

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

**TATIANE BERGMANN PEREIRA VIEIRA**

**O PAPEL DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE ESTAGIÁRIOS EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

**PORTO ALEGRE**

**2018**

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

**TATIANE BERGMANN PEREIRA VIEIRA**

**O PAPEL DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL DE ESTAGIÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Cláudia Simone Antonello.

**PORTO ALEGRE**

**2018**

VIEIRA, Tatiane Bergmann Pereira. **O papel da aprendizagem informal no desenvolvimento profissional de estagiários em Administração da UFRGS.** 2019. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola da Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Banca Examinadora:

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a minha família por todo o apoio e incentivo durante o período da minha graduação e durante a elaboração deste trabalho. Vocês foram excepcionais, me dando suporte e estando presentes nas horas mais difíceis. Com vocês tudo se tornou mais leve.

Agradeço ao meu namorado, pelo apoio incondicional, por sempre se oferecer para me ajudar e por estar comigo mesmo nos momentos em que a minha atenção precisou estar dividida.

Agradeço as minhas amigas pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente e pela confiança depositada no meu potencial. Obrigada por demonstrarem que amigas são para todas as horas, sem exceção.

Agradeço, imensamente, a minha orientadora por estar sempre disponível a me ajudar e a colaborar para que eu conseguisse desenvolver um bom trabalho. A sua dedicação e paciência com os orientandos fazem toda a diferença.

Agradeço ao doutorando Gean Tomazzoni por toda a ajuda e tempo concedidos para a realização deste trabalho, pois sua disponibilidade, empenho e paciência em me auxiliar foram essenciais.

Agradeço, também, aos colegas de curso que me ajudaram na realização deste trabalho ao se disponibilizarem a participar da minha pesquisa. A participação de vocês foi imprescindível.

Agradeço, por fim, à UFRGS por me permitir realizar este curso de tanto prestígio em todo o país. Com certeza, abriu e seguirá abrindo muitas portas na minha carreira. Foi uma honra.

## RESUMO

As organizações, cada vez mais inseridas em um cenário econômico complexo e exigente, passam a enxergar seus funcionários como parte integrante dos esforços para o alcance de seus objetivos. Dessa forma, investem tempo e recursos para que os indivíduos participem de processos de aprendizagem, formais ou informais, que, muitas vezes, proporcionam desenvolvimento profissional. O presente trabalho tem como principal finalidade compreender qual é o impacto dos processos de aprendizagem informais no desenvolvimento profissional dos estagiários no âmbito da administração, buscando identificar a tendência das organizações de aderir ou rejeitar estratégias de aprendizagem informal. e como isto influencia no desenvolvimento profissional desses indivíduos. Para isso, utilizou-se o método qualitativo-quantitativo de pesquisa, desenvolvido em duas etapas: a aplicação de um questionário do tipo *survey* com escalas *likert* e, posteriormente, a realização de entrevistas em profundidade. O questionário foi aplicado a 51 estudantes do curso de graduação em administração da UFRGS matriculados nos últimos quatro semestres e que tiveram experiência de estágio nos últimos 2 anos, e posteriormente foram realizadas entrevistas em profundidade com 4 desses respondentes. Na análise dos resultados, verificou-se que as percepções dos estagiários quanto as oportunidades de aprendizagem formal promovidas pelas organizações apontam que essas são escassas; que o suporte a aprendizagem informal oferecido pelas organizações é relativamente alto; e que o desenvolvimento profissional dos indivíduos é elevado. Foi possível identificar que as práticas de aprendizagem informal mais valorizadas pelos estagiários são a interação com os colegas e a motivação própria, advindas de momentos de dificuldades e dúvidas. Evidenciou-se, também, que há uma relação de interdependência entre os processos de aprendizagem informal e desenvolvimento profissional dos estagiários.

**Palavras-chave:** Administração. Estágio. Aprendizagem Informal. Desenvolvimento Profissional.

## ABSTRACT

Organizations, increasingly inserted in a complex and demanding economic scenario, begin to see their employees as part of efforts to reach their goals. In this way, they invest time and resources so that individuals participate in learning processes, formal or informal, which often provide professional development. The main purpose of this paper is to understand the impact of informal learning processes on the professional development of interns in the scope of administration, seeking to identify the tendency of organizations to adhere to or reject informal learning strategies. and how this influences the professional development of these individuals. For this, the qualitative-quantitative method of research was used, developed in two stages: the application of a questionnaire of the *survey* type with *likert* scales and, later, the accomplishment of in-depth interviews. The questionnaire was applied to 51 students from the administration graduation course at UFRGS enrolled in the last four semesters and who have had internship experience in the last 2 years, and then in-depth interviews were conducted with 4 of these respondents. In the analysis of the results, it was verified that the interns perceptions regarding the opportunities of formal learning promoted by the organizations indicate that these are scarce; that the support for informal learning offered by organizations is relatively high; and that the professional development of individuals is high. It was possible to identify that the informal learning practices most valued by the trainees are the interaction with the colleagues and their own motivation, provided by moments of difficulties and doubts. It was also evidenced that there is a interdependence relation between the processes of informal learning and professional development of interns.

**Keywords:** Administration. Internship. Informal Learning. Professional Development.

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações .....	71
APÊNDICE B – Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional	73
APÊNDICE C – Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional	74
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista .....	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho de Pesquisa .....	29
--------------------------------------	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista.....	31
---------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porcentagem de alunos matriculados nos ensinos médio, técnico e superior, por região do país, com respectiva porcentagem de estagiários .....	27
Tabela 2– Informações gerais dos entrevistados .....	32
Tabela 3 – Distribuição de gênero e idade dos respondentes .....	35
Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por semestre .....	35
Tabela 5 – Distribuição dos respondentes por tempo de realização de estágios por quantidade de estágios realizados .....	36
Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por tempo no atual estágio.....	36
Tabela 7 – Distribuição dos respondentes por área de atuação no estágio.....	37
Tabela 8 – Distribuição dos respondentes por área de atuação da empresa ..	38
Tabela 9 – Confiabilidade das Escalas .....	39
Tabela 10 – Matriz de Correlação entre as Escalas .....	40
Tabela 11 – Estatísticas descritivas da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações .....	45
Tabela 12 – Estatísticas descritivas da Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho .....	46
Tabela 13 – Estatísticas descritivas dos construtos da ESA .....	51
Tabela 14 – Estatísticas descritivas da Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional .....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>13</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1	APRENDIZAGEM NO CONTEXTO SOCIAL.....	16
2.2	APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL .....	18
2.3	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	22
2.4	ESTÁGIO E SEU PAPEL NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR .....	24
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
3.1	COLETA DE DADOS.....	28
3.1.1	<b>Sujeitos Pesquisados .....</b>	<b>31</b>
3.2	TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1	PERFIL DOS PESQUISADOS.....	34
4.2	CONFIABILIDADE E CORRELAÇÃO DAS ESCALAS .....	38
4.3	PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NO LOCAL DE ESTÁGIO .....	41
4.4	PERCEPÇÃO DE SUPORTE À APRENDIZAGEM IFORMAL NO LOCAL DE ESTÁGIO .....	46
4.5	PERCEPÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PESQUISADOS.....	52
4.6	A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM INFORMAL E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL .....	56
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre capacitação das pessoas nas organizações evidencia que o ser humano é propenso a processos de aprendizagem que os permitem desenvolver-se. As organizações que buscam adaptar-se à constante competitividade do mercado econômico encontram, muitas vezes, o indivíduo como elemento chave na conquista de vantagens que lhes assegurem tanto sua sobrevivência, quanto seu progresso, ao valorizarem a importância de seu papel na busca desses resultados. As organizações dependem de seus funcionários para que possam gerar respostas satisfatórias no seu ambiente interno e externo, tanto em aspectos econômicos como sociais.

Tradicionalmente, algumas organizações investem tempo e recursos para propiciar aos seus colaboradores o desenvolvimento amplo de suas capacidades no ambiente de trabalho. Esses procedimentos são, geralmente, classificados como uma forma de aprendizagem denominada formal. São oferecidos cursos, seminários, treinamentos e workshops, de maneira planejada e estruturada para induzir os indivíduos à aprendizagem (MARSICK e WATKINS, 2001). É, segundo Eraut (1998), uma aprendizagem mediada pela organização, envolvendo menos auto direção do sujeito. A aprendizagem sugerida pela organização, através desses métodos mais tradicionais, corresponde apenas de 10 a 20% do aprendizado obtido pelos funcionários (CONLON, 2004).

No entanto, começou-se a considerar outro processo de aprendizagem presente na vida dos indivíduos: a aprendizagem informal. Esse processo envolve as experiências vividas por cada pessoa, num âmbito individual, com reflexão acerca do que se aprende das relações com o meio em que se está inserido (CONLON, 2004; MARSICK e WATKINS, 2001). Livingstone (1999), foi ainda além, ao constatar que, da aprendizagem vivida no ambiente profissional, mais de 70% se dá de maneira informal e, muito mais através do conhecimento adquirido com outros trabalhadores ou por iniciativa própria do que pelos cursos oferecidos pela organização. O autor afirma que principal fonte de conhecimento relacionado ao trabalho é definitivamente trabalhadores mais velhos ensinando informalmente os mais jovens e que esta aprendizagem informal coletiva deve ser mais plenamente reconhecida como vital para a reprodução da força de

trabalho.

É notória a importância dos processos de aprendizagem dos indivíduos no local de trabalho, seja de natureza formal ou informal, pois na verdade estes coexistem. Ao contrário do que se costuma disseminar, aprendizagem e trabalho confundem-se, pois não são eventos que ocorrem de maneira isolada. Tratam-se de processos complementares, onde o ambiente de trabalho é capaz de prover aprendizagem aos indivíduos (BOUD e GARRICK, 1998). Tem sido destacado, entretanto, por diversos autores, que a influência das interações informais entre os indivíduos têm gerado mais impacto na sua aprendizagem e, conseqüentemente, na sua colaboração para com o desempenho da organização. É dessa maneira que os indivíduos adquirem valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que passam a integrar nas suas rotinas (LE CLUS, 2011).

De acordo com Pantoja e Borges-Andrade (2004), as pessoas podem aprender a partir das ações e comportamentos de outros colaboradores da organização, seja em conversas informais ou por instruções que recebam. Para Svensson, Ellström e Aberg (2004), a aprendizagem gerada por essas interações não planejadas são de grande interesse para os indivíduos e para a organização, pois o ambiente passa a permitir o desenvolvimento de ambos.

Ao levar em conta todas as considerações referidas aqui, faz-se perceptível a relação dos processos de aprendizagem, formal e informal, com o desenvolvimento profissional dos indivíduos. Conceitua-se desenvolvimento profissional como o resultado das aprendizagens propiciadas pelo ambiente de trabalho como um todo, que permitam o desenvolvimento do funcionário em sua carreira (MOURÃO et al., 2014). Dessa maneira, para que se possa alcançar esse desenvolvimento, deve-se contar com condições internas, ou seja, a motivação, atitudes e valores dos indivíduos e externas, como o apoio oferecido pela organização aos processos de aprendizagem (ABBAD et al., 2013).

Uma ferramenta muito eficaz na integração entre aprendizagem e desenvolvimento profissional é o estágio profissional oferecido por diversas empresas. O estágio proporciona àqueles que estão cursando ensino superior uma oportunidade de assimilar teoria e prática em um mesmo ambiente profissional. Além disso, através do estágio, os estudantes podem adquirir experiência profissional da qual poderão aproveitar após concluírem a

graduação e irem em busca de novas oportunidades. O estágio serve como complemento para o ensino adquirido nas instituições e auxilia na introdução do indivíduo no mundo profissional de maneira organizada, permitindo ao estudante testar seu desempenho em suas áreas de interesse (ROCHA e PICCININI, 2012). Conforme as pesquisas do Censo de Educação Superior do ano de 2016<sup>1</sup>, o curso de Administração é o segundo curso com o maior número de matrículas em todo o país, com o total de 710.984 alunos, ou seja, grande parte das vagas de estágios profissionais em todo o país são oferecidas para estudantes do curso de administração.

Com isso, pode-se questionar se com o decorrer dos avanços nos estudos e das práticas relacionadas à aprendizagem nas organizações, estas organizações têm oferecido suporte aos processos de aprendizagem informal em seu ambiente, considerando que essa estratégia pode gerar melhores resultados para as partes envolvidas, e se isso é percebido pelos indivíduos como um fator que influencia o seu desenvolvimento profissional. Procura-se, portanto, responder a questão: **De que maneira o processo de aprendizagem informal no local de estágio influencia o desenvolvimento profissional dos estudantes do curso de Administração da UFRGS?**

Para responder esta indagação foram delineados os objetivos que são apresentados na próxima seção.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O presente estudo pretende verificar a influência das práticas de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional de estagiários do curso de administração da UFRGS.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o suporte à aprendizagem informal no trabalho percebida pelos

- pesquisados;
- b) Verificar a percepção de oportunidades de aprendizagem no local de estágio dos pesquisados;
  - c) Identificar as práticas de aprendizagem informal nas quais os estudantes percebem mais benefícios;
  - d) Verificar a percepção atual dos pesquisados em relação ao desenvolvimento profissional
  - e) Verificar e analisar a relação entre aprendizagem informal e desenvolvimento profissional dos estudantes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo pretende contribuir para a área de estudos relacionados aos processos de aprendizagem informal nas organizações, assim como para os de desenvolvimento profissional, buscando aprofundar o conhecimento acerca do suporte oferecido pelas organizações nas práticas informais no local de trabalho e suas implicações para o desenvolvimento profissional de seus funcionários. A pesquisa a ser desenvolvida junto aos alunos do curso de Administração em estágio visa compreender se, no âmbito da administração, a tendência das organizações está sendo a de aderir ou rejeitar estratégias de aprendizagem informal e como isto influencia o desenvolvimento profissional dos indivíduos. A partir da análise acerca de como a aprendizagem informal é percebida ou não pelos estagiários, busca-se compreender se isso traz benefícios no âmbito profissional para os indivíduos.

O presente trabalho constitui-se além desta introdução o capítulo 2 de revisão teórica onde são apresentados embasamentos teóricos sobre aprendizagem no contexto social, aprendizagem formal e informal, desenvolvimento profissional e o papel do estágio na formação e desenvolvimento profissional do administrador; o capítulo 3 onde serão apresentados os procedimentos metodológicos que deram sustentação para as etapas de pesquisa; o capítulo 4 onde serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa e o capítulo 5 onde serão apresentadas as

considerações finais, conclusões e sugestões de estudos futuros.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

A fim de propiciar um embasamento teórico acerca dos conceitos utilizados para a realização deste trabalho, este capítulo auxiliará na contextualização dos temas de aprendizagem informal e desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho e estágio em administração, a partir da revisão da literatura e exposição das principais abordagens acerca dos temas referidos. A partir do conhecimento das diferentes referências a estes assuntos, será possível obter uma melhor compreensão do tema abordado, assim como realizar uma análise mais profunda e completa dos dados coletados.

### 2.1 APRENDIZAGEM NO CONTEXTO SOCIAL

Aprendizagem, em termos gerais, significa obter novas competências e habilidades, resultando em melhores desempenhos. Segundo Elkjaer (2001), a aprendizagem somente ocorre quando houver reflexão e reorganização das experiências vivenciadas pelos indivíduos. Logo, a aprendizagem não é simplesmente reprodução, mas sim reformulação e renovação do conhecimento já adquirido. Aprendizagem diz respeito à um processo pessoal que acontece de forma gradativa, cumulativa e constante, considerando-se a possibilidade de que se pode aprender o tempo todo (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008). Segundo Dewey (1916), pode-se definir aprendizagem como uma reorganização e reconstrução contínuas das experiências do indivíduo, pois ocorre em toda e qualquer situação em que há ação, interação e reflexão. Considerando os diferentes espaços onde há atividade humana, um dos que mais demanda resultados de aprendizagem é o local de trabalho nos quais as pessoas estão inseridas. A crescente competitividade das organizações frente às complexas mudanças no cenário econômico global, como progressos tecnológicos, expansão dos mercados e elevada exigência dos clientes, tem servido como fator motivacional para direcionarem seus esforços para a aprendizagem dos indivíduos.

Sonnentag, Niessen e Ohly (2004) debatem a importância da aprendizagem para muitas organizações nos seus locais de trabalho, enfatizando que ela tende a crescer continuamente em decorrência das constantes mudanças no mundo do trabalho. Conforme Boud e Garrick (1998), no intuito de enfrentar uma economia competitiva e globalizada, onde o conhecimento passa a ser a ferramenta base das organizações, o local de trabalho tem sido cada vez mais reconhecido pelo seu poder de prover aprendizagem para os indivíduos, para que possam encarar essa nova realidade, e de colaborar para que as organizações possam lidar com a crescente demanda de profissionais com conhecimento.

De acordo com Le Clus (2011), foram encontrados, na literatura internacional, diversos estudos que reconhecem o ambiente de trabalho como legítimo para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que auxiliam na realização de suas tarefas. Assim, aumenta o interesse das organizações em criar um ambiente profissional propenso a aprendizagem, já que este pode conectar-se ao desenvolvimento dos trabalhadores e da empresa (SVENSSON, ELLSTRÖN e ABERG, 2004).

No entanto, há diferentes formas pelas quais a aprendizagem pode ser percebida pelos indivíduos (LE CLUS, 2011). Ou seja, as pessoas podem aprender diferentes coisas, de diferentes maneiras e, devido a isso, os estudos de Aprendizagem Organizacional têm tido foco em como acontece a aprendizagem no trabalho, como ela é utilizada e quais os impactos para os indivíduos e para a organização (GERBER, 2006). Hager (2012), seguindo esse raciocínio, também sustenta que, quanto a forma de aprendizagem no trabalho, os indivíduos podem aprender de maneiras diferentes e em diferentes situações. Tendo em vista o caráter mutável do cenário global de trabalho, passa a ser necessário que haja uma interrelação entre as pessoas e as organizações em que trabalham, de maneira que resulte em vantagem competitiva para as organizações e desenvolvimento pessoal e profissional para os indivíduos. De modo a promover essa interrelação são dispostos, no local de trabalho, métodos de aprendizagem formal ou informal, também consideradas induzidas ou espontâneas, respectivamente, que se mostraram de extrema relevância para as estratégias organizacionais (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008), como aponta Antonello (2004):

[...] pensar em aprendizado tanto individual quanto organizacional, apenas acreditando que: a forma de se transmitir e/ou compartilhar conhecimento para e com os indivíduos se dá em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado fosse viabilizado somente pela interação entre aquele que detém o conhecimento e o indivíduo que irá aprender, sem considerar todo o contexto social da organização, é um equívoco. A participação em processos, em situações do dia a dia de trabalho das e nas organizações é também fonte de aprendizagem (ANTONELLO, 2004, p. 7).

## 2.2 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL

No âmbito organizacional há uma forte tendência em investir em métodos de aprendizagem denominados formais, ou seja, previamente estruturados para proporcionar aprendizado aos indivíduos. Esse tipo de estratégia é composto por procedimentos de instrução que são arranjados e induzidos aos trabalhadores para se alcançar a aprendizagem. Segundo Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem formal detém apoio institucional, sendo altamente estruturada com ações de instrução (seminários, workshops, mentorias, rodízios de tarefas e cursos). Dutra (2001) ressalta como ações formais de aprendizagem a educação continuada, treinamento e educação básica, mestrados, workshops, cursos de especialização e seminários. Eraut (1998) acrescenta que no processo de aprendizagem formal, além de mediação feita pela organização, compreende menos auto direção do indivíduo, ou seja, o indivíduo é guiado pela organização para alcançar certo objetivo.

Os processos de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), são definidos por Abbad e Borges-Andrade (2004), como ações de estratégia formal utilizadas pelas organizações que contam com tecnologia e estrutura, e objetivam proporcionar conhecimentos, habilidades e atitudes. Os autores ainda citam que podem haver três tipos de consequência dessas ações: (a) Satisfação dos indivíduos; (b) Aprendizado; e (c) Transferência do aprendizado para situações práticas do trabalho.

Contudo, essa estratégia mais tradicional tem sido cada vez menos produtiva e de maior custo para as empresas, o que abriu portas para que a

aprendizagem informal se destacasse como um estímulo positivo nas organizações. Conlon (2004) comprova que os métodos de aprendizagem formal representam de 10 a 20% do que os indivíduos efetivamente aprendem no local de trabalho. Ações que contam com alta estrutura e planejamento, como as de treinamento e desenvolvimento, têm produzido resultados abaixo do esperado pelas organizações (ANTONELLO, 2005)

Com o propósito de reduzir os altos custos empenhados nas estratégias formais, muitas organizações têm investido nas ações informais de aprendizagem por apresentarem igual ou maior eficácia que as anteriores, além de surtirem efeito mais rapidamente e de maneira menos custosa (ABBAD, 2003; ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; BOUD e GARRICK, 1999; LESLIE, ARING e BRAND, 1998 apud COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). As atividades realizadas de forma não planejada e estruturada têm contribuído de maneira mais significativa na aquisição de conhecimentos e competências no ambiente profissional (DAY, 1998; BIEREMA e ERAUT, 2004; ERAUT, 2004; TYNJÄLÄ, 2008 apud MORAES, BORGES-ANDRADE, 2010). Logo, as organizações têm gradativamente incluído métodos de aprendizagem informais, que ocorrem de maneira mais espontânea, a partir do interesse e necessidade do indivíduo.

Conforme Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem denominada informal é dita como baseada em experiências induzidas pelo indivíduo, ou seja, como algo intencional, porém que ocorre sem ser altamente estruturada, nas atividades cotidianas e acompanhada de reflexão crítica, podendo envolver ou não planejamento, mas envolvendo certo grau de consciência por parte do indivíduo.

O ponto inicial para o processo de aprendizagem informal no local de trabalho geralmente se dá a partir de um desafio ou situação inesperada, ou seja, na busca por soluções de determinados problemas através de interações sociais (MARSICK e YATES, 2012). Segundo Leslie, Aring e Brand (1998), para que haja o sucesso da estratégia de aprendizagem informal, é necessário que sejam estabelecidas normas sociais, ambiente adequado, políticas, procedimentos, bom desempenho dos indivíduos e predisposição desses para novos aprendizados. Conforme os autores:

A maior parte da aprendizagem informal no local de trabalho ocorre no decorrer das atividades rotineiras de trabalho social e individual através das quais os funcionários interagem, compartilham ideias e recursos e realizam seus trabalhos. Vários fatores-chave determinam tanto o grau de aprendizagem informal que ocorre no local de trabalho quanto o grau de predisposição dos funcionários a aprender (LESLIE, ARING e BRAND, 1998, p.14).

Apesar da aprendizagem informal estar presente no cotidiano das organizações, seu potencial é expandido quando o ambiente organizacional passa a atribuir valor aos seus efeitos e passa a oferecer suporte para que ocorra. Coelho Junior (2004) revela que o suporte à aprendizagem é fundamental para que os novos conhecimentos, habilidades e competências possam ser aplicados na realidade, em situações práticas, pois é percebido pelos indivíduos o apoio por parte de colegas e chefias.

Dessa maneira, pode-se dizer que o suporte à aprendizagem, ou suporte psicossocial, é a forma como os funcionários percebem o apoio de outros atores dentro da organização, desde a aquisição até a transferência dos novos conhecimentos ao seu cotidiano profissional (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Se o suporte for reconhecido positivamente, os indivíduos sentem-se estimulados a repetir seus comportamentos e atitudes. No entanto, se for percebido negativamente, não existirá essa tendência e o comportamento não voltará a ser realizado, ou seja, para que se possa maximizar a probabilidade de continuidade da estratégia informal de aprendizagem, deve-se causar um impacto positivo sobre quem está no processo (POPPER e LIPSHITZ, 2000).

Deve haver, no local de trabalho, oportunidades de troca de informações entre os colaboradores, assim como um ambiente físico adequado com um bom clima organizacional, podendo propiciar interação entre colegas e superiores para auxiliar no processo de aprendizagem (COELHO JR e MOURÃO, 2010). Nonaka e Konno (1998), também frisam a importância de um local que propicie interações, o chamam de “ba”, e consideram-no como um espaço compartilhado onde podem emergir relacionamentos e troca de conhecimentos, sendo a partir de grupos de trabalho, equipes, ciclos informais, reuniões, e-mails ou contatos com outras pessoas. Assim, pode ser um espaço físico, virtual, mental ou uma combinação desses elementos, que gera aprendizagem a partir da socialização entre os indivíduos.

Dependendo dos estímulos fornecidos pelas organizações, o processo de aprendizagem informal pode ser facilitado ou dificultado. Camillis e Antonello (2010) destacaram como fatores facilitadores do processo: características pessoais, conhecimento já adquirido, rotina de tarefas, autonomia, *feedback* recebido, acesso a recursos e informações, políticas e ações da área de recursos humanos e estrutura harmoniosa do ambiente organizacional. Ressaltaram, também, fatores que servem como obstáculo para o acontecimento do processo: conhecimento escasso, pouca experiência, estrutura do local de trabalho não favorável, baixa interação, sobrecarga de atividades e resistência ao novo.

Nesse contexto, Conlon (2004) destaca os momentos em que o início do processo de aprendizagem informal se faz mais oportuna, como ocasiões nas quais os indivíduos buscam o auxílio de outras pessoas, quando há suporte e fornecimento de informações de colegas, superiores ou outros, ao se ter discussões e reflexões com outros acerca de acontecimentos, experiências ou pensamentos. Complementando essa ideia, pode-se acrescentar, ainda, reuniões de trabalho, momentos de descanso e intervalo durante o expediente, momentos de confraternização entre funcionários, em que a interação se dá de maneira despretensiosa e sem formalidades, permitindo a livre troca de interesses e informações (FLACH; ANTONELLO, 2011).

Apesar de serem diferentes estratégias, as aprendizagens formal e informal não são opostas. Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) afirmam que é comum enxergar esses métodos como sendo totalmente contrários, como se fossem dois paradigmas. Os autores defendem, no entanto, que esse tipo de visão não é desejável, pois as características de um podem se manifestar na realização do outro. Recomendam, ainda, que a aprendizagem informal não seja considerada mais relevante que a aprendizagem formal, e vice-versa, visto que seus elementos podem fundir-se no processo de aprendizagem, o que faz entender que os mecanismos estão inter-relacionados. Na visão dos autores:

Nossa análise sugere fortemente que tais atributos de formalidade / informalidade estão presentes em todas as situações de aprendizagem, mas que as inter-relações entre atributos informais e formais variam de situação para situação. É importante não ver os atributos informais e formais como de alguma forma separados, esperando para serem integrados. Esta é a visão dominante na literatura, e está errada. (MALCOM, HODKINSON e COLLEY, 2003, p. 2).

De acordo com Antonello (2006), a aprendizagem informal também pode verificar-se em experiências que contam com ampla estrutura e elementos de formalidade, ou seja, pode ser encontrada nos métodos mais tradicionais de ensino. Deve-se, portanto, considerar que ambos os processos de aprendizagem estão relacionados e interligados, e desempenham função essencial no desenvolvimento de conhecimentos, competências e habilidades dos indivíduos.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

No mesmo ritmo das mudanças que vem acarretando impacto no ambiente de trabalho, tem aumentado a exigência por profissionais qualificados nas organizações. Conseqüentemente, a pressão por investimentos em ações de desenvolvimento profissional para os indivíduos também se mostrou bastante expressiva nas últimas décadas, considerando-se que as pessoas passaram a ser elemento chave no local de trabalho (GONDIM, SOUZA e PEIXOTO, 2013). Para acompanhar o ritmo do cenário global, as empresas devem buscar investir e facilitar o desenvolvimento profissional de seus funcionários para que ambos alcancem seus objetivos visando um benefício mútuo. De tal maneira, percebendo a importante relação entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos indivíduos, este tema passou a ser abordado com mais profundidade, principalmente nas áreas de administração e psicologia organizacional (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2009).

Entende-se por desenvolvimento profissional, segundo VandenBos (2010), um processo contínuo de educação ou treinamento esperado ou exigido dos trabalhadores, na maioria das vezes através de cursos e capacitação profissional oferecidos pelas organizações. Além disso, de acordo com Mourão, Porto e Puente-Palacios (2014) o desenvolvimento profissional pode, também, resultar de estratégias de aprendizagem informal, de tal maneira que se relaciona com competências e habilidades relacionadas ao trabalho:

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 e PUENTE-PALACIOS, 2014, p.74).

O processo de desenvolvimento profissional possui relação de dependência com o processo de aprendizagem, ou seja, para que possa haver desenvolvimento profissional é preciso que haja condições para o estímulo da aprendizagem dentro da organização, através de estratégias formais ou informais, além das motivações pessoais dos indivíduos (ABBAD et al., 2013). Pode-se dizer, então, através dessas constatações, que o desenvolvimento profissional se revela em processos de obtenção e aperfeiçoamento de novos e antigos conhecimentos, informações, destrezas, habilidades, atitudes e competências que vêm favorecer e melhorar o desempenho dos indivíduos no aspecto profissional. Chiavenato (2010) afirma que os novos tempos exigem muito mais que apenas o esforço de melhoria individual possibilitado por métodos tradicionais de aprendizagem, que apesar de indispensáveis são insuficientes para um mundo em constante mudança, é preciso melhoria nas organizações. Ainda, diz que treinamentos são experiências organizadas de aprendizagem que devem aumentar a possibilidade de que os funcionários desempenhem melhor suas funções, e que desenvolvimento são experiências que não necessariamente estão relacionadas ao trabalho atual, mas que oportunizam desenvolvimento e crescimento profissional. O desenvolvimento profissional tem íntima ligação com a construção de carreira, pois a carreira depende de desenvolvimento profissional gradativo proporcionado pelas oportunidades de aprendizagem nas organizações. O autor também afirma que o reconhecimento percebido pelos indivíduos com relação às atividades que desempenham tem forte ligação com o desenvolvimento de suas capacidades e habilidades, pois sentem-se estimuladas e realizadas profissionalmente.

Guskey (2000), situa o foco do desenvolvimento profissional em processos de aprendizagem aglomerados, envolvendo métodos formais e informais, ou seja, encontra-se intimamente ligado a rotina profissional dos indivíduos e integra um processo contínuo de aprendizagem. Reforça-se a ideia de que a polarização dos conceitos de aprendizagem formal e informal não é



desejável, pois ambas estão interligadas com o desenvolvimento profissional. Segundo Antonello (2005), os processos de aprendizagem estão articulados, ou seja, não são antagônicos, e trazem igualmente contribuições para o desenvolvimento profissional.

Kolb (1984) refere-se à experiência como o centro do desenvolvimento, pois pertence a um processo contínuo de aprendizagem e está voltada ao propósito de aprendizado. O autor ainda afirma que as experiências advindas dos processos de aprendizagem são cruciais para o desenvolvimento, pois estão direcionadas à propósitos específicos. É por meio de interações com as pessoas e com o ambiente que a potencialidade do desenvolvimento é estimulada até que se torne um desenvolvimento concreto. Segundo Kolb (1984), os processos de aprendizagem e desenvolvimento são imanentes aos indivíduos em qualquer esfera da vida, e que esses processos possuem um laço contínuo e interdependente. Estão baseados em conhecimentos e ações que possibilitam a descoberta de novas capacidades de enfrentar diferentes situações e problemas. Para Oliveira-Formosinho (2002), o conhecimento já estabelecido deve integrar-se ao conhecimento gerado pelas experiências para poder estruturar o processo de desenvolvimento profissional. Conclui-se, portanto, que independentemente da natureza da aprendizagem nas organizações, de maneira integrada potencializam a possibilidade de desenvolvimento profissional dos indivíduos, gerando benefícios para esses e para a organização.

#### 2.4 ESTÁGIO E SEU PAPEL NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR

Ao longo dos últimos anos, o estágio profissionalizante tem sido reconhecido como importante ferramenta de aprendizagem e de inserção dos estudantes no ambiente profissional. A possibilidade de os indivíduos começarem a atuar em suas áreas de interesse antes de concluírem a graduação fornece experiências profissionais de grande valia na sua formação, pois é no período de estágio que os estudantes conseguem aliar a teoria fornecida pela universidade com a prática exigida pelas organizações. Assim, o

estágio funciona como integrador dos processos de formação e de desenvolvimento profissional dos alunos.

Segundo Colombo e Ballão (2014), é possível medir o saber adquirido pelos indivíduos durante a graduação através das atividades práticas que estes executam, e isso permite que seja ajustada e revisada a sua construção teórico-intelectual. Afirmam que há uma relação de complementação entre o saber e o fazer e que essa ligação revela a importância do estágio em todos os tipos de ensino, pois é um ensejo para reforçar mutuamente teoria e prática. Conforme os autores:

O estágio oferece ao educando a oportunidade de colocar em prática o conhecimento construído nas aulas teóricas, sob a supervisão de um profissional da área que irá orientar e corrigir o estagiário em todas as atividades desenvolvidas, para que no momento em que estiver atuando como profissional, este possa aplicar a experiência adquirida, e assim esteja menos sujeito a possíveis falhas no cumprimento de suas atribuições. (COLOMBO e BALLÃO, 2014, p.173).

A atividade de estágio é de extrema valia tanto para os estudantes quanto para as empresas. A inserção do jovem no ambiente profissional permite que as empresas estejam em contato com novas ideias, conhecimentos e habilidades que podem proporcionar ganhos e agregar valor para a instituição. Concomitantemente, os estudantes iniciam sua jornada profissional amparados por profissionais experientes que podem os conduzir a alcançar novas conquistas e buscar desenvolvimento profissional contínuo. Para tanto, a legislação tem a importante função de amparar e fornecer o suporte necessário para que a relação estudante-empresa seja vantajosa para ambas as partes. Sancionada em 25 de setembro de 2008, a Lei nº 11.788 visa manter o caráter educativo da atividade de estágio, tendo em vista que legislações anteriores acabavam por beneficiar somente as empresas, privando os estudantes de realizarem tarefas adequadas e de obterem seus direitos. Um novo conceito de estágio surge, conforme o artigo primeiro da Lei:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2008).

A Lei nº 11.788 reforça, principalmente, a importância do acompanhamento do estágio por parte da instituição, onde esta deve se responsabilizar por validar o vínculo entre o ensino e as atividades de estágio. De acordo com Colombo e Ballão (2014), algumas das alterações estabelecidas pela Lei são:

- a) Maior detalhamento acerca das diferenças entre estágio obrigatório e não obrigatório;
- b) Exigência de firmação do Termo de Compromisso pela empresa, estudante e instituição de ensino.
- c) Férias remuneradas proporcionalmente ao período de seis meses ou um ano;
- d) Dois anos como tempo limite de estágio em uma mesma empresa;
- e) Responsabilidade de acompanhamento e supervisão por parte da escola e da empresa;
- f) Limitação da jornada de trabalho à seis horas diárias e trinta horas semanais;
- g) Apresentação de relatório, pelos estudantes, para a instituição de ensino ao final de cada período de estágio.

Conforme dados de uma pesquisa realizada em dezembro de 2015 pela ABRES (Associação Brasileira de Estágios), o curso com maior número de vagas de estágio oferecidas é o de administração, representando 16,8% do total de vagas em todo o país. Segundo a pesquisa, o número de estagiários de ensino médio diminuiu e o de ensino superior aumentou em função da aprovação da Lei nº 11.788 de 2008, que regulariza e limita as atividades de estágio, porém a quantidade de possíveis estagiários ainda é muito maior do que o número de vagas oferecidas pelas empresas. Dos 8.048.701 estudantes matriculados no ensino superior, somente 740 mil estagiam, ou seja, apenas 9,2%, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Porcentagem de alunos matriculados nos ensinos médio, técnico e superior, por região do país, com respectiva porcentagem de estagiários

Alunos/Região	Médio e Médio Técnico		Superior	
	Alunos (%)	Estagiários (%)	Alunos (%)	Estagiários (%)
<b>Norte</b>	890.654 (9,28%)	5.778 (2,22%)	654.944 (8,13%)	19.733 (2,67%)
<b>Nordeste</b>	2.581.218 (26,88%)	32.933 (12,67%)	1.703.678 (21,15%)	56.381 (7,62%)
<b>Centro-Oeste</b>	717.683 (7,47%)	16.178 (6,22%)	751.601 (9,33%)	43.695 (5,90%)
<b>Sudeste</b>	4.056.904 (42,25%)	147.333 (56,67%)	3.611.939 (44,84%)	444.001 (60,00%)
<b>Sul</b>	1.355.117 (14,11%)	57.778 (22,22%)	1.326.539 (16,46%)	176.190 (23,81%)
<b>Total</b>	<b>9.601.576 (100%)</b>	<b>260.000 (100%)</b>	<b>8.048.701 (100%)</b>	<b>740.000 (100%)</b>

Fonte: Inep/MEC 2016 2. Abres 2016

É perceptível, através desses dados e dos dados referidos anteriormente, que o curso de administração é um dos principais cursos com o maior número de estudantes matriculados e consome o maior número de vagas de estágio ofertadas no país. Com as crescentes oportunidades de estágio nessa área, os estudantes acabam ingressando cada vez mais cedo no ambiente profissional e tendo a experiência de trabalhar em suas áreas de maior interesse. Conforme Mourão, Porto e Puente-Palacios (2014), o processo de desenvolvimento profissional está atrelado à aprendizagem relacionada ao trabalho, seja ela de origem formal ou informal. A experiência de estágio permite que os estudantes tenham contato com ambos os processos de aprendizagem, adquirindo novos conhecimentos e habilidades e vivenciando experiências que são de grande contribuição para seu desenvolvimento pessoal e profissional. O estágio permite que os indivíduos se desenvolvam profissionalmente para que se tornem profissionais melhor preparados e mais seguros dos caminhos que desejam percorrer no mercado de trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa constitui-se em todos os procedimentos que serão realizados, desde a coleta de informações até a análise dos dados, para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, a fim de elaborar um trabalho válido para o ambiente acadêmico e profissional.

Este estudo foi desenvolvido em duas etapas: uma quantitativa e uma qualitativa. Na primeira etapa foi desenvolvida uma pesquisa do tipo *survey* e na segunda etapa foram realizadas entrevistas com os sujeitos pesquisados, com intuito de aprofundar algumas questões que emergiram na primeira etapa.

Logo, quanto a abordagem de pesquisa o estudo classifica-se como quantitativo-qualitativo. De acordo com Godoy (1995), o estudo quantitativo preocupa-se em medir e quantificar os resultados, de maneira objetiva, com precisão a fim de obter margem de segurança quanto às inferências obtidas. Quanto ao estudo o tipo qualitativo, o autor o descreve como algo que parte de questões ou interesses mais amplos que se definem no decorrer da pesquisa, e procuram entender os fenômenos a partir das perspectivas de quem participa do estudo. Este tipo de estudo busca a ampla compreensão do objeto de estudo, pois considera todos os aspectos da realidade e analisa holisticamente o ambiente e as pessoas nele inseridas como um todo e não somente como variáveis (GODOY, 1995).

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva se propõe a verificar a existência de relações entre variáveis. Tendo em vista que essa pesquisa visa expor características dos fenômenos de aprendizagem informal e desenvolvimento profissional e, mais além, pretende descobrir a existência de associações entre essas variáveis, pode-se classificá-la como uma pesquisa descritiva.

Na primeira etapa da pesquisa o método para coleta de dados foi

realizado um levantamento do tipo *survey*, através da aplicação de um questionário online aos alunos dos quatro últimos semestres do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que estejam ou tenham estagiado nos últimos dois anos, com questões fechadas, a partir de escalas do tipo *likert*. Foram aplicadas a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA, vide apêndice A), Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional (EPADP, vide apêndice B) e Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho (vide apêndice C). O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e divulgado aos alunos durante os meses de agosto e setembro de 2018, por meio de redes como *e-mail*, Facebook e Whatsapp.

Na segunda etapa, foram elaboradas questões abertas a fim de construir um roteiro para entrevistar estudantes que responderam à primeira etapa de coleta de dados. Essas entrevistas pretendiam abordar com maior profundidade os resultados percebidos a partir das respostas do levantamento tipo *survey*. A seguir, na Figura 1, podemos verificar as etapas de pesquisa.

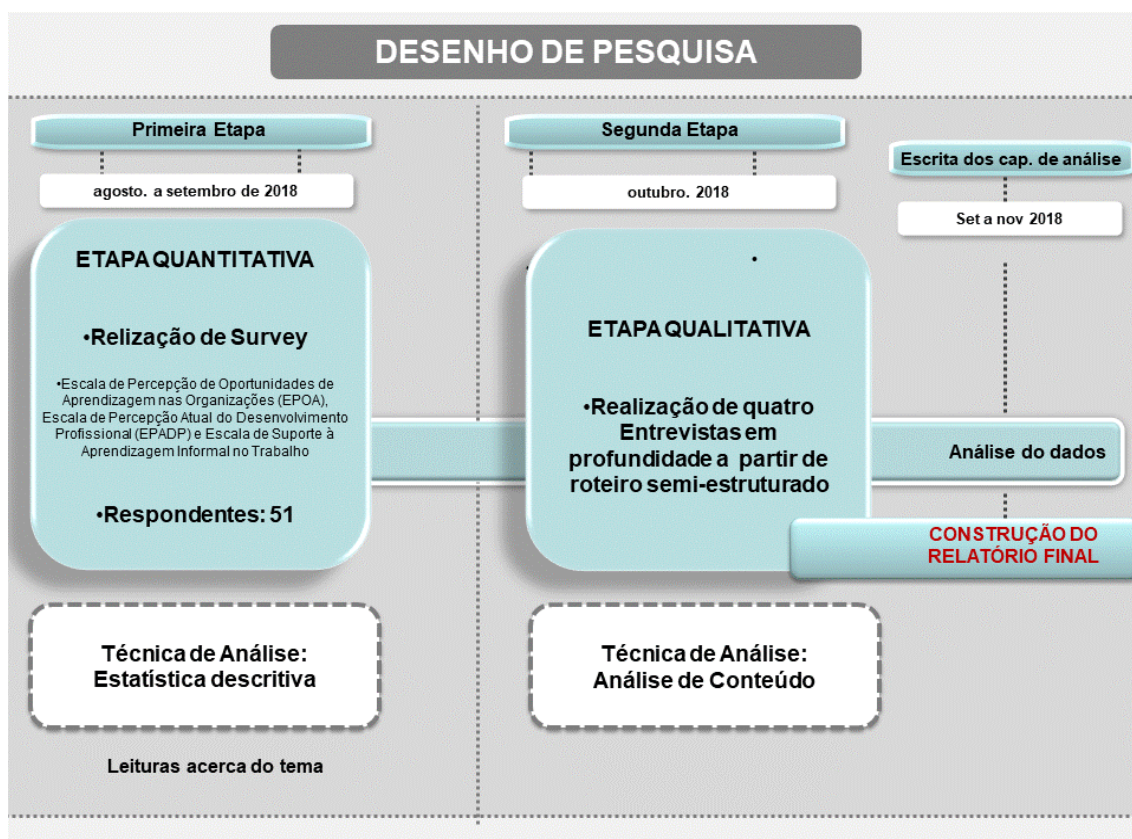


Figura 1 – Desenho de Pesquisa

No Quadro 1, apresenta-se o roteiro semiestruturado para realização das entrevistas em profundidade. O roteiro foi elaborado a partir da análise das respostas do questionário online que mais se destacaram, ou seja, que obtiveram as maiores e menores médias de acordo com a classificação em escalas feita pelos respondentes e também a partir dos objetivos do presente estudo e revisão de literatura (vide apêndice D).

Objetivos	Perguntas
Identificar o suporte à aprendizagem informal no trabalho percebida pelos pesquisados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que você acredita que facilita o processo de aprendizagem na empresa em que você estagia? Exemplifique.</li> <li>2. E o que você acredita que dificulta o processo de aprendizagem na empresa em que você estagia? Exemplifique.</li> <li>3. Qual o formato (tipo) de aprendizagem que você acha mais presente no ambiente de trabalho? Por quê? Exemplifique.</li> <li>4. O que significa aprender para você? Comente.</li> <li>5. O que você compreende por aprendizagem informal?</li> <li>6. Você adquiriu conhecimento no ambiente de trabalho? Se sim, relevante? De que forma? Por quê?</li> <li>7. Fale sobre o papel da empresa nos processos de aprendizagem do estagiário. Exemplifique.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Na empresa onde você estagia, há que tipo de incentivos para que você se envolva nos processos de aprendizagem?</li> <li>b. A empresa o estimula a adquirir novos conhecimentos e/ou habilidades? Cite de que maneiras.</li> <li>c. Que tipo de cursos conduzidos (seminários, workshops) sua empresa oferece? Relate de que maneira isso agrega conhecimento para o estagiário.</li> <li>d. A empresa preocupa-se com que o estagiário procure treinamentos específicos pelos quais se interesse? Relate como ocorre essa abordagem.</li> </ol> </li> <li>8. Fale sobre o papel da chefia nos processos de aprendizagem do estagiário. Exemplifique</li> </ol>
Identificar as práticas de aprendizagem informal nas quais os estudantes percebem mais benefícios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você aprende? Exemplifique.</li> <li>2. Descreva conhecimentos e habilidades que você desenvolveu no estágio e que fazem você sentir-se apto a desempenhar suas funções no trabalho.</li> <li>3. Comente quais são as maiores oportunidades de aprender durante um estágio. Exemplifique.</li> </ol>
Verificar a percepção de oportunidades de aprendizagem no local de estágio dos pesquisados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você sente que há autonomia para agir sem consultar um superior? Em quais situações?</li> <li>2. Na organização de suas tarefas, você sente autonomia? Relate de que maneira.</li> <li>3. A empresa delega tempo para que o estagiário busque novos conhecimentos para a execução do trabalho? Relate se isso acontece e de que maneira.</li> <li>4. Você sente que há respeito mútuo entre as pessoas no seu ambiente de trabalho? Cite situações ou exemplos.</li> <li>5. Como o seu superior reage quando você apresenta ideias diferentes das dele? Descreva como ocorre essa interação.</li> <li>6. Você sente que seu superior facilita ou dificulta o cenário para que você aplique novos conhecimentos e habilidades? Cite exemplos.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. A aplicação de novos conhecimentos e habilidades é reconhecida/elogiada pelo seu superior? Relate como isso ocorre.</li> <li>8. O seu superior demonstra-se disponível para tirar suas dúvidas? Cite situações nas quais você sente que isso foi importante.</li> <li>9. Os seus colegas de trabalho apresentam-se disponíveis para ceder orientações quando você precisa? Cite exemplos.</li> <li>10. Você é incentivado pelos seus colegas a propor novas ideias para a execução das tarefas? Relate se isso ocorre e de que maneira.</li> </ol>
Verificar a percepção atual dos pesquisados em relação ao desenvolvimento profissional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que você compreende sobre desenvolvimento profissional? Cite características relevantes para você</li> <li>2. Qual o papel do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional? De que forma?</li> <li>3. De que maneira você avalia o seu desenvolvimento profissional desde que começou a estagiar (aumentou, não se alterou)? Cite experiências, exemplos, etc.</li> <li>4. De que forma você acha que seus colegas e superiores interferem no seu desenvolvimento profissional? Cite exemplos.</li> <li>5. De que maneira o seu crescimento profissional é reconhecido pelos seus superiores e colegas de trabalho? Cite uma ou mais situações em que isso ocorreu ou deixou de ocorrer.</li> <li>6. De que maneira você acha que as relações interpessoais no ambiente de trabalho podem interferir no seu desenvolvimento profissional?</li> </ol>
Verificar e analisar a relação entre aprendizagem informal e desenvolvimento profissional dos estudantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o papel da aprendizagem para o desenvolvimento profissional?</li> <li>2. Qual o papel do processo de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional? Por que? Exemplifique.</li> </ol>

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista

### 3.1.1 Sujeitos Pesquisados

Este estudo teve como foco a população de estudantes dos 4 últimos semestres do curso de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tenham tido experiência de estágio nos últimos 2 anos, a fim de obter percepções mais recentes acerca dos temas abordados.

No primeiro momento da pesquisa, através da aplicação de questionário online, obteve-se 51 respostas dos estudantes do curso de administração. Na segunda etapa, realizou-se 4 entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado com alguns dos respondentes da primeira etapa que se disponibilizaram para participar desta fase da pesquisa.

Na Tabela 2, abaixo, estão dispostas algumas informações básicas sobre



os 4 entrevistados na segunda etapa.

Tabela 2– Informações gerais dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Semestre Atual	Área de Estágio	Tempo no Estágio
E1	23	F	10º	Licitações	21 meses
E2	22	M	10º	Saúde	17 meses
E3	26	F	7º	Gestão de Pessoas	7 meses
E4	24	M	10º	Administrativa	24 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1.2 Instrumentos Para Coleta de Dados

De posse do embasamento teórico, aplicou-se na coleta de dados instrumentos validados e padronizados do tipo escalas *likert*. Estas foram escolhidas a fim de mensurarem se e como os indivíduos aprendem em situação de trabalho, seja através de ações formais de TD&E, seja através das suas constantes interações sociais.

Os processos de aprendizagem formal foram averiguados através de duas escalas: Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) e Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional (EPADP). Para a verificação da aprendizagem informal no trabalho, por sua vez, utilizou-se a Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho (ESA).

- a) **A Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações** possui 13 afirmativas escalonadas de 0 a 10, onde 0 significa total discordância e 10 a máxima concordância, totalizando 11 pontos. Seu foco é aferir a percepção que os trabalhadores têm do sistema de TD&E e do suporte à aprendizagem nas organizações a que estão vinculados. Considera-se o escore médio obtido a partir da média das respostas dadas aos 13 itens. Valores médios entre 0 e 4 indicam percepção de que as oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7, percepção de que a organização oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e entre

7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva a aprendizagem (MOURÃO, ABBAD, e ZERBINI, 2014).

- b) **A Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional** é composta por 8 itens e medida em uma escala que também varia de 0 a 10, totalizando 11 pontos, assim como a EPOA. Logo, quanto maior a média aritmética obtida, maior o grau de desenvolvimento percebido pelo respondente. Valores entre 0 e 4 indicam percepção baixa de desenvolvimento, entre 4,1 e 7 indicam percepção média e entre 7,1 e 10 indicam percepção alta de desenvolvimento profissional (MOURÃO et al., 2015).
- c) **A Escala de Suporte à Aprendizagem Informal** no Trabalho ajuda a diagnosticar o suporte provido tanto pela chefia quanto pelos colegas, através de 31 afirmativas escalonadas de 1 a 10 (de mínima à máxima concordância). A percepção de suporte é diagnosticada por cálculos de estatísticas descritivas e valores abaixo de 4 sinalizam pouco suporte (COELHO JR e BORGES-ANDRADE, 2008).

### 3.2 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos resultados obtidos foi utilizada tanto a abordagem quantitativa, quanto qualitativa. A partir das respostas obtidas com o questionário na primeira etapa (que englobam as três escalas mencionadas anteriormente), foi verificada a relação entre as variáveis pesquisadas, buscando encontrar pontos de convergência que demonstrem conexão entre os temas. Essa análise entre variáveis contou com instrumentos matemáticos e estatísticos, na interpretação das respostas dos participantes, através das escalas *likert* e na apresentação de padrões encontrados, com uso da estatística descritiva simples. Já para a análise dos dados coletados nas entrevistas foi empregada a análise de conteúdo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, será feita a apresentação e análise dos resultados referentes à primeira e segunda etapa da coleta de dados. As informações são provenientes da aplicação do questionário online, assim como das respostas obtidas através das entrevistas realizadas com os estudantes.

### 4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Como exposto anteriormente, na primeira etapa da pesquisa foi realizado um levantamento de dados do tipo *survey*, através da aplicação de um questionário online. O questionário contou com 5 diferentes seções que serviram para:

- Realizar uma introdução aos respondentes, detalhando quais as condições de participação, do que se tratava e qual o propósito da pesquisa;
- Coletar dados e informações gerais sobre os respondentes;
- Coletar dados de classificação dos respondentes referentes à Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA);
- Coletar dados de classificação dos respondentes referentes à Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional (EPADP);
- Coletar dados de classificação dos respondentes referentes à Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho (ESA).

A segunda seção serviu para coletar dados básicos dos respondentes, tanto de cunho pessoal, como estudantil e profissional. Quanto ao gênero, dos 51 respondentes da pesquisa, constatou-se que 35 pessoas se identificam com o sexo feminino e 16 com o sexo masculino. Quanto à idade, os indivíduos foram

classificados em 5 faixas etárias, onde verificou-se 32 pessoas entre 18 e 24 anos; 14 pessoas entre 25 e 30 anos; 2 pessoas entre 31 e 36 anos; 2 pessoas entre 37 e 45 anos e 1 pessoa entre 45 e 59 anos. Na Tabela 3, estão dispostas as informações coletadas de gênero e idade, onde destacaram-se em maior quantidade o gênero feminino e a faixa etária de 18 a 24 anos, representando 68,6% e 62,7% dos respondentes, respectivamente.

Tabela 3 – Distribuição de gênero e idade dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	35	68,6%
Masculino	16	31,4%
<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
De 18 - 24 anos	32	62,7%
De 25 - 30 anos	14	27,5%
De 31 - 36 anos	2	3,9%
De 37 - 45 anos	2	3,9%
De 45 - 59 anos	1	2,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao semestre do curso de administração nos quais os respondentes se encontram, das opções delimitadas para essa pesquisa – os quatro últimos semestres do curso – a maioria dos indivíduos está matriculada no 10º semestre, representando 43,1% dos respondentes. Estão dispostas, na Tabela 4, as informações referentes à quantidade de indivíduos por semestre.

Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por semestre

<b>Semestre</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
7º semestre	13	25,5%
8º semestre	4	7,8%
9º semestre	12	23,5%
10º semestre	22	43,1%

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi questionado, também, há quanto tempo os indivíduos realizam estágios desde que ingressaram no curso e a quantidade de estágios realizados por eles durante esse período. Constatou-se, conforme a Tabela 5, que, dos 51 respondentes, 37,3% realizam estágios há 2 anos e que 58,8% tiveram de 2 a 3

experiências de estágio.

Tabela 5 – Distribuição dos respondentes por tempo de realização de estágios por quantidade de estágios realizados

<b>Tempo que Realiza Estágio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de um ano	9	17,6%
1 ano	4	7,8%
2 anos	19	37,3%
3 anos	5	9,8%
Mais de 3 anos	14	27,5%

<b>Quantidade de Estágios</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 estágio realizado	12	23,5%
2-3 estágios realizados	30	58,8%
3-4 estágio realizados	7	13,7%
5 ou mais estágios realizados	2	3,9%
1 estágio realizado	12	23,5%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao verificar o tempo de permanência de cada respondente no estágio em que atualmente trabalha, ou trabalhou em sua experiência mais recente, constatou-se que 35,3% permaneceu ou está há no máximo 6 meses na mesma empresa, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por tempo no atual estágio

<b>Tempo no Atual Estágio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até 6 meses	18	35,3%
Até 1 ano	13	25,5%
Até 2 anos	10	19,6%
2 anos ou mais (caso tenha sido efetivado)	10	19,6%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, foi solicitado aos respondentes que apontassem em qual setor da empresa realizam a atividade de estágio. Constatou-se que o maior número de pessoas está alocado na área de gestão de pessoas, representando 21,5% seguido da área administrativa e de finanças, com 15,6% e 13,7%. Na tabela 7, estão dispostas as áreas de atuação dos respondentes.

Tabela 7 – Distribuição dos respondentes por área de atuação no estágio

<b>Área de Atuação no Estágio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Administrativa	8	15,6%
Comercial	5	9,8%
Contabilidade	2	3,9%
Finanças	7	13,7%
Gestão de Pessoas	11	21,5%
Gestão de Plano de Saúde	1	2,0%
Gestão de Projetos	2	3,9%
Licitações	2	3,9%
Marketing	3	5,8%
Relações Internacionais	1	2,0%
Sistemas de Informação	6	11,7%
Suporte ao Cliente	2	3,9%
Vendas	1	2,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, os respondentes indicaram, também, qual o setor de atuação da empresa em que trabalham. O maior percentual de respondentes informou trabalhar em empresas que atuam na área de finanças, totalizando 15,6%. Com o segundo maior percentual estão os órgãos públicos, totalizando 13,7%. Na Tabela 8, verificam-se o número e percentual de respondentes por área de atuação das empresas.

Tabela 8 – Distribuição dos respondentes por área de atuação da empresa

Área de Atuação da Empresa	Frequência	Percentual
Administração	5	9,8%
Banco	4	7,8%
Comércio	3	5,9%
Construtora	1	2,0%
E-Commerce	1	2,0%
Educação	2	3,9%
Finanças	8	15,6%
Indústria	4	7,8%
Jurídica	6	11,7%
Publicidade	2	3,9%
Recursos Humanos	3	5,9%
Relações Internacionais	1	2,0%
Turismo	1	2,0%
Órgão Público	7	13,7%
Tecnologia	3	5,9%

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi verificado, portanto, que a maioria dos respondentes se encaixa no seguinte perfil: identifica-se com o sexo feminino, possui de 18 à 24 anos, encontra-se no 10º semestre do curso de administração, realiza estágio há dois anos, teve de 2 à 3 experiências de estágio, permaneceu até 6 meses no último estágio, atuou na área de gestão de pessoas e trabalhou em empresas da área financeira.

#### 4.2 CONFIABILIDADE E CORRELAÇÃO DAS ESCALAS

Para análise dos dados coletados a partir do questionário de pesquisa, realizou-se inicialmente a verificação da confiabilidade das escalas de mensuração, por meio do cálculo do indicador de alpha de *Cronbach*. Garantida a confiabilidade das escalas, realizou-se análises descritivas simples

(frequências, médias e desvio padrão) e as análises de correlação entre os construtos, por meio da técnica não paramétrica de correlação de *Spearman*. Os dados foram analisados com o auxílio dos *softwares* “Microsoft Excel” versão 2010, “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS) versão 18.

Para os testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,01$ . De acordo com os dados da Tabela 9, é possível dizer que as escalas de mensuração utilizadas para a realização desta pesquisa apresentam uma confiabilidade satisfatória ao serem reaplicadas a amostra de pesquisa.

Tabela 9 – Confiabilidade das Escalas

<b>Fatores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Conclusão</b>
Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações	0,938	Satisfatório
Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional	0,919	Satisfatório
Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Unidade de Trabalho	0,969	Satisfatório
Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia	0,951	Satisfatório
Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas	0,947	Satisfatório

Fonte: Elaborado pela autora.

O coeficiente de correlação de *Spearman* pode variar entre -1 e +1, passando por zero. Valores próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão e uma correlação forte e positiva, enquanto que próximos de zero indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, ou seja, não existe relacionamento linear. Já os próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa. Com base nos dados da Tabela 10, é possível verificar que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a percepção do indivíduo acerca das oportunidades de aprendizagem nas organizações e sua percepção sobre o desenvolvimento profissional e sobre o suporte à aprendizagem informal no trabalho.



Tabela 10 – Matriz de Correlação entre as Escalas

ESCALAS	POAO	PADP	SAIT-UT	SAIT-CI	SAIT-CT
<b>(POAO)</b> Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações	<b>1,000</b>				
<b>(PADP)</b> Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional	0,510**	<b>1,000</b>			
<b>(SAIT-UT)</b> Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Unidade/Setor de Trabalho	0,641**	0,631**	<b>1,000</b>		
<b>(SAIT-CI)</b> Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia/Superior Imediato	0,618**	0,687**	0,842**	<b>1,000</b>	
<b>(SAIT-CT)</b> Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas/Pares de Trabalho	0,376**	0,525**	0,512**	0,599**	<b>1,000</b>

Nota: \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme consta na tabela 10, todos os construtos apresentam relação significativa entre eles. Ainda, todas as relações são positivas, ou seja:

- a. Na medida que aumenta a **Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações**, aumenta, proporcionalmente, também a **Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional** em 51%;
  - o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Unidade/Setor de Trabalho** em 64,1%;
  - o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia/Superior Imediato** em 61,8% e
  - o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas/Pares de Trabalho** em 37,6%, e vice-versa.
- b. Na medida que aumenta a **Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional**, aumenta, proporcionalmente, também o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Unidade/Setor de Trabalho** em 63,1%;

- o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia/Superior Imediato** em 68,7% e
  - o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas/Pares de Trabalho** em 52,5%; e vice-versa.
- c. Na medida que aumenta o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho– Unidade/Setor de Trabalho**, aumenta, proporcionalmente, também o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia/Superior Imediato** em 84,2% e o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas/Pares de Trabalho** em 51,2%; e vice-versa.
- d. Na medida que aumenta o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia/Superior Imediato**, aumenta, proporcionalmente, também o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas/Pares de Trabalho** em 59,9%; e vice-versa.

Em geral, os resultados mostram que a Percepção de **Oportunidades de Aprendizagem** nas Organizações, a Percepção Atual do **Desenvolvimento Profissional**, o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Unidade/Setor de Trabalho**, o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia/Superior Imediato** e o **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas/Pares de Trabalho** estão todos correlacionados positivamente e que havendo aumento da percepção de um dos construtos há probabilidade de aumento nos outros.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NO LOCAL DE ESTÁGIO

A crescente relevância da experiência de estágio tem tido grande impacto na complementação do processo de aprendizagem dos estudantes que estão no início de suas carreiras profissionais. Essa experiência serve como

impulso para que o estudante identifique com maior clareza seus interesses profissionais e passe a ter noções mais profundas acerca do mercado de trabalho. Nesta seção serão apresentadas as percepções atuais que os estudantes revelaram com relação às oportunidades de aprendizagem oferecidas pela empresa onde trabalharam.

No questionário respondido pelos estudantes, foi aplicada a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) que procurou identificar a percepção que os indivíduos têm sobre os processos de treinamento, desenvolvimento e educação, além do suporte à aprendizagem oferecido pela empresa. Por meio das respostas obtidas através dessa escala, foi possível identificar os itens com maiores e menores médias de percepção por parte dos estudantes.

Os 51 estudantes classificaram em uma escala de 0 a 10 os 13 itens apresentados, onde 0 significava total discordância e 10 total concordância. A média geral das respostas da EPOA foi de 6,8, o que representa que a percepção apresentada pelos respondentes corresponde a ideia de que as oportunidades de aprendizagem oferecidas pelas empresas são escassas. Ao analisar item por item identificou-se quais obtiveram maiores e menores médias, representando os maiores e menores níveis de percepção acerca das questões.

A maior média obtida foi 7,9, relacionada à percepção **de que a empresa incentiva a participação ativa dos funcionários e estagiários no processo de aprendizagem**. Essa média indica positivamente que há incentivo por parte da empresa para que seus empregados se envolvam nos processos de aprendizagem oportunizados no local de trabalho. Este aspecto também fica evidenciado no relato dos entrevistados, vide a seguir

E1: “Uma grande forma de incentivo era deixar que eu e os demais estagiários participassem das reuniões e treinamentos que a empresa realizava. Eu pude participar de algumas reuniões, onde a minha chefe pedia para eu apontar algumas coisas que poderiam ser melhoradas e eu conseguia contribuir bastante nesse aspecto. Houve vários treinamentos, também, dos quais eu participei. Sinto que essas oportunidades dão grande incentivo para os funcionários participarem do processo de aprendizagem”.

E2: “Acredito que o maior incentivo foi a confiança que a empresa depositou em mim, de eu poder me desenvolver e aprender, de interagir com os outros funcionários, de poder participar dos processos, poder opinar e fazer sugestões. Isso tudo constrói um suporte muito

bacana para o estagiário aprender e ter acesso a novos conhecimentos e habilidades”.

Através dos depoimentos expostos é possível identificar os fatores que os pesquisados mais percebem como incentivo à participação nos processos de aprendizagem. A oportunidade de participação por si só já é percebida como incentivo, assim como a confiança depositada no estagiário para que ele possa ter voz ativa em reuniões, treinamentos, e no dia a dia da organização. A partir dessas oportunidades os indivíduos têm as primeiras chances de entrar em contato com o processo de aprendizagem, pois são incentivados a se expressarem e a envolverem-se nas atividades da empresa. Isso acaba propiciando novas visões e conhecimentos e, segundo Coelho Jr e Borges-Andrade (2008), o processo de aprendizagem não se dá somente por reprodução de conhecimentos, mas sim pela renovação desses, e acontece de maneira gradativa, cumulativa e constante, pois pode-se aprender o tempo todo.

A segunda e a terceira maior média obtidas foram 7,8 e 7,7, referentes à percepção de que a **empresa estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho, e que incentiva a escolarização dos funcionários**, respectivamente. Ambas representam, também, uma percepção positiva quanto aos itens em questão. Isso se verifica ao levarmos em consideração os estudos de Svensson, Ellström e Aberg (2004), onde afirmam que é cada vez maior o interesse das organizações em possuir um ambiente de trabalho que seja propenso a aprendizagem, pois assim é possível capacitar os funcionários para que possam gerar benefícios para a organização, propiciando, conseqüentemente o desenvolvimento de ambos.

Conforme os relatos abaixo, é perceptível que as oportunidades de aprendizagem podem surgir por iniciativa própria do estagiário, em querer aprender e somar conhecimentos, mas surgem principalmente por **iniciativa da empresa**, de disponibilizar possibilidades de complemento ao ensino do estagiário dentro da empresa.

E4: “Me sentia frequentemente estimulada a desenvolver novas habilidades, era uma consequência do meu trabalho. Algumas tarefas eram triviais para alguns colegas que já estavam ali há mais tempo, mas eu me sentia motivada a ter aqueles conhecimentos também, pois percebia que eles podiam agregar muito para mim. Hoje sou CLT na mesma empresa e tem alguns estagiários seguindo o mesmo fluxo que

eu segui há dois anos: fazendo análises mais pontuais, com base na tentativa e erro, que nunca seriam prioridades na pauta. Os estagiários têm liberdade para pegar esses casos e buscar auxílio com os profissionais mais experientes para resolver os problemas”.

E2: “A empresa divulgava alguns cursos que poderíamos realizar, independentemente de ser relacionado à área de estágio, mas sempre dentro das opções que eles ofereciam. Disponibilizavam tempo para estudar em semanas de prova, era algo bem flexível. Eles sempre foram muito abertos quanto a vontade do estagiário de querer aprender e ter conhecimentos que poderiam contribuir para a empresa”.

A menor média obtida foi 5,6, referente a **empresa oferecer cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados** e, com a mesma média de 5,6 sobre a **empresa estimular o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita**. A terceira menor média obtida foi 5,9, a respeito de a **empresa desenvolver programas de educação continuada**. Percebe-se que as menores médias obtidas têm relação com a denominada aprendizagem formal, ou seja, a aprendizagem induzida pela empresa, através de treinamentos, seminários, workshops, etc.

Verifica-se, então, que apesar de haver algum estímulo por parte da empresa para que os estagiários se mantenham capacitados, esse não parece ser o seu foco principal, pois não há a percepção dos estudantes de que a empresa demonstre grande importância a esses métodos de aprendizagem. Conforme Domingo (2002, apud ROCHA DE OLIVEIRA, 2012), há muitos casos em que as empresas se desprendem da lógica original dos estágios, que é a inserção e qualificação profissional dos estudantes, e acabam focando no barateamento da sua mão de obra, ou seja, contratam estagiários somente para possuírem mão de obra qualificada de baixo custo. Essa lógica faz com que as empresas não queiram assumir o papel de proporcionar oportunidades de aprendizagem e de investir nos estagiários, o que prejudica a experiência de estágio dos indivíduos, conforme ilustram as falas a seguir.

E3: “No local onde estagiei não havia estímulos para que eu investisse em cursos ou para que eu aprofundasse meus conhecimentos nas minhas áreas de interesse. Somente uma vez houve uma estagiária que fez um treinamento de um *software*, mas não foi porque ela queria, e sim porque queriam que ela ficasse responsável por fazer um painel de indicadores da área”.

E1: “Na verdade, a empresa não demonstrava grande preocupação em investir nos estagiários. Até se mostravam abertos caso eu tivesse interesse em ir além, mas sempre era eu que tinha que demonstrar

interesse ou perguntar, nunca partiu da empresa me oferecer alguma oportunidade além da minha alçada”.

As três menores médias indicam uma percepção dos indivíduos de que a empresa oferece oportunidades medianas de aprendizagem, ou seja, não é uma percepção negativa nem positiva, e sim intermediária. Na Tabela 11, verificam-se as médias obtidas dos 13 itens da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA).

Tabela 11 – Estatísticas descritivas da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

Questões	Média	Desvio-Padrão
<b>A empresa onde trabalho...</b>		
1...incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	7,9	2,31
2...cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.	7,3	2,77
3...estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	7,8	2,03
4...avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.	6,4	2,97
5...cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.	7,2	2,64
6...preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.	6,6	2,62
7...projeta necessidades futuras de treinamento.	6,0	2,91
8...oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.	5,6	3,23
9...estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.	5,6	3,28
10...incentiva a escolarização dos funcionários.	7,7	2,69
11...desenvolve programas de educação continuada.	5,9	3,49
12...estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.	7,2	2,71
13...prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	7,4	2,48

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DE SUPORTE À APRENDIZAGEM IFORMAL NO LOCAL DE ESTÁGIO

Nesta seção serão apresentados os resultados relacionados à percepção dos estudantes quanto ao suporte à aprendizagem informal oferecido pelas organizações. No questionário tipo *survey* aplicado aos alunos foi utilizada a Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho (ESA), composta por 31 itens, a serem avaliados em uma escala de 1 a 10, em um nível gradativo de concordância com cada questão. A média geral obtida ao analisar os construtos conjuntamente, foi 7,7, o que demonstra uma percepção positiva quanto ao suporte das empresas à aprendizagem informal no trabalho. Na tabela 12, a seguir, estão dispostas as médias obtidas de cada item.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas da Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho

Questões	Média	Desvio-Padrão
<b>Na minha unidade/setor de trabalho...</b>		
1...cada membro é incentivado a expor o que pensa.	7,3	2,10
2...há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	6,7	2,42
3...Há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	6,4	2,58
4...novas ideias são valorizadas.	7,3	2,70
5...há respeito mútuo.	8,5	2,25
6...há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.	7,1	2,41
7...há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	7,6	2,42
8...há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,7	2,54
9...há autonomia para organizar o trabalho.	8,2	2,13
10...há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	7,5	2,44
11...há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	7,4	2,65
12...há incentivo à busca por novas aprendizagens.	7,4	2,56
13...as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	7,1	2,55
14...as tentativas de aplicação das novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	7,6	2,54
15...me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,9	2,38
16...valoriza minhas sugestões de mudança.	7,9	2,53
<b>Meu chefe/superior imediato...</b>		

17...assume comigo os riscos os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	7,6	2,55
18...leva em conta minhas ideias quando diferentes das dele.	7,3	2,62
19...me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	8,1	2,12
20...me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	8,4	2,24
21...remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,2	2,44
22...me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	8,1	2,02
23...está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	8,4	2,15
24...estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	8,3	2,12
25...estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,9	2,22
<b>Meus colegas/pares de trabalho...</b>		
26...me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	8,6	2,11
27...me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	8,2	2,56
28...me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho.	7,5	2,70
29...sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,8	2,49
30...me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	7,3	2,66
31...apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho	7,7	2,39

Fonte: Elaborado pela autora.

As médias mais elevadas indicam uma percepção positiva dos estudantes quanto ao suporte à aprendizagem informal por parte das empresas, principalmente no que se refere aos próximos itens. A maior média obtida, 8,6, refere-se ao fato de os estagiários **receberem orientações dos colegas** quando apresentam dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos. Segundo Marsick e Yates (2012), o início da aprendizagem informal é favorecido pelos desafios e situações inesperadas que são vivenciados pelos indivíduos, ou seja, esse processo se desenvolve quando os indivíduos estão na busca por soluções de determinados problemas que enfrentam na rotina de trabalho, e essa busca se dá através de interações sociais com outras pessoas que trabalham na empresa. Os autores Leslie, Aring e Brand (1998) garantem que é durante as atividades rotineiras de trabalho que ocorre a maior parte da aprendizagem informal, pois há interação, compartilhamento de ideias e recursos entre funcionários. A relação construída de forma positiva entre o



estagiário e seus colegas mostra-se essencial para sua inclusão no ambiente de trabalho. É a partir dessa conexão que o estagiário adquire a confiança e a segurança para administrar suas dúvidas e, conseqüentemente, somar conhecimentos, como revelam também os seguintes relatos dos entrevistados.

E1: “Todos os meus colegas foram sempre muito gentis e receptivos, principalmente o meu colega de setor que era formado em direito. Ele sempre estava disponível para me auxiliar no que precisasse, sempre tirava todas as minhas dúvidas, com explicações bem formuladas. Eu sentia que ela gostava de ajudar, tanto a mim quanto aos outros colegas, era algo prazeroso para ele e isso me forneceu diversos conhecimentos que pude utilizar tanto no estágio quanto na vida”.

E2: “Os meus colegas estavam sempre disponíveis a me ajudar. Nunca me negaram nenhum auxílio e sempre tiravam algum tempo para me ensinar ou ceder explicações. Eles me viam como um funcionário e não somente um estagiário, me tratavam de igual para igual e sempre foram muito solícitos. Fiz muitos amigos durante o período de estágio, e essa relação de amizade foi essencial para a minha motivação em aprender”.

O item que questionava se há **respeito mútuo entre as pessoas** na unidade de trabalho obteve média 8,5. Quando questionados se recebem elogios da chefia quando aplicam novas habilidades e conhecimentos, a média obtida foi de 8,4. O **respeito e o reconhecimento** pelos superiores foram mencionados como fatores críticos para que haja um ambiente de trabalho saudável e para que o estagiário se sinta parte integrante da empresa. Coelho Junior (2004) aponta que esse suporte à aprendizagem é essencial para que se possa aplicar na prática do trabalho os novos conhecimentos, habilidades e competências, pois é a partir do apoio concedido por colegas e chefias que os indivíduos passam a ter a realizar esse processo. O potencial da aprendizagem informal se expande quanto maior for o suporte oferecido no ambiente organizacional.

E1: “As pessoas que trabalhavam comigo eram todas muito amigáveis. A minha impressão era de que todos formavam uma família, uma relação que ia muito além do ambiente de trabalho. Nunca vi nada parecido, eu gostaria muito que outras empresas fossem assim também porque lá todos se tratavam bem, havia espaço para brincadeiras e para conversas sérias, sem que ninguém ficasse chateado. Houve uma situação em que uma pessoa que foi trabalhar lá e acabou não se adaptando com essa convivência e acabou mudando de setor, mas eu particularmente me adaptei muito bem, fiz grandes amizades e para mim foi muito bom.

E2: “Todas as vezes nas quais eu apliquei algum conhecimento meu na realização das tarefas, fui sempre elogiado, por ter ideias, por

aproveitar minhas experiências, por participar. Isso fazia com que eu me sentisse reconhecido dentro da empresa”.

As médias menos elevadas ainda representam positividade na percepção de suporte à aprendizagem informal oferecido pelas organizações. A menor média identificada foi 7,1 e apresentou-se nos itens que questionavam se há **autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior, e se as tarefas que realizam facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos**. As falas a seguir auxiliam a ilustrar estes resultados.

E3: “Eu tinha autonomia para me organizar e realizar as tarefas dentro dos prazos que tinha. Porém, me sentia criticada pelo método como eu me organizava, porque a pessoa que me demandava o trabalho sempre queria que eu fizesse como ela se organizaria e faria, apesar do resultado ser o mesmo. Teria sido mais produtivo se ela tivesse sido mais receptiva aos meus métodos”.

E4: “Eu aprendi muitas coisas durante o estágio como, por exemplo, fazer análise de dados, mexer em ferramentas como Excel, Python, SQL e *Google Analytics*. Desenvolvi habilidades relacionadas aos programas e plataformas que eram utilizados pela empresa. Então, dentro disso eu tinha espaço para buscar mais conhecimentos, mas não havia muita aplicabilidade de conhecimentos que não fossem diretamente relacionados à área”.

A terceira menor média, 7,2, refere-se ao item que questionava se a **chefia remove dificuldades e obstáculos à aplicação novas habilidades e conhecimentos no trabalho**. Os entrevistados apontaram que apesar de haver certa abertura para essas aplicações, havia também certa restrição no que se refere à aprovação por parte dos superiores. Segundo Camillis e Antonello (2010), há fatores facilitadores e outros que funcionam como obstáculos ao processo de aprendizagem informal. Dentre os fatores que dificultam o processo está a resistência ao novo, e pode ser percebido pela falta de aceitação que muitas empresas demonstram quanto às iniciativas, ideias e sugestões apresentadas pelos estagiários. É preciso, no entanto, que esse suporte demonstrado seja reconhecido pelos indivíduos de maneira positiva, pois conforme Popper e Lipshitz (2000), dessa maneira os indivíduos irão sentir-se estimulados a manter seus comportamentos. Caso contrário, essa tendência irá diminuir e os indivíduos irão registrar que determinada atitude é negativa, ou seja, para que o processo de aprendizagem informal tenha continuidade o impacto sobre os indivíduos deve ser percebido positivamente.

E3: “Minha superior queria sempre “coisas novas”, mas dentro do que ela esperava. Pois quando usava uma ferramenta que ela não esperava, ela tinha resistência em aceitar. Nesse aspecto eu sentia que ela não se importava muito em colaborar, então a aplicação de novos conhecimentos e habilidades não era muito facilitada da parte dela.”

E1: “Acho que posso dizer que era uma situação neutra, porque ela sempre me deu oportunidades de fazer sugestões e tentar as minhas próprias ideias. Ela nunca me barrou de fazer algo, a não ser que fossem coisas que ela sabia que fossem dar errado, devido ao maior conhecimento que ela tinha sobre os assuntos. O que ela achava que poderia dar certo, ela deixava por minha conta, para que a gente pudesse verificar se ia funcionar ou não, mas se ela achasse que a tentativa não era válida, não cedia espaço para aquilo.”

Buscou-se identificar, por meio das entrevistas, além da percepção de suporte à aprendizagem informal apresentada pelos estudantes, quais eram as **práticas de aprendizagem informal** nas quais eles mais percebiam benefícios. Foi possível verificar que todos os entrevistados citaram momentos de dificuldade no trabalho como iniciador do processo de aprendizagem informal, pois foi através de dúvidas no cotidiano de suas atividades que buscaram auxílio de colegas e puderam adquirir diversos conhecimentos. Conlon (2004), aponta que são nas ocasiões nas quais os indivíduos encontram dificuldades, quando há troca de informações com colegas e superiores sobre conhecimentos e experiências, onde a aprendizagem informal é mais propícia de ocorrer.

A **relação com os colegas** de trabalho teve grande destaque, sendo apontada como algo de extrema importância para o processo de aprendizagem do estagiário. Outros meios citados foram as conversas com colegas e superiores fora do horário de trabalho, onde havia compartilhamento de experiências e informações que acabaram agregando diferentes visões para os estudantes, e a própria iniciativa dos estagiários em buscar informações, em querer somar conhecimento, através de pesquisas e leituras rápidas durante o dia a dia. Flach e Antonello (2011) acrescentam que a aprendizagem informal pode ir além de momentos de dificuldades, ocorrendo durante reuniões de trabalho, momentos de descanso, intervalos ou durante confraternizações, pois é quando a interação ocorre despretensiosamente e sem formalidades, permitindo a livre troca de informações. A seguir falas que exemplificam estas questões.

E1: “A melhor maneira de conseguir aprender é ter alguém disponível para explicar as coisas, pois não é em todas as empresas que tem uma pessoa que seja aberta para dar explicações e ensinar. A oportunidade de tu ter um chefe de fácil acesso pra que tu possas recorrer quando preciso ou para receber *feedback*. Oportunidades de comunicação, tanto com chefia quanto com colegas, leva a troca de informações e conhecimentos. Outra maneira é correr atrás da informação que tu precisas, na internet por exemplo, hoje em dia o acesso é muito facilitado”.

E2: “A maior oportunidade de aprender durante o estágio é perguntar. Acho muito importante sempre perguntar, buscar conhecimento com outras pessoas, em qualquer momento, seja dentro ou fora do teu horário ou ambiente de trabalho, seja numa reunião ou em uma conversa durante o almoço. Sempre que eu sentia alguma dificuldade, eu perguntava para pessoas que já tinham passado por aquela situação e, com base nas experiências delas, elas me passavam informações e conhecimentos que eu conseguia somar às minhas atividades e isso me ajudava a melhorar as minhas habilidades com relação àquela tarefa. Acredito que a melhor oportunidade de aprendizado é aproveitar as pessoas que estão próximas de ti porque muitas delas tem visões e experiências diferentes e, se tu souberes utilizar os conhecimentos que elas vão te passar, isso vai agregar ainda mais aos teus próprios conhecimentos”.

Na Tabela 13, a seguir, estão dispostas as médias gerais de cada construto da **Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho**. Percebe-se que a maior média obtida refere-se ao **suporte oferecido pela chefia**, seguido do **suporte oferecido pelos colegas e pela unidade de trabalho**, respectivamente.

Tabela 13 – Estatísticas descritivas dos construtos da ESA

<b>Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Unidade de Trabalho	7,5	2,03
Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Chefia	7,9	1,86
Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho – Colegas	7,8	2,21

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o fato de que a maior média obtida apresenta, também, o menor desvio padrão, conclui-se que há uma importância intrínseca na relação que os pesquisados mantêm com sua chefia e superiores. O suporte percebido pelos estudantes com relação a chefia mostra-se determinante para que a experiência de estágio seja positiva e impacte num bom desenvolvimento profissional.

E2: “O papel da chefia na aprendizagem e no desenvolvimento é extremamente importante. A minha chefe e a supervisora do meu setor foram muito importantes porque transmitiam tranquilidade, mantinham um acompanhamento, me ajudavam no que eu precisava, não me pressionavam e ainda me forneciam *feedback*. O momento do *feedback* era muito proveitoso porque era quando perguntavam as minhas dificuldades e no que eu achava que podiam me auxiliar mais, além de ser um momento de autorreflexão no qual eu me sentia livre e confortável para aceitar críticas construtivas. Isso tudo foi crucial para o meu desenvolvimento profissional, ainda mais se comparado a outras experiências de estágio que eu tive onde não havia esse momento de troca, de conversa e avaliação. O processo de aprendizagem é muito mais rico se os superiores estão sempre presentes, diariamente acompanhando o crescimento do estagiário porque só assim eles vão poder apontar com segurança os pontos fracos e fortes que enxergam no estagiário. Dessa maneira, o estagiário pode tirar muito mais proveito da experiência e pode procurar diversas maneiras de evoluir os seus conhecimentos. Eu sempre me senti amparado e parte integrante da equipe, o apoio da chefia foi essencial para que eu tivesse esse suporte, e isso sempre me motivou”.

Conforme verificado no relato acima, o suporte provido pela chefia é percebido através de atitudes que demonstram compreensão e preocupação para com os estagiários, fazendo com que eles se sintam acolhidos e valorizados. O acompanhamento e o amparo fornecido pelos superiores permitem que os indivíduos tenham mais segurança e tranquilidade durante a rotina de trabalho, enriquecendo sua experiência.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PESQUISADOS

Nesta seção serão dispostos os resultados relacionados à percepção de desenvolvimento profissional apresentados pelos pesquisados. Foi utilizado, no questionário tipo *survey*, a **Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional (EPADP)** que conta com 8 itens escalonados de 0 a 10, num nível gradativo de concordância. A média geral das respostas obtidas foi 8,4, indicando um alto nível de percepção de desenvolvimento profissional dos indivíduos.

A maior média obtida foi 8,7 e está relacionada ao fato de os pesquisados,

**com seus conhecimentos atuais, conseguirem realizar satisfatoriamente seu trabalho** no local de estágio. A segunda maior média, 8,6 diz respeito aos estudantes **sentirem-se bem preparados para realizar as atividades que lhes são designadas**. Os entrevistados apontaram que no geral já se sentiam preparados e com conhecimentos suficientes para realizar a maior parte do trabalho, mas que em algum momento tiveram acesso a novos conhecimentos que colaboraram para um melhor desempenho profissional.

Oliveira-Formosinho (2002) assume que o conhecimento já possuído deve integrar-se ao conhecimento advindo das novas experiências para que se possa estruturar o processo de desenvolvimento profissional. Como apontado por Abbad et al. (2013), o desenvolvimento profissional depende do processo de aprendizagem pelo qual o indivíduo passa, pois é necessário que a aprendizagem seja estimulada pela organização, tanto por estratégias formais ou informais, para que seja possibilitado o desenvolvimento do indivíduo. Há uma relação de interdependência entre esses, no sentido de que um abre as portas para que o outro ocorra, quando somadas as estratégias utilizadas pela organização e a motivação dos indivíduos. Ao adquirir e aperfeiçoar novos e antigos conhecimentos informações, destrezas, habilidades, atitudes e competências se potencializa o processo de desenvolvimento profissional que, conseqüentemente, irá colaborar para que os indivíduos se tornem profissionais mais qualificados. Essa ideia é reforçada por Chiavenato (2010), quando diz que é através do gradativo desenvolvimento profissional alcançado através das oportunidades de aprendizagem proporcionadas pelas organizações que os indivíduos poderão construir uma carreira profissional, como exemplificam os entrevistados a seguir.

E2: “O que eu mais desenvolvi durante a experiência de estágio foi a minha proatividade. Esse aspecto nunca me foi apontado como algo que eu devesse melhorar, mas eu sentia que as minhas atividades me exigiam que eu fosse proativo, para que pudesse realizar todas as tarefas da melhor maneira possível. Sinto que adquiri mais agilidade e que o meu grau de eficiência ao trabalhar também aumentou muito durante o estágio. Mas falando de nível intelectual, sempre senti que era capaz de realizar tudo que me era designado, desde o momento em que entrei na empresa. É inegável que adquiri diversos conhecimentos, mas não tive grandes dificuldades na realização do meu trabalho”.

E1: “Quando entrei na empresa percebi que havia algumas noções sobre a minha área que eu precisava ter para realizar as minhas

tarefas, mas com o tempo eu fui adquirindo esses conhecimentos, principalmente através do auxílio dos meus colegas, sempre muito prestativos. Aprendi bastante sobre modalidades de restrições e como funciona todo o processo licitatório, tanto da parte do órgão como da parte da empresa/fornecedor. Então, assim que eu comecei a dominar melhor esses assuntos eu me sentia totalmente segura quanto ao meu desempenho, tinha poucas dificuldades e quando surgia alguma eu rapidamente procurava saná-la para que não impactasse negativamente no meu trabalho.

A terceira média mais elevada foi 8,4, quanto ao fato de a chefia já ter feito **elogios sobre o desenvolvimento profissional do estagiário**. Os elogios relatados pelos entrevistados aconteceram tanto em momentos cotidianos quanto durante avaliações, **como feedback**. Não aconteciam com muita frequência, mas em situações em que o estagiário se destacava por apresentar um desempenho elevado ou alguma ideia relevante. Chiavenato (2010), afirma que é essencial que os indivíduos tenham reconhecimento por parte da organização quanto às atividades que desempenham, pois assim estarão motivados a e estimulados a desenvolverem cada vez mais suas capacidades e habilidades, já que o reconhecimento advindo do ambiente de trabalho faz com que se sintam realizadas profissionalmente.

E2: "O meu desenvolvimento era reconhecido através da minha participação. Sempre que dava opiniões ou fazia sugestões, elas eram entendidas como algo positivo e eram sempre bem-vindas. Nos *feedbacks* que eu recebia, era sempre muito elogiado pelo meu desempenho e pelo meu esforço".

Todas as médias obtidas, expostas na Tabela 14, a seguir, estiveram acima de 8,0, o que representa um alto nível de percepção de desenvolvimento profissional. Ainda assim, dentre os itens com as menores médias, estavam: **elogios dos colegas** quanto ao desenvolvimento profissional, **domínio de habilidades** para a realização do trabalho e expressivo **desenvolvimento profissional**, que auferiram as médias 8,0, 8,2 e 8,2, respectivamente.

Tabela 14 – Estatísticas descritivas da Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional

Questões	Média	Desvio-Padrão
1. Atualmente domino todas as habilidades necessárias para a realização do meu trabalho.	8,2	1,96
2. Minha chefia já fez elogios sobre o meu desenvolvimento como profissional.	8,4	2,10
3. Atualmente, sinto-me bem preparado para realizar as atividades que me são destinadas.	8,6	1,79
4. Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a trabalhar.	8,2	2,39
5. Meus colegas elogiam meu crescimento profissional.	8,0	2,42
6. Com meus conhecimentos atuais, consigo realizar satisfatoriamente meu trabalho.	8,7	1,73
7. Tenho me tornado um profissional mais qualificado.	8,3	2,17
8. Considero que meu crescimento como profissional tem melhorado.	8,3	2,19

Fonte: Elaborado pela autora.

Como referido anteriormente, os entrevistados apontaram que se sentem preparados para realizarem suas tarefas. Quanto a receber elogios de colegas, disseram que é algo que normalmente ocorre quando esses os procuram para sanar dúvidas. Sobre ter tido um expressivo desenvolvimento profissional, os entrevistados que tiveram um ambiente de trabalho saudável disseram que consideram o seu desenvolvimento profissional extremamente elevado. Como referido por Chiavenato (2010), anteriormente, o desenvolvimento profissional é potencializado quando há o reconhecimento do desempenho dos indivíduos pela organização e, no cenário estudado, isso inclui colegas e superiores. Alguns entrevistados mencionaram ter maior reconhecimento por parte de colegas, outros por parte dos superiores, mas o essencial é que haja o reconhecimento integral das partes, para que se estimule ao máximo a capacidade de desenvolvimento. Kolb (1984), diz que é através das interações entre as pessoas e com o ambiente que se potencializa o desenvolvimento, ou seja, quanto maior interação e troca houver, maior será a possibilidade de auferir um grau elevado de desenvolvimento profissional concreto.

E2: “O meu desenvolvimento profissional no estágio foi tanto que hoje me considero uma nova pessoa. A bagagem de experiências que eu adquiri, durante os processos, cursos e a interação que eu tive com tantas pessoas me fizeram evoluir e me desenvolver muito. Me sinto



um profissional mais completo e mais preparado para enfrentar novas e diferentes situações”.

E3: “Estagiei duas vezes e, ao contrário da última experiência que tive, no meu primeiro estágio aprendi muito. O desenvolvimento profissional que tive veio dessa primeira experiência, porque foi algo que me estimulou e me enriqueceu como profissional. Meus chefes eram abertos a me explicar sobre os processos, me davam autonomia para fazer as coisas e me delegavam atividades que eu gostava. Aprendi muito e tive a oportunidade de trabalhar em projetos muito legais, eu me sentia até mal por receber um salário, pois eu sentia que o que eu estava aprendendo ali já era meu pagamento. Em 9 meses fui efetivada e ganhava o mesmo salário que os meus colegas. Meus colegas eram muito abertos também a ajudar. Aprendi muito e só sai de lá porque troquei de área de atuação. Já na minha última experiência, senti que houve um desenvolvimento profissional mediano, pois não houveram fatores que me tirassem da zona de conforto e que me agregassem algo novo”.

Percebe-se, então, que a organização é responsável por oportunizar processos de aprendizagem que irão dar origem e continuidade ao processo de desenvolvimento profissional dos indivíduos. Conforme Kolb (1984), é através dessas experiências que o desenvolvimento ocorre, pois pertence a esse processo contínuo de aprendizagem. À medida em que os métodos de aprendizagem formal vêm cedendo espaço para práticas informais, é possível perceber que os processos se complementam e enriquecem o desenvolvimento profissional. Chiavenato (2010), atribui às práticas mais tradicionais de aprendizagem a função de proporcionar a melhoria do desempenho das atuais atividades dos indivíduos, e atribui ao desenvolvimento a possibilidade de vivenciar experiências que podem contribuir para o crescimento profissional como um todo. Segundo Antonello (2005) e Mourão, Porto e Puentes-Palacios (2014), os processos de aprendizagem formal e informal estão articulados, ou seja, não se opõem e podem gerar da mesma maneira benefícios para o desenvolvimento profissional, pois este não depende de um tipo ou de outro, estando vinculado a qualquer tipo de aprendizagem voltada para o trabalho.

#### 4.6 A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM INFORMAL E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Nesta seção, será analisado o grau de impacto do processo de

aprendizagem informal no desenvolvimento profissional dos estudantes. Para isso serão utilizados como base as respostas obtidas através do questionário tipo *survey* e os depoimentos coletados durante as entrevistas com os pesquisados.

Como referido anteriormente, foi verificado que há uma correlação positiva entre todas as escalas aplicadas no questionário, dentre elas a Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho e a Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento. Averiguou-se que:

- conforme houver um aumento na percepção do suporte à aprendizagem informal no trabalho – unidade/setor de trabalho, há probabilidade de aumento de 63,1% na percepção de desenvolvimento profissional;
- se houver aumento na percepção do suporte à aprendizagem informal no trabalho – chefia/superior imediato, há probabilidade de aumento de 68,7% na percepção de desenvolvimento profissional, e
- se houver aumento na percepção de suporte à aprendizagem informal no trabalho – colegas/pares de trabalho, há probabilidade de aumento de 52,5% na percepção de desenvolvimento profissional.

A percepção de **desenvolvimento profissional** evidenciou ter maior correlação com a percepção **de suporte à aprendizagem informal no trabalho** – chefia/superior imediato, ou seja, quanto mais os estudantes percebem o suporte por parte de seus chefes e supervisores, maior é a percepção de terem um desenvolvimento profissional elevado ao final da experiência de estágio.

A aprendizagem informal está presente na rotina das organizações, e se faz mais proveitosa quando o ambiente organizacional percebe o valor do seu impacto para a organização e oferece suporte para a continuidade desse processo. Conforme Coelho Junior (2004), para que os novos conhecimentos, habilidades e competências consigam ser aplicados à realidade é necessário que haja suporte à aprendizagem, pois é através dele que os indivíduos irão ter a percepção de apoio por parte da organização.

Esse suporte à aprendizagem, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), deve prolongar-se desde a aquisição até a transferência dos novos

conhecimentos dos indivíduos à rotina profissional. O ambiente de trabalho, a chefia e os colegas tem funções de extrema importância no decorrer da experiência de estágio dos estudantes. Através de sua unificação é notável que a experiência se torna mais proveitosa e benéfica aos estudantes. O apoio provido pelas partes ao estagiário é altamente eficaz para que ele adquira novos conhecimentos e habilidades, resultando em um elevado desenvolvimento profissional. É possível verificar essa relação através dos depoimentos dos entrevistados:

E1: “Acho que algo essencial em um estágio é te sentir confortável para que tu tenhas coragem de se expor, de apresentar ideias, de participar, de perguntar e de colocar em prática os teus potenciais. Tive sorte de estar em um ambiente quase familiar, onde o clima era de amizade e todos eram receptivos, não havia atritos ou competição. Para eu conseguir me desenvolver em uma empresa, eu preciso me sentir segura e à vontade, e adquirir confiança nas pessoas que trabalham comigo. Se eu trabalho em um lugar onde não tenho confiança nos meus superiores e/ou colegas, dificilmente vou me desenvolver em algum aspecto, porque não vou me sentir confortável para expor meus pensamentos e ideias. Quanto mais o ambiente for composto de pessoas receptivas, mais fácil vai ser para eu me sentir incluída e com coragem para me arriscar, tentar, errar e acertar, e é isso que é o desenvolvimento. É errando que se aprende, e como eu não tinha medo de errar no meu estágio, eu pude me desenvolver em diversos aspectos”.

E3: “Preciso me sentir bem no ambiente de trabalho e saber que posso contar com pessoas abertas a me ensinar para que eu tenha motivação para trabalhar e me desenvolver como profissional”.

Conforme os relatos dos entrevistados, o desenvolvimento profissional durante o estágio está condicionado às relações que esses mantêm com o restante da empresa. O bom entrosamento, a disponibilidade e a demonstração de interesse entre estagiários, funcionários e chefia funciona como combustível para o processo de aprendizagem.

E3: “É difícil se desenvolver e aprender se as pessoas que trabalham contigo não tem essa preocupação e interesse. É necessário que tu sintas que estão investindo em ti como profissional, que estão te dando uma chance de começar uma carreira, e que de fato desejam que tu possas agregar para a empresa”.

E1: “Eu tenho mais vontade de trabalhar quando eu tenho pessoas que considero amigas no ambiente de trabalho, assim como no colégio ou faculdade, que eu me sentia mais motivada a ir nas aulas pelo fato de ter amigos que estavam vivendo aquela experiência comigo. O clima que se forma entre as pessoas pode impactar positivamente ou

negativamente no trabalho que tu faz, e quando tu se sente acolhida e se sente parte da empresa, isso proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional muito maiores, porque tu se sente mais motivado a estar ali, a aprender e a entregar bons resultados”.

Verifica-se em Nonaka e Konno (1998), a importante relação dos indivíduos com o ambiente de trabalho durante o processo de aprendizagem, pois, segundo os autores, é necessário que a organização proporcione um local propício para interações, que permita o surgimento de relacionamentos e troca de conhecimentos, através de grupos de trabalho, equipes, ciclos informais, reuniões, e-mails ou contatos com outras pessoas. Esse espaço de interação pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação desses elementos, que irá contribuir para o processo de aprendizagem a partir da socialização entre os indivíduos. Entre os fatores facilitadores do processo de aprendizagem citados por Camillis e Antonello (2010), destacam-se o acesso a recursos e informações e estrutura harmoniosa do ambiente organizacional, ou seja, quanto maior for a interação e troca entre os indivíduos dentro de um ambiente de trabalho harmonioso e sadio, maior a potencialização do processo de aprendizagem.

Fica evidente que os estudantes percebem uma relação direta entre aprendizagem e desenvolvimento profissional, pois os entrevistados relatam que para poderem alcançar um desenvolvimento profissional relevante é preciso que estejam em um ambiente propício para aprendizagem, ou seja, que oportunize situações que gerem aprendizado, que os motive a buscar informações e conhecimentos e, principalmente, que os desafie. Como referido anteriormente, Conlon (2004) dispõe que início do processo de aprendizagem informal se faz mais propício em situações nas quais os indivíduos encontram desafios e buscam o auxílio de outras pessoas, quando há suporte e fornecimento de informações de colegas, superiores ou outros, por meio de discussões e reflexões com outros acerca de acontecimentos, experiências ou pensamentos. Os entrevistados trazem em seus relatos:

E1: “A aprendizagem é extremamente importante, porque para mim enquanto tu aprendes, tu passas por um processo de desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. Ao longo do meu desenvolvimento no estágio, eu fui aprendendo novas coisas e aprofundando meus conhecimentos, descobrindo novas habilidades e tendo novas visões sobre diversos assuntos. Quando eu aprendi como funcionavam os processos dentro da empresa, eu me senti mais segura para contribuir na identificação de problemas e com sugestões de melhorias. Se eu

não tivesse todo o conhecimento técnico e prático dos processos da empresa, eu provavelmente não teria desenvolvido muitas habilidades e competências, e talvez atualmente não fosse uma profissional tão competente”.

E4: “Um bom profissional se torna aquele que consegue resolver problemas em diferentes situações. Mas se você nunca for exposto a desafios e diferentes situações e a como resolvê-las, não tem como se desenvolver. É preciso passar pelo máximo de aprendizado que se puder para se desenvolver”.

A aprendizagem é vista pelos entrevistados como a base do desenvolvimento profissional, ao mesmo tempo que é através dos processos de aprendizagem que se alcança o desenvolvimento profissional, estes dois processos nunca deixam de estar atrelados. Quanto maior o nível de um, maior o nível do outro, e assim sucessivamente em uma escala infinita de conhecimentos e descobertas.

Segundo Kolb (1984), os processos de aprendizagem e desenvolvimento estão presentes em qualquer esfera da vida dos indivíduos, e mantém um laço contínuo e interdependente que possibilita, cada vez mais, a capacidade de enfrentamento de diferentes situações e problemas. Não é, no entanto, somente nos processos de aprendizagem formal que se percebe a relação com o desenvolvimento profissional.

Como relatado anteriormente pelos entrevistados, a aprendizagem se dá até mesmo em momentos de descontração ou despreziosos, de maneira informal, não planejada. O grande diferencial apontado pelos estudantes, é que diferentemente dos processos formais de aprendizagem aos quais tiveram acesso, a aprendizagem informal ocorre de maneira natural, espontânea, e que oferece menos receios, menos insegurança, menos julgamentos, além de ser mais acessível e mais frequente que seminários e *workshops*, por exemplo. A aprendizagem informal está presente na rotina das empresas e acaba sendo de grande valor para os estagiários que estão em busca de conhecimentos e que, através da interação com colegas e com superiores, conseguem somar experiências e agregar ao seu desenvolvimento profissional.

E1: “Acho que a aprendizagem informal é importante porque torna o processo de aprendizagem menos tedioso, ainda mais se tu puderes contar com alguém que tu tenhas afinidade. É uma troca de informação que pode enriquecer muito os teus conhecimentos, talvez até muito mais que ficar sentada ouvindo uma palestra ou treinamento. As

experiências de cada um, quando compartilhadas, podem ajudar muito e até poupar tempo, porque tu podes evitar diversos erros que outras pessoas já tenham cometido e que estão sendo compartilhados contigo. A aprendizagem quando ocorre de uma maneira informal, proporciona que tu aprendas de uma forma mais descontraída, sem pressão e ainda te dá o espaço para que tu te sintas confortável em tirar dúvidas sem ter medo de se expor ou de ser retaliado em frente aos outros”.

E2: “A aprendizagem informal passa a ser importante porque desses momentos inesperados e não planejados, tu podes tirar grande proveito, pode descobrir coisas novas. O compartilhamento de informações é sempre proveitoso, tanto com colegas quanto com superiores, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Às vezes, na exceção de uma atividade é quando tu adquires um conhecimento que vai levar pra vida toda, é um elemento surpresa que faz de ti um profissional melhor”.

O que se verifica através deste estudo, é que o suporte e espaço cedido pelas organizações para o processo de aprendizagem informal têm sido percebido positivamente pelos estudantes, como um complemento ao processo de aprendizagem formal. Quando a organização oferece os fatores ideais para que ocorra o processo de aprendizagem informal, os estudantes têm percebido um elevado grau de desenvolvimento profissional durante a experiência de trabalho.

Em suma a relação que se percebe entre o processo de aprendizagem informal e o desenvolvimento profissional dos indivíduos é uma relação de potencialização. Por ser mais espontânea e frequente, a aprendizagem informal tem mostrado ter mais impacto positivo no desenvolvimento profissional dos estudantes pesquisados do que os tradicionais processos de aprendizagem formal, pois ocorre de forma mais natural e despretensiosa. Não significa, no entanto, que um tipo de aprendizagem seja melhor que o outro, mas sim que os seus efeitos se potencializam quando há espaço para que ambos ocorram.

Por fim, cabe destacar que conforme Guskey (2000), o desenvolvimento profissional se dá em processos conjuntos de aprendizagem, composto por métodos formais e informais presentes na rotina de trabalho dos indivíduos. Mourão, Porto e Puente-Palacios (2014) também reforçam a ideia de que o desenvolvimento profissional pode ser resultante de estratégia formais e informais de aprendizagem, pois está relacionado ao trabalho dos indivíduos como um todo. Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) e Antonello (2006), também defendem que as características da aprendizagem informal podem se manifestar

durante processos de aprendizagem formal, e vice-versa, mas que não se deve polarizar esses conceitos, pois ambos os processos de aprendizagem possuem uma interligação e função essencial no desenvolvimento de conhecimentos, competências e habilidades dos indivíduos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo verificar a relação entre o processo de aprendizagem informal e o desenvolvimento profissional dos estudantes estagiários do curso de administração da UFRGS. Para isso, foi aplicado aos pesquisados um questionário composto por três diferentes escalas do tipo *likert* e realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, a fim de identificar o suporte à aprendizagem informal no trabalho percebida pelos pesquisados; as práticas de aprendizagem informal nas quais os estudantes percebem mais benefícios; a percepção de oportunidades de aprendizagem no local de estágio; a percepção atual dos pesquisados em relação ao desenvolvimento profissional e, por fim, verificar e analisar a relação entre aprendizagem informal e desenvolvimento profissional dos estudantes.

Com esse estudo, foi possível verificar que os resultados das escalas aplicadas se correlacionam positivamente entre si, demonstrando o existente impacto de cada esfera sobre a outra. Principalmente, foi possível auferir que há uma relação positiva entre o suporte à aprendizagem informal e o desenvolvimento profissional dos estudantes, que se soma à importância das práticas tradicionais de aprendizagem formal.

Ao verificar a percepção dos indivíduos quanto ao suporte à aprendizagem informal no trabalho, constatou-se que a percepção apresentada pelos estudantes demonstrou ser positiva, dentro dos padrões definidos pelos autores da escala. A percepção apresentou-se mais elevada com relação ao suporte provido pela chefia, seguido da unidade de trabalho e dos colegas.

Quanto às práticas nas quais os estudantes percebem mais benefícios, foi possível identificar, por meio das entrevistas, que a interação com os colegas e a motivação própria, advindas de momentos de dificuldades e dúvidas principalmente, foram as práticas informais mais citadas entre os entrevistados dentre as que eles percebem maiores benefícios. Com relação à percepção de oportunidades de aprendizagem no local de estágio, constatou-se que, dentro dos padrões definidos pelos autores da escala, a percepção dos estudantes revela que as oportunidades providas pelas organizações são escassas. Quanto à percepção atual de desenvolvimento profissional dos estudantes, constatou-



se que, dentro dos padrões estabelecidos pelos autores da escala, demonstrou ser positiva e relativamente elevada. No que se refere à relação entre aprendizagem informal e desenvolvimento profissional dos estudantes, constatou-se que se correlacionam estatisticamente e descritivamente, e que os estudantes apresentam elevado desenvolvimento profissional quando expostos às práticas de aprendizagem informal.

O desenvolvimento profissional é resultado de um conjunto extenso de variáveis, como as ações de capacitação, a aprendizagem informal no local de trabalho e a experiência adquirida ao longo dos anos. Entre as muitas variáveis que podem afetar o desenvolvimento profissional, algumas dizem respeito à relação que a pessoa mantém com a organização à qual está vinculada. Portanto, para que haja desenvolvimento profissional, é preciso haver aprendizagem, o que requer algumas condições internas – dentre elas motivação, cognições, atitudes, valores e afetos dos indivíduos - e também externas como se verificou no presente estudo – tais como o suporte oferecido pela organização à aprendizagem. Assim, o desenvolvimento profissional depende não somente de aspectos relativos ao indivíduo, mas também do apoio, ambiente e das oportunidades de aprendizagem que as organizações oferecem como fica explicitado nos resultados discutidos neste trabalho.

Considera-se esse estudo relevante para a área acadêmica no sentido de que traz percepções atuais dos temas abordados, no que se refere à área de graduação em administração, em particular por lançar luz aos processos de aprendizagem informais nas organizações e contribui para a literatura de desenvolvimento profissional. Isto por que o desenvolvimento profissional é uma das variáveis que carecem de investigação e para as quais é preciso identificar os facilitadores e os caminhos a serem percorridos para ampliar os resultados que vêm sendo obtidos, uma vez que de tal desenvolvimento depende a qualidade da mão de obra que atua no mundo do trabalho (MONTEIRO e MOURÃO, 2017).

O estudo também contribui para que as organizações atentem ao fato de que precisam atualizar-se e ser flexíveis para estar em sincronia com seus colaboradores, pois desse modo ambos poderão alcançar seus objetivos. O estudo é importante, tanto para universidades, alunos e organizações, na medida em que aponta como está a atual relação dos estagiários com as

organizações e como eles estão percebendo os processos de aprendizagem dentro do ambiente de trabalho, pois é a partir dessa relação e percepção que os estudantes estarão aptos a iniciar o processo de desenvolvimento profissional.

Sugere-se, como estudo futuro, que os métodos dessa pesquisa sejam aplicados em outros cursos da UFRGS, a fim de verificar se as percepções dos alunos apresentam algum tipo de padrão. Sugere-se, também, que se aplique essa pesquisa quiçá em outras universidades, podendo ser de diferentes cidades e estados, a fim de verificar padrões municipais, estaduais e nacionais. Sugere-se, ainda, que se aprofunde essa pesquisa no que se refere à percepção de oportunidades de aprendizagem, a fim de verificar com mais precisão os motivos pelos quais os métodos formais de aprendizagem já não se mostram tão eficazes.

## 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. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-274.

ABBAD, G., LOIOLA, E., ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprender em organizações e no trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 497-526.

ANTONELLO, Claudia Simone. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. Alcance, 12, 2005. p. 183-208.

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comport. Organ. Gest.**, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, S. A. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-331, 2010.

ANTONELLO, Claudia Simone. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 225-244.

BOUD, D.; GARRICK, J. Understandings of workplace learning. In: GARRICK, J. **Informal Learning in the Workplace: Unmasking Human Resource Development**. London: Routledge, 1998. p. 1-10.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, São Paulo, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2010.

COELHO JR. F. A.; MOURÃO. L. COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; MOURAO, Luciana. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 224-253, Dez./2011.

COELHO JR, F.A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. **Paideia**, v. 40, n. 18, p. 221-234, 2008.

COELHO JR, F. A. **Avaliação de treinamento a distância**: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COELHO JR., F. A; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho. In.: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 266-268.

COLOMBO, I. M.; BALLÃO, C. M. Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 53, p. 171-186, jul./set. 2014.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-294, 2004.

ABRES (Agência Brasileira de Estágios). Dados de Estagiários Estudantes No Brasil. 2016. Disponível em: <[www.abres.org.br/v01/dados-estagiarios-estudantes-no-brasil/](http://www.abres.org.br/v01/dados-estagiarios-estudantes-no-brasil/)>. Acesso em: 10 set. 2018.

DEWEY, J. **Democracy and education**: an introduction to the philosophy of education. New York: Free Press, 1916.

DUTRA, J.S. **Gestão Por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-115.

ERAUT, M. **Development of Knowledge and Skills in Employment**, Brighton: University of Sussex, Institute of Education, Education Development Building, 1998.

FLACH, L.: ANTONELLO C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 161-174, 2011.

GERBER, R. Learning and Knowing in Workplaces: how do people learn in their work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. **Improving workplace learning: emerging international perspectives**. New York: Nova Science Publishers, 2006. p. 35-44.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GONDIM, S. M. G., SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-373.

GUSKEY, T. R. **Evaluating professional development**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

HAGER, P. Informal learning: everyday living. In: JAVIS, P.; WATTS, M. (Orgs.) **The Routledge International Handbook of Learning**. Routledge, 2012. p. 207-214

KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs: Prentice, 1984

LE CLUS, M. **Informal Learning in the workplace**: a review of the literature. Australian Journal of Adult Learning, v.51, n.2, 2011. p. 355-372.

LESLIE, B., ARING, J. K.; BRAND, B. Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development. **Economic Development Review**, v. 15, n. 4, p. 12-17, 1998.

LIVINGSTONE, D. W. Exploring the icebergs of adult learning: findings of the first Canadian Survey of Informal Learning Practices. **Centre for the Study of Education and Work**, OISE/University of Toronto. NALL Working Paper, v. 10, 1999.

MALCOLM, J., HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, 15, 2003. p. 313-317.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 89, 2001. p. 25-33.

MARSICK, V. J.; YATES, J. L. Informal Learning and Complex Problem Solving of Radiologic Technologists Transitioning to the Workplace. In: HOU, H. **New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned**, Rijeka, p. 171-193, 2012.

MONTEIRO, A. C. F.; MOURÃO, L. Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. **Psicol. Org. Trab.**, v. 17, n. 1, p. 39-45, 2017.

MORAES, V. V. DE.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem relacionada ao trabalho. **Psicol. Org. Trab.**, 10, 2, p.112-128. jul-dez. 2010.

MOURÃO, L.; PORTO, J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 19, n. 1, p. 73-84, Abril/2014.

MOURÃO, L.; ABBAD, G.S.; ZERBINI, T. Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MOURÃO, L. PUENTE-PALACIOS, K., PORTO, J. B.; MONTEIRO, A. C. F. Percepção de Desenvolvimento Profissional. IN: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Los Angeles, v.40, n.3, p. 40-53, 1998.

OLIVEIRA-FORMOSINHO, J. O desenvolvimento profissional das educadoras de infância: entre os saberes e os afetos, entre a sala e o mundo. In: MACHADO, M. L. de A. (Org.) **Encontros e desencontros em educação infantil**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 133-166.

PANTOJA, M, J.: BORGES-ANDRADE, J, E. Contribuições Teóricas e Metodológicas da Abordagem Multinível para o Estudo da Aprendizagem e sua Transferência nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 115-137. Out./Dez. 2004.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 3, p. 41-61. 2009.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organisational learning: mechanisms, culture and feasibility. **Management Learning**. v. 31, n. 2, p. 181-195, 2000.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 50-53, Mar/Abr. 2012.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 19, p. 249-288. 2004.

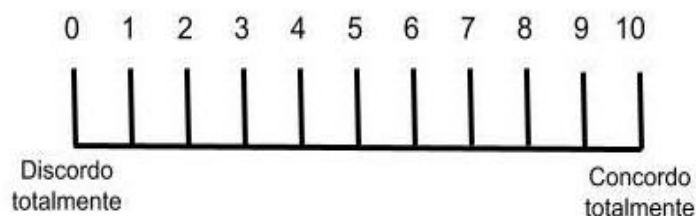
SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P-E.; ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, 2004, p. 479-490.

VANDENBOS, G. R. **Dicionário de Psicologia**. American Psychological Association – APA. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

As frases abaixo falam das oportunidades de aprendizagem que as organizações podem ou não oferecer aos seus funcionários. Leia cada item com atenção e, pensando em sua organização de trabalho atual, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada um deles. Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente nos parênteses antes de cada frase.



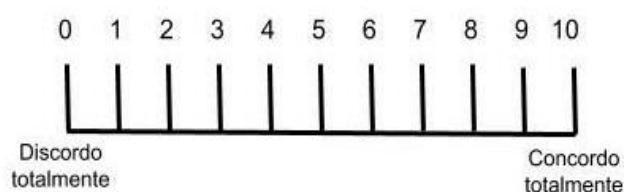
1. Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.
2. Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.
3. Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.
4. Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.
5. Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.
6. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.
7. Projeta necessidades futuras de treinamento.
8. Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.
9. Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.
10. Incentiva a escolarização dos funcionários.
11. Desenvolve programas de educação continuada.



12. Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.
13. Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.

## APÊNDICE B – Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional

As frases abaixo abordam a temática desenvolvimento profissional. Leia cada frase com atenção e, pensando em sua situação atual, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente nos parênteses antes de cada frase.



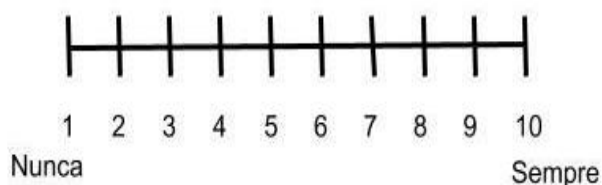
1. Atualmente domino todas as habilidades necessárias para a realização do meu trabalho.
2. Minha chefia já fez elogios sobre o meu desenvolvimento como profissional.
3. Atualmente, sinto-me bem preparado para realizar as atividades que me são destinadas.
4. Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a trabalhar.
5. Meus colegas elogiam meu crescimento profissional.
6. Com meus conhecimentos atuais, consigo realizar satisfatoriamente meu trabalho.
7. Tenho me tornado um profissional mais qualificado.
8. Considero que meu crescimento como profissional tem melhorado.

## APÊNDICE C – Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional

Prezado(a) participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre o apoio que você recebe para aprender no trabalho. Sua tarefa consiste em ler cada um dos 31 itens que lhe serão apresentados e se posicionar sobre cada um deles. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa que lhe será apresentada. Por favor, procure não deixar questões em branco. A escala de resposta que você deve utilizar varia de 1 (nunca ocorre o que está descrito na afirmativa) a 10 (sempre ocorre o que está descrito na afirmativa) Leia atentamente cada item apresentado e escolha apenas uma opção desta escala.

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.



*Quanto mais próximo de 1 for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.*

*Quanto mais próximo de 10 for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação.*

<b>Na minha unidade/setor de trabalho...</b>	
1 ... cada membro é incentivado a expor o que pensa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2 ...há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3 ...há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4 ...novas ideias são valorizadas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5 ...há respeito mútuo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6 ...há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior..	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7 ... há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8 ... há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9 ... há autonomia para organizar o trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10 ...há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11 ...há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12 ...há incentivo à busca por novas aprendizagens.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13 ...as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos..	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14 ...as tentativas de aplicação das novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15 ...me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16 ...valoriza minhas sugestões de mudança.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Meu chefe/superior imediato...</b>	
17 ...assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18 ...leva em conta minhas ideias quando diferentes das dele.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19 ...me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20 ...me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21 ...remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22 ... me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23 ... está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24 ...estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25 ...estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Meus colegas/pares de trabalho...</b>	
26 ...me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27 ...me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28 ...me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29 ...sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30 ...me incentivam a propor novas ideias para a execução das tarefas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31 ...apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista

1. O que você acredita que facilita o processo de aprendizagem na empresa em que você estagia? Exemplifique.
2. E o que você acredita que dificulta o processo de aprendizagem na empresa em que você estagia? Exemplifique.
3. Qual o formato (tipo) de aprendizagem que você acha mais presente no ambiente de trabalho? Por quê? Exemplifique.
4. O que significa aprender para você? Comente.
5. O que você compreende por aprendizagem informal?
6. Você adquiriu conhecimento no ambiente de trabalho? Se sim, relevante? De que forma? Por quê?
7. Fale sobre o papel da empresa nos processos de aprendizagem do estagiário. Exemplifique.
  - a. Na empresa onde você estagia, há que tipo de incentivos para que você se envolva nos processos de aprendizagem?
  - b. A empresa o estimula a adquirir novos conhecimentos e/ou habilidades? Cite de que maneiras.
  - c. Que tipo de cursos conduzidos (seminários, workshops) sua empresa oferece? Relate de que maneira isso agrega conhecimento para o estagiário.
  - d. A empresa preocupa-se com que o estagiário procure treinamentos específicos pelos quais se interesse? Relate como ocorre essa abordagem.
8. Fale sobre o papel da chefia nos processos de aprendizagem do estagiário. Exemplifique
9. Como você aprende? Exemplifique.
10. Descreva conhecimentos e habilidades que você desenvolveu no estágio e que fazem você sentir-se apto a desempenhar suas funções no trabalho.
11. Comente quais são as maiores oportunidades de aprender durante um estágio. Exemplifique.
12. Você sente que há autonomia para agir sem consultar um superior? Em quais situações?

13. Na organização de suas tarefas, você sente autonomia? Relate de que maneira.
14. A empresa delega tempo para que o estagiário busque novos conhecimentos para a execução do trabalho? Relate se isso acontece e de que maneira.
15. Você sente que há respeito mútuo entre as pessoas no seu ambiente de trabalho? Cite situações ou exemplos.
16. Como o seu superior reage quando você apresenta ideias diferentes das dele? Descreva como ocorre essa interação.
17. Você sente que seu superior facilita ou dificulta o cenário para que você aplique novos conhecimentos e habilidades? Cite exemplos.
18. A aplicação de novos conhecimentos e habilidades é reconhecida/elogiada pelo seu superior? Relate como isso ocorre.
19. O seu superior demonstra-se disponível para tirar suas dúvidas? Cite situações nas quais você sente que isso foi importante.
20. Os seus colegas de trabalho apresentam-se disponíveis para ceder orientações quando você precisa? Cite exemplos.
21. Você é incentivado pelos seus colegas a propor novas ideias para a execução das tarefas? Relate se isso ocorre e de que maneira.
22. O que você compreende sobre desenvolvimento profissional? Cite características relevantes para você
23. Qual o papel do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional? De que forma?
24. De que maneira você avalia o seu desenvolvimento profissional desde que começou a estagiar (aumentou, não se alterou)? Cite experiências, exemplos, etc.
25. De que forma você acha que seus colegas e superiores interferem no seu desenvolvimento profissional? Cite exemplos.
26. De que maneira o seu crescimento profissional é reconhecido pelos seus superiores e colegas de trabalho? Cite uma ou mais situações em que isso ocorreu ou deixou de ocorrer.
27. De que maneira você acha que as relações interpessoais no ambiente de trabalho podem interferir no seu desenvolvimento profissional?
28. Qual o papel da aprendizagem para o desenvolvimento profissional?

29. Qual o papel do processo de aprendizagem informal no desenvolvimento profissional? Por que? Exemplifique.