 1999 no Brasil, sendo a revolução tecnológica apontada e analisada pelo autor como um fenômeno em crescimento cada vez mais acelerado:

O processo atual de transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. Vivemos em um mundo que, segundo Nicholas Negroponte, se tornou digital (CASTELLS, 1999, p. 68).

Segundo o relatório anual da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais de 2021 (BRASSCOM, 2021), a projeção para os próximos 5 anos é de que, aproximadamente, 797 mil empregos sejam ofertados na área de tecnologia, porém o país forma pouco mais de 53 mil profissionais por ano atualmente.

Com o crescimento exponencial do segmento e o déficit de profissionais (COSTA; MARTINS, 2016), as empresas hoje necessitam de estratégias e processos de gestão de pessoas focados nestes trabalhadores, que aqui serão denominados de acordo com a nomenclatura de Huws (2014) como “trabalhadores digitais”. A classificação das profissões digitais, segundo a autora, envolve o desenvolvimento de serviços e produtos que são feitos com uso de tecnologia e entregues ao consumidor de forma digital. Inúmeros são os profissionais da área de TI (Tecnologia de Informação) responsáveis pela criação e desenvolvimento das diversas soluções tecnológicas em prática hoje nas empresas e, também, desenvolvendo pesquisas para buscar novas alternativas a cada desafio que surge (LAURINDO, 2020).

Na medida em que as organizações investem crescentemente em tecnologia da informação (TI) e tal tecnologia influencia cada vez mais os seus processos de negócios (KRETSCHMER 2012), tem aumentado a preocupação com o gerenciamento de profissionais de TI, pois a contratação e capacitação deles envolvem investimentos significativos. Segundo alguns autores, a gestão dos recursos humanos é a variável crítica da gestão de TI (LOUNSBURY et al. 2007). Em meio à intensa dinâmica da área de TI, os profissionais desse setor têm sido fortemente exigidos, pois precisam ter elevada capacidade técnica, flexibilidade e mobilidade (VREULS; JOIA 2012). Assim, as empresas têm tido dificuldade para contratar profissionais capacitados no mercado de tecnologia (LAMPADA, 2022, p. 18).

Considerando a definição apresentada por Huws (2014) e o crescimento das tecnologias apontado por Laurindo (2020), pode-se apontar diversos segmentos relacionados e com potencial de se enquadrarem como trabalhos digitais. Aqui neste trabalho, as categorias de profissionais analisadas serão limitadas a marketing digital, *ecommerce*, *business intelligence* e desenvolvimento de *software*. Estas abrangem funções conectadas à tecnologia da informação, análise de dados e publicidade digital, sendo realizadas com uso de tecnologia para desenvolver uma entrega virtual como a criação de uma plataforma ou automação, no caso do desenvolvedores, ou suporte técnico para os usuários desta plataforma, como é o caso de alguns profissionais de *customer success* (CS) no ecossistema de *ecommerce*. Assim, profissionais de mídia online, planejamento de *ecommerce*, *customer relationship management* (CRM), *customer success*, arquitetos de soluções, desenvolvedores de *softwares*, estratégia digital, análise de dados, *search engine optimization* (SEO), *user experience* (UX) e operações digitais estarão incluídos no grupo em estudo.

Visto o contexto e as ações focadas para o segmento, existe um grande desafio do mercado relacionado ao desenvolvimento destes trabalhadores digitais, visto que a demanda é muito elevada e a complexidade da função necessita conhecimentos técnicos específicos e aprofundados (LIMA; OLIVEIRA, 2017), enquanto o ambiente corporativo também requer aptidões comportamentais. Além disso, as empresas, numa visão macro de mercado, tem fortes expectativas em relação a contratação de profissionais já formados e com habilidades desenvolvidas (LOPES; SILVA, 2009), o que traz um menor custo e esforço em ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), porém, pode ser uma problemática quando se analisa o contexto do setor digital.

A grande expansão no setor exige um tempo de formação que as empresas muitas vezes não conseguem aguardar e um conhecimento específico bastante complexo para ser desenvolvido pelos setores internos, necessitando de agentes e ações voltadas para suprir esta lacuna. Assim, a questão abordada em relação à área de Treinamento e Desenvolvimento se torna um ponto de questionável reavaliação por parte das empresas, pois esta tem o papel e o objetivo principal de formar profissionais, seja técnica ou comportamentalmente.

Além da problemática inicial, sobre o déficit de oferta de mão-de-obra de profissionais digitais, essa área de conhecimento exige formação contínua do profissional para sua atuação e bom desempenho na função (LIMA; OLIVEIRA, 2017), o que torna a relevância da aplicação de cursos, atualizações e a procura por conhecimento essencial para construção de uma carreira no setor.

Segundo Garavan et al. (2020), o Treinamento e Desenvolvimento engloba três principais módulos de ações, sendo o primeiro deles o treinamento e a educação formal, com aulas e cursos, o segundo voltado para atividades e práticas educativas inseridas e inerentes à função do trabalhador e que vão prepará-lo para desempenhar melhor sua função e obter um desenvolvimento profissional futuro e, por último, o aprendizado social e coletivo que o colaborador obtém ao estar inserido na organização. Ainda que o conceito global de T&D seja conhecido, a abordagem dos conceitos realizada separadamente também é importante para compreender o impacto da mesma. Desta forma, pode-se abordar o treinamento como um fator prático e técnico, onde se realiza uma preparação para o colaborador conseguir cumprir suas funções, trazendo resultados a curto prazo para a organização. Enquanto o desenvolvimento está ligado a um processo educativo contínuo, com diversos aprendizados ao longo de um período de tempo com objetivo de preparar o colaborador para desempenhar funções presentes e, principalmente, futuras (PAVARINA et al., 2020).

Já quando se fala sobre Desenvolvimento Profissional (DP) estamos nos referindo a uma jornada individual de longo prazo composta por atividades de aprendizagem e experiências que contribuem para a evolução dos trabalhadores. Um processo intencional, contínuo e sistêmico (GUSKEY, 2000) composto por uma sucessão de aprendizados complementares de âmbito formal e informal, assim como abordado por Mourão, Porto e Puente Palacios (2014):

O desenvolvimento profissional consiste, portanto, em uma decorrência natural das ações formais de capacitação, mas não depende apenas das mesmas, estando, ao contrário, vinculado a qualquer tipo de aprendizagem formal ou informal voltada para o ambiente de trabalho (MOURÃO; PORTO; PUENTE-PALACIOS, 2014, p.74).

Na revisão de literatura acerca de Treinamento e Desenvolvimento e o desenvolvimento profissional é possível identificar uma estreita aproximação entre os temas, uma vez que as ações de T&D podem colaborar no processo de evolução do trabalhador. Na área de tecnologia, sabe-se que oportunidades de desenvolvimento profissional se apresentam ligadas a aplicação e realização de treinamentos e relacionadas também a maiores oportunidades dentro e fora da organização em que o trabalhador atua (BRITO; CERIBELI; MACIEL, 2021).

A partir do cenário de escassez de trabalhadores digitais apresentado e do desafio que as empresas enfrentam ao formar e desenvolver profissionais, o presente estudo foi realizado com um grupo de trabalhadores atuantes nas áreas de marketing digital, *ecommerce*, *business intelligence* e desenvolvimento de *software*. Também será aplicado corte mínimo de dois anos de atuação na área para que seja possível obter criticidade sobre a experiência de desenvolvimento profissional obtida. Por fim, de forma a padronizar o contexto social geral em que estes estão inseridos, o foco do estudo serão os trabalhadores residentes no Brasil ativos em empresas com operação brasileira.

Com o conjunto de informações e grupo de estudo apresentado, considera-se, a partir deste trabalho, responder a seguinte questão: “De que forma as ações de Treinamento e Desenvolvimento contribuem para o desenvolvimento profissional de trabalhadores digitais?”.

A partir desta indagação foram estabelecidos os objetivos do presente estudo que são apresentados a seguir.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral analisar como as ações de Treinamento e Desenvolvimento trazem contribuições para o processo de desenvolvimento profissional de trabalhadores digitais.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Mapear e descrever as ações de T&D experienciadas pelos profissionais pesquisados;
- Identificar e analisar quais destas ações os pesquisados apontam como de maior relevância para seu desenvolvimento profissional;
- Identificar e analisar quais foram as experiências pessoais e profissionais que contribuíram para o exercício de sua profissão;

## 1.2. Justificativa

Com o emergente crescimento do setor digital nos últimos anos, as perspectivas de contínua evolução da transformação digital no mercado e a inclusão de novas tecnologias, aceleradas pelo contexto de pandemia, se faz necessário compreender como será possível atender a esta demanda em aberto. A partir das buscas realizadas junto a base de dados Spell, Scielo e de teses e dissertações considerando o período de 2019-2023 para embasamento deste trabalho, foi possível observar que ainda são escassos os estudos que apontam relações entre treinamento e desenvolvimento e desenvolvimento profissional com foco nos trabalhadores digitais, incluindo seu grande conjunto de profissões. Os profissionais de TI, Computação, Desenvolvimento de *Software*, entre outras variações, foram os que mais apareceram em pesquisas da área de gestão de pessoas, mas não como integrantes de uma categoria de trabalhadores digitais.

Assim, o presente estudo auxiliou na reunião de informações sobre o conjunto de trabalhadores digitais a partir de entrevistas que contemplaram percepções dos profissionais pesquisados acerca das contribuições das ações de T&D no seu

desenvolvimento profissional e quais iniciativas apresentaram maior relevância na aquisição de conhecimentos, sejam eles técnicos, comportamentais ou emocionais.

Espera-se a partir das análises de diferentes vivências, obter subsídios úteis para a formulação e aplicação de estratégias de T&D pelas empresas junto a esse público e para estudos futuros acerca do tema em foco.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda a literatura relacionada ao tema de estudo, no capítulo 3 onde serão apresentados os métodos utilizados na pesquisa e, por fim, no capítulo 4 as análises realizadas com os dados coletados à luz do referencial teórico norteador, e na sua sequência as considerações finais do estudo realizado.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

A fim de dar início ao estudo e aprofundar os tópicos abordados, neste capítulo serão elucidados os conceitos centrais necessários para base e continuação do estudo. Estes estão apresentados como Transformação digital e trabalho, Desenvolvimento profissional do trabalhador digital e Treinamento e Desenvolvimento aplicado no mercado digital.

### 2.1. Transformação digital e trabalho

A partir dos anos 2000, o surgimento e evolução de uma economia digital, ligada a plataformas eletrônicas e redes sociais se intensifica e, ao longo dos anos, se torna cada vez mais enraizada e se coloca como substituta da economia material e palpável. Uma nova era pautada em dados, audiências e conectividade acelera ainda mais o mercado digital (HERSCOVICI, 2021). A autora Deborah Lupton (2014) em seu livro *Digital Sociology* traz uma reflexão sobre a evolução da tecnologia, as inovações que foram lançadas ao longo dos anos e como a sociedade se relaciona com estas. Em um aspecto social, temos uma forte influência da tecnologia no modo de vida das pessoas, impactando direta ou indiretamente em como se relacionam e também em como trabalham. Com isso, novas profissões e novas formas de trabalho surgem de maneira a se adaptar às mudanças que ocorrem juntamente com esse contexto, principalmente as derivadas das tecnologias informacionais (LIMA; OLIVEIRA, 2017). Um estudo realizado em 2018 pelo Institute for the Future (ITF) em parceria com a empresa Dell Technologies, intitulado "Realizing 2030: A Divided Vision of The Future" estima que 85% das funções que ocuparão o mundo do trabalho em 2030 ainda não existem e que as relações humanas com a tecnologia se intensificam e trazem um potencial destaque para o conhecimento e a inteligência nos próximos anos.

Juntamente com as grandes mudanças, o conceito de transformação digital pode ser conectado com as definições de digitalização e *digital engagement*. Porém, os termos apresentam diferenciações de significado e estão ligados a processos distintos, apesar de estarem relacionados ao digital (RODRIGUES, 2022). A partir de uma revisão conceitual sistemática Rodrigues (2022) concluiu que:

Após a análise de diversas definições encontradas na literatura do conceito de transformação digital, destacam-se os elementos mais referenciados pelos autores, como a utilização de tecnologias, mudanças organizacionais, desenvolvimento e inovação, novos modelos de negócio, experiência do cliente e vantagem competitiva. Um outro ponto é que, a transformação digital envolve uma utilização crescente de tecnologias digitais que irão potencialmente provocar mudanças nas organizações, promovendo a inovação e o desenvolvimento, a criação de novos modelos de negócio ou a reformulação dos existentes, e que, por sua vez, irão melhorar a experiência do cliente (RODRIGUES, 2022, p. 6)

Este processo de transformação digital traz, no mundo do trabalho, dois principais conceitos conectados: indústrias criativas e trabalho digital. Primeiramente, temos a definição de indústrias criativas como as atividades laborais que tem sua principal fonte no talento e competências individuais, analisando aqui um aspecto criativo não no sentido somente artístico, mas sim ligado a um trabalho majoritariamente desenvolvido através do conhecimento no setor de serviços (BENDASSOLLI et al., 2009). A partir da adoção desta definição, podemos conectar o conceito de trabalho digital, que é trazido por Huws (2014) como o trabalho “imaterial” desenvolvido a partir do emprego de tecnologias para entregar um serviço ou produto final que não se apresenta de maneira física, mas sim digitalmente. A conexão apresentada se deve a intersecção entre ambos os conceitos, visto que é possível classificar o trabalho digital como derivado da indústria criativa por necessitar de conhecimento complexo atrelado à tecnologia em uso para ser executado. Assim, pode-se colocar que o trabalhador digital necessita desenvolver conhecimentos específicos para a execução de suas funções e o desenvolvimento tecnológico impulsiona um aumento de posições no mercado de trabalho que demandam maior qualificação profissional (HUWS, 2014)<sup>1</sup>.

Contudo, para além de novas profissões, formas de execução, exigências de qualificação e aumento de demanda para encaixar trabalhadores nesses padrões, essa nova configuração social e econômica traz uma modificação estrutural no mercado de trabalho de maneira muito rápida, com flexibilização de relações e inovações para setores organizacionais tradicionais de gestão (AMORIM; BRIDI; CARDOSO, 2022). Compreendendo este cenário, poderemos seguir para o foco do estudo que trata da questão do desenvolvimento de pessoas no campo de Gestão de Pessoas em um contexto de mercado em plena transformação digital. Através dos estudos consultados e das referências abordadas, pode-se dizer que das novas

---

<sup>1</sup> A referência à Huws (2014) foi realizada somente para fins de classificação do termo trabalhador digital, não estando a discussão apresentada pela autora de precarização do trabalho considerada no presente estudo.

configurações emergem desafios para a formação dos profissionais digitais. Isto porque os modelos gerenciais precisam entender e atender rapidamente às novas necessidades para se adaptarem e, como apontado, as modificações se intensificam e ganham velocidade ao longo dos anos, tornando mais difícil esse processo por parte das organizações. Colaborando com esta complexificação, ainda são raros os estudos que abordam quais as qualificações exigidas e as funções desempenhadas pelos trabalhadores digitais e, conseqüentemente, também pouco se traz sobre a formação e desenvolvimento desses profissionais.

Ainda que o tema seja escasso, temos exemplos em literatura de destaque para a importância do desenvolvimento de novas formas de aprendizagem. Segundo Littlejohn et al. (2019), as inovações trazidas no contexto social carregam consigo um processo de evolução na aprendizagem profissional e, considerando que estamos cada vez mais imersos na tecnologia, temos que formar profissionais digitais, mas, anteriormente à isso, é necessário transformar o modo de aplicação desta formação para nos adaptarmos a um cenário digitalizado.

## **2.2. Desenvolvimento profissional do trabalhador digital**

As transições observadas nas operações essenciais para o funcionamento do mercado já foram levantadas no estudo, entendendo que temos novas ocupações que surgem de acordo com as circunstâncias observadas na sociedade. Estas acontecem por motivos sociais, econômicos e/ou políticos e, a complexidade dos mesmos, exige que as novas funções apresentem habilidades e/ou qualificações específicas e compatíveis, trazendo uma exigência maior para o profissional (LITTLEJOHN et al., 2019). Conectado a este conhecimento, temos observado grandes desafios na indústria digital, o crescimento do segmento de dados e informações têm grande relevância atualmente e a expectativa é que este seja o início de uma rede cada vez mais ampla e conectada (HERSCOVICI, 2021). Isto coloca o trabalho digital em uma categorização de alta necessidade de especialização e aprofundamento de conhecimentos para que o profissional esteja apto ao acompanhamento deste crescimento e ao apontamento de novas soluções (LITTLEJOHN et al., 2019).

Os estudos acerca do Desenvolvimento Profissional (DP) vêm ganhando espaço à medida que o mercado de trabalho vem apresentando aceleração e aumento de exigências. A revisão teórica sobre o tema tem origem no uso cotidiano do termo DP, sabendo-se que, por definição de conceituados dicionários, tem como um dos seus significados a evolução do trabalhador no sentido de aquisição de aptidões, amadurecimento comportamental e eficiência no exercício de sua profissão. Porém, no aspecto científico, têm se aprofundado para conhecer os elementos que compõem este processo de DP na sua completude (MOURÃO; MONTEIRO, 2018).

Com o intuito de discutir o tema Desenvolvimento Profissional, Mourão e Monteiro (2018) desenvolveram um estudo com objetivo de realizar uma análise conceitual de DP e ampliar a compreensão acerca do fenômeno. As autoras concluíram que:

Identificou-se que há grande convergência entre o que se chama de DP no senso comum e a forma como o termo é entendido no contexto científico. Para leigos ou pesquisadores da área, o termo é associado a processos de crescimento e amadurecimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes do trabalhador, adquiridos ao longo da vida e resultantes de ações formais ou informais de aprendizagem no trabalho (MOURÃO; MONTEIRO, 2018, p.42).

A partir dessa análise, Mourão e Monteiro realizaram uma proposição conceitual e construíram um Modelo de Desenvolvimento Profissional considerando o resultado de pesquisa com profissionais da área e de trabalhadores em geral apresentado na figura 1 a seguir.

**Figura 1** – Modelo de Desenvolvimento Profissional.



Fonte: Mourão e Monteiro (2018, p.41)

No ambiente laboral, o que se define acerca do Desenvolvimento Profissional é que este é um processo que se constitui de um conjunto de aprendizados, sejam formais ou informais, que vão agregando conhecimentos ao trabalhador de maneira que ele consiga transformar e evoluir o modo em que executa seu ofício, tanto técnica como comportamentalmente (MOURÃO; PORTO; PUENTE-PALACIOS, 2014). Como experiências informais, podemos trazer que as ações cotidianas influenciam o conjunto de habilidades que o profissional desenvolve, contribuindo para essa soma citada anteriormente (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Os estudos trazem estes acontecimentos em uma linha de longo prazo, contabilizando as experiências e práticas vivenciadas pelo profissional. Aqui entra o principal desafio, e que diferencia de certa maneira o DP do trabalhador digital, pois de acordo com a revisão sobre o mercado temos uma exigência maior e um processo acelerado de formação para atender à demanda observada. Sendo assim, pode-se agregar que novas maneiras de aprendizagem são necessárias, muito provavelmente ainda no campo complementar entre formal-informal e técnico-comportamental, mas com diferenciações necessárias principalmente na aplicação dos treinamentos e na rotina do profissional, assim como trazido abaixo:

A co-evolução do trabalho e do aprendizado é distinta das trajetórias de carreira tradicionais, onde as pessoas aprendem antecipadamente os conhecimentos profissionais necessários para seguir um caminho vocacional (Billett, 2001). Assim, novas formas de aprendizagem profissional são necessárias para apoiar esta expansão ágil e flexível da prática profissional. (LITTLEJOHN et al., 2019, p. 2, tradução nossa)

### **2.3. Treinamento e desenvolvimento aplicado no mercado digital**

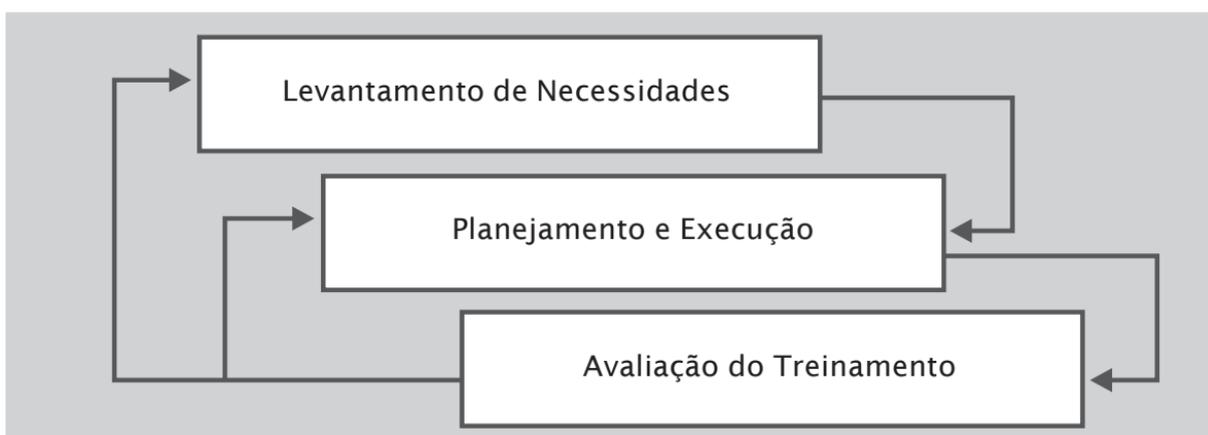
A área de Treinamento e Desenvolvimento dentro das organizações está inserida na estrutura de gestão de pessoas e é responsável pelos programas formais de aprendizagem destinados aos colaboradores com o intuito de adquirir habilidades, competências e conhecimentos que sejam de interesse da empresa para aumentar sua eficiência, competitividade, auxiliar no crescimento, entre outros fatores de vantagem (NOE, 2023).

Analisando os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento, tem-se que ambos são discutidos em conjunto quando se tratam dos processos relacionados à gestão de pessoas nas organizações por apresentarem impacto direto e causarem mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) dos colaboradores (KRAIGER et. al, 2015). Porém, estes também apresentam diferenças em seus significados e são apresentadas por Kraiger et. al (2015):

A distinção entre treinamento e desenvolvimento é que o primeiro é normalmente destinado a eventos que facilitam a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) relevantes para uma função imediata ou futura, enquanto o desenvolvimento se refere a atividades que levam à aquisição de CHAs ou competências para as quais pode não haver aplicação imediata. (KRAIGER et. al, 2015, p. 4, tradução nossa)

Identificados os conceitos, pode-se passar a discutir como estes se conectam e funcionam como um processo nas organizações. O Desenvolvimento se apresenta como a parte de abrangência ampla, sendo composto por ações de médio e/ou longo prazo que podem estar alinhadas com a evolução do colaborador na sua função atual ou não e, também, englobando o treinamento como parte integrante do seu conjunto (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011). O Treinamento é tratado como elemento prático do processo sistemático, assim como Borges-Andrade e Abbad (1996) apresentam no seguinte fluxo:

**Figura 2 – Sistema de Treinamento.**



Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996, p. 20).

Apesar dos termos apresentarem suas diferenças, as modificações do mercado e inovações na área, trouxeram certa sobreposição de ambos para alcançar ações coordenadas e que abrangem maior complexidade no processo de formação profissional (ABBAD; PILATI, 2005; BORGES-ANDRADE, 2002). Os autores então trazem uma definição para este conjunto de T&D como apresentado a seguir:

(...) ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (1) promover a melhoria de desempenho; (2) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias; e (3) prepará-lo para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática intencional de competências e aplicação delas no trabalho (BORGES-ANDRADE, 2002, p.43).

Compreendendo suas definições, é necessário que a prática seja abordada e analisada. Uma estratégia de T&D coerente tem sua origem nas necessidades e planejamentos da organização, entendendo e analisando os aprendizados que podem ser úteis para a gestão e abordados através de programas de educação internos. Assim, é necessário que um plano seja desenvolvido baseado nas iniciativas necessárias, nas atividades que serão aplicadas e, por fim, como o sucesso deste será medido de maneira a valorizar as ações da área (NOE, 2023). Além disso, utilizar-se de Treinamentos isolados, sem considerar o planejamento de um processo focado em construção de competências, posturas, habilidades e atitudes somadas ao conhecimento técnico, não vai de encontro ao Desenvolvimento (SILVA; FREITAS; D'AMBROSIO, 2020). Segundo os autores:

As organizações avaliam implantar programas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (competências) e não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais. (SILVA; HEBER; D'AMBROSIO, 2020, p. 445).

Articulando a definição de Desenvolvimento Profissional abordada anteriormente nesta revisão de literatura, podemos dizer que a área de T&D, uma vez que é a facilitadora da implementação de programas formais de aprendizagem, pode contribuir de uma forma geral para o DP de trabalhadores digitais, desde que a estratégia da organização tenha a digitalização como objetivo. Conhecendo o processo de elaboração de ações de T&D apresentado aqui nessa seção e todos os pontos já abordados anteriormente referentes ao trabalho digital e desenvolvimento profissional, temos como trazer o maior desafio de análise deste trabalho para o levantamento de atividades de T&D que podem ser aplicadas com efetividade no Desenvolvimento Profissional, pois os objetivos e as medições de sucesso organizacional são muito particulares do contexto da empresa, mas a maneira como os profissionais aprendem e se desenvolvem está relacionada a um processo de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes do ser humano e não à organização.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do estudo, o método utilizado foi a Pesquisa Qualitativa Básica ou Genérica. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa consiste em um método de investigação em que o pesquisador procura entender e interpretar o contexto e os fenômenos acerca do tema a partir de materiais e dados obtidos através de relato de experiências e observação.

Em vez de tentar chegar a uma definição singular de pesquisa qualitativa, você pode considerar cinco características, listadas abaixo [...]: 1. estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; 2. representar as opiniões e perspectivas das pessoas (rotuladas neste livro como os participantes) de um estudo; 3. abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; 4. contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e 5. esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte. (YIN, 2016, p. 7)

Este método foi escolhido para ser possível uma análise aprofundada das ações de Treinamento e Desenvolvimento aplicadas por diferentes empresas e as percepções dos trabalhadores digitais sobre a repercussão destas no seu desenvolvimento profissional. Diferente do Estudo de Caso, em que temos o foco somente em um grupo que pertence a um contexto semelhante como, por exemplo, a mesma empresa, o Estudo Qualitativo Básico ou Genérico permite a coleta de experiências de um grupo semelhante, mas não necessariamente pertencente a uma unidade especificada (GODOY, 2006). Para alcançar os objetivos do estudo foi preciso entender as diferenças entre as práticas adotadas pelas organizações para estas serem analisadas e, então, encontrar possíveis práticas referência para Treinamento e Desenvolvimento, reunindo o que foi encontrado em um plano para a área de Gestão de Pessoas. Assim, entende-se que o método necessita permear diferentes unidades a fim de recolher informações e ações variadas para possibilitar a criação desta proposta.

#### 3.1. Técnica para coleta de dados

A partir do método escolhido e das necessidades de dados que o estudo apresenta, a técnica de entrevista em profundidade a partir de um roteiro de entrevista semi-estruturado foi a escolhida para a realização da pesquisa. Para Godoy (2006), este modelo procura obter os dados necessários para possibilitar que o entrevistador desenvolva uma interpretação acerca da visão do entrevistado, sem

se utilizar de um roteiro rígido, sendo possível que o respondente consiga se expressar a partir da discussão. Mesmo seguindo uma certa flexibilidade, deve-se abordar todos os questionamentos do roteiro, permitindo relatos do entrevistado, porém retornando às questões planejadas.

Os participantes incluídos no grupo de entrevistados são trabalhadores com as características listadas e detalhadas a seguir: 1) atuantes nas áreas de marketing digital, ecommerce, business intelligence e desenvolvimento de software; 2) com, no mínimo, dois anos de atuação na área; 3) residentes no Brasil; e 4) ativos em empresas com operação brasileira. A área de atuação foi definida a partir do foco do estudo que são os trabalhadores digitais. Esta necessitou ser limitada devido ao grande número de profissões que podem ser consideradas digitais a partir das definições apresentadas em revisão teórica. Os demais pontos de corte têm o intuito de obter maior criticidade e maturidade sobre a experiência profissional, no caso do tempo de atuação, e de padronizar minimamente o contexto social que os participantes se encontram, no caso da residência e país de atuação da empresa.

Para obtenção de amostra de pesquisa foi utilizada a técnica *snowball sampling* que consiste na indicação de novos participantes pelos participantes da pesquisa (GOODMAN, 1961). Os objetivos desta escolha estão em conseguir maior diversidade de contextos, ou seja, trabalhadores de mais empresas, e, também, em entrevistar trabalhadores externos ao contexto da pesquisadora.

As entrevistas foram realizadas remotamente entre os meses de maio a julho de 2023 através de uma plataforma virtual de reunião por vídeo, assim, foi possível alcançar trabalhadores de diferentes regiões do país. O registro destas foi feito por gravação a fim de captar expressões, falas e detalhes que tenham sido ignorados ou não percebidos durante sua realização e que, desta maneira, poderiam ser analisados posteriormente. A média de duração de entrevistas foi de 29 minutos.

Foram entrevistados 9 trabalhadores digitais, conforme apresentado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados:

Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Formação	Cargo Atual/Trabalho
E1	45	Masculino	Tec. Informação	Diretor Tecnologia
E2	28	Feminino	Publicidade	Líder de Customer Success Manager
E3	32	Masculino	Publicidade	Customer Success Manager
E4	25	Masculino	Eng. Produção – andamento	Consultor CRM
E5	30	Masculino	Administração	Customer Excellence Manager
E6	não informado	Feminino	Publicidade	Gerente de Mídia
E7	24	Masculino	Administração – andamento	Analista CRM
E8	27	Masculino	Eng. Software	Desenvolvedor
E9	35	Feminino	Publicidade	Gerente Mídia

Fonte: dados coletados (2023).

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos objetivos específicos deste estudo e da revisão de literatura realizada e apresentada sobre os tópicos de transformação digital, trabalhadores digitais, desenvolvimento profissional e treinamento e desenvolvimento. Este mostrou-se passível de mudança ao longo da pesquisa a depender da análise crítica sobre necessidade de melhorias ou mudanças para melhor fluidez das entrevistas e maior riqueza de dados coletados. O quadro 2 com as perguntas é apresentado a seguir e o roteiro de entrevista é apresentado no Apêndice A. No Apêndice B encontra-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido enviado aos entrevistados.

Quadro 2 – Perguntas para Entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados de Identificação:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idade</li> <li>Formação</li> <li>Início no cargo</li> <li>Tempo na atual empresa</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear e descrever as ações de T&amp;D experienciadas pelos profissionais pesquisados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte-me como é o seu dia-a-dia de trabalho.</li> <li>• Quais são as suas atividades? Comente quais são as atividades que mais exigem de seu tempo. Por que?</li> <li>• Conte como foi o seu processo de inserção na área e cargo de atuação? Relate de que forma lhe auxiliou?</li> <li>• Hoje este processo é realizado da mesma maneira para os novos colaboradores? Explique.</li> <li>• Conte quais são as ações de capacitação que sua empresa lhe oportuniza?</li> <li>• Você tem treinamentos e capacitação com qual frequência?</li> <li>• Estes são realizados de que maneira? (presencial ou online, palestra ou prática, gravação ou ao vivo, etc)</li> <li>• Como ocorre o acompanhamento posterior ao treinamento (espaço para feedbacks e avaliação de resultados)?</li> <li>• Você é cobrado para aplicar os aprendizados no seu dia-a-dia? De que maneira? Relate uma situação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e analisar quais destas ações os pesquisados apontam como de maior relevância para seu desenvolvimento profissional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais das ações de capacitação você considera terem apresentado maior efetividade para seu desenvolvimento profissional? Por quê?</li> <li>• Quais ações de capacitação você considera terem sido de pouca relevância para seu desenvolvimento profissional? Por quê?</li> <li>• Existiu alguma capacitação que você nunca tenha utilizado os aprendizados no seu dia-a-dia? E alguma que tenha abordado pontos que você já conhecia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e analisar quais foram as experiências pessoais e profissionais que contribuíram para o exercício de sua profissão e sua evolução;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte como você ingressou nessa profissão:</li> <li>• Ao longo de sua vida profissional quais foram as experiências profissionais que contribuíram para seu desenvolvimento? E as pessoais (fora do ambiente organizacional)?</li> <li>• Você realiza treinamentos dentro da sua área de atuação na sua empresa para outros colaboradores? Por que? Você considera que isso auxilia o seu desenvolvimento?</li> <li>• Quais características você acredita que são positivas em você para o exercício de sua profissão? E como você avalia as ter adquirido? (treinamentos, palestras, prática, cursos)</li> <li>• Você participa da organização e planejamento de ações de treinamento da sua área? Se sim, de que forma?</li> <li>• Quais ações de T&amp;D você considera relevantes e efetivas para profissionais da</li> </ul>

	<p>área digital? Por que?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se você tivesse que dar um conselho para quem está ingressando nessa área qual seria?</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura e objetivos específicos

### 3.2. Técnica para análise de dados

A análise das entrevistas foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo. As respostas coletadas e a interpretação das expressões dos entrevistados foram avaliadas a fim de obter práticas de T&D com bons resultados recorrentes, isto é, uma amostra de participantes com percepções positivas do seu desenvolvimento profissional a partir de uma experiência comum de ação de Treinamento e Desenvolvimento. Também foi possível comparar experiências em diferentes contextos para entender a contribuição deste fator no resultado das práticas. A partir da reunião e organização destes dados, foi possível encontrar convergências em boas práticas de T&D a serem incluídas no plano desenvolvido neste estudo, possibilitando a consulta posterior por parte das organizações para o utilizarem como fonte para seus planejamentos internos.

O quadro 3 a seguir exibe quais as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados (macrocategorias) e as que emergiram a partir das entrevistas (micro categorias):

Quadro 3 – Categorias de Análise

MACRO CATEGORIA DE ANÁLISE	MICRO CATEGORIA DE ANÁLISE
Ações de T&D experienciadas pelos profissionais pesquisados;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onboarding</li> <li>- Treinamentos de atualização</li> <li>- Treinamentos preparatórios</li> </ul>
Ações relevantes para desenvolvimento profissional;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prática profissional e desafios</li> <li>- Profissional Professor</li> <li>- Educação acadêmica formal</li> <li>- Treinamentos não personalizados</li> </ul>

Experiências pessoais e profissionais que contribuíram para o exercício de sua profissão e sua evolução profissional;	<ul style="list-style-type: none"><li>- Início de carreira – estágio</li><li>- Conhecimento formal e informal</li><li>- Enfrentar situações desafiantes</li></ul>
---	---

Fonte: literatura, objetivos do estudo e dados coletados (2023).

Estas categorias de análise serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os trabalhadores digitais entrevistados estão inseridos em diversos contextos, com atuações em áreas, empresas, cidades e entregas diferentes, sendo assim, foi possível coletar amostras de experiências distintas.

Apesar das variantes, a partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar padrões entre os efeitos dos modelos de treinamento e desenvolvimento no desenvolvimento profissional dos entrevistados. As micro categorias de análise do estudo foram elencadas a partir destes padrões e serão aprofundadas ao longo deste capítulo.

### 4.1. Macrocategoria de análise 1: Ações de T&D experienciadas pelos profissionais pesquisados

As rotinas de ações de Treinamento e Desenvolvimento, mesmo que não estejam desenhadas e formalizadas, estão presentes na rotina das organizações. As micro categorias de análise que emergiram da realização das entrevistas desta pesquisa foram obtidas a partir de três diferentes momentos do trabalhador conectados com as ações de T&D: a) o processo inicial de inserção na rotina da empresa e/ou cargo (onboarding); b) a rotina de treinamentos focados em atualização profissional e melhor desempenho das funções já exercidas (treinamentos de atualização) e c) a fase de educação e desenvolvimento deste para aquisição de uma nova habilidade e/ou para um futuro cargo (treinamentos preparatórios).

Inicia-se assim a análise com a primeira micro categoria abordada no parágrafo anterior: o **onboarding**. Este é um processo conhecido como socialização organizacional, o qual é caracterizado como aquele que ajuda os profissionais que estão na sua fase inicial após contratação no aprendizado de conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para se ter sucesso durante a sua jornada na empresa (BAUER; ERDORGAN, 2011). Os entrevistados foram questionados sobre o seu processo de inserção no cargo e empresa e, também, sobre como este processo ocorre hoje para novos colaboradores, além disto, comentaram acerca de suas percepções quanto a como este processo os ajudou na

sua continuidade dentro do cargo e da empresa. Na sua maioria, os entrevistados apontaram o processo de *onboarding* como sendo um ponto essencial para o seu desenvolvimento profissional. Em particular aqueles que não tiveram um início bem estruturado apontaram o quanto este fez falta e dificultou em diversos momentos a sua evolução profissional. Referindo-se à efetividade e relevância das ações de treinamento e desenvolvimento, a entrevistada 6 relata:

Eu vejo que o onboarding acaba sendo um dos principais hoje. Justamente porque é o momento que a gente consegue entender se aquela pessoa realmente tem o perfil que a gente precisa. E como o onboarding é muito técnico, e o que a gente faz no final do dia é técnico, a gente consegue... já direcionar e entender um pouco mais... qual vai ser o caminho daquela pessoa dentro da empresa. Então hoje, para mim, o onboard acaba sendo um dos principais, que é o momento que a gente vai ter de base, vai entender melhor o perfil da pessoa, vai conseguir direcionar e capacitar melhor ela [...] (E6).

Neste relato, em que a entrevistada consegue observar, devido à sua posição de gerência, o que ocorre com sua equipe, é possível identificar o quanto este momento contribui para o futuro do profissional na empresa. A resposta do entrevistado 4 também corrobora esta visão de tratar-se de um momento decisivo para o desenvolvimento profissional, evidenciando que este foi muito importante para desenhar seus objetivos de carreira:

O processo de onboarding foi muito importante (...) durante o onboard foi explicado, principalmente sobre o projeto que eu ia assumir. Eu já entrei sabendo qual projeto eu iria assumir. Então foi basicamente explicando a estrutura hierárquica do projeto, quem iria participar e quais eram os meus papéis. (...) esse processo de onboard foi para consolidar, para eu saber exatamente o que eu precisava e também planejar meu plano de carreira na empresa, que foi o que aconteceu. Então entrei na metade do ano passado, fiz meu plano de carreira e consegui atender baseado nesse processo de onboarding sobre o que eu precisava fazer e o que eu precisava fazer para alcançar o meu próximo nível. E aí através desse processo de onboarding e plano de carreira consegui uma promoção esse ano, por exemplo. (E4)

Experiências positivas também foram relacionadas à colaboração de um profissional da empresa como ponto de auxílio, suporte e de compartilhamento de conhecimento ao novo integrante, como é o caso do entrevistado 8: "(...) tu sempre precisa ter alguém junto para te ajudar a fazer essas coisas no começo, então, nos onboardings que eu participei também sempre teve uma pessoa específica que estaria à disposição para me ajudar (...)" (E8).

Em contraste aos relatos positivos, também foi possível notar o descontentamento dos entrevistados que não tiveram um processo de integração junto a empresa e de inserção no cargo de atuação, que foi o caso dos entrevistados

1 e 2. O entrevistado 1 reforçou o quanto a ausência de um *onboarding* dificultou o seu desenvolvimento profissional e trouxe dores emocionais conectadas à esta lacuna, como mostra o relato:

(...) foi sem estudo e de forma quase que empírica e muita intuição, eu fui achando caminhos para fazer o meu trabalho. Eu não recomendo para ninguém, acho que tem que estudar, pelo menos no momento em que alguém decide que tu vai assumir uma nova posição ou que vai te oferecer essa oportunidade, eu acho que tem que ter um estudo associado imediato. Então assim, se tu tá falando de treinamento e desenvolvimento, e assim, sem isso, a gente passa muito trabalho. Eu passei muito trabalho. (...) Então eu sofri muito para fazer a coisa andar ou acontecer sem ter ferramenta. (...)  
(E1)

A entrevistada 2 não entrou em grandes detalhes sobre qual foi o seu sentimento em relação a este momento, porém trouxe palavras como "complicado" e "conturbado" para caracterizar o seu *onboarding*, ou melhor, a inexistência deste. Conforme sua fala, é possível perceber os pontos de deficiência:

(...) foi um *onboarding* que ele meio que não existiu, eu meio que fui aprendendo as coisas conforme elas foram acontecendo, então essa pessoa que era minha líder saiu, eu comecei a atuar com todos os clientes dela, nesse caso, foi um, não não foi fácil, mas foi um pouco melhor porque eu já conhecia a empresa e os serviços da empresa antes de entrar nela, então isso facilitou muito o processo, mas (risos) é, foi complicado, não teve um acompanhamento, não teve quem me falasse o que fazer, eu tinha que achando os problemas e e levando proativamente pra esse líder, né? (...)  
(E2)

Os apontamentos dos entrevistados vão ao encontro do que identificamos na literatura sobre o tema, pois essa conexão entre sucesso na organização e o processo de *onboarding* é levantado por alguns estudos ao auxiliar o colaborador em aprender as novas rotinas (BAUER; ERDORGAN, 2011). Além disso, este processo é essencial para criar relacionamentos de início, aumentando a satisfação no emprego, alinhando expectativas e objetivos, auxiliando com efetividade e resultados, e construindo um ambiente de suporte ao colaborador, com feedbacks e alinhamentos para reduzir taxas de *turnover* (BAUER, 2010).

Em relação a boas práticas de *onboarding*, também foi analisado durante a pesquisa convergências em relação aos achados em estudos já desenvolvidos. Bauer (2010) resumiu estas em uma listagem (Quadro 4), na qual encontramos muitos dos pontos também citados pelos entrevistados no presente trabalho. Estas convergências foram destacadas em negrito no quadro.

Quadro 4 – Boas práticas para onboarding

Implemente os princípios básicos antes do primeiro dia de trabalho.
Faça o primeiro dia de trabalho especial.
<b>Use programas formais de orientação.</b>
<b>Desenvolva um plano de onboarding por escrito.</b>
<b>Faça um onboarding participativo</b>
Certifique-se de que seu programa seja implementado de forma consistente
<b>Usar a tecnologia para facilitar o processo.</b>
<b>Use períodos, como 30, 60, 90 e 120 dias no trabalho - e até um ano após a entrada na organização - para verificar o progresso do colaborador.</b>
<b>Envolva as partes interessadas no planejamento.</b>
<b>Inclua reuniões com as principais partes interessadas (ex.: colaborador e lideranças) como parte do programa.</b>
<b>Seja muito claro com os novos funcionários em termos de:</b> - <b>Objetivos;</b> - <b>Cronogramas;</b> - <b>Funções;</b> - <b>Responsabilidades.</b>

Fonte: adaptado de Bauer (2010).

Além do processo inicial, os entrevistados foram questionados acerca de outras ações de capacitação promovidas pela empresa e, a partir desta questão, foi possível identificar as duas micro categorias de ações de T&D experienciadas pelos mesmos: **treinamentos de atualização e treinamentos preparatórios para progressão na carreira**. A primeira se refere aos treinamentos para auxiliar o profissional na sua rotina com as funções que ele já desempenha e a segunda aos treinamentos que irão capacitar e dar insumos para o colaborador dar mais um passo na sua carreira, visando uma promoção de cargo.

Conforme os relatos analisados, é possível perceber que estes treinamentos são realizados mais por iniciativa do próprio colaborador em se capacitar e aprimorar suas habilidades ou por necessidade da empresa de manter os profissionais certificados e atualizados e/ou de realizar uma movimentação de cargo. O entrevistado 7 evidencia essas iniciativas da empresa para atualização e certificação na seguinte passagem:

De tempos em tempos, sempre que sente a necessidade ou que chegue alguma ferramenta nova ou que alguém aplica um recurso novo ou é criado uma documentação e um treinamento para isso. Então, de certa forma, eles sempre estão sendo atualizados de forma mais... De forma natural, vamos dizer assim, né? Sempre que tem algo novo é feito um treinamento para isso. Hã.. Isso dentro da área, especificamente. Hã.. De tempos em tempos acontece também capacitações que são feitas para toda a empresa. Então, por exemplo, quando teve... sei lá, agora está tendo atualização do *Google Analytics*, né? Então, tem uma capacitação que é feita para todo mundo, é dividida em turmas. Daí, uma área específica, ou enfim, algum especialista específico monta um treinamento para passar para todo mundo, de forma mais geral. E depois, se a área entender que faz sentido, aí ela pode trazer um contexto mais específico. Certificações também, a gente recebe bastante voucher para fazer, então tem um tempo específico pra estudo das, enfim, dos conteúdos que caem dentro das provas de certificação. (...) (E7)

É possível perceber através do relato a relação entre a promoção da ação de treinamento e a necessidade da empresa de manter o profissional atualizado para uso das ferramentas essenciais intrínsecas à sua função e que compõem as entregas que as equipes fazem. Além destes, percebe-se um padrão entre as organizações na promoção de treinamentos para **certificações obrigatórias**, dos 9 entrevistados, 5 mencionaram certificações como parte do seu programa de T&D dentro da empresa, sempre conectadas a uma trilha de treinamento e desenvolvimento ou documentação e insumos para o colaborador estudar e se aplicar para realização do exame. O entrevistado 5 ainda reforçou o quanto as certificações são relevantes para a organização, as atrelando como condicional para aumento de salário e benefícios:

(...) E a *empresa* espera que todos os funcionários, independente da área (...) tenha essa certificação, dividida em três níveis, o 1, 2 e 3, de facilidade até uma maior dificuldade, e isso entra para pagamento de PPR, para participação de Boot Camps, agora em novembro vai ter um Boot Camp no México, e só quem tem a certificação no nível 2, em diante pode ir (...) É um discurso da empresa mesmo. Tipo assim, se você quer um aumento, tem que tirar a certificação. (...) (E5).

Quanto à relevância e efetividade das certificações, os entrevistados números 4 e 7 trouxeram estas como uma das principais ações relacionadas ao seu desenvolvimento profissional, como mostram os seguintes trechos:

(...)principalmente as certificações, como um reflexo do que eu já venho aprendendo. Então eu não tirava certificação simplesmente por tirar ela e ter ela no meu LinkedIn, mas sim porque eu ia aplicar ela e eu vejo que quando você tem a certificação nessa plataforma específica que eu mexo, você ganha uma visibilidade muito maior. (...) (E4)

Eu acho que as certificações são bem importantes. Primeiro que elas são bem valorizadas no mercado e porque muitas vezes o cliente que a gente

atua não tem todos os recursos da plataforma. Então, se a gente ficar dependendo, tipo, só da atuação de dia a dia, a gente acaba não tendo tanto contato com tudo que a plataforma oferece e com tudo que a gente vai precisar no futuro. Então, as certificações são bem legais para ter um contexto mais amplo do que só o que a gente faz no dia a dia. (...) (E7)

Durante as entrevistas, outras modalidades de T&D foram apontadas pelos entrevistados. Algumas das organizações apresentam plataformas de treinamento que dispõem dos mais diversos conteúdos armazenados aos colaboradores, sendo a escolha pela sua realização ou alinhada com os líderes ou a critério do próprio colaborador, como é o caso dos entrevistados 4 e 8. O entrevistado 8 explicitou a liberdade que a empresa oferece em relação a realização destas capacitações no seguinte relato:

Essa mesma plataforma que a gente faz esses cursos iniciais, ela tem vários outros cursos que ficam à disposição para a gente fazer, são cursos tanto técnicos quanto não técnicos e eles também dão uma assinatura do Udemty pra gente fazer alguns cursos, eu nunca usei, não sei se tem acesso a tudo, mas cursos que normalmente são pagos a empresa coloca a disposição pra gente fazer, seria basicamente isso (...) Sobre ser cobrado de aplicar isso depois de alguma coisa? Não, porque normalmente se tu faz esses treinamentos tu faz porque tu quer, não porque tem alguém te cobrando isso, então nem teria quem vir te cobrar. E daí o que tu aprende, tu...se tu fez um curso relacionado ao trabalho, tu mesmo vai aplicar e determinar se ajudou ou não (...) (E8).

O entrevistado ainda reitera durante a entrevista que não realiza os treinamentos, pois não enxerga efetividade em trilhas formais de aprendizagem focadas na sua área de atuação e momento de carreira, como detalha neste trecho:

(...) hoje em dia eu faço (treinamentos) quando é necessário. (...) Mas para eu aprender algo mesmo, eu não gosto de fazer um curso, eu gosto de meio que, “fuçar”... na minha área de tecnologia, normalmente as ferramentas estão disponíveis, tem toda uma documentação e basta tu ler e testar as coisas e ir atrás. E pra mim isso faz mais sentido do que eu ver alguém explicando como fazer as coisas. Então, capacitação mesmo de coisas que eu vou usar no meu trabalho, bem dizer eu não faço, né? (E8).

A partir deste relato, também é possível notar a necessidade da existência de uma trilha de aprendizagem que vá além do programa de capacitação geral da empresa e busque considerar aspectos individuais de performance e modelo de aprendizado de cada profissional. Este modelo individual mais personalizado de acompanhamento do processo de T&D foi abordado por dois dos entrevistados, os quais estão em nível de gerência/diretoria, como ponto estratégico atrelado ao desenvolvimento profissional dos liderados:

Então cada líder direto tem que colocar no seu plano de reconhecimento do Top Performer e de recuperação do Low Performer quais são as trilhas de treinamento, qual é a trilha de treinamento que cada um tem que seguir. Tá? Esse é um ponto dos que já estão na empresa. Independente do Nine Box, a cada ano, cada líder estabelece pros seus.. pra cada papel e responsável por...cada papel que ele tem no time, qual é a trilha de treinamento que vai tá na meta do cara, nas metas de cada um, individual. Então, por exemplo, ah, eu tenho um grande desenvolvedor que é um desenvolvedor, sei lá, pleno e ele quer virar senior, beleza, a gente tem que olhar pra carreira dele e como é que a gente ajuda esse cara. (...) (E1)

Então, no final do dia, pra mim é muito importante o líder estar muito perto do seu liderado para conseguir de fato entender quais são as necessidades que a pessoa tem para conseguir melhorar o treinamento daquela pessoa. E de repente... ter um plano de ação individual pra aquela pessoa com treinamentos específicos para aquela pessoa que podem ser esses treinamentos que já existem, mas a gente vai fazer um treinamento personalizado. Então eu vejo que a pessoa ela tem dificuldade nisso, eu posso pegar esse treinamento que está aqui desse programa, esse aqui que tá aqui do onboarding, esse aqui do time de people e dar um plano que realmente foi construído para ela. Então, para mim, é muito importante também ter esse momento individual, assim, de líder e liderado, para a gente conseguir realmente capacitar a pessoa e desenvolver onde ela precisa ser desenvolvida, que vai ser em lugares que, querendo ou não, não vai ser o treinamento padrão para todo mundo que vai desenvolver ela. O treinamento padrão, ele vai ajudar, ele vai ser a base. É importante porque a gente vai tá dando a mesma informação para todo mundo. Mas não vai ser isso que vai fazer ela dar um pulo na carreira, ela conseguir desenvolver as habilidades que realmente ela precisa. Vai ser no acompanhamento junto com o líder e liderado. (E6)

A partir de suas percepções os líderes diagnosticam que mais módulos de treinamento precisam ser elaborados pelas organizações, que é o caso da entrevistada 6. Esta entrevistada relatou a identificação de uma necessidade dos liderados em um momento específico da sua carreira, que acabou trazendo para a organização a necessidade de montar um programa de capacitação específico para aquele contexto:

(...) a gente viu que tinha uma necessidade, tinha um limbo no momento da carreira do profissional (...) a empresa demanda que a gente seja técnico, mas algumas habilidades comportamentais (...) Isso acabava ficando muito na vivência e na oportunidade que cada pessoa tinha. Então, se aquela pessoa específica, ela trabalhava num cliente, que ela tinha mais abertura pra sugerir coisas novas, pra apresentar, ela acabava desenvolvendo essa parte. (...) Então a gente viu que como cada equipe tem uma necessidade específica e vai depender muito do cliente que ela atua, tinha pessoas que conseguiam desenvolver mais essa parte de soft skills de uma maneira um pouco mais rápida que as outras. (...) E aí, por conta disso, a gente desenvolveu um programa que a gente chamou de programa de capacitação, que é um programa focado num analista que ele tá indo para um nível sênior, então que a gente busca características que essa pessoa ela... tenha soft skills mais desenvolvidas, com o objetivo de acelerar algumas coisas e dá oportunidade de trazer mais conhecimento relacionado a esses pontos.(...) (E6).

Importante notar que do programa geral de T&D se percebe a necessidade de ações personalizadas voltadas para o nível individual e, ao notar um padrão de necessidade dos liderados, é possível voltar ao treinamento em grupo.

Com estes relatos, também podemos observar que as ações pensadas e estruturadas como de Treinamento e Desenvolvimento não são as únicas que irão contribuir para o desenvolvimento profissional. O próprio trabalhador tem um papel protagonista bastante importante neste processo e, por essa e outras especificidades individuais, ações e experiências não rotuladas também vão definir seus próximos passos de carreira.

O principal objetivo das ações de T&D dentro das organizações é promover e disseminar aprendizado para o corpo de colaboradores a fim de alcançar as metas do negócio. Este aprendizado pode ser visto como um complexo conjunto de ações, sejam elas formais, como programas de treinamento e cursos promovidos pela empresa, informais, como o conjunto de experiências individuais do trabalhador ao longo da sua carreira e as ações que conectam e promovem a disseminação destes programas e experiências entre os colaboradores, às quais chamamos de ações de gestão do conhecimento (NOE, 2023). Abbad et al. (2006) também ressaltam o quanto é importante para as organizações conseguirem entender os processos de aprendizagem para conseguir atender ao complexo e versátil ambiente em que a empresa se encontra, sempre objetivando atualização do profissional para se manter competitiva. Considerando o contexto de mudanças dentro do segmento digital, esta importância cresce e a análise apresentada para a macro categoria 1 mostra esta complexidade atrelada a área e abre caminho para aprofundarmos o desenvolvimento profissional para além das rotinas estruturadas de T&D no próximo subcapítulo.

#### **4.2. Macrocategoria de análise 2: Ações relevantes para desenvolvimento profissional**

Nesta seção, serão abordadas as micro categorias de análise relacionadas a práticas que estão incorporadas às ações de T&D com objetivo de acelerar o processo de desenvolvimento profissional. Nas respostas dos entrevistados, foram identificadas algumas que se repetiam em mais de uma entrevista e resposta, sendo

todas elas relacionadas a **experiência diária do profissional** durante sua atuação no cargo e empresa. Os destaques em termos de **relevância positiva ou negativa** foram: **a) prática profissional, desafios; b) assumir papel de professor; c) educação acadêmica formal (universidade) e d) treinamentos obrigatórios**, estes serão analisados ao longo desta subseção.

Todos os entrevistados, sem exceção, de alguma maneira, evidenciaram a prática como uma das contribuições para o desenvolvimento profissional. Quando questionada sobre as capacitações de maior relevância e efetividade em sua carreira, a entrevistada 9 não hesitou em trazer **a prática** como ponto central da resposta:

A prática. Pra mim, a prática foi e é, e sempre será, o que eu mais aprendo, e eu acho que isso não é uma coisa só comigo. Acho que eu tenho muito mais facilidade com a prática, eu tenho mais dificuldade com a teoria, tá? Mas eu acho que pra todo mundo a prática ela é fundamental no desenvolvimento. Então, por exemplo, não adianta eu ficar três horas vendo uma palestra, não adianta eu ficar três horas vendo um treinamento se eu não pegar aquilo e ir fazer, né? Porque é fazendo o que a gente consegue realmente aprender. Então, eu acho que dentro do meu processo de aprendizado, foi tudo na prática. Situações que eu fui passando, que eu fui tendo que descobrir como solucionar, questões que eu tinha que aplicar e que eu não sabia que eu tinha que descobrir, que na próxima vez eu já tava expert naquilo, então acho que muito da prática e contato com um conhecimento real assim que eu digo, contato com os veículos, contato com treinamentos né, não só internos como também dos parceiros dos veículos, que conseguem nos trazer muito aprendizado que permite colocar na prática porque se tu não tem a teoria, tu não coloca na prática né mas a prática para mim foi 80% do meu conhecimento. (E9)

Os entrevistados número 5, 7 e 8 também trouxeram a importância de **incorporar a prática aos treinamentos tradicionais**:

Eu acho que treinamentos mais práticos, sabe? Eu acho que no digital, principalmente que engloba muito aspecto técnico, eu acho que tem que colocar o ouvinte, a pessoa treinada, a aplicar, sabe? A atuar. Eu olhar ali um print de como fazer uma fórmula no Excel ou como eu chamo um API, não vai fazer eu aprender tão bem como eu ter que desvendar uma fórmula ou fazer um API rodar. Então, eu acho que a melhor forma de treinar é dando desafios. Projétilhos, sabe? Assim que eu sempre aprendi e gostei de treinar também. (E5).

Eu acho que o trabalho com entregas ajuda bastante, mesmo que sejam entregas fake, sabe? Tipo, criar um projeto que não existe de verdade, não vai ser entregue para um cliente ou algo assim, pra desenvolver alguma coisa, pra aprender a aplicar determinado recurso. (...) (E7).

Eu acho que...não consigo pensar em algo específico, assim, mas quando eu quero aprender e eu aprendo mais de fato, é quando eu determino que vou fazer um projetinho pequeno, pessoal, que só eu vá mexer, para aprender mesmo, e daí eu defino que quero usar tal tecnologia, e daí eu vou atrás de descobrir como se usa, a melhor forma de usar esse tipo de coisa.

Então, nos trabalhos da faculdade, acabava tendo um pouco disso, de ter uma... Tipo assim, ser dado um problema e daí tu ter que ir atrás de como resolver. Eu acho que esse tipo de desafio é o que acaba a me ajudando mais a me desenvolver mesmo, aprender e fixar as coisas. Acho que se eu aprendo a matéria ou a tecnologia, ou o que for específico, só pra dizer que eu sei, daí eu não fixo tanto. Então, seria mais isso, as coisas de desafios. (E8).

Além dessa ênfase da sua contribuição em si, as respostas dos entrevistados foram demonstrando outras nuances ligadas à prática. O entrevistado 3 conseguiu trazer o quanto a prática é importante, mas que ela se destaca em cenários específicos de necessidade e desafios, como detalha no relato:

Acho que demandas, assim. Eu acho que... Você ter determinada demanda te ajuda muito a correr atrás de aprendizado em cima daquele assunto, sabe? Então, vou dar um exemplo um pouco genérico aqui: você tem determinada demanda em cima de tal análise de tal relatório, então, ele te força a você ter uma proficiência maior em cima daquilo, sabe, então você vai correr mais atrás, vai tentar aprender e vai indo atrás. A mesma coisa é com o que a gente faz hoje, então, a gente precisa ter uma proficiência em cima de plataforma A, B ou C, então a gente acaba, naturalmente, correndo muito atrás. Então acho que a necessidade, essa demanda faz com que a gente corra muito atrás, comigo foi isso. (...) (E3)

A entrevistada 2 também pontuou estes cenários de escassez de informação como momentos de grande aprendizado:

(...) eu sempre tive lideranças que me deram direcionais muito claros e sempre me ajudavam e me faziam pensar, e eu acho que isso é muito importante quando você tá aprendendo, né? em vez de sei lá, eu perguntar "ai fulano, eu não sei fazer isso, como é que faz?" nunca me davam resposta, nunca falavam "olha você faz assim, olha faz assim, assim que é certo" não, sempre tavam me indagando, me perguntando "não, como é que você acha que faz?" entendeu? eu acho que sempre as minhas lideranças, elas nunca me deram nada de de mão beijada e isso é o que eu tento fazer também, replicar no meu dia a dia, porque se a gente tem as coisas assim muito ao nosso dispor, a gente se desenvolve bem menos do que.. e pensa bem menos, né? do que se nos... provocam um ponto (...) (E2).

Estes desafios apresentados pelos entrevistados, sejam eles demandados pela empresa e pelo contexto de trabalho, sejam eles proativamente provocados pelo próprio trabalhador, se mostraram os maiores protagonistas das jornadas profissionais dos pesquisados. Embora Mourão e Fernandes (2020) e Camillis e Antonello (2010) comentem que o acesso a informações relevantes no ambiente de trabalho seja um propulsor do desenvolvimento profissional (dimensão contextual), neste estudo identificamos que o não acesso tornou-se oportunidade e desafio no caminho profissional. Cabe ainda destacar que, de acordo com Moraes e Borges-Andrade (2015), a aprendizagem individual pode ser agenciada pela

organização, por meio de ações de T&D. Contudo, pode também ser agenciada pelo próprio indivíduo, que busca aprender por meio de comportamentos de aprendizagem no trabalho.

A entrevistada 6 ainda detalhou um processo de desafio promovido pela empresa bastante interessante, pois foi um momento de desenvolvimento estruturado pela área que oportunizou a busca por novos conhecimentos e habilidades, além de proporcionar reflexões de carreira importantes:

(...) a gente tinha um desafio específico, a gente precisava montar um projeto (...) tinha uma apresentação pras lideranças e lideranças de outras áreas também. (...) E eu nem conhecia, eu nem sabia muito bem quem eram essas pessoas e eu fiz... Fiz o... desafio, desenhei o que eu precisava desenhar e fiz a apresentação assim. E foi muito legal porque eu me lembro que quando o time trouxe esse desafio eu pensei "Ah, mas eu já tenho tanta coisa pra fazer, a minha rotina já está tão cheia, eu ainda tenho que parar e fazer um desafio que eu faço hoje. Não é suficiente pra mostrar que o meu trabalho é bom?" Então eu até não recebi muito bem quando veio essa proposta. Mas eu fiz, né? Fiz tal. E aí foi muito bom, assim, tanto para eu construir, porque eu me lembro que eu tive que realmente parar o que eu estava fazendo e ir atrás de coisas, e eu não fazia isso de maneira proativa antes. Eu ficava muito na minha rotina (...) Então eu descobri várias coisas novas que eu não sabia que tava rolando, eu conversei com pessoas e eu fiz a apresentação. E foi muito bom tanto o processo de construção quanto a apresentação porque eu acabei conhecendo pessoas que eu não conhecia. (...) recebi vários feedbacks positivos, feedbacks pra eu melhorar o material, a forma de apresentar (...) Então hoje eu vejo que esse foi um dos processos bem marcantes pra mim. (...) Então esse foi um dos primeiros marcos assim que eu tive, momentos que eu vi que realmente eu consegui enxergar melhor qual era o meu papel, o que a empresa esperava de mim, que o meu papel não era só estar ali na rotina, que eu precisava sim ter uma visão mais de negócio.

Ao longo da realização do estudo, também foi identificado que os trabalhadores quando colocados na **posição de professor** percebem impacto no seu próprio desenvolvimento profissional, pois necessitam dominar o conteúdo de maneira bastante profunda para repassá-lo durante o treinamento. O entrevistado número 5 trouxe este ponto como principal no seu desenvolvimento:

Eu acho que toda vez que eu tive que ser colocado, eu me coloquei como instrutor, eu acabei aprendendo bastante, sabe? Então, até na época que a gente trabalhava junto na empresa de fazer treinamentos, eu acabava aprendendo mais do que quando eu era o ouvinte do treinamento, porque a gente fica muito distraído, tudo mais, quando você está dando treinamento, você tem que ter realmente domínio daquele assunto para poder falar e responder. Então, todas essas experiências que eu tive como professor, como instrutor, foram as melhores no sentido de aprendizado (...) (E5).

Os entrevistados número 4, 7 e 8 foram questionados durante a entrevista sobre a relevância dos momentos em que eles estiveram como professores e as respostas foram todas positivas, como descritas a seguir:

(...) o que eu percebia dos treinamentos é que eu tava exercitando muito todos os meus conhecimentos ao mesmo tempo, então eu me lembrava o tempo todo sobre esses conhecimentos. Então me ajudou a ter muita resposta na ponta da língua. E também dar os treinamentos é a forma que eu vi que eu mais aprendi, por conta das perguntas das pessoas. (...) (E4)

Acho que tipo, cada vez que a gente tem que montar um treinamento para dar, né, para as pessoas novas, a gente aprende um pouquinho mais sobre, aprofunda um pouco mais. E acho que também me ajuda na própria, no próprio desenvolvimento enquanto alguém que quer trabalhar com gestão de pessoas, sabe? Então, acho que essa questão de conseguir passar algum conhecimento específico adiante, ajuda para a formação também de novas lideranças, novos especialistas, enfim. (E7)

Eu acho que sim, porque quando tu tem que ensinar, explicar alguma coisa, tu tem que entender ela bem melhor do que se tu não tem que botar em termos que as outras pessoas vão conseguir entender. Acho que isso é um exercício válido, sempre. (E8)

Além da relevância para o aprendizado, o entrevistado 4 ainda complementou sua resposta com uma condicional de carreira relacionada a posição de professor:

(...) Então, desde o meu primeiro emprego para eu ir para outra empresa, a coisa essencial que eu falo em toda entrevista é eu preciso ter espaço pra dar treinamento. Se eu não puder dar treinamento na sua empresa, é, cai por terra, não faz parte do que eu busco e para a minha carreira. De fato, isso trouxe muita visibilidade para mim, que é um dos meus objetivos de carreira, me tornar alguém mais visível no mercado, no que eu faço. Então, acho que hoje em dia, a parte que eu não tenho flexibilidade de alterar nos requisitos para eu participar do mercado de trabalho. Hoje eu sou uma pessoa que eu quero ser vista como alguém que dá treinamento e que tem conhecimento técnico para ajudar. (E4).

Esses resultados vão ao encontro de estudos como os de Antonello (2005), Camillis e Antonello (2010) que apontam a importância de exercer o papel de professor, facilitador ou tutor como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Mourão e Monteiro (2018) analisam o Desenvolvimento Profissional a partir de três principais campos: Administração, Educação e Psicologia. Para o primeiro campo, este é associado ao processo de aprendizagem e amadurecimento do profissional, contribuindo para melhor desempenho no trabalho e maior percepção de empregabilidade. Com as mudanças do mercado de trabalho, o trabalhador também é responsável por se manter atualizado e em constante aprendizado

(MOURÃO; MONTEIRO, 2018). Assim, pode-se observar que a proatividade para a aquisição de novos conhecimentos também é um fator exigido dos profissionais, não sendo um gesto totalmente e/ou apenas espontâneo. Além disso, Mourão e Fernandes (2020), destacam como propulsor do desenvolvimento profissional na dimensão elementos psicológicos a coragem para assumir desafios, perseverança para atingir os objetivos traçados e determinação ante os obstáculos.

Quando se referem ao modelo que mais se adapta e apresenta efetividade ao processo de aprendizagem relacionado ao DP, os entrevistados apontam as abordagens informais como as mais eficazes e de maior impacto positivo na sua jornada profissional. A informalidade neste contexto é caracterizada pelos processos práticos, experimentais e não-institucionais da rotina do trabalhador, quando este se relaciona e coopera com seus colegas, aplica conceitos e realiza suas funções (FLACH; ANTONELLO, 2010, CAMILLIS; ANTONELLO, 2010, MONTEIRO; MOURÃO, 2017)

Após os destaques relacionados a efeitos positivos no desenvolvimento profissional dos trabalhadores, estes foram questionados sobre os treinamentos e capacitações que eles não enxergam como relevantes para o exercício da sua profissão e seu desenvolvimento profissional. As respostas que mais surgiram neste questionamento foram: **educação acadêmica formal e treinamentos obrigatórios** da empresa quando não viam sentido em estar participando.

Em relação à **educação acadêmica formal**, os entrevistados 2, 3, 7 e 9 pontuaram como não relevante para seu desenvolvimento profissional. Esta resposta trouxe uma percepção, por parte da entrevistadora, de certa vergonha da resposta que estavam colocando. A entrevistada 9 pontuou da seguinte maneira: "Eu posso falar a faculdade. Pode ser. Porque hoje o que eu faço eu não vi absolutamente nada, tanto que eu nem sabia o que era a minha profissão, o que fazia, então assim, eu aprendi 100% do que eu sei hoje dentro da *empresa z*, quando eu comecei a trabalhar, que eu consegui, que eu comecei a aprender sobre isso, porque a faculdade não...na época não me trouxe absolutamente nada." (E9).

Outro relato interessante foi o do entrevistado 3, pois destacou a importância da educação formal, apesar de não enxergar o seu devido valor na sua rotina:

Meio complicado falar isso, mas assim, hoje com o olhar que eu tenho, eu não vejo tudo que eu aprendi na faculdade como qualquer coisa que tenha me ajudado em nenhum ponto assim, nem no networking praticamente. Eu não vejo muito isso como algo que possa ter ajudado, mas entendo a importância. (...) (E3).

Ainda, o entrevistado 7 trouxe o motivo por não ter sido relevante no seu caso: "(...) esse modelo tradicional, principalmente quando é uma pessoa lendo um livro ou um powerpoint da tua frente, sem muita... Ah, enfim, né? É um modelo que a gente conhece de graduação, um professor lá que não tá muito afim, então acho que esse é disparado pior, a pior forma de aprender de todos. (...)" (E7).

Apesar dos relatos negativos, a educação formal acadêmica foi importante para todos os entrevistados ao proporcionar um ambiente em que fossem apresentados a experiências práticas, como é o caso do estágio, forma de ingresso na carreira digital utilizada por 7 dos 9 participantes da pesquisa. Para Mourão e Fernandes (2020), entre os propulsores de desenvolvimento profissional na categoria de aprendizagem experiencial/intencional, estão as questões que envolvem “vivência pessoal e profissional, troca de experiências, estágios e outras oportunidades profissionais, conteúdos significativos oriundos de cursos, eventos, treinamentos, pesquisas, leituras ou estudos” (p. 264). Em uma visão de diretoria, o entrevistado 1 também pontuou a importância dessa formalidade em quesitos de visibilidade e certificação:

(...) Então, assim, como a gente tem alguns desafios muito grandes ali em termos de América Latina, e mais futuramente exportar alguma coisa de plataforma para a Europa, eu coloquei algumas metas, porque eu acho que a gente não vai adiante sem ter pelo menos 80% do time com uma graduação formal em tecnologia, isso sou eu que acho, claro que eu li algumas coisas a respeito, mas sou eu que acho, sem pelo menos uma certificação realmente relevante, 80% do time tem que estar certificado, ou 90%, não me lembro exatamente das metas aqui de cabeça, mas eu estabeleci essas metas porque eu não vejo a gente indo adiante sem ter esse acompanhamento educacional. (...) (E1)

Revisitando as análises de Mourão e Monteiro (2018), no ponto que abrange o campo educacional, alguns principais levantamentos estão relacionados com os apresentados neste estudo. Segundo os autores, a graduação tem o propósito de formar profissionais e a pós-graduação tem foco em atualizar e especializar o profissional em determinada área de estudo. Estes objetivos dos programas de formação formais não se mostram atingidos no caso dos profissionais entrevistados, trazendo um grande questionamento sobre o papel da educação formal tradicional

para trabalhadores digitais e uma necessidade destes ambientes de também encontrarem maneiras para acompanhar o ritmo de mudança e aprendizados do mercado digital. Apesar da graduação ser uma das portas para o ingresso do profissional na área, ela não se mostrou um dos pontos de apoio na formação deste.

Em conjunto com a educação universitária, os participantes levantaram **treinamentos sem personalização** como outro destaque negativo no quesito relevância e efetividade. A entrevistada 6 detalhou, na sua visão de liderança, como ela enxerga os treinamentos que não funcionam:

(...) Treinamento assim... Que é pra todo mundo, que não tem muita... Muita personalização. A galera não... não vai ou se vai acaba não prestando atenção. (...) Então eu vejo que quando a gente tem esses treinamentos que é mais em massa, digamos, é muito difícil dar certo. Treinamento que quando não tem muito engajamento, assim, que é mais o professor falando, falando, falando, e não puxa as pessoas pra conversa, ou não tem momento de interação também não dão muito certo e aí o professor sai frustrado porque ninguém colaborou, a pessoa termina o treinamento, nem sabe direito o que viu, assim. (...) E até uma boa prática que a gente tenta colocar nos treinamentos que é ter esses momentos de pausa ter algumas mini interações, algumas coisinhas assim, pra gente conseguir puxar mais as pessoas. Mas é difícil assim, principalmente quando a gente está todo mundo online e a galera não liga a câmera, a gente não sabe o que tá acontecendo. Então tem bastante coisa que dá errado, digamos assim, que a gente não tem engajamento. E até os próprios feedbacks, a gente pede feedback (do treinamento) pro pessoal no formulário e aí de novo, às vezes vem duas, três respostas.

Além da falta de personalização do treinamento em si, surgiram respostas relacionadas à obrigatoriedade de participação em treinamentos por formalidades e sem objetivo de aprendizado. Nesse quesito, é possível perceber um desalinhamento entre o objetivo da organização e o do colaborador, como relata o entrevistado 5:

(...) E aí, ou OKR, eu lembro que tinha -, e vou ensinar vocês a fazer OKR, daí aqui tu coloca as metas individuais, prazo. Eu acho que isso acaba não contribuindo, do tipo pegar algo de prateleira, que tu lê em alguma metodologia nova que tá fazendo sucesso, e tentar aplicar aquilo sem ter um significado relevante para o negócio, sabe? Ou se não tá, se tu não for aplicar no melhor momento do negócio. Sei lá, se a gente tá sendo cobrado por meta no fechamento de trimestre. Tu trabalha numa agência de performance, a última coisa que eu quero prestar atenção é uma metodologia OKR, sabe? Para eu pensar no futuro desejado daqui a cinco anos. Então, treinamentos nesse nível, muito de prateleira, eu acho que acabam não agregando muito, não.

Como complemento, outros entrevistados (4, 7 e 9) também pontuaram sobre as capacitações por formalidade, de prateleira ou sem alinhamento entre o

colaborador empresa, mas não trouxeram alguma característica negativa agregada, somente um tom de compreensão sobre a obrigatoriedade da realização do treinamento no caso do seu cargo, como conta a entrevistada 9:

Eu acho que teve alguns momentos do tipo assim, por formalidades eu ter que ir em treinamentos que eu já tinha recebido, receber informações que eu já tinha recebido, então mais por uma questão política, uma questão da empresa de tipo assim, tem que ir nesse treinamento, tem que ir nesse negócio, mas eu já sabia, ou já sabia por antes por ter aplicado, então acho que nesse sentido assim (E9).

Por fim, no campo da Psicologia, o Desenvolvimento Profissional é abordado como um processo único e individual, unindo os campos educacionais e organizacionais e formando um conjunto complexo (PAQUAY et al. 2012). O ato de aprender está associado ao nível do indivíduo, das tarefas que ele desempenha e do contexto em que está (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004), assim como o DP, e, estando os dois intrinsecamente conectados, se faz necessária esta personalização do processo considerando as individualidades de cada trabalhador. Podemos verificar que o desenvolvimento profissional pode ser entendido, portanto, como um processo contínuo e holístico, que envolve transações entre a pessoa e o ambiente para que ocorra aprendizagem. A importância da interação entre os elementos individuais e contextuais é também reafirmada em estudos recentes que analisam os consensos já identificados em relação a resultados de programas de treinamento, gestão de talentos ou modelos de desenvolvimento profissional (MOURÃO; FERNANDES, 2020)

#### **4.3. Macrocategoria de análise 3: Experiências pessoais e profissionais que contribuíram para o exercício de sua profissão**

Os entrevistados, como abordado na seção anterior, trouxeram algumas experiências conectadas à prática como protagonistas dos seus processos de desenvolvimento profissional. Além destas, outras também foram exploradas durante as entrevistas e as discutiremos nesta seção. Foi possível identificar três micro categorias: a) início de carreira – estágio; b) conhecimento formal e informal e c) enfrentar situações desafiantes.

Foram realizadas perguntas acerca da carreira do trabalhador, como ele ingressou na profissão e suas percepções sobre vivências e habilidades. Como anteriormente destacado, o **contexto universitário** colaborou para o ingresso de 7

dos 9 participantes da pesquisa na carreira do universo digital como estagiários. Os entrevistados 1 e 2 relataram estas oportunidades a partir do curso de graduação:

(...) eu comecei a faculdade de publicidade em 2013 e publicidade é uma área que te dá muitas opções (...) eu iniciei a carreira fiquei entrei como estagiária, né? (...) (E2)

(...) a faculdade de computação, a de tecnologia, ela ela abre porta pra iniciar na vida profissional muito cedo. Então assim, a partir do... como administração também, às vezes a gente já começa muito cedo, segundo, terceiro semestre, se a gente já quiser começar a trabalhar, a gente tem portas, né? As portas se abrem, e comigo não foi diferente.(...) (E1).

**O estágio**, como também mencionado na macrocategoria anterior, é uma das oportunidades para início da prática profissional, com objetivo de aplicação dos aprendizados adquiridos na graduação. Como os participantes apontaram e foi analisado, a educação formal não é considerada como relevante em termos de aquisição de conhecimentos focados na área digital e este ponto se revela também em outros relatos acerca do início de carreira dos trabalhadores, nos quais eles contam não terem noção sobre o que se tratava a vaga de estágio e qual o trabalho que seria executado quando se aplicaram para o processo seletivo e entraram na primeira empresa:

(...) quando eu comecei assim foi muito por acaso, eu não tinha uma vontade de entrar no digital. Eu ainda tava na universidade, então eu tava em busca de um estágio. E aí apareceu a *empresa x* e eu acabei... me inscrevendo e passei. Então foi muito por acaso, não tive assim uma intenção de entrar no digital, até porque naquela época o que eu via na faculdade praticamente não tinha nada de digital (...) (E6)

(...) acabei sendo aceita por essa vaga meio que sem saber o que é, me jogando mesmo, porque a faculdade não trazia muito desses desses ensinamentos de mídia digital (...) (E2)

(...) Então no início eu não entendi muito bem o que eu ia fazer, mas acabei criando uma carreira lá, fiz o estágio, fui efetivado, promovido e comecei a investir nisso desde lá, não era a intenção. Acabei caindo de paraquedas. (E4)

Eu não tinha objetivo de entrar nessa profissão, eu não tinha uma vontade, eu nem sabia o que era, nem sabia o que fazia. Não tinha ideia nenhuma. (...) como eu já tava quase no final da faculdade, eu tava naquele desespero de tipo assim, vou sair sem emprego, eu mirei na empresa, eu não mirei na profissão, eu não mirei na tipo, ah, quero trabalhar com digital, eu mirei, eu quero trabalhar na empresa (...). (E9)

Alguns estudos já desenvolvidos corroboram este achado, por exemplo o de Murari e Helal (2009), que concluíram que a inserção em atividades de estágio, contribui marcadamente para o desenvolvimento de competências profissionais e, principalmente, para o desenvolvimento profissional. Da mesma forma, nas

pesquisas de Silva e Teixeira (2013) e Madalosso (2022), ficou evidenciado que o estágio, pelo seu caráter de ensaio de trabalho, possibilita aos estudantes colocar em prática conceitos teóricos com responsabilidade, contribuindo ativamente para seu desenvolvimento profissional.

Os relatos apresentados foram de profissionais da área de marketing digital e que possuem mais de 4 anos e meio de carreira. Apesar desta incerteza e falta de conhecimento inicial transmitida por eles, é importante ressaltar que este não é o cenário que temos atualmente, em que as vagas e o interesse por ingressar no mercado digital cresce cada dia mais. Segundo o relatório "O Futuro do Trabalho 2023", elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, as profissões que mais crescem em criação de empregos e funções estão relacionadas à tecnologia e digitalização, incluindo áreas de inteligência artificial, big data, comércio digital, marketing e estratégia digital, entre outras.

Para coletar informações sobre vivências profissionais e pessoais que contribuíram para sua profissão e desenvolvimento, foram diretamente questionados sobre quais seriam as mais importantes, mas também foram questionados sobre as características que consideram mais relevantes para o exercício da profissão e como as adquiriram, assim aprofundando as primeiras respostas. Neste quesito, foi observado um padrão de **enfrentamento de desafios** que o entrevistado 4 conseguiu abordar de maneira resumida na seguinte fala: "lidar com cenários inesperados (...)" (E4). Assim como outros trabalhadores, a entrevistada 9 trouxe um cenário de desafio e/ou problema como ponto de evolução profissional:

Eu acho que uma alavanca na minha carreira foi ter abraçado um cliente muito difícil, um cliente novo na empresa, que foi a *empresa y*, né? Que era um cliente pequeno, médio, pequeno, e que eu abracei até eu chegar no nível assim de tipo, ah, não aguento mais. (...) (E9)

Contextos semelhantes, de desafios, já foram abordados nas macrocategorias nas seções anteriores e se somam a estes colaborando ainda mais para um padrão nas percepções e nos estímulos que provocam impacto mais positivo no desenvolvimento profissional. Nesse sentido, como já mencionado, Mourão e Fernandes (2020) apontam também a importância na categoria contextual dos propulsores: situações difíceis ou crises no ambiente de trabalho e trabalho em

uma área que está constantemente em evolução como quesitos para o desenvolvimento profissional nas organizações.

Também foi observado que as características pessoais levantadas estão, na sua maioria, no campo das *soft skills*. Algumas das respostas foram: "relacionamento" (E1, E3, E5 e E7), "adaptável" (E2), "boa ouvinte" (E6). Apesar de menos frequentes, para o campo das *hard skills*, obteve-se respostas como: "aprendo rápido" (E8), "lógica" (E9), "didática profissional" (E9), "atualizado tecnicamente" (E4). Apesar de ter uma conexão bastante forte com operações técnicas, é interessante observar o quanto as *soft skills* são destacadas pelos pesquisados nesta questão. Aqui podemos abordar uma fala da entrevistada 6 para colaborar com esta análise:

Os treinamentos técnicos acaba sendo um pouco mais fácil, digamos assim, a gente cobrar, porque a gente consegue realmente entender se aquele treinamento que a pessoa assistiu, ela conseguiu absorver e aplicar no dia a dia. (...) E os treinamentos que são mais voltados pra *soft skills*, pro lado comportamental, é mais difícil. Então demanda, querendo ou não é muito, ali do líder fazer as conversas de acompanhamento que ele tem com o liderado para pegar alguns momentos, trazer de exemplo, resgatar muito conteúdo, a gente vê muito também acontecendo dos treinamentos comportamentais que o time assiste, o pessoal traz pro dia a dia também. Assim, foi legal aquele treinamento de inteligência emocional, eu vi que isso aqui eu faço sem pensar muito bem. Então tem muita questão de autoconhecimento e de novo acender isso na pessoa, acender algo novo que ela antes não pensava pra ela começar a pensar, mas é muito mais difícil a gente realmente mensurar esses treinamentos que são voltados mais pro comportamental. Então vai muito de novo de acompanhamento ali junto com o liderado para entender se o treinamento foi efetivo ou não, porque querendo ou não, um treinamento não vai fazer a pessoa mudar completamente. É algo para a gente iniciar a nossa conversa sobre aquele assunto. (E6)

A entrevistada aborda essa facilidade do acompanhamento relacionado ao treinamento técnico quando comparado ao comportamental e pontua que, para este último, é necessário um processo longo, sem um roteiro estabelecido. Quando tratamos de desenvolvimento profissional, os próprios entrevistados já trouxeram estas características comportamentais como ponto foco, pois com o tempo de experiência percebem que o técnico é a base fundamental da função, mas o que os leva a evoluir não vai ser somente este ponto. Quando questionado sobre ações de T&D relevantes e efetivas para a área digital, o entrevistado 3 traz exatamente esta conclusão no seguinte trecho:

Para entrar na área, sem dúvida nenhuma, conhecimento técnico (...) eu acho que conhecimento técnico é extremamente importante. E isso não precisa saber o que cada coisa do algoritmo da meta faz, assim, mas você ter pelo menos um básico de um conhecimento técnico, é importante. Para evoluir, eu acho que já são outros 500, aí você precisa sair um pouco da parte mais técnica, e entrar um pouco mais pra parte pessoal, então você ter essa parte de organização, conseguir ter uma apresentação boa, você ter essa parte da negociação boa também, então, você conseguir entender como é que você pode negociar com cliente, isso cara, não é só porque a gente trabalha com veículo hoje que é isso, você sendo cliente, você sendo agência, todo mundo tem um fornecedor, todo mundo tem um cliente. (...) (E3)

Aprofundando sobre a aquisição das características, todos os entrevistados trouxeram como resposta a prática e/ou experiência, seja objetivamente ou através de exemplos. Abaixo, estão descritos trechos com um caso para cada:

Hoje no exercício ali do meu papel é muito a parte do skill mais de relacionamento. Eu preciso muito disso, né, por estar no papel quase ali de vendas. E a parte técnica, o meu papel é muito misto. Hoje, então... Eu tenho que ter um pouco dos dois mundos, sabe? E eu acho que eu adquiri isso muito na prática mesmo. Acho que a gente acaba aprendendo na prática e não tanto na teoria. Eu posso ler, tipo, a técnica de venda, como conquistar um cliente, mas se eu ficar muito atrelado à teoria, eu não vou ter o feeling de perceber o cliente naquele momento. Então, acho que é mais na prática mesmo. Hoje eu sou um profissional muito melhor do que eu era há cinco anos atrás, mesmo sem ter feito nenhum curso específico nesse intervalo de cinco anos. Então consigo dizer que foi na prática e não tanto na teoria. (E5)

Eu sou uma boa ouvinte, e acho que é uma característica boa para a posição que eu to, e, um, mas é algo assim do meu perfil, eu sempre fui assim, desde sempre, de muito mais escutar ativamente o que a pessoa está falando e realmente querer entender. Então, hoje na minha posição de liderança eu vejo que isso é muito bom, pelo menos as pessoas me falam que isso é bom, e eu consigo observar coisas que outras pessoas não conseguem observar por realmente ta escutando, então eu vejo que isso é uma característica boa. E uma característica que eu destaco também, que eu adquiri com o tempo, e eu ainda estou desenvolvendo, é muito... de realmente buscar estar próximo do liderado, de escutar o que a pessoa tem para dizer e não só escutar, mas realmente me posicionar e trazer o que eu penso de uma forma que não seja invasiva, então buscando uma comunicação assertiva e isso eu consegui desenvolvendo também ao longo do tempo. (...) (E6)

A partir dessas constatações podemos destacar, na mesma linha de pensamento de Viana e Mourão (2016) Monteiro e Mourão (2017) e Fernandes e Mourão (2021) que o desenvolvimento profissional tomado como um processo que ocorre ao longo do tempo, tem como base a relação com a carreira e a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira processual, guardando relação tanto com vivências e experiências pessoais, quanto com as estratégias de

aprendizagem de iniciativa do próprio indivíduo, tais como ações de aprendizagem formal e informal.

Por fim, nota-se que a abordagem informal de aprendizado foi destacada repetidas vezes durante as respostas dos entrevistados. Apesar de levantarem pontos positivos para alguns programas de treinamento formais, quando "executam tarefas, realizam asserções, resolvem problemas e cooperam com os companheiros" (FLACH; ANTONELLO, 2010, p. 194), apontam uma percepção de desenvolvimento profissional muito mais explícita. É possível dizer que o aprendizado informal é uma micro categoria de análise que se mostra transversal a todas as categorias de análise do presente estudo, pois foi abordada em diversos momentos durante as entrevistas e evidenciou-se presente nas três macrocategorias. O conjunto dessas macrocategorias ampliam a importância da aprendizagem advinda da experiência e das vivências no cotidiano laboral, permitindo concluir sobre a importância da aprendizagem informal para o desenvolvimento profissional desses profissionais. Esses resultados também evidenciam que a separação entre aprendizagem formal e informal no trabalho é cada vez mais tênue, e a aprendizagem experiencial/intencional (MOURÃO; FERNANDES, 2020) tais como práticas de trabalho, desafios no cotidiano, estágios, recebem destaque na percepção dos propulsores e/ou inibidores do desenvolvimento profissional. Considerando os resultados obtidos evidencia-se a necessidade de ações de T&D mais personalizadas para este tipo de categoria profissional, onde se estabelecesse uma maior conjugação entre aprendizagem formal e informal nas políticas e ações de T&D, voltadas não somente apenas para a aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais, a exemplo das certificações, mas que privilegiem o desenvolvimento de competências comportamentais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa era entender como as ações de T&D contribuem para o processo de Desenvolvimento Profissional, especificamente dos trabalhadores da área digital. Durante a construção do estudo, buscou-se abordar os referenciais de literatura sobre o tema e a análise em profundidade da percepção de trabalhadores digitais através do método de pesquisa qualitativa com entrevista semi-estruturada. Através do embasamento teórico e depoimentos dos entrevistados, foi possível entender as particularidades do processo de DP para trabalhadores da área específica e em quais pontos as experiências divergem e convergem com o que é abordado em literatura.

No âmbito de ações de T&D, o primeiro objetivo específico era de mapear e descrever estas ações, seguido do segundo fim de identificar e analisar quais delas os entrevistados apontam como de maior relevância para o DP. A partir da pesquisa, foi possível levantar os processos de T&D experienciados pelos trabalhadores e alguns destaques emergiram da análise dos relatos. O *onboarding*, ou processo de socialização e integração organizacional, se mostrou um dos momentos essenciais e de grande impacto no desenvolvimento profissional do trabalhador, ditando muitos dos seus passos futuros dentro e/ou fora da organização, a depender do modelo aplicado e da eficiência do mesmo. O colaborador se mostra mais seguro e confiante para desempenhar suas funções quando as expectativas da empresa estão alinhadas com as suas desde o início e isso tem impacto positivo para a organização, mas em especial também para o DP, ao permitir que o trabalhador tenha espaço para focar em adquirir e amadurecer conhecimentos, habilidades e atitudes que são esperados dele na sua função.

Além do *onboarding*, no âmbito de treinamentos de atualização, as certificações de empresas renomadas e que estão conectadas a plataformas utilizadas no dia-a-dia do trabalhador foram muito bem avaliadas pelos entrevistados, sendo uma das poucas ações formais de aprendizagem destacadas positivamente pelos mesmos. Por outro lado, os programas educacionais formais como a graduação foram destaques negativos apresentados, demonstrando pouca ligação com o DP de profissionais digitais.

Relacionado ao terceiro objetivo específico, de identificar experiências, sejam elas profissionais ou não, que também colaboram com este processo, foi possível identificar pelas respostas que as ações mais efetivas de aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) estão no campo das informais. Os trabalhadores apontam que quando eles experimentam, se sentem desafiados, buscam por informações proativamente, colaboram com outros profissionais, se colocam em situações difíceis, entre outros exemplos, percebem muito claramente o seu desenvolvimento, pois aplicam na prática as abordagens teóricas e formais, conseguindo visualizar suas possíveis utilidades e fixar seus conhecimentos.

Quando tratamos de desenvolvimento de um plano de ações para a área de T&D, visando atingir melhorias no processo de DP dos profissionais digitais, a estruturação de processos formais de *onboarding* e de atualização através de certificações técnicas e treinamentos de especialização se mostram fundamentais para dar suporte ao trabalhador, permitindo que, em paralelo, a jornada individual possa ser também observada e lapidada.

Além da atuação geral da organização, foi identificada a necessidade de cada trabalhador, individualmente, ter seu próprio processo de DP desenhado, podendo a organização auxiliar neste ponto de maneira a dar suporte e direcionamentos ao colaborador através das lideranças e da área de gestão de pessoas. Cada trabalhador tem necessidades específicas a serem supridas, pois as características do indivíduo são únicas, podendo acontecer processos muito diferentes para se atingir objetivos de evolução profissional.

Por fim, para otimizar os processos gerais e individuais, os tornando efetivos e relevantes para o profissional e para a empresa, a promoção de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos, experimentação prática, aplicação de novas habilidades, receptivo a novas ideias e pensamentos, compreensivo e construtivo em situações de erro permite a disseminação das ações informais de aprendizagem, as quais se mostraram as de maior eficácia para o DP dos trabalhadores estudados.

Apesar de apresentar diversas análises acerca das ações de T&D e do DP dos trabalhadores digitais, o estudo não exhibe profundidade de literatura e investigação acerca de cada processo e ação relevante apresentada pelos

pesquisados. Assim, abre-se caminho para pesquisas futuras mais aprofundadas sobre cada ponto abordado como efetivo ou não pelos trabalhadores em relação ao seu desenvolvimento. Focos interessantes para outros estudos podem estar em pesquisar: O *onboarding* desse segmento de mercado, suas formas mais efetivas e seu planejamento ideal; Quais seriam as oportunidades para o mercado da educação formal para se adaptar ao contexto dos trabalhadores digitais, auxiliando na sua formação; e, A sinergia dos processos individuais e coletivos de Desenvolvimento Profissional para os trabalhadores digitais.

Em complemento aos trabalhos já existentes sobre a relevância das ações de T&D para aquisição de conhecimentos e evolução na carreira, o presente estudo tem importância ao promover um caminho de entender quais destas se destacam e como elas colaboram, individualmente, para o desenvolvimento profissional. Portanto, a partir das análises levantadas, é possível que as organizações identifiquem quais são as ações prioritárias para otimizar e aumentar a eficiência de seus planejamentos e que futuros estudos sejam pautados nos pontos mais críticos apresentados.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABBAD, G; PILATI, R. **Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n. 1, jan-abr, p. 43-51. 2005.
- AMORIM, H.; BRIDI, M. A.; MOREIRA CARDOSO, A. C. Trabalho Digital e Plataformizado no Século XXI: reconfigurando o passado no presente. **Caderno CRH, [S. l.]**, v. 35, p. e022019, 2022.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E DE TECNOLOGIAS DIGITAIS. **Relatório Setorial 2021 Macrossetor de TIC**. São Paulo: Inteligência e Informação Brasscom, 2021. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-setorial-de-tic/>>. Acesso em: 15 jan. 2023.
- BAUER, T. N. **Onboarding New Employees: Maximizing Success**. Alexandria: SHRM Foundation, 2010.
- BAUER, T. N.; ERDORGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. p. 51-64. In: ZEDECK, S. (Ed.). **APA handbook of industrial and organizational psychology**. Washington: American Psychological Association, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T., KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. e. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10–18, mar. 2009.
- BILLET, S. **Learning in the workplace: Strategies for effective practice**. 1. ed.

Londres: Routledge, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Desempenho. **Estudos de Psicologia**, v. 7 (Número Especial), p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112–125, 1996.

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

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERIBELI, H. B.; MACIEL, G. N.; BRITO, A. DAS G. Desenvolvimento Humano, Empregabilidade Percebida e Intenção de Permanência no Setor de Tecnologia da Informação (TI). **Revista de Administração Faces Journal**, v. 20, n. 2, p. 69–88, 2021.

COSTA, M. A. M. DA; MARTINS, H. C. Análise quantitativa da formação do estoque de mão-de-obra qualificada de profissionais de TI. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 15, n. 1, p. 19, 30 abr. 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERNANDES, H. A.; MOURÃO, L. Propulsores do desenvolvimento profissional em trabalhadores de diferentes graus de escolaridade. **Psicologia em pesquisa**, Juiz de Fora , v. 15, n. 1, p. 1-22, abr. 2021

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Gestão.org**, v. 8, n. 2, p. 193–208, 2010.

GARAVAN, T. N.; O'BRIEN, F.; DUGGAN, J.; GUBBINS, C.; LAI, Y.; CARBERY, R.; HENEGHAN, S.; LANNON, R.; SHEEHAN, M.; GRANT, K.. **Learning and Development Effectiveness in Organisations**. [s.l.] Switzerland AG: Springer Nature , 2020.

GODOY, A. S. Estudo de Caso qualitativo. In: SILVA, A. B. DA; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Eds.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n. 1, p. 148–170, mar. 1961.

GUSKEY, T. R. **Evaluating professional development**. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 2000.

HERSCOVICI, A. Big data, rastreabilidade e assimetrias de informação: opacidade, ingerência e democracia. **Nova Economia**, v. 31, n. 3, p. 981–1010, dez. 2021.

HUWS, U. E. Vida, trabalho e valor no século XXI: desfazendo o nó. **Caderno CRH**, v. 27, n. 70, p. 13–30, abr. 2014.

INSTITUTE FOR THE FUTURE; DELL TECHNOLOGIES. **Realizing 2030: A Divided Vision of the Future**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/Realizing-2030-A-Divided-Vision-of-the-Future-Summary.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2023.

KRAIGER, K.; PASSMORE, J.; DOS SANTOS, N. R.; MALVEZZI, S. The Psychology of Training, Development, and Performance Improvement. p. 1-9. In: KRAIGER, K.; PASSMORE, J.; DOS SANTOS, N. R.; MALVEZZI, S. (Eds.). **The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement**. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2015.

LAMPADA, Tony. Buser Tech: Uma Aposta para Sobreviver ao Apagão de Profissionais de Tecnologia. In: **Anais Estendidos do XIII Congresso Brasileiro de Software: Teoria e Prática**. SBC, 2022.

LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da Informação: **Planejamento e Gestão de Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2020.

LIMA, J. C.; DE OLIVEIRA, D. R. Trabalhadores digitais: as novas ocupações no

trabalho informacional. **Revista Sociedade e Estado**, v. 32, n. 1, p. 115–143, 2017.

LITTLEJOHN, A.; JALDEMARK, J.; VRIELING-TEUNTER, E.; NIJLAND, F. Networked Professional Learning: An Introduction. p. 1-11 In: LITTLEJOHN, A.; JALDEMARK, J.; VRIELING-TEUNTER, E.; NIJLAND, F. (Eds.). **Networked Professional Learning: Emerging and Equitable Discourses for Professional Development**. Suíça: Springer, 2019.

LOPES, A. L. S. V.; DA SILVA, J. R. G. Expectativas profissionais no discurso de terceirizados em TI. **RAE eletrônica**, v. 8, n. 2, dez. 2009.

LUPTON, D. **Digital sociology**. London: Routledge, 2014.

MADALOSSO, K. S. **Desenvolvimento Profissional de Estagiários Em Administração e Administração Pública e Social da UFRGS em Contexto de Pandemia**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/256023>, acesso 30 de julho de 2023.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MONTEIRO, A.C. F.; MOURÃO, L. Desenvolvimento profissional: a produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.17, n.1, p. 39-45, 2017.

MOURÃO, L., FERNANDES, H. Percepção de trabalhadores acerca de inibidores e propulsores do desenvolvimento profissional. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 22, n. 2, p. 250–272, 2020.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual. **Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 1, p. 33–45, 2018.

MOURÃO, L.; PORTO, J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. **Psico-USF**, v. 19, n. 1, p. 73-85, abr. 2014.

MURARI, J. DE M. F.; HELAL, D. H. O estágio e o desenvolvimento de competências

profissionais em estudantes de administração. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 2, p. 262-280, 2009.

NOE, R. A. **Employee Training and Development**. 9. ed. Nova Iorque: McGraw Hill, 2023.

PAQUAY, L.; WOUTERS, P.; VAN NIEUWENHOVEN, C. A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional?, p.13-39. In: PAQUAY, L.; WOUTERS, P.; VAN NIEUWENHOVEN, C. (Eds.). **A avaliação como ferramenta do desenvolvimento profissional de educadores**. Porto Alegre: Penso, 2012.

PAVARINA, A. Tendências em Treinamento e Desenvolvimento na Construção de Diferenciais e Aprendizados. p.135-150, In: GARCIA, S. **Gestão 4.0 em Tempos de Disrupção**. [s.l.] São Paulo: Editora Blucher, 2020.

REDDY, S. K.; REINARTZ, W. Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 9, n. 1, p. 10–17, 1 mai. 2017.

RODRIGUES, C. I. A. **Transformação Digital nas pessoas, sociedade e organizações**: Desenvolvimento de uma aplicação para o acompanhamento da evolução profissional dos alunos de Marketing e Negócios Internacionais (estudo de caso). 2022. Dissertação (Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais), Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2022.

SILVA, A. P.; FREITAS, F. C. H. P.; D'AMBROSIO, I. S. S. Do Treinamento e Desenvolvimento para a Educação Corporativa: transições paradigmáticas na construção do saber nos espaços organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 2, p. 425–460, 2020.

SILVA, C. S. C. DA .; TEIXEIRA, M. A. P. Experiências de Estágio: Contribuições para a Transição Universidade-Trabalho. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 23, n. 54, p. 103–112, jan. 2013.

VIANA, V. R.; MOURÃO, L. Percepção dos docentes do ensino fundamental sobre seu desenvolvimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 55-65, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista Semi-estruturada

1. Conte como você ingressou nessa profissão:
2. Conte-me como é o seu dia-a-dia de trabalho.
3. Quais são as suas atividades? Comente quais são as atividades que mais exigem de seu tempo. Por quê?
4. Conte como foi o seu processo de inserção na área e cargo de atuação? Relate de que forma lhe auxiliou.
5. Hoje este processo é realizado da mesma maneira para os novos colaboradores? Explique.
6. Conte quais são as ações de capacitação que sua empresa lhe oportuniza? Descreva.
7. Quais das ações de capacitação você considera terem apresentado maior efetividade para seu desenvolvimento profissional? Por quê?
8. Você tem treinamentos e capacitação com qual frequência?
9. Estes são realizados de que maneira? (presencial ou online, palestra ou prática, gravação ou ao vivo, etc)
10. Como ocorre o acompanhamento posterior ao treinamento (com espaço para feedbacks e avaliação de resultados)?
11. Você é cobrado para aplicar os aprendizados no seu dia-a-dia? De que maneira? Relate uma situação.
12. Você realiza treinamentos dentro da sua área de atuação na sua empresa para outros colaboradores? Por quê? Você considera que isso auxilia o seu desenvolvimento?
13. Você participa da organização e planejamento de ações de treinamento da sua área? Se sim, de que forma?
14. Ao longo de sua vida profissional quais foram as experiências profissionais que contribuíram para seu desenvolvimento? E as pessoais (fora do ambiente organizacional)?
15. Quais ações de capacitação você considera terem sido de pouca relevância para seu desenvolvimento profissional? Por quê?
16. Existiu alguma capacitação que você nunca tenha utilizado os aprendizados no seu dia-a-dia? E alguma que tenha abordado pontos que você já conhecia?

17. Quais características você acredita que são positivas em você para o exercício de sua profissão? E como você avalia as ter adquirido? (treinamentos, palestras, prática, cursos)
18. Quais ações de T&D você considera relevante e efetiva para profissionais da área digital? Por que?
19. Se você tivesse que dar um conselho para quem está ingressando nessa área qual seria?

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO – ENTREVISTA ONLINE

#### Trabalho de Conclusão de Curso:

#### **Ações de Treinamento e Desenvolvimento e sua contribuição para o Desenvolvimento Profissional de trabalhadores digitais**

Convidamos você a participar deste estudo que tem por objetivo compreender o processo de Treinamento e Desenvolvimento experienciado em organizações. Para tanto, estamos conduzindo entrevistas online (virtuais) em profundidade com pessoas que queiram colaborar e atuam em profissões que abrangem o tema de estudo - os trabalhos digitais. Sua cooperação poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar no fortalecimento das práticas de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações.

As entrevistas individuais serão gravadas e ficarão sob tutela exclusiva da aluna **Érica Paiva Stumpf**, assim como a transcrição da própria e demais dados porventura fornecidos. Todos os dados coletados serão tratados de forma exclusivamente científica e de maneira sigilosa, de forma a resguardar a identidade do participante. Em tempo hábil, será encaminhada cópia da transcrição da entrevista para avaliação e confirmação das informações. A solicitação para encerramento da participação neste estudo poderá se dar a qualquer momento, durante o período de desenvolvimento do mesmo.

Esta pesquisa é coordenada pela aluna **Érica Paiva Stumpf** sob a orientação da Prof. Dra Claudia Simone Antonello, da Escola de Administração da UFRGS, com quem podem ser obtidas maiores informações, caso seja do seu interesse, a qualquer momento.

A participação por esta via metodológica não implica em qualquer risco observável, tampouco qualquer tipo de bônus ou ônus para ambas as partes envolvidas.

Desta forma, fica estabelecido:

- a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do seu direito de retirar seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem que isto lhe traga qualquer prejuízo;
- b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- c) da segurança de que não será identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas;
- d) que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados da pesquisadora responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

Pelo presente Termo de Consentimento, o(a) entrevistado(a) declara que é maior de 18 anos e que foi informado(a) dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e está de acordo em participar da mesma.

**Data:.**

**Dados para contato:**

**Aluna:** Érica Paiva Stumpf – (51) 9 9388-0236 - ericapstumpf@gmail.com

**Orientadora:** Profª Dra. Claudia Simone Antonello - claudia.antonello@ufrgs.br

**Vínculo:** Escola de Administração – EA (UFRGS)