

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**A APRENDIZAGEM ENTRE PARES NO AMBIENTE
DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES DE
TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Emerson Alves Tosin

Mestrado em Educação

Especialização em Educação e Tecnologias Digitais

Dissertação orientada pela Prof.^a Doutora Joana Viana

2022

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Para a dissertação de mestrado em causa, declaro que:

- (i) todo o conteúdo das páginas seguintes é da minha autoria e decorre do estudo, investigação e trabalho que realizei.
- (ii) qualquer material utilizado para produção deste trabalho não coloca em causa direitos de Propriedade Intelectual de terceiras entidades ou sujeitos.
- (iii) este trabalho, e as partes dele, não foi previamente por mim submetido como elemento de avaliação nesta ou em outra instituição de ensino/formação.
- (iv) tomei conhecimento dos elementos relativos ao regime de avaliação sobre o qual este trabalho será avaliado, pelo que atesto que o mesmo cumpre as orientações que me foram indicadas.
- (v) tomei conhecimento de que este trabalho deve ser submetido em versão digital, no espaço especificamente criado para o efeito, e que essa versão poderá ser utilizada em atividades de detecção eletrônica de plágio, por processos de análise comparativa com outros trabalhos, no presente e/ou no futuro.
- (vi) este trabalho apresenta-se de acordo com o regulamento de propriedade intelectual da Universidade de Lisboa (Despacho 45 2008, 28 de Outubro de 2008), encontrando-se sob a sua aplicação.

Data: 15 / 12 / 2021

Emerson A. Tosin

Assinatura

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder o dom da vida, saúde e a oportunidade de buscar meus tão grandes objetivos. Sabia da grande responsabilidade e da grande dificuldade que é cursar um mestrado, mas Deus me manteve forte quando pensei em desistir e me guiou ao caminho do sucesso.

Meu reconhecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Joana Viana, principalmente pela paciência, pelos ensinamentos e o principal: conseguir fazer um investigador inexperiente desenvolver um trabalho científico em uma universidade de renome.

Carinho a minha esposa e colega de turma, Luciane. Sem ela nada seria possível! Obrigado por me apresentar esse mestrado, cuidar das documentações, inscrição e por todo apoio durante o curso.

Obrigado a minha filha Aira por compreender os momentos de ausência, da falta de passeios e lazer, ela entendeu que eu tinha um grande objetivo, uma grande realização.

Obrigado também aos meus pais Jair e Jandira, sem o apoio deles durante minha vida, nada disso seria possível. Hoje posso dizer, pai e mãe, eu venci!

Por fim, quero dedicar também este mestrado a todos que me apoiaram positivamente e negativamente, vocês me ajudaram a tornar isso possível, principalmente ao decidir iniciar e decidir continuar. Obrigado!

“O analfabeto do século 21 não será aquele que não sabe ler nem escrever, e sim aquele que não será capaz de aprender, desaprender e reaprender”

Alvin Toffler

RESUMO

A Aprendizagem entre Pares no Ambiente de Trabalho em Organizações de Tecnologia e Sistemas de informação foi o tema investigado no âmbito desta dissertação, que teve como base o seguinte problema: como é que a aprendizagem entre pares se desenvolve em organizações da área de tecnologia e sistemas de informação?

Nesta pesquisa buscou-se compreender como é desenvolvida a aprendizagem em ambiente de trabalho, no âmbito da aprendizagem entre pares e do desenvolvimento profissional, em contexto de redes de aprendizagem e das mídias sociais, que propiciam caminhos para a partilha de conhecimento e realização de aprendizagens.

A pesquisa seguiu uma abordagem mista com a combinação de métodos de pesquisa quantitativo e qualitativo. Para a recolha de dados utilizaram-se as técnicas inquérito por questionário e entrevista. Primeiramente, através do questionário distribuído online foi possível recolher a perspectiva de profissionais da área de tecnologia e sistemas de informação sobre a aprendizagem entre pares no ambiente de trabalho. Na sequência, discutimos os resultados obtidos com um líder de equipa, um gestor/coordenador de área e um mentor através de realização de entrevistas, que foram primordiais para a discussão dos resultados obtidos, explorando-os.

Para o tratamento de dados desta pesquisa, foi realizada análise estatística descritiva dos dados obtidos através do questionário e análise de conteúdo dos dados recolhidos nas entrevistas. Essas análises nos revelaram que os profissionais atribuem importância em relação aos principais temas envolvidos ao dia a dia de trabalho, e que são referidos como meios de aprendizagem no local de trabalho. Podemos citar a comunicação facilitada através de ferramentas (softwares), a organização do trabalho, onde métodos e processos de trabalho são organizados e propiciam um

melhor aprendizado, e por fim, temos as questões que envolvem gestão e liderança. Temas esses que são considerados pilares para a adoção de práticas de incentivo à aprendizagem no local de trabalho. Também chegamos à conclusão que as organizações de tecnologia de informação não incentivam ou promovem ambientes onde profissionais possam maximizar o aprendizado. No mesmo ensejo, também não é comum ter iniciativas de líderes e gestores no apoio à aprendizagem no local de trabalho.

Palavras-chave: aprendizagem entre pares, aprendizagem em contexto de trabalho, tecnologias, sistemas de informação.

ABSTRACT

Peer Learning in the Work Environment in Organizations of Technology and Information Systems was the theme investigated in the scope of this dissertation, which was based on the following problem: how does peer learning develop in organizations in the area of technology and systems of information?

In this research, we sought to understand how is learning development in the workplace, in the context of peer learning and professional development, in the context of learning networks and social media, which provide pathways for knowledge sharing and learning achievement.

The research followed a mixed approach with a combination of quantitative and qualitative research methods. For the collection of data, the techniques of inquiry by questionnaire and interview were used. First, through the questionnaire distributed online, it was possible to collect the perspective of professionals in the field of technology and information systems on peer learning in the workplace. Next, we discussed the results obtained with a team leader, an area manager/coordinator and a mentor through interviews, which were essential for discussing the results obtained, exploring them.

For the treatment of data in this research, descriptive statistical analysis of the data obtained through the questionnaire and content analysis of the data collected in the interviews was performed. These analyzes revealed that professionals attach importance in relation to the main themes involved in their daily work, which are referred to as means of learning in the workplace. We can mention the communication facilitated through tools (software). The organization of work, where work methods and processes are organized and provide better learning, and finally, there are issues involving management and leadership. These themes are considered pillars for practical adoptions to encourage learning in the workplace. However, we

have also concluded that information technology organizations do not encourage or promote environments where professionals can maximize learning. At the same time, it is also not common to have initiatives from leaders and managers to support learning in the workplace.

Key words: peer learning, on-the-job learning, technologies, information systems.

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS	12
LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS	12
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
1. A aprendizagem informal no ambiente de trabalho	16
2. Aprendizagem em contexto de trabalho: contributos das perspectivas teóricas sobre a aprendizagem	21
3. Aprendizagem e desenvolvimento profissional	23
3.1. Liderança, coaching, mentoring e desenvolvimento de pessoas	23
3.2. Redes de conhecimento e aprendizagem profissional: o papel das mídias sociais	27
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	30
1. Metodologia geral da investigação	30
1.1. Opções Metodológicas	31
2. Contexto e participantes na investigação	33
3. Procedimentos de recolha e análise de dados	34
3.1. Inquérito por questionário	35
3.2. Entrevista	36
3.3. Análise de dados	37
3.3.1. Análise estatística descritiva	37
3.3.2. Análise de conteúdo	37
4. Questões éticas	38
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	39
1. Caracterização sociodemográfica dos participantes da investigação	40

2. A aprendizagem por meio da organização do trabalho promovida pela entidade organizacional	42
3. Aprendizagem e gestão de pessoas	44
4. Mentoria, coaching e desenvolvimento pessoal	46
5. Redes de aprendizagem interna	48
6. Fontes valorizadas na aprendizagem no local de trabalho	49
7. Valorização de programas de desenvolvimento pessoal	51
8. Síntese dos principais resultados obtidos	53
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	58
1. Relevância da aprendizagem entre pares no local de trabalho	58
2. Papel dos líderes no apoio à aprendizagem no local de trabalho	59
3. Organização do trabalho e gestão de tarefas como aspetos essenciais para a aprendizagem nas organizações de TI	60
4. O papel das mídias sociais na aprendizagem no local de trabalho	61
5. Limitações do estudo	62
6. Contribuições e possibilidade de novos estudos	62
7. Propostas de melhoria de formas de aprendizagem no contexto de trabalho	63
REFERÊNCIAS	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – A tipologia da aprendizagem informal

Quadro 2 - Aspectos valorizados durante a trajetória profissional em concordância

Quadro 3 - Aspectos valorizados durante a trajetória profissional em discordância

Quadro 4 – Avaliação de desempenho profissional em concordância

Quadro 5 – Mentoria, coaching e desenvolvimento pessoal em concordância

Quadro 6 – Redes de aprendizagem interna em concordância

Quadro 7 – Fontes valorizadas na aprendizagem em concordância

Quadro 8 – Fontes valorizadas na aprendizagem em discordância

Quadro 9 – Programa de desenvolvimento pessoal e tempo de experiência

Quadro 10 – Análise Bivariada PDP e Tempo experiência

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargos dos inquiridos (Profissionais SAP)

Gráfico 2 - Nacionalidade dos inquiridos

Gráfico 3 - Tempo de experiência

Gráfico 4 – Tipo de consultoria na trajetória profissional

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

AI - Aprendizagem informal

L&D – Learning and Development

TI – Tecnologia da informação

SNA – Social Network Analysis

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Educação, na área de especialização em Educação e Tecnologias Digitais e é sobre aprendizagem entre pares no ambiente de trabalho, com foco em organizações de tecnologia e sistemas de informação.

A aprendizagem entre pares em contexto organizacional, numa perspectiva de desenvolvimento profissional, tem vindo a ganhar relevância quer na sociedade quer na investigação neste domínio. A aprendizagem entre pares é considerada uma forma de aprendizagem informal. De acordo com Bancheva & Ivanova (2005), o termo foi referido no final do século 19 e início do século 20, pelo americano John Dewey, referindo que a base da aprendizagem formal vem da aprendizagem informal. De acordo com Marsick & Watkins (2001, p.25), a “aprendizagem informal, uma categoria que inclui a aprendizagem incidental, pode ocorrer em instituições, mas não é tipicamente baseada em sala de aula ou altamente estruturada, e o controle da aprendizagem está principalmente nas mãos do aluno”.

Em complemento, Marsick & Volpe (2009) concordam que a aprendizagem informal no local de trabalho:

É definida muitas vezes em termos de uma série de atividades no trabalho, os recipientes de ação e o que se pretende para esse aprendiz. Mas este tipo de definição abrange apenas a superfície de aprendizagem, o que as pessoas veem quando elas assistem alguém mais aprender (p. 4).

A relevância e justificação para essa pesquisa, se caracteriza pelo âmbito em que se situa e a natureza do tema. Existem poucos estudos com foco na aprendizagem em organizações de sistemas de informação e que estudem como os profissionais podem potencializar a

aprendizagem, com intuito de melhorar o seu desempenho profissional, aumentar a produtividade na execução das tarefas diárias e desenvolverem-se pessoal e profissionalmente. Além disso, é também relevante recolher informações sobre a perspectiva dos líderes e gestores das organizações, enquanto agentes responsáveis pelo desenvolvimento da aprendizagem no local de trabalho.

No contexto desta investigação, onde buscamos entender como decorre a aprendizagem entre pares em organizações de tecnologia de informação, com foco em profissionais que atuam com softwares comercializados pela SAP AG, não existem investigações com esta especificidade. No entanto, podemos relacionar estudos sobre a aprendizagem informal em contextos profissionais e em organizações distintas. Destacamos o estudo conduzido por Moore & Klein (2015), onde os autores investigaram a natureza e o papel da aprendizagem informal no trabalho de design instrucional. No estudo de Kyndt, et al. (2009) realizado em um contexto global, estudaram a presença de condições de aprendizagem para a aprendizagem não formal e informal no local de trabalho, levando em consideração a relação às características do funcionário e da organização para a qual trabalha.

Considerado o contexto em que se situa o estudo, definimos o seguinte problema de investigação: Como é que a aprendizagem entre pares se desenvolve em organizações da área de tecnologia e sistemas de informação?

A partir da definição do problema formularam-se as seguintes questões de investigação:

1. Qual é a percepção dos profissionais de organizações da área de tecnologia e sistemas de informação sobre a aprendizagem em contexto de trabalho?
2. Como está sendo desempenhado o papel de líderes e gestores no desenvolvimento de aprendizagens em contexto de trabalho?

3. Como é que as organizações consideram a aprendizagem de carácter informal no contexto organizacional?

A pesquisa teve como objetivo verificar como os profissionais nas empresas de tecnologia de informação podem se beneficiar de um ambiente que propicia a aprendizagem, ou seja, investigar como decorre a aprendizagem entre pares no ambiente de trabalho. No mesmo ensejo, buscamos verificar como as organizações de sistemas de informação lidam com a aprendizagem em contexto de trabalho, através de programas de incentivo, organização das tarefas diárias em direção ao planejamento e à promoção de um ambiente de trabalho que propicie a comunicação e o aprendizado. Em complemento, e tão quão importantes, saber a perspectiva dos líderes e gestores destas organizações e entender como eles incentivam a aprendizagem no local de trabalho, como decorrem as conversas com os liderados e os programas de *Coaching* e *Mentoring*, quando existentes.

Este trabalho está dividido em 4 capítulos seguidos das referências bibliográficas e os anexos. A seguir a esta introdução apresenta-se o capítulo I relativo ao enquadramento teórico, onde buscamos sustentar nossa pesquisa através da literatura referenciada e dos principais autores de publicações sobre a aprendizagem entre pares no local de trabalho. O capítulo II é sobre a metodologia de investigação, no qual se apresenta o estudo e respetivos procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados recolhidos. O capítulo III traz os resultados baseada nos dados obtidos e em convergência com as questões de investigação. As considerações finais apresentam as propostas de melhoria, limitações do estudo, contribuições e possibilidades de novos estudos.

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico foi desenvolvido seguindo as premissas base para sustentar a dissertação e o embasamento ao tema investigado: a aprendizagem entre pares no ambiente de trabalho em organizações de tecnologia e sistemas de informação.

Apresentaremos as principais perspectivas de diversos investigadores sobre a aprendizagem informal no ambiente de trabalho, conceito que melhor define a aprendizagem entre pares que é feita de modo não formalizado nem estruturado, bem como sobre os principais aspectos que caracterizam essa aprendizagem em interações com colegas de trabalho e com os respectivos líderes/gestores.

1. A aprendizagem informal no ambiente de trabalho

A aprendizagem informal (AI) inserida no contexto organizacional é um tema bastante discutido e investigado por especialistas em educação. Primeiramente, Garrick (1998) descreve o termo aprendizagem informal, como um processo verdadeiramente vitalício:

Pelo qual cada indivíduo adquire atitudes, valores, habilidades e conhecimentos a partir da experiência diária e das influências e recursos educativos em seu ambiente, da família e dos vizinhos, do trabalho e lazer, dos contextos relativos à vida quotidiana e dos meios de comunicação. Pode-se dizer que a aprendizagem formal e informal indica as duas extremidades de um continuum no processo de aprendizagem e seu grau de formalização, com a aprendizagem não formal situada em algum ponto entre as duas, dependendo das necessidades nacionais e locais. (p.108)

Um dos ambientes anteriormente mencionados é o local de trabalho, “não existindo uma definição singular ou uma abordagem unificada para o que é aprendizagem no local de trabalho, o que deveria ser ou para quem é / deveria ser” (Manuti et al., 2015, p. 2). No entanto, Matthews (2013, p. 43) cita que a AI é “qualquer aprendizagem ou colaboração que ocorre fora de uma sala de aula, seminário ou workshop, além do escopo de um curso de autoaprendizagem e longe de qualquer ambiente reconhecido como parte da aprendizagem formal”. Siemens (2014, p. 1) define que “a aprendizagem informal é um aspecto significativo de nossa experiência de aprendizagem. A educação formal não cobre a maioria de nossa aprendizagem. A aprendizagem ocorre de várias maneiras – através de comunidades de prática, redes pessoais e através da conclusão de tarefas relacionadas ao trabalho”. Em complemento a essa narrativa, Eraut (2004, p. 250) define a AI como “uma aprendizagem implícita, não intencional, oportunista e não estruturada e sem a presença de um professor”. Essa afirmação é sustentada segundo o quadro a seguir.

Quadro 1 - A tipologia da aprendizagem informal

Time of focus	Implicit learning	Reactive learning	Deliberative learning
Past episode(s)	Implicit linkage of past memories with current experience	Brief near-spontaneous reflection on past episodes, events, incidents, experiences	<i>Discussion and review of past actions, communications, events, experiences</i>
Current experience	A selection from experience enters episodic memory	<i>Noting facts, ideas, opinions, impressions; asking questions; observing effects of actions</i>	<i>Engagement in decision making, problem solving, planned informal learning</i>
Future behaviour	Unconscious expectations	<i>Recognition of possible future learning opportunities</i>	<i>Planning learning opportunities; rehearsing for future events</i>

Fonte: Studies in Continuing Education, citado por Eraut, 2004.

No mesmo contexto, Gerber et al. (1995, p. 190) aponta a experiência como um fator decisivo para a aprendizagem informal. Em um estudo ele apresenta as concepções e os caminhos que levam um indivíduo a aprender no local de trabalho: i) aprender por meio da observação autogerida e dos erros; ii) aprender por meio da interação com outras pessoas; iii) aprendizagem por meio de treinamento ou formação formal; iv) aprender oferecendo liderança e apoio nas atividades; v) aprendizagem por meio de planejamento; vi) aprendizagem através da garantia de qualidade do trabalho.

Portanto, podemos contextualizar que a AI está inserida em inúmeros ambientes e, segundo Werkin (2010), existe uma grande variedade de contextos de aprendizagem, não apenas os informais. Portanto, as características mais significativas desses contextos podem incluir até que ponto a aprendizagem é pretendida, o currículo e como o ensino é formalmente organizado, bem como o nível de supervisão envolvido. No mesmo ensejo, Marsick & Volpe (1999) referem que:

A experiência de aprendizagem no trabalho engloba a forma como os colegas de trabalho dão sentido às situações que encontram no seu dia a dia e especialmente no ambiente de trabalho. Nesse mesmo ensejo, a aprendizagem informal nas organizações é integrada ao trabalho diário e às rotinas das pessoas (p.5).

Seu valor vem do fato de que ocorre apenas com o tempo, à medida que as pessoas enfrentam um desafio, problema ou necessidade imprevista. Em complemento, Hager (1998, p. 531), cita que há uma infinidade de fatores contextuais que garantem que a aprendizagem é muito influenciada e moldada pelos detalhes do ambiente em que ocorre. Por exemplo, fatores contextuais que influenciam a aprendizagem informal no local de trabalho incluem a cultura, a

organização do trabalho, a estrutura de carreira, necessidades estratégicas, tecnologia e mudança. No entanto, Spöttl (2004, p. 190), salienta que abordagens bem-sucedidas de aprendizagem no local de trabalho, correm o risco de não serem reconhecidas como aprendizagem. Portanto, alguns critérios para uma aprendizagem eficaz no local de trabalho podem ser identificados, nomeadamente: i) a aprendizagem no local de trabalho deve ser claramente diferenciada do sistema tradicional de seminários; ii) deve haver uma ligação entre os processos de aprendizagem e de trabalho; iii) os conceitos de aprendizagem relacionados com a aprendizagem no local de trabalho devem ser claramente articulados; iv) deve haver uma conexão clara entre o desenvolvimento organizacional e de pessoal; v) a aprendizagem em grupos e a aprendizagem cooperativa devem ser apoiadas; vi) as novas tecnologias / meios de comunicação aplicados devem apoiar a aprendizagem no local de trabalho; vii) devem ser concebidos modelos inovadores que envolvam as empresas e os seus trabalhadores. Contudo, le Clus (2011) pondera que aprender novas habilidades e conhecimentos torna possível aos colegas de trabalho gerenciar mudanças, ter um bom desempenho e estar satisfeitos com seu trabalho. Por isso, trabalho e aprendizagem são sinônimos à medida que as experiências se acumulam no decorrer da participação cotidiana nas atividades de trabalho. Porém, Billet (2001) salienta que aprender através da participação no trabalho, pode ser entendido como apoiar ou inibir o envolvimento dos indivíduos em atividades, acesso à orientação direta e indireta. Essas possibilidades são constituídas nas práticas de trabalho. No entanto, eles não são fornecidos uniformemente a todos os trabalhadores. No mesmo contexto, sobre as condições e como ocorre a aprendizagem, Billet (2001, p. 7) complementa que para melhorar a aprendizagem no local de trabalho será necessário: i) o desenvolvimento e implementação apropriados de ambientes de trabalho que sejam convidativos; ii) uma adaptação do currículo de aprendizagem no local de

trabalho às necessidades específicas da empresa, incluindo a prontidão dos alunos e dos tutores; iii) a estimulação da participação tanto de quem está aprendendo quanto de quem orienta a aprendizagem; iv) a seleção e preparação adequadas dos guias de aprendizagem.

A importância da aprendizagem informal no ambiente de trabalho também é enfatizada por Spöttl (2004.) como algo a ser provido pela organização:

A aprendizagem no local de trabalho implica que o trabalho e o ambiente de trabalho sejam organizados de forma a fornecer suporte aos trabalhadores na resolução de seus próprios problemas. Isso também significa que as empresas confiam em seus funcionários e proporcionam um ambiente de trabalho que não apenas permite, mas promove o aprendizado. Uma vez atendidos esses requisitos, há uma chance maior de os funcionários adquirirem novos conhecimentos durante o processo de trabalho. (...) Isso permitirá que os trabalhadores enfrentem os desafios proporcionados pelas novas tecnologias. (...) Isso permite o desenvolvimento contínuo para os funcionários e a empresa, e permite que ambas as partes atinjam o nível de habilidade necessário para lidar com as tarefas de trabalho e salvaguardar o seu futuro. (p.187)

Em corroboração a essa investigação, há outros temas relacionados e presentes na literatura. Em referência, Marsick e Watkins (1990) nos indicam que além da AI, também temos a aprendizagem acidental, que é citada como semelhante, porém, difere em grau, uma vez que é um subconjunto da aprendizagem informal. É tácita, dada como certa e implícita em suposições e ações. Assim, os principais exemplos de aprendizagem acidental são: “aprender com erros, suposições, crenças, atribuições, construções de significados internalizados sobre as ações dos outros e o currículo oculto na aprendizagem formal” (Marsick & Watkins, p. 11).

Outro tema pertinente é o conceito: “70:20:10”, que pressupõe que: “cerca de 70 por cento da aprendizagem acontece no trabalho, 20 por cento ocorre por meio da interação com outras pessoas e apenas 10 por cento ocorre como resultado do aprendizado formal” (Mathews 2013, p. 4). No mesmo contexto, Hoyle (2015) descreve o modelo 70:20:10 como:

10 por cento do aprendizado necessário será realizado por meio de entradas de treinamento formal. Estes são os workshops, módulos de e-Learning e até mesmo os exercícios de simulação. Vinte por cento do tempo gasto no aprendizado será dedicado a conversas. Estes podem ser com formadores especialmente treinados para ajudar os indivíduos a olhar para seus próprios objetivos. Por fim, setenta por cento é o elemento *on-the-job*. (p. 168)

2. Aprendizagem em contexto de trabalho: contributos das perspectivas teóricas sobre a aprendizagem

A aprendizagem informal difere em muitos aspectos da aprendizagem convencional, principalmente em questão das teorias de aprendizagem. Mathews (2013), define que:

A aprendizagem formal em um contexto de treinamento está principalmente enraizada no Behaviorismo (que define a aprendizagem como uma mudança de comportamento), enquanto a aprendizagem informal está enraizada no Construtivismo, que caracteriza a aprendizagem, não como uma mudança de comportamento, mas como mudanças no conhecimento, crenças e atitudes (p. 66).

A maioria dos quais não pode ser observada ou medida, mas alguns dos quais se refletem em novas habilidades e processos. Contudo, Siemens (2004, p. 3), complementa que no

Construtivismo os aprendizes não são recipientes vazios que devem ser preenchidos com conhecimento. Ao invés disso, os aprendizes estão tentando, ativamente, criar significado. Os aprendizes, na maioria das vezes, selecionam e perseguem sua própria aprendizagem.

Em uma abordagem do mesmo autor, podemos associar a aprendizagem informal à teoria do Conectivismo de Siemens (2004), onde é descrita como:

A aprendizagem é um processo que ocorre dentro de ambientes nebulosos onde os elementos centrais estão em mudança – não inteiramente sob o controle das pessoas. A aprendizagem (definida como conhecimento acionável) pode residir fora de nós mesmos (dentro de uma organização ou base de dados), é focada em conectar conjuntos de informações especializados, e as conexões que nos capacitam a aprender, são mais importantes que nosso estado atual de conhecimento. (p.5)

Por fim, Siemens (2004, p. 6) complementa que: i) aprendizagem e conhecimento apoiam-se na diversidade de opiniões; ii) aprendizagem é um processo de conectar nós especializados ou fontes de informação; iii) aprendizagem pode residir em dispositivos não humanos; iv) a capacidade de saber mais é mais crítica do que aquilo que é conhecido atualmente; v) é necessário cultivar e manter conexões para facilitar a aprendizagem contínua; vi) a habilidade de enxergar conexões entre áreas, ideias e conceitos é uma habilidade fundamental; vii) atualização (“*currency*” – conhecimento acurado e em dia) é a intenção de todas as atividades de aprendizagem conectivistas; viii) a tomada de decisão é, por si só, um processo de aprendizagem; ix) escolher o que aprender e o significado das informações que chegam é enxergar através das lentes de uma realidade em mudança.

3. Aprendizagem e desenvolvimento profissional

3.1. Liderança, coaching, mentoring e desenvolvimento de pessoas

Com um papel destacado no que rege a AI, os líderes e gestores, segundo Matthews (2013, p. 207), têm um papel crítico a desempenhar na aprendizagem e no desenvolvimento/apoio de seu pessoal. Eles são o elo entre L&D (Learning and Development) e a estratégia de negócios da organização. De acordo com Hoyle (2014, p. 67), o impacto mais importante sobre se a aprendizagem informal ocorre de uma forma que pode ser apoiada pela organização, é o papel do gerente e de outros especialistas ou *Buddies* em uma equipe.

Relevante à aprendizagem e as atribuições de líderes e gestores, temos a técnica de Coaching, onde Oliveira (2018, p.186), define como uma “atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor, treinador e a pessoa que está sendo treinada, visando seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos”. No entanto, Gomes, Barcaui, Scofano, & Gomes (2015, p. 19) explicam que “a prática de Coaching é uma relação de parceria entre o profissional e o indivíduo, que dá suporte ao alcance de resultados, a partir de metas estabelecidas durante o processo”. Por fim, como o principal benefício, Gomes, Barcaui, Scofano, & Gomes (2015) mencionam que:

Além da possibilidade de acelerar o aprendizado relacionado às atividades do dia a dia, o coaching desperta, muitas vezes, a capacidade dos indivíduos de aprender a aprender, seja por meio da reflexão inerente aos processos ou pela interação com o outro (p.21).

Uma técnica que também podemos relacionar com a AI, é o Mentoring que, segundo Oliveira (2018):

É uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática, auxilia uma pessoa com menor experiência e conhecimento em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (p.10).

Na mesma linha de pensamento, Ronsoni (2020) explica que o mentor deve ser um especialista, ter conhecimento e experiência nos temas que se propõe a mentorear, mas ao mesmo tempo não se contenta em apenas entregar respostas prontas, pois seu objetivo é desenvolver o mentorado. Contudo, Gomes, Barcaui, Scofano, & Gomes (2015), afirmam que Mentoring é um processo no qual um profissional experiente assume a responsabilidade de ajudar um profissional iniciante a melhorar seu desempenho, a exercer novas funções, a desenvolver sua carreira. Portanto, o Mentoring Informal é uma importante ferramenta para os líderes e profissionais mais experientes disseminarem o conhecimento. A técnica utilizada informalmente é citada por Oliveira (2018) como a mais interessante, pelo fato de toda a base de sustentação está entre mentor e mentorado, baseada na confiança, no respeito e na troca de ideias, conhecimentos e experiências, em um contínuo crescimento entre as partes.

Billeti (2001), em alusão a aprendizagem ocorrida no desenvolvimento de produtos “*Healthylife*”, cita a intenção dos mentores de fornecer o nível mais eficaz de aprendizagem guiada, apoiada por um ambiente aberto a interações construtivas. Aqui, as preocupações com a preparação foram focadas em como usar melhor as estratégias para tornar a aprendizagem no local de trabalho mais eficaz. Em alguns casos, os mentores usaram as estratégias em

combinação e de maneiras que permitissem uma fusão eficaz ao trabalhar com os funcionários. Isso é visto como o resultado desejável de estratégias de aprendizagem intencionais sendo usadas e aceitas como parte da prática cotidiana no local de trabalho.

O Mentoring é um dos muitos recursos que podem auxiliar na construção do conhecimento, associado à aprendizagem informal. Gomes, Barcaui, Scofano, & Gomes (2015, p. 47) explicam que “a mentoria tem como pano de fundo um processo informal de ensino-aprendizagem. Não há um roteiro curricular fixo, tampouco uma estruturação formal de conteúdo. Porém, a aprendizagem, intrínseca a todo ser humano, acontece por meio de estímulos diversos, mesmo que de maneira inconsciente”.

Tão quão importante aos líderes e gestores, as organizações que representadas pelo departamento de Learning and Development (L&D) têm um papel fundamental no que tange a aprendizagem informal nas organizações, principalmente na promoção e nas condições da AI no local de trabalho. Segundo Mattews (2013), os departamentos de L&D devem ser facilitadores do desempenho empresarial, influenciando e respondendo à agenda de capacidades da organização. Na realidade, os departamentos de L&D se preocupam com demasiada frequência com programas e produtos, em vez de apoiarem as necessidades da organização, porque “os profissionais de L&D precisam assumir a responsabilidade de fazer a diferença na organização. Pessoas bem-sucedidas de L&D reconhecem a oportunidade de agregar valor e desenvolver estratégias para demonstrar valor na organização” (Mattews, 2013, p. 112). Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Hoyle (2014, p. 68) cita que para gerenciar a aprendizagem em contexto de trabalho, algumas medidas precisam ser implementadas. As equipes de Recursos Humanos ou L&D que buscam abordar algumas das percepções negativas, fariam bem em se concentrar nestas premissas: clareza no papel desempenhado, reconhecimento àqueles que compartilham seus

conhecimentos e ajudam os outros, reconhecimento de quem questiona e tenta melhorar, reconhecimento de equipe para gestores que viram o desempenho de sua equipe mais aprimorado ao longo do ano.

Uma atribuição pertinente aos profissionais de recursos humanos (RH) e um paradigma da aprendizagem em contexto de trabalho é a questão de como podemos avaliar ou medir esse tipo de aprendizagem. Nesse sentido, Matthews (2013) em comparação à Aprendizagem Formal salienta que normalmente, os profissionais de L&D avaliam os programas de aprendizagem como uma forma de avaliar sua eficácia, para determinar se a aprendizagem ocorreu e para demonstrar responsabilidade. A avaliação envolve a demonstração de um retorno sobre o investimento (ROI), que mostra não só que os formandos dominavam as habilidades e conhecimentos apresentados nos programas de treinamento, mas também que, ao fazê-lo, a organização percebeu um benefício que excede o custo do programa de treinamento. Matthews (2013, p. 216) sugere que uma forma de medir a aprendizagem informal é examinar três elementos-chave: o que medir, quando medir e como medir. No primeiro, as organizações devem medir a aprendizagem informal com base nos três construtos: solução, experiência e benefício. No segundo, quando medir, o momento ideal para medir é na hora da necessidade, bem quando o aprendizado está ocorrendo. No terceiro elemento — como medir — o tempo de medição deve ser proporcional ao tempo gasto na aprendizagem porque a aprendizagem informal requer a medição de diferentes construções em diferentes pontos do processo.

3.2. Redes de conhecimento e aprendizagem profissional: o papel das mídias sociais

As mídias sociais possuem um papel determinante no contexto da aprendizagem em contexto de trabalho e um dos principais benefícios é a possibilidade de compartilhar conhecimento em toda a organização. Nesse sentido, Ipe (2003, p. 341) explica que “o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos é o processo pelo qual o conhecimento detido por ele é convertido em uma forma que possa ser compreendido, absorvido e usado por outros indivíduos”. O uso do termo compartilhamento, implica que este processo de apresentar o conhecimento individual em uma forma que possa ser utilizada por outros envolve alguma ação consciente por parte do indivíduo que possui o conhecimento. No entanto, Macdermott & O’Dell (2001) referem que em uma organização com uma cultura de compartilhamento de conhecimento, as pessoas compartilham ideias e percepções porque as veem como algo natural, em vez de algo que são forçadas a fazer. Eles esperariam isso um do outro e presumiram que compartilhar ideias é a coisa certa a fazer. Nesse contexto, Ipe (2003, p. 351) afirma que “as subculturas e sua influência no compartilhamento do conhecimento, adicionam ainda mais complexidade à determinação das práticas e normas que criam o ambiente certo para facilitar o compartilhamento”.

Uma forma eficaz de se compartilhar conhecimento é através das mídias sociais, que é definida por Corrêa (2009) como uma nova concepção de uso das TIC, com o propósito de proporcionar a interação entre usuários e organizações, tornando-se potenciais canais de relacionamento devido à sua flexibilidade, rapidez e alcance, além de possibilitar o compartilhamento de conteúdo. Nesse sentido, Mattews (2013) referencia que engajar-se com a mídia social é fazer parte de algo maior do que nós. Não é principalmente um meio que usamos

para nos transmitir e nos promover. É inerentemente benéfico, de valor por si só, mais do que instrumental para ganho financeiro. No mesmo ensejo, Laruccia et al. (2012) explicam que:

O fenômeno das redes sociais também auxilia na criação de conhecimento, e esta trabalha em conjunto com as grandes inovações, ou seja, as inovações podem ser consideradas as novas mídias sociais e o conhecimento surge a partir da utilização dessas mídias. O uso das redes sociais dentro das organizações é essencial para os funcionários, pois estes veem nesses meios de comunicação a habilidade de ampliar o conhecimento, sem contar que o acesso à solução de problemas seria inúmeras vezes maior. Outros diversos benefícios podem ser citados, tais como ganho de conhecimento coletivo para todos os trabalhadores, clientes e fornecedores, equipes que se formariam mais facilmente e haveria maior colaboração interna. (p. 94)

No entanto, Thomas & Akdere (2013), acrescentam o termo “mídia colaborativa”, que tem o propósito de ilustrar como a mídia social pode ser mais bem implementada, e aceita como uma alternativa de sucesso para sustentar e aumentar o conhecimento organizacional, por meio da aprendizagem no local de trabalho. Por fim, Marsick & Volpe (1999) afirmam que, quando as organizações disponibilizam aos funcionários os meios para trazer informações e conhecimento para o local de trabalho, e no momento exato em que precisam, os funcionários podem potencialmente obter o controle de seu próprio aprendizado. O aprendizado é então maximizado em toda a organização, e pode ser usado para melhorar a capacidade de funcionários menos experientes e com menos conhecimento, então ele é utilizado para aumentar a eficácia organizacional geral. No entanto, Thomas & Akder (2013) chamam a atenção para que se possa ,utilizar totalmente qualquer ou todas as informações geradas, por meio da aprendizagem

informal e por meio de mídia colaborativa, essa informação deve ser capturada, armazenada e colocada de alguma forma que possa ser prontamente recuperada, acessada e compartilhada por outros membros da organização. No âmbito organizacional, há muitas ferramentas que auxiliam a passagem de conhecimento, comunicação e a AI. Nesse contexto, uma das mídias sociais mais utilizadas é o Yammer, que segundo Roberts (2012), a ferramenta é um meio poderoso e fácil de usar, e de comunicação segura dentro da empresa. Agora, qualquer empresa, independentemente do tamanho, pode ter suas próprias contas privadas no Facebook e Twitter, tudo reunido em um pacote conveniente. Roberts (2012, p. 1) complementa que Yammer oferece quatro recursos que se baseiam principalmente na eficiência: i) colabore e compartilhe com qualquer pessoa, em qualquer lugar da sua empresa, ii) publique anúncios, links, arquivos, perguntas, fotos, enquetes, eventos, elogios e muito mais; iii) entre em contato com especialistas (o cérebro coletivo de sua empresa), iv) pesquise conhecimentos, navegue por tópicos ou simplesmente publique uma pergunta e obtenha as respostas em massa; v) rastreie informações importantes e receba conteúdo e conversas relevantes automaticamente; vi) organize os grupos, seja para um departamento, uma equipe ou um projeto, reúna os colegas de trabalho em torno de um objetivo comum.

Por fim, Roberts (2012) complementa que basicamente, uma rede Yammer para sua empresa (seja ela grande ou pequena) permite que os funcionários compartilhem com outros funcionários e gestores de maneira fácil e quase instantânea.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. Metodologia geral da investigação

No planejamento de uma dissertação, um passo importante é a definição do problema de investigação, pois é através dele que criamos a motivação do trabalho e o âmbito a ser estudado. Nesse contexto temos o seguinte problema a ser investigado: Como é que a aprendizagem entre pares se desenvolve em organizações da área de tecnologia e sistemas de informação?

Essa investigação tem como intuito obter a resposta sobre as questões:

1. Qual a percepção dos profissionais de organizações da área de tecnologia e sistemas de informação sobre a aprendizagem em contexto de trabalho?
2. Como está sendo desempenhado o papel de líderes e gestores no desenvolvimento de aprendizagens em contexto de trabalho?
3. Como é que as organizações consideram a aprendizagem de caráter informal no contexto organizacional?

O objetivo e a relevância do tema estudado baseiam-se na necessidade de compreender como é considerada, entendida e possivelmente disseminada a aprendizagem no local de trabalho. Principalmente como decorrem as interações entre os colegas de trabalho, onde buscam conhecimento e como constroem a aprendizagem necessária para concluir suas tarefas. Do mesmo modo, como os líderes/gestores contribuem e entendem a aprendizagem em contexto de trabalho, através de mentoria, *coaching* e do incentivo às práticas de aprendizagem no local de trabalho. Em complemento, temos as organizações e investigaremos como elas consideram e

lidam com a aprendizagem. Principalmente em questões de práticas, programas, incentivos e importância atribuída. Por fim, buscaremos entender como os profissionais enxergam o uso das redes sociais internas para a partilha de conhecimento.

O real intuito é investigarmos qual a percepção dos profissionais de tecnologia sobre a aprendizagem no ambiente de trabalho, como os líderes e gestores atuam como propagadores de conhecimento, como as organizações consideram a aprendizagem de caráter informal no contexto organizacional e como os profissionais enxergam o uso das redes sociais internas. Justificamos essa abordagem pelo simples fato de a investigação estar baseada na percepção e expectativa dos profissionais perante aprendizagem inserida nas organizações, assim faz sentido a neutralidade e objetivação. Vale ressaltar que a pesquisa será efetuada com profissionais brasileiros e portugueses.

1.1. Opções metodológicas

O problema de estudo está inserido no contexto organizacional. Para o seu desenvolvimento optamos por uma metodologia com abordagem mista que, segundo Johnson & Onwuegbuzie (2004), é definida como a classe de pesquisa em que o pesquisador mistura ou combina técnicas, métodos, abordagens, conceitos ou linguagem de pesquisa quantitativa e qualitativa em um único estudo. Santos et al. (2017) explica que em termos da relação entre pesquisa quantitativa e qualitativa, estudos de métodos mistos, promove uma compreensão dos fenômenos escolhidos de uma maneira que não seria possível usando uma única abordagem.

Quatro aspectos principais devem ser levados em consideração ao planejar um estudo de pesquisa misto: distribuição de tempo, atribuição de peso, combinação e teorização. Portanto, “definimos projetos de métodos mistos como aqueles que incluem pelo menos um método

quantitativo (projetado para coletar números) e um método qualitativo (projetado para coletar palavras), onde nenhum tipo de método está inerentemente ligado a qualquer paradigma de investigação particular” (Creswell & Clark, 2017, p. 256).

O estudo desenvolveu-se através da recolha de dados via questionário, num primeiro momento, e para o aprofundamento do tema sobre os resultados obtidos, realizaram-se entrevistas.

A escolha do método de recolha de dados levou também em consideração o que é descrito por Paranhos et al. (2016), que tanto as técnicas quantitativas quanto as qualitativas têm potencialidades e limitações. Geralmente, elas são utilizadas com propósitos distintos. A vantagem da integração consiste em retirar o melhor de cada uma para responder a uma questão específica. Em complemento ao nosso embasamento metodológico, Morse (1991) refere que os métodos mistos ou “triangulação”, são classificados como simultâneo ou sequencial. Optamos por utilizar neste estudo a abordagem QUAN - > quali (Quantitativa -> Qualitativa) do tipo sequencial. Nos baseamos nas afirmações de Paranhos et al. (2016), onde referenciam que o exemplo típico dessa abordagem é a utilização de entrevistas (quali) para aprofundar os achados de uma pesquisa de *survey* (quanti) anteriormente utilizada como método de recolha de dados.

Em complemento a definição de triangulação, Perlesz & Lindsay (2003) referem que entre as evidências produzidas por diferentes métodos de pesquisa, é considerada uma forma simples e comum de combinar métodos. Os métodos devem ser complementares, produzindo diferentes aspectos da realidade sob investigação e, em seguida, reunidos.

2. Contexto e participantes na investigação

O contexto e âmbito desse estudo está focado em uma vertente específica no domínio das tecnologias de informação, especificamente em profissionais que possuem conhecimento e atuam com softwares comercializados pela empresa SAP. Dentre esses, o principal é o ERP (*Environment Resource Planning*). Segundo Samaranayake (2009), o ERP consiste em pacotes de *software* empresarial que permitem às organizações: i) integrar suas funções de negócios (vendas, produção, recursos humanos, financeiros, compras etc.) em toda a empresa, usando módulos de aplicativos integrados com base nos processos de negócios das melhores práticas de negócios; ii) compartilhar dados, informações e conhecimento comuns em toda a empresa; iii) automatizar partes críticas de seus processos de negócios; iv) gerir e acessar informações em tempo real usando um único banco de dados de todos os dados básicos e de transações.

Em relação ao contexto estudado, a SAP AG é uma empresa alemã fornecedora de *softwares*, líder mundial em soluções empresariais, e que dentre essas soluções, a mais famosa é o ERP, onde podemos descrever que o SAP ERP é um *software* modular integrado, capaz de gerir toda a empresa e todos os seus setores. Desde compras, vendas, manutenção, produção e controladoria/finanças, até os mais específicos como recursos humanos e meio ambiente.

A presente pesquisa foca-se na perspectiva dos profissionais SAP¹, brasileiros e portugueses, bem como, dos consultores técnicos (Desenvolvedores e Administradores) e consultores Funcionais (Analistas de Negócio).

¹ Profissional que atua como consultor e possui conhecimento em softwares comercializados pela empresa SAP.

Também podemos citar outros cargos, que possuem algum tipo de envolvimento com a análise/customização e desenvolvimento de sistemas, como por exemplo: Gestores de equipe, Gestores de Projeto, Líderes Técnicos e Funcionais. A população total de profissionais SAP tanto no Brasil quanto em Portugal é desconhecida. Por isso procurámos chegar ao maior número possível, utilizando inúmeras formas de compartilhar o questionário, através das principais redes sociais como: Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter e WhatsApp, tal como listas de e-mail comerciais. Os respondentes ao questionário online constituíram os participantes no estudo. Posteriormente, entrevistamos 1 Líder, 1 Gestor e 1 Mentor para o aprofundamento da investigação sobre os dados recolhidos.

3. Procedimentos de recolha e análise de dados

Com intuito de responder às questões de investigação, a escolha dos procedimentos de recolha de dados fortaleceu o âmbito do estudo e o embasamento metodológico. Para o presente efeito, concluímos que sequenciar duas técnicas de recolhas de dados foi importante para primeiramente procurar respostas, conhecendo a perspectiva global dos profissionais SAP e, na sequência, aprofundar o estudo. Portanto, iniciamos com um questionário com questões fechadas para os profissionais SAP, distribuído online através das redes sociais e de grupos de e-mail para o efeito. Com os resultados obtidos pelo questionário, entrevistámos líderes/gestores e mentores.

3.1. Inquérito por questionário

Para esse estudo, optamos pela adaptação de um questionário de Baert, Clauwaert e Van Bree (ver apêndice I), que teve como base a necessidade de abranger todos os temas e as questões de investigação. O estudo foi direcionado a funcionários de empresas de tecnologia, no âmbito do ERP SAP.

O questionário como técnica de recolha de dados é definido por Marconi & Lakatos (2003) como:

Um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (p. 201).

No entanto, Gil (2008), define o questionário como a técnica de investigação composta por expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado. Informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses.

Para este estudo, um dos métodos escolhidos foi o inquérito por questionário. Foi adaptado o instrumento usado por Baert, Clauwaert e Van Bree, organizado em 6 seções, como se pode consultar no quadro 1 do apêndice I. No primeiro eixo se encontram a caracterização sociodemográfica e no segundo eixo 37 questões que serão respondidas através da escala de Likert (Concordância), relativas ao tema investigado sobre a aprendizagem no contexto de trabalho.

O questionário adaptado foi criado através do aplicativo digital Microsoft Forms com vista a facilitar a sua distribuição online, através de diversos meios de comunicação, bem como

facilitar a recolha e análise dos dados. Distribuímos o questionário nas redes sociais LinkedIn, Facebook e Instagram. Também foi enviado para grupos de e-mail comercial.

Antes de sua disponibilização, o questionário foi testado por alguns profissionais SAP que possuíam o mesmo perfil dos inquiridos, portanto, minimizamos os riscos da falta de entendimento e possíveis erros. Após a validação, o questionário ficou disponível para ser respondido durante 2 semanas.

3.2. Entrevista

Ao optarmos por uma abordagem mista, seguimos a estratégia de aprofundar o estudo, através da realização de entrevistas, com um papel importante na discussão das respostas dos inquiridos através do questionário.

O método de recolha de dados Entrevista é uma a técnica em que o investigador apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam Gil (2008). A Entrevista é definida por Marconi & Lakatos (2003, p. 195) como:

“um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

A partir dos resultados obtidos no questionário, considerando o problema e as questões de de investigação e baseando-se na revisão de literatura feita, construiu o guião das entrevistas (apêndice III).

Para as entrevistas foram selecionados os seguintes entrevistados: 1 Líder, 1 Gestor e 1 Mentor.

Foram contactados via aplicativo de mensagens WhatsApp com vista a agendar as entrevistas, informando-os sobre o âmbito do estudo e seus objetivos.

As entrevistas realizaram-se nos dias 7,8 e 9 de setembro de 2021 e tiveram uma duração de 25 minutos.

3.3. Análise de dados

Todos os dados recolhidos nesta investigação foram analisados de forma sequencial, iniciando-se pelos dados provenientes do questionário, e em seguida a análise dos dados das entrevistas, através da técnica de análise de conteúdo.

3.3.1. Análise estatística descritiva

Optamos primeiramente por uma análise estatística descritiva, no que diz respeito aos dados obtidos pelo inquérito por questionário. Para obtermos a correlação entre variáveis, efetuamos a análise bivariada, onde foi comprovada pela medida de associação R^2 de Speaman. Para a apresentação dos resultados, utilizamos a tabela de contingência.

3.3.2. Análise de conteúdo

Na sequência do estudo, utilizamos a técnica de análise de conteúdo para analisarmos os dados provenientes das entrevistas. Que segundo Amado (2013, p. 303) refere como: “um processo inferencial, em busca de um significado que está para além do imediatamente apreensível e que espera a oportunidade de ser desocultado”.

Nas entrevistas após a gravação do áudio e do vídeo, efetuamos a transcrição dos dados e a análise que remetem aos principais aspectos recolhidos oriundos do questionário. Nesse contexto, codificamos os dados como: i) colaboração e partilha de conhecimento em contexto de trabalho, ii) papel dos líderes e gestores no desenvolvimento da aprendizagem, iii) mídias sociais internas na organização e desenvolvimento profissional. Por fim, a codificação é apresentada nos blocos juntamente com as perguntas e respostas dos entrevistados (consultar apêndice iv).

4. Questões éticas

Essa investigação foi assegurada através da aprovação do pedido de parecer à Comissão de Ética, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. A pesquisa tem como premissa garantir o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados. Para isso, procedeu-se à informação dos participantes sobre o âmbito e objetivos do estudo, esclarecendo que o estudo se baseia no desenvolvimento de uma investigação de carácter científico no âmbito académico, bem como sobre os procedimentos seguidos para garantir a confidencialidade dos dados recolhidos. Todos os inquiridos, deram consentimento informado para a sua participação no estudo.

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados desta investigação, onde os dados recolhidos através dos dois métodos de recolha de dados escolhidos contemplem o objetivo deste estudo.

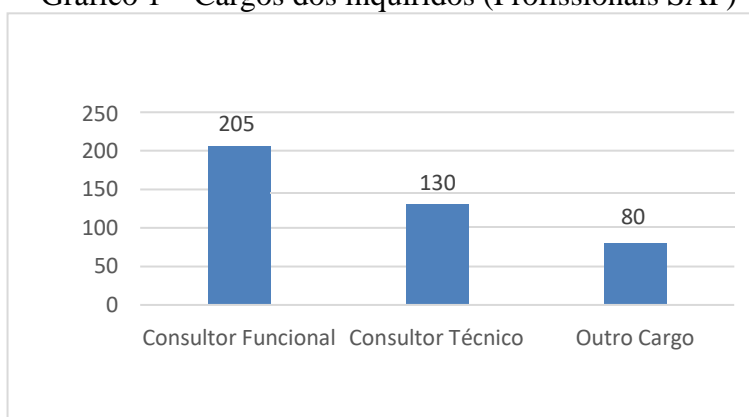
Como anteriormente referido do capítulo de metodologia, iniciamos a recolha de dados através de um questionário enviado a profissionais SAP, via redes sociais e lista de e-mails corporativas. De posse desses dados, formulamos uma entrevista com questões fechadas para aprofundarmos o estudo.

Os resultados estão estruturados de acordo os objetivos e as questões de investigação e informação que tínhamos como intuito recolher.

1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

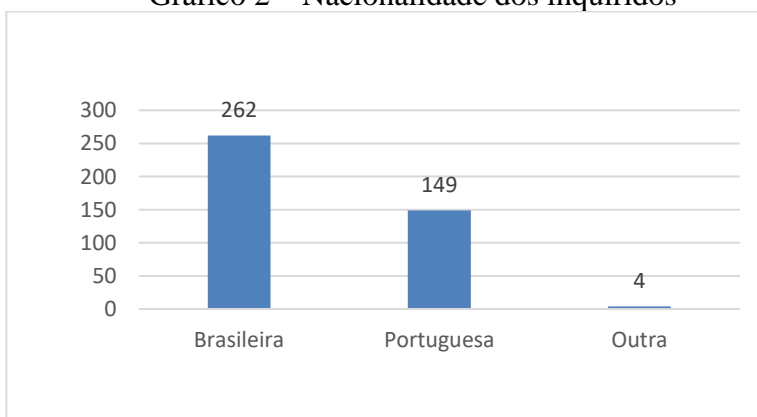
O questionário foi respondido por 415 profissionais SAP, dos quais 205 (49,4%) são consultores funcionais, 130 (31,3%) são consultores técnicos e 80 (19,3%) possuem outros cargos SAP (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Cargos dos inquiridos (Profissionais SAP)



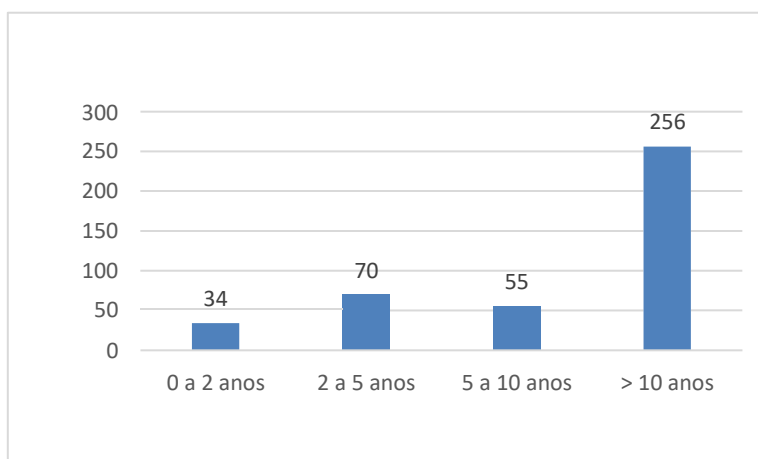
Dentre os inquiridos, a maioria 262 (63,2%) possui nacionalidade brasileira, 149 (35,9%) são portugueses e 4 (0,9%) possuem outra nacionalidade (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Nacionalidade dos inquiridos



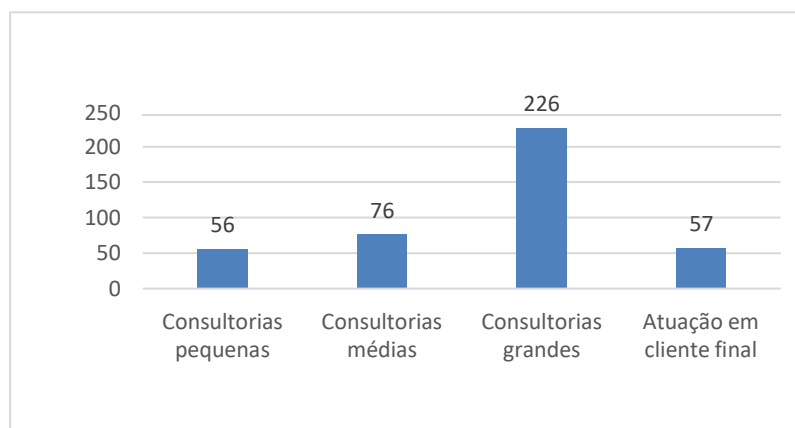
Entre os profissionais SAP inquiridos, a maioria 255 (61,5%) possui mais de 10 anos de experiência, 71 (17,2%) têm entre 2 a 5 anos de experiência, 55 (13,2%) têm entre 5 a 10 anos e 34 (8,1%) respondentes possuem menos de 2 anos de experiência (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Tempo de Experiência



Em questão de trajetória profissional, 226 (54,5%) dos profissionais SAP responderam que trabalharam a maior parte do tempo em consultorias grandes, 76 (18,3%) atuaram em consultorias médias, 57 (13,7%) trabalharam em cliente final e 56 (13,5%) responderam que atuaram em consultorias pequenas (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Tipo de consultoria na trajetória profissional



2. A aprendizagem através da organização do trabalho promovida pela entidade organizacional

Nesta seção, procuramos entender o quanto a organização de trabalho (organização das tarefas diárias, planejamento, procedimentos internos, comunicação e gestão) está a ser promovida pela entidade organizacional, que é um fator importante na facilitação de aprendizagem. Os inquiridos valorizaram principalmente os locais de trabalho onde é possível trabalhar intensivamente com outros colegas (94%), nos intervalos haver trocas de ideias/pontos de vista referentes ao trabalho (87,7%). Essas questões estão representadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos valorizados durante a trajetória profissional em concordância

	1	2	3	4	5
Aprender através de reuniões de trabalho e planejamento das tarefas	2,4%	7,2%	19,3%	52,5%	18,6%
Trabalhar intensivamente com outros colegas e outros departamentos	0,5%	0,7%	4,8%	44,6%	49,4%
Nos intervalos haver trocas de ideias/pontos de vista referentes ao trabalho	0,2%	2,7%	9,4%	51,3%	36,4%
Trabalhar em um escritório onde a organização propicia uma melhor comunicação	1,2%	3,9%	11,8%	40,7%	42,4%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

Os respondentes discordaram ou tiveram uma tendência neutra em relação a valorizarem aspectos durante a trajetória profissional como é o caso de verificações, auditorias, inspeções no trabalho realizado e a divulgação dos resultados. Cerca de 19% dos inquiridos discordaram ou discordaram totalmente, enquanto 34% optaram pela neutralidade. Esse tema remete como o profissional SAP é inspecionado. Do mesmo modo, essas tarefas incluem a apresentação dos resultados do seu trabalho, ou seja, divulgação de números, objetivos e metas alcançadas para os

² No quadro apresentam-se apenas os itens cuja resposta obteve maioria de concordância por parte dos inquiridos (soma de respostas dadas em 4 - concordo e 5 - concordo totalmente). Seguiremos esta opção nos quadros seguintes.

demais membros da organização. Na questão sobre o auxílio na elaboração e divulgação de mensagem de vaga de emprego com os perfis de competência, que o intuito foi perceber o quanto o auxílio na elaboração e na divulgação de vagas de emprego era importante. Isso inclui conhecer as necessidades do cargo e quais conhecimentos tecnológicos eram necessários, 33,9% dos inquiridos discordaram ou discordaram totalmente, enquanto 34,5% foram neutros (Quadro 3).

Quadro 3 – Aspectos valorizados durante a trajetória profissional em discordância

	1	2	3	4	5
Verificações, auditorias, inspeções no trabalho realizado e a divulgação dos resultados	2,7%	16,6%	34,0%	38,1%	8,7%
Participar da elaboração e divulgação de mensagem de vaga de emprego com os perfis de competência	12,5%	21,4%	34,5%	24,8%	6,7%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

Contudo, mesmo com a relevância referenciada pelos respondentes do questionário, os profissionais entrevistados discordaram sobre a organização e incentivo das empresas em relação a aprendizagem em contexto de trabalho. Eles se referem quanto as organizações estão dispostas mudar a gestão das atividades, os layouts das salas, modificar processos internos tendo em vista a melhora da aprendizagem em contexto de trabalho. Eles também destacam que nas empresas não possuem programas oficiais, projetos ou atitude que incentive os profissionais a melhorarem a aprendizagem no ambiente de trabalho, incentivo esse que pode ser através de divulgação interna, formação de líderes e *coaches*, metas e objetivos e até o reconhecimento da aprendizagem no ambiente de trabalho. Nesse contexto, o Líder SAP acredita que há incentivo,

³No quadro apresentam-se apenas os itens cuja resposta obteve maior percentagem de discordância por parte dos inquiridos (soma de respostas dadas em 1 - discordo totalmente e 2 - discordo). Seguiremos esta opção nos quadros seguintes.

mas não da forma que deveria ser, como explica: “*Sim, mas não da forma oficial e quando eu falo de forma oficial, de uma forma que a empresa reconhece esse tipo de coisa, porque acaba ficando muito ali, no próprio, no nível da sua equipe, no nível do seu projeto e essa... O valor que isso tem às vezes não chega no RH, não chega na gestão.*” [L1, entrevista]. Em complemento, o Gestor SAP enfatiza que as organizações possuem os meios, mas não é algo fácil de gerir/direcionar: “*As grandes organizações elas possuem repositórios de conhecimento, tudo bem? Que são sim acessíveis a todos, mas eu acho que na prática as pessoas, elas acessam pouco. Como gestor, a minha sensação, na vida real, a vida como ela é, e que existe hoje, a gente está com tanta informação inclusive dentro das organizações e as pessoas, elas não são direcionadas sobre o que qual conteúdo consumir.*” [G1, entrevista]. O Mentor se mostrou cético em relação ao incentivo a aprendizagem em contexto de trabalho nas organizações: “*Não! Acredito que muito pouco, muito pouco, a gente está, a gente se aprofunda muito em resolver problemas e entregar projetos, mas muito pouco atuando aí no desenvolvimento das pessoas.*” [M1, entrevista].

3. Aprendizagem e gestão de pessoas

Neste bloco, o intuito foi entender como a gestão de pessoas contribui para o desenvolvimento das condições de aprendizagem no ambiente de trabalho, como as interações com líderes, gestores e colegas de trabalho em questão de liderança, mentoria, performance, apoio, feedback e a avaliação profissional foram importantes para o desenvolvimento pessoal/profissional. No que se refere à avaliação de desempenho profissional (Quadro 4), tivemos a questão das conversas sobre competências, pontos fortes e fracos (91,3%) como o item com maior concordância.

Quadro 4 – Avaliação de Desempenho Profissional em concordância

	1	2	3	4	5
Conversas sobre competências, pontos fortes e fracos	0,5%	2,2%	6,0%	55,2%	36,1%
Ter Feedback 360° sobre meu desempenho e dos colegas	0,7%	2,2%	10,4%	43,1%	43,6%
Entrevistas de carreira e discussão sobre perspectivas futuras	1,0%	5,5%	17,1%	50,6%	25,8%
Ser supervisionado por líder ou gerente	3,1%	5,1%	22,9%	46,5%	22,4%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

Do mesmo modo, em que temos a valorização dos inquiridos pelo questionário em relação a gestão de pessoas e as interações com líderes/gestores na facilitação da aprendizagem no local de trabalho, temos a concordância dos entrevistados em relação a não estar a ser desempenhada a função de facilitador da aprendizagem no local de trabalho. O Gestor SAP valoriza o papel do líder como facilitador da aprendizagem no local de trabalho: *“acho que o grande papel do Líder é justamente ser este, deveria ser o de formador, o de que busca realmente desenvolver os seus times. Então acho que uma organização que tem já a maturidade, uma estrutura de liderança, deveria preparar os seus líderes e gestores para que eles consigam orientar suas equipes e buscar melhores resultados e ter esse resultado através do time.”* [G1, entrevista]. E também nos indica que a falta de maturidade nas organizações justifica a má gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes: *“Mais uma vez, a gente depende muito aí das maturidades das organizações, a gente sabe aí que quem está em Organizações e viu, passou pelo crescimento delas, passou por lideranças despreparadas, e que não tinham ainda esse preparo também”*. [G1, entrevista]. Porém, o Líder SAP foi mais enfático em relação a liderança e ao papel de facilitador de aprendizagem no local de trabalho: *“São poucos, eu atribuiria esse papel muito mais as pessoas que estão ao lado deles, do que os próprios líderes. Como eu disse, é muito é difícil um líder assim. Primeiro talvez por causa do trabalho que essa pessoa*

tem, do volume de trabalho que ela possa ter, mas acho que atribuo esse papel muito mais para quem está ao redor dessa pessoa, colegas, enfim, mas o líder é muito difícil.” [L1, entrevista]. O

Mentor também acredita que não está a ser praticada a facilitação da aprendizagem no local de trabalho: *“Com certeza não. Deveriam exercer o papel de liderança, utilizar as ferramentas corretas, mas não, até te falar uma coisa, viu? Meu papel deveria ser mais perguntar do que responder, até para ajudar o pessoal nesse processo de aprendizagem, né? Mas a gente sabe que muitas vezes também a gente tem muita deficiência, em comparação com os times, então é o que me faz refletir bastante.” [L1, entrevista].*

4. Mentoria, coaching e desenvolvimento pessoal

Ao auscultar-se os inquiridos sobre como a orientação de aprendizagem individual foi relevante no percurso profissional dos consultores, visava-se principalmente entender a percepção sobre os planos de desenvolvimento profissional (PDP) e a orientação recebida por colegas de equipe, mentores, *coaches*, instrutores e especialistas. Também foram recolhidas informações sobre formações recebidas por colegas de trabalho. Neste quesito destacou-se a concordância dos inquiridos em relação a possibilidade de se ter funcionários com papel de orientador para novos colegas (85,3%) e contar com um funcionário referência, mentor (88,2%).

Quadro 5 – Mentoria, Coaching e Desenvolvimento pessoal em concordância

	1	2	3	4	5
Contar com um funcionário referência (Mentor)	0,5%	0,7%	10,6%	41,7%	46,5%
Funcionários com papel de orientador para os novos colegas	0,7%	1,7%	12,3%	50,6%	34,7%
Funcionários que cumpram papel de instrutor ou coach para um grupo de colegas	1,7%	4,1%	14,9%	48,9%	30,4%
Ter um acompanhamento pessoal no âmbito de um programa de desenvolvimento pessoal	1,9%	8,2%	17,3%	50,1%	22,4%
A recolha de informações junto de um colega que participou de uma formação	1,0%	5,3%	19,0%	52,8%	21,9%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

Processos de Mentoria e *Coaching* foram destacados pelos respondentes do questionário. Neste aspeto, os entrevistados evidenciam pontos de vista difusos. O Líder SAP destaca que mesmo com programas de Mentoria e *Coaching* definidos, há interferência da gestão e que isso prejudica os resultados: *“Todas as minhas iniciativas eram quebradas por causa da gestão, que estava acima de mim, por causa dos sócios. É muito complicado, entendeu, ter um líder preocupado com a sua carreira.”* [L1, entrevista]. Em complemento, o Mentor enumera uma situação em que também sofreu interferência em sua iniciativa: *“Só para ilustrar, vou comentar um trabalho aqui, que eu chamei de “Manager Coaching” com um colaborador meu, mas foi repreendido pelo RH, que falou assim: Você está ajudando-o a sair da companhia na verdade.”* [M1, entrevista]. No entanto, o Gestor SAP acredita que as grandes organizações possuem os processos de *Coaching* estruturados, e as pequenas organizações possuem de maneira informal: *“É... Acho que em grandes consultorias eles podem ter isso de uma forma mais estruturada, em programas mesmo e com linguagem coaching, com linguagem mentoring estruturado. Já em consultorias menores, eles podem ter isso, porém eu acho que ao mesmo tempo quem está em*

consultorias menores, acaba, tendo isso de uma maneira, mais informal e menos estruturada.

Porém talvez mais efetiva.” [G1, entrevista].

5. Redes de aprendizagem interna

Nesta seção, o intuito foi perceber como as organizações de trabalho podem criar e estimular as condições de aprendizagem, desta forma, como elas oferecem oportunidades de se aprender no ambiente de trabalho. Essa abordagem está interligada com a forma como as empresas organizam o trabalho. Pudemos perceber a relevância por parte dos inquiridos em questão dos momentos de reflexão. Foi dado ênfase na discussão de problemas de trabalho, reuniões de autoconhecimento e lições aprendidas, e por fim, destaque sobre a oportunidade apresentar ideias e participar de reuniões de aprendizagem. Nesses quesitos, a mais valorizada foi a questão de ter equipes de trabalho ou equipes de qualidade, que aprendiam através de discussão de problemas de trabalho (91,1%).

Quadro 6 – Redes de Aprendizagem Interna em concordância

	1	2	3	4	5
Equipes de trabalho ou de qualidade, que aprendiam através de discussão de problemas	0,2%	1,9%	6,7%	54,5%	36,6%
Os funcionários que tinham a oportunidade de apresentar ideias sobre aprendizagem	0,2%	4,1%	15,4%	57,8%	22,4%
Reuniões em período de autoconhecimento, momentos de reflexão, troca de experiências	1,7%	3,9%	18,8%	51,6%	24,1%
Oportunidade de olhar para trás em certos eventos ou incidentes críticos e discuti-los	0,7%	2,7%	16,4%	53,7%	26,5%
Equipes temporárias de projetos, implementação de mudanças e melhorias	0,5%	7,7%	27,0%	45,3%	19,5%
Equipes autogerenciáveis e que aprendem gerenciando suas tarefas	0,2%	5,8%	24,6%	47,7%	21,7%
Reuniões onde Líderes e/ou Gerentes explicaram sobre mudanças em métodos e processos de trabalho	1,9%	6,5%	19,5%	50,8%	21,2%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

6. Fontes valorizadas na aprendizagem no local de trabalho

Neste ponto analisam-se as fontes de aprendizagem no local de trabalho, nomeadamente relativas ao uso de bancos de dados, de utilização da Internet, de acesso a informações de projetos anteriores, uso das mídias sociais, entre outros. Em um primeiro momento destacamos a importância dada pelos inquiridos quanto a informações que estão disponíveis em sistemas, base de dados (80,3%), documentos e na Internet (94,4%). Os profissionais também valorizaram a aprendizagem através dos meios disponibilizados pela fornecedora de softwares SAP. As fontes são os manuais e documentos, acesso a comunidade, escrita de artigos e respostas a dúvidas técnicas. Nesse quesito, o item com maior concordância em questão de se aprende através de recursos, materiais, manuais disponibilizados por colegas (91,4%).

Quadro 7 – Fontes valorizadas na aprendizagem em concordância

	1	2	3	4	5
Aprender através de consulta a base de dados (por exemplo, uma intranet, fórum, repositório, FAQ)	1,9%	5,5%	12,3%	39,8%	40,5%
Aprender utilizando a internet	0,2%	1,2%	4,1%	37,1%	57,3%
Aprender através de eventos que a empresa participa. Apresentações, palestras e Workshops	2,9%	6,0%	19,5%	50,1%	21,4%
Aprender através de dados de projetos anteriores. Arquivos, Relatórios e propostas de melhoria	1,4%	4,8%	16,1%	52,5%	25,1%
Aprender através de recursos, materiais, manuais disponibilizados por colegas	0,5%	2,4%	5,8%	54,5%	36,9%
Aprender através de leitura na documentação oficial SAP (Manuais, SAP Help Portal etc.)	0,2%	2,9%	8,4%	40,2%	48,2%
Aprender através do SCN (SAP Community Network)	1,2%	1,9%	8,0%	42,2%	46,7%
Aprender através de artigos que escrevi e/ou dúvidas respondidas no SCN (SAP Community Network)	3,1%	2,9%	18,1%	41,4%	34,5%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

No entanto, os respondentes não valorizaram a aprendizagem adquirida através de alguns meios de comunicação, 20,5% discordaram da utilização do telefone comercial como fonte de aprendizagem e 22,9% discordaram do uso de e-mail comercial. Por fim, 21,9% dos inquiridos

discordaram em questão da aprendizagem através de redes sociais internas.

Quadro 8 – Fontes valorizadas na aprendizagem em discordância

	1	2	3	4	5
Aprender através de boletins internos com cases de sucesso em projetos e as tecnologias utilizadas	3,6%	11,6%	28,2%	40,2%	16,4%
Aprender através de troca de conhecimento via email comercial	7,0%	15,9%	30,8%	33,3%	13,0%
Aprender através de contato telefônico	6,0%	14,5%	27,2%	39,8%	12,5%
Manter registros de análise de performance e áreas de melhorias para estímulo a reflexão e ponto de vista	1,7%	8,2%	27,2%	45,1%	17,8%
Me manter informado sobre eventos atuais por meio do marketing interno da organização	3,9%	12,0%	35,7%	35,7%	12,8%
Aprender através de acessos a uma rede social interna (Ex. Yammer)	7,2%	14,7%	30,4%	35,4%	12,3%

Legenda: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo, Nem discordo, 4 - Concordo, 5 – Concordo totalmente

Um tema bastante discutido, é em relação ao uso das redes sociais internas, de como podemos compartilhar conteúdos, termos interações e propiciar aprendizagens internamente na organização. Porém, a maioria dos respondentes do questionário manifestaram uma posição neutra ou de discordância quanto a considerarem que se aprende através desse tipo de rede social interna.

Por seu lado, os entrevistados seguiram a tendência de resultados do questionário, evidenciando os benefícios da utilização das redes sociais, caso sejam utilizadas, e como é percebida essa utilização nas empresas hoje em dia. O Gestor SAP vislumbrou os benefícios, caso a rede social seja utilizada de forma adequada: *“Então, acho que mais do que aprendido ou mais do que qualquer coisa, eu vejo como uma grande porta que se abre de relacionamento para a gente fazer e esse tipo de relação.”* [G1, entrevista]. No entanto, o Líder SAP aponta a pouca adesão das redes sociais internas, pelo fato delas serem enxergadas como algo que está sendo monitorado e controlado. Que acaba criando barreiras: *“Quando o profissional enxerga*

que tem uma organização, que aquilo é da empresa, o que você pode estar sendo monitorado por tudo que você vai colocar, cria-se uma certa barreira. Então acho que essas ferramentas não são muito exploradas ou estão trabalhando nessa ferramenta de maneira errada.” [L1, entrevista]. O Mentor destaca a pouca utilização e concorrência com outras ferramentas: “Pouco utilizada, pelo menos aqui na minha região. Eu tenho o Yammer aqui, por exemplo. Até acho que tem uma confusão, que a gente tem um Yammer, tem Teams, mas tem aquele Facebook corporativo e é muita ferramenta que concorre, entendeu? A gente nunca sabe, qual ferramenta vai utilizar, o que tem que utilizar. Aí olha o que adianta? Eu tenho Yammer, mas eu mando o e-mail de comunicação interna. Mas qual é a utilidade do Yammer? Então ele poderia ser uma ferramenta de comunicação interna para com todos os colaboradores.” [L1, entrevista].

7. Valorização de Programas de desenvolvimento pessoal

Durante a apresentação dos resultados, observamos uma tendência neutra dos inquiridos em relação à valorização da disponibilidade de um programa de desenvolvimento pessoal (PDP) pelas empresas. Efetuamos a análise Bivariada das respostas em relação ao tempo de experiência dos profissionais SAP e apresentamos a tabela de contingência (Quadro 9). Os resultados mostram a tendência dos mais experientes terem menor apreço pelos PDP. Ainda que 68% dos respondentes com mais de 10 anos de experiência concordem com o programa de desenvolvimento pessoal, 20% se mostraram neutros e 11.8% dos inquiridos se mostraram discordantes.

Quadro 9 – Programa de desenvolvimento pessoal e tempo de experiência

		Experiencia			
		0 a 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	> 10 anos
Ter um acompanhamento pessoal no âmbito de um programa de desenvolvimento pessoal	Discordo totalmente	2,9%	1,4%	1,8%	2,0%
	Discordo	2,9%	7,1%	5,5%	9,8%
	Não concordo nem discordo	8,8%	11,4%	16,4%	20,3%
	Concordo	44,1%	55,7%	49,1%	49,6%
	Concordo totalmente	41,2%	24,3%	27,3%	18,4%

A análise dos dados nos mostra uma correlação significativa de 0,01 e negativa -0,163 entre a valorização de um programa de desenvolvimento pessoal e o tempo de experiência (Quadro 10).

Quadro 10 – Análise Bivariada PDP e Tempo experiência

Correlações

		Experiencia		Ter um acompanhamento pessoal no âmbito de um programa de desenvolvimento pessoal
Coeficiente de Correlação	Sig. (2 extremidades)	N		
Experiencia	Coeficiente de Correlação	1,000		-,163**
	Sig. (2 extremidades)	.		,001
	N	415	415	
Ter um acompanhamento pessoal no âmbito de um programa de desenvolvimento pessoal	Coeficiente de Correlação	-,163**		1,000
	Sig. (2 extremidades)	,001		.
	N	415	415	

Para aprofundarmos o tema, questionamos os entrevistados em relação aos mais experientes terem menor aderência aos programas de desenvolvimento pessoal. As respostas variaram da não credibilidade dos programas, quanto a ser visto como um aspecto normal para esse perfil de profissional. O Líder SAP acredita que os processos são todos iguais e não possuem os resultados esperados: “*Eu com 21 anos de experiência com SAP, já participei muito*

desses programas, avaliações e o que acontece é que você percebe que muitas dessas avaliações não refletem a realidade, ou você tem aquela famosa avaliação muito padronizada, você percebe que você passar por 5, 8, 10 empresas, você vai perceber que esse tipo de programa, essas avaliações, são exatamente as mesmas e você acaba tendo uma experiência muito negativa, isso como eu disse, acaba meio que negando todo esse processo.” [L1, entrevista].

No entanto, o Gestor SAP acredita que a falta de interesse dos mais experientes em relação aos PDP, é algo esperado: *“Esse percentual um pouco maior, eu acho que faz sentido né? Parece assim, quem realmente já tem já uma carreira maior ele já não tá mais focado em se desenvolver pessoalmente, já tá mais focado em coisas menos profissionais.” [G1, entrevista].* Em complemento, o Mentor relaciona a falta de aderência a esse tipo de programa, por conta do tipo de atuação e contratação dos profissionais/consultores mais experientes: *“Eu acho que o percentual é até... É até maior, viu? Porque via de regra, os profissionais SAP, geralmente eles estão ligados a consultoria, e o consultor, ele é contratado ou para fazer um trabalho pontual em um cliente ou ele foi contratado pelo cliente para fazer um trabalho de manutenção, ali recorrente. E aí você pouco desenvolve esse profissional, sabe?” [M1, entrevista].*

8. Síntese dos principais resultados

Nesta seção faremos uma síntese dos resultados obtidos nas entrevistas sobre os principais resultados do questionário, que teve como intuito explorar esses resultados e aprofundar a pesquisa.

No que se refere à aprendizagem em contexto de trabalho, os profissionais SAP inquiridos pelo questionário valorizaram principalmente questões onde o foco é a interação entre

colegas de trabalho e a partilha de conhecimento. Em concreto, para a aprendizagem e desenvolvimento profissional que realizam em contexto de trabalho:

- 95% valorizam “Aprender através da Internet”.
- 94% valorizam “Trabalhar intensivamente com outros colegas e outros departamentos”;
- 91% valorizam “Fazer parte de equipas de trabalho ou Equipas de qualidade, que aprendiam através de discussão de problemas de trabalho”;
- 91% valorizam “Aprender através de recursos, materiais, manuais disponibilizados por colegas de trabalho”;
- 91% valorizam “Conversas com líderes/gerentes sobre competências, pontos fortes e fracos”;

Sobre estas questões mais valorizadas, o Líder SAP concordou principalmente com as questões que envolvem a facilitação da aprendizagem no ambiente de trabalho: *“Concordo plenamente porque eu acredito que uma vez que profissional está num ambiente onde se sinta confortável, ambiente do qual ele se sinta confiante e que estão a trabalhar em um objetivo em comum, com certeza o grau de aprendizagem passa-se muito maior. Podemos ver que 94% valorizam trabalhar intensivamente com outros colegas e departamentos. Na verdade, de todos os projetos, eu tenho 20 anos de SAP e grande parte do conhecimento que eu tenho hoje, foi definido realmente durante os projetos”*. [L1, entrevista]. Neste mesmo ensejo, o Mentor ressalta aprendizagem através da partilha de conhecimento: *“Então assim, eu achei os resultados interessantes, porque quando olha aqui, que 91% aprendem através de recursos, materiais, manuais disponibilizados por colegas de trabalho, eu acho que que faz sentido, porque principalmente né, na nossa área, é onde a gente já trabalha com recurso muito compartilhado sabe, é muito comum”*. [M1, entrevista]. Em complemento, o Líder SAP também pontuou sobre

a valorização dos inquiridos, em relação a aprendizagem através da Internet: *“Aprender através da internet, é fundamental, sabemos que a internet é real e antigamente eu lembro que você aprendia muito através de livros, através de passagem de conhecimento de professor para um aluno, só que hoje a Internet você vê a internet real, um ambiente aberto. Você tem um ambiente livre onde qualquer pessoa através um de um Laptop ou um telemóvel, consegue postar alguma coisa, consegue divulgar informação e consciente, você aprende muito através da internet”*. [L1, entrevista]. No entanto, em complemento a análise dos resultados obtidos, tanto o Líder SAP, quanto o Mentor, se mostram céticos em relação a valorização das conversas com líderes/gerentes sobre competências, pontos fortes e fracos: *“Agora, 91% valorizam conversas com o líder e gerentes sobre competências pontos fortes e pontos fracos. Aí é do mesmo jeito que eu concordo com o ponto, eu estranho né? Esse alto número. Porque não vejo na prática no dia a dia, quando converso com meus colegas e tanto o quanto eles praticam. Dessa questão de práticas de feedback, práticas de desenvolvimento de pessoa, mentoria, coaching, sabe? Então não acredito”*. [M1, entrevista]. *“Concordo em parte né? Porque é na verdade parte das avaliações são feitas entre o gerente e os líderes, você tem que colocar um pouco de lado o fator pessoa, ou seja, você tem que colocar um pouco o fator, digamos assim, um exemplo: Imagine que você está no projeto você está trabalhando diretamente com o gerente e essa pessoa é simpatizou com você e gosta muito do seu trabalho, teve uma afinidade muito grande com você, essa pessoa vai ter uma abertura muito maior e vai ter abertura para te dar um conselho e para te orientar. Infelizmente o contrário também acaba acontecendo, você tira uma pessoa, um líder e por algum motivo não teve contacto que pudesse passar um feedback, para chegar perto de você comentar alguma coisa talvez essa conversa pode ser um pouquinho, pode ser, digamos um pouco diferente para a situação que eu falei”*. [L1, entrevista].

Contudo, em relação às tarefas diárias padrão e procedimentos internos, os inquiridos mostraram discordância e neutralidade quanto a constituírem aspetos relevantes na aprendizagem e desenvolvimento profissional, nomeadamente os seguintes:

- “Atividade de participar da elaboração e divulgação de mensagem de vaga de emprego com os perfis de competência” (68%);
- “informação disponibilizada sobre eventos onde a empresa participa e essa informação disponibilizada através do marketing interno da organização” (58%);
- “Aprender através de troca de conhecimento via e-mail comercial” (54%);
- “Verificações, auditorias, inspeções no trabalho realizado e a divulgação dos resultados destes trabalhos” (53%);
- “Aprender através de acesso a uma rede social interna” (Ex. Yammer) (52%).

Com a apresentação dos resultados aos entrevistados onde houve uma maior discordância e neutralidade dos inquiridos pelo questionário, o Líder SAP evidenciou principalmente o contraste entre as respostas positivas e negativas e os bloqueios quando temos eventos organizados pela empresa: *“Aqui se reflete interessante essa pesquisa, por que você consegue verificar exatamente o outro lado da moeda, no primeiro nós vimos que tem um percentual muito maior, quando estamos falando de interação com pessoa a pessoa do seu ambiente do seu dia-a-dia, digamos assim, ou seja, no seu grupo de trabalho sobre projeto e eu vou falar que isso acontece, porque você tem abertura, você sente confiante sentir à vontade em tratar dos assuntos. E a resposta negativa na segunda parte. (...). Eu acredito que tudo aquilo que é você coloque, um muro chamado empresa, chamada organização, acaba sendo menos atrativo, mesma coisa quando a pesquisa demonstra aqui esses treinamentos, esses eventos que acontece*

no qual você é obrigado a participar, e aí você já tem primeiro muro na sua frente, você é obrigado a participar de alguns eventos da empresa, onde você tem uma figura lá na frente que não é a figura que você identifica ou não é a figura que você gostaria de ouvir falar sobre determinado assunto, e aí você acaba criando uma barreira e bloqueando alguma informação”. [L1, entrevista].

Em complemento aos resultados apresentados, o Mentor concorda com o a falta de valorização dos respondentes do questionário em relação a alguns meios para compartilhamento de informação, pelo fato de serem meios disponibilizados pela organização: *“95% valorizam aprender através de Internet, que é mais ampla, mas eu não gosto de aprender através de troca de e-mail ou Yammer. Verdade, né? Porque é o e-mail comercial e o Yammer é uma rede social interna também, mas eu gosto dos números, porque a rede social interna geralmente é muito quadradinha, muito chata”.* [M1, entrevista].

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Nesse capítulo apresentamos as principais conclusões e implicações do estudo desenvolvido, procurando responder às questões de investigação: i) qual é a percepção dos profissionais de organizações da área de tecnologia e sistemas de informação sobre a aprendizagem em contexto de trabalho? ii) como está sendo desempenhado o papel de líderes e gestores no desenvolvimento de aprendizagens em contexto de trabalho? iii) como é que as organizações consideram a aprendizagem de caráter informal no contexto organizacional?

Apresentamos as limitações do estudo, as contribuições para novas investigações e a proposta de melhoria no que tange a aprendizagem entre pares em contexto de trabalho.

1. Relevância da aprendizagem entre pares no local de trabalho

A aprendizagem entre pares, que está relacionada a aprendizagem informal no local de trabalho, é referenciada por Marsick & Volpe (1999) como a forma que os colegas de trabalho dão sentido as situações que encontram no dia a dia, especialmente no ambiente de trabalho. Essa aprendizagem está ou deve ser integrada ao trabalho diário às rotinas das pessoas. No mesmo ensejo, le Clus (2011) refere a importância da aprendizagem no local de trabalho como a maneira de aprender novas habilidades e conhecimentos, onde torna possível que colegas gerenciem mudanças, tenham um bom desempenho e estejam satisfeitos com o seu trabalho. Por fim, Billet (2001) salienta que para termos relevância da aprendizagem no local de trabalho, será necessário estimular quem está aprendendo, como quem orienta.

Durante a análise dos resultados obtidos no questionário, notamos que os inquiridos valorizam as atividades de interação com colegas e líderes¹ e a partilha de conhecimento, onde se puseram favoráveis aos trabalhos intensivos com colegas, trabalho em equipe na resolução de problemas, aprender através de recursos e/ou materiais disponibilizados por colegas e a conversas com líderes e gerentes sobre os pontos fortes e fracos. Em relação a essas questões, as percepções dos entrevistados vão ao encontro das percepções dos respondentes do questionário, realçando assim a sua relevância.

Contudo, os respondentes do questionário se puseram neutros ou discordantes em relação a dois temas. Primeiramente, em relação a aprender em atividades organizadas pelas empresas, como verificações e auditorias, participação na elaboração de vaga de emprego e aprender através dos e-mails de marketing. Em segundo, a aprender através de e-mails comerciais e utilização de uma rede social interna. Os entrevistados concordaram e apontaram a falta de incentivo e de conhecimento sobre esses meios de comunicação, aliados a algumas atividades diárias não tão bem praticadas e divulgadas.

Portanto, os principais ritos onde podemos aprender no local de trabalho são bastante valorizados pelos profissionais SAP, exceto algumas tarefas organizadas pela empresa e alguns meios de compartilhamento de informações.

2. Papel dos líderes no apoio à aprendizagem no local de trabalho

Na literatura referenciada no cap. I, muitos autores enfatizam o papel dos líderes e gestores como facilitadores da aprendizagem no contexto de trabalho. Nesse ensejo, Geijsel et al. (2009) referem:

O suporte ou consideração individual representa uma tentativa de entender, reconhecer e satisfazer as preocupações e necessidades dos aprendentes, ao mesmo tempo que trata cada aprendente de maneira única. Atuar como modelo, treinar, delegar tarefas desafiadoras e fornecer feedback são formas comuns de ajudar os aprendentes a elevar seu potencial pessoal (p. 411).

Em relação a pesquisa, os profissionais SAP inquiridos deram ênfase em relação a interação com os líderes e gerentes, a maioria dos respondentes valorizaram contar com líderes/gestores para conversas sobre pontos fortes e pontos fracos, contar com um Mentor e ter feedback 360° sobre seu desempenho. Em complemento, os líderes concordam com os números e realçam o papel do líder no contexto de trabalho. No entanto, enfatizaram a descrença de processos de Coaching e Mentoring nas organizações.

Percebe-se assim que os profissionais SAP consideram importante o papel do líder como responsável pelo seu desenvolvimento, inclusive ter processos de *Mentoring* e *Coaching*. Contudo, ao aprofundarmos o estudo, notamos a falta de processos definidos ou organizações com problemas estruturais. Em complemento, notamos uma lacuna entre o líder e alguém que está preocupado com o desenvolvimento profissional, ou preocupado como se aprende no local de trabalho.

3. Organização do trabalho e gestão de tarefas como aspetos essenciais para a aprendizagem nas organizações de TI

De acordo com as percepções dos profissionais SAP inquiridos sobre a aprendizagem entre pares no ambiente de trabalho, a aprendizagem sobre a óptica da “organização do trabalho” promovida pela entidade organizacional é importante. Ou seja, como a empresa incentiva a

aprendizagem entre pares, através da organização e gestão das tarefas, planejamento e a organização do ambiente trabalho, pode propiciar uma melhor troca conhecimento e a efetiva aprendizagem no ambiente de trabalho. No entanto, aqui também identificamos a descrença dos líderes entrevistados em relação ao incentivo da aprendizagem no local de trabalho, promovida pela entidade organizacional.

Em relação ao que se espera das empresas quanto a organização e gestão das tarefas, onde propiciam uma melhor aprendizagem no local de trabalho, verifica-se de um lado os profissionais SAP considerando relevante a organização e a gestão das tarefas, de outro os entrevistados relatando que não há incentivo e que por isso a aprendizagem entre pares não é facilmente praticada.

4. O papel das mídias sociais na aprendizagem no local de trabalho

Incluído em um tema (Redes de Aprendizagem), que foi dado uma significativa importância pelos profissionais SAP inquiridos, as redes sociais internas caminharam no sentido oposto a maioria das demais redes. Uma parte relevante dos respondentes se puseram neutros ou discordantes (cerca de 32%). Do mesmo modo, os líderes entrevistados mostraram discordância em relação ao tema.

As redes sociais internas são referenciadas por Corrêa (2009) como uma forma eficaz de compartilhar conhecimento. Nesse sentido, Mathews (2013) destaca que o engajamento com a mídia social propicia efetuar uma tarefa com maior amplitude, principalmente em transmitir e promover informação. Por fim, Laruccia et al. (2012) conclui que o uso das redes sociais internas dentro das organizações é essencial para os funcionários, eles podem ampliar o conhecimento e sem contar que o acesso a solução de problemas é bem maior.

Mesmo enfatizado na literatura, percebeu-se no estudo a falta de relevância em relação ao uso de redes sociais internas para qualquer propósito, inclusive o de compartilhar conhecimento com os colegas. Tanto os profissionais SAP como os líderes inquiridos se mostraram discordantes sobre o potencial da ferramenta ou simplesmente a falta de audiência e o uso que propicia algum ganho material ou intelectual.

5. Limitações do estudo

A primeira limitação que detectamos é em relação ao universo de profissionais SAP no Brasil e em Portugal, que é por nós desconhecido. Portanto, os 415 profissionais inquiridos podem não representar a perspectiva de grande parte da totalidade dos profissionais. Do mesmo modo, os 3 entrevistados escolhidos podem não representar na totalidade a real percepção dos líderes com papel semelhante.

Destacado por Mattews (2013) como um elo importante para a aprendizagem em local de trabalho, principalmente na promoção e nas condições desta aprendizagem, o departamento e os profissionais de L&D não fizeram parte desta investigação.

6. Contribuições e possibilidade de novos estudos

Esse estudo poderá contribuir para apoiar as Organizações a minimizarem os problemas sentidos pela falta de profissionais SAP experientes no mercado de trabalho, aptos para a conclusão das atividades de consultoria. O caminho natural é contratar os menos experientes e promover o seu desenvolvimento profissionalmente. A proposta então é conscientizar sobre a importância da aprendizagem entre pares no local de trabalho e como ambientes que possuem incentivo a aprendizagem se tornam um fator determinante no desenvolvimento profissional. Em

complemento, temos a intenção de contribuir com a reflexão da importância do papel dos líderes e gestores no incentivo à aprendizagem no local de trabalho. Esses papéis são importantes no desenvolvimento profissional e na forma como se aprende em ambiente de trabalho, uns com os outros. Parece ser importante aprender sobre como aprender em ambiente profissional.

Pretende-se também mostrar a utilidade das redes sociais internas como ferramenta de compartilhamento de conhecimento entre profissionais da mesma organização.

Durante essa pesquisa, notamos a possibilidade de outros estudos e contribuições para diferentes áreas de atuação. O referencial teórico deste estudo acrescenta o papel dos Recursos Humanos (Learning & Development) como importantes na adoção de práticas e programas relacionados a aprendizagem no ambiente de trabalho. Portanto, se mostra factível um estudo sobre como a área de Recursos Humanos, na figura de Learning & Development entende, considera e incentiva a aprendizagem e desenvolvimento profissional em Organizações de TI.

7. Propostas de melhoria de formas de aprendizagem no contexto de trabalho

Os resultados obtidos neste estudo remetem a falta de incentivo das organizações à aprendizagem e desenvolvimento profissional no local de trabalho. Nota-se que o papel de responsável pelo desenvolvimento profissional, pelo incentivo através de ferramentas e práticas, não está sendo visto nas atribuições de líderes e gestores. Também observamos que as redes sociais internas, uma importante ferramenta para compartilhamento de conhecimento entre profissionais da mesma organização, não está sendo utilizada para esse propósito, ou sequer é reconhecida como um instrumento importante para vários fins nas organizações. Portanto, apresentaremos alguns exemplos de iniciativas que podem alavancar a aprendizagem no local de trabalho, gerando desenvolvimento profissional.

Considerando os principais conselhos de Mathews (2013), de como é possível ter um ambiente de aprendizagem nas organizações, qual é caminho e o que deve ser feito a respeito. O autor usa termo: “*Organizational learning agility*”, que nada mais é do que a capacidade empresarial que requer um design deliberado e sistemático, incluindo elementos essenciais como cultura, estrutura, processo e suporte de tecnologia. Ou seja, a aprendizagem não pode mais ser limitada ao treinamento em sala de aula ou mesmo e-learning e outros métodos de entrega. Integração, velocidade, alcance e conectividade em tempo real devem ser incorporados ao ambiente de aprendizagem. A maneira como as organizações pensam sobre a aprendizagem deve mudar para um ambiente de aprendizagem ágil. Na verdade, isso significa que treinamento, suporte de desempenho, aprendizagem distribuída, comunidades de prática, bancos de conhecimento e, de fato, todos os contribuintes para o aprendizado devem ser integrados e reproduzir uma harmonia combinada e sinérgica. Outra iniciativa citada pelo autor é em relação ao uso da “*Social Network Analysis*”, que é definida como ferramenta crucial para revelar quem está conectado a quem dentro de uma organização. Ela mapeia e mede relacionamentos e fluxos entre pessoas, grupos, organizações, computadores e outras entidades de processamento de informação / conhecimento. A SNA é enfatizada por ser utilizada como:

- Visualizador de relacionamentos dentro e fora da organização;
- No auxílio a identificar quem sabe e quem pode saber o quê - equipes e indivíduos desempenhando papéis centrais, líderes de pensamento, corretores de conhecimento chave, especialistas e assim por diante;
- No auxílio a identificar equipes ou indivíduos isolados;
- No auxílio a Identificar gargalos de conhecimento;
- Trabalho estratégico para melhorar os fluxos de conhecimento;

- Acelerar o fluxo de conhecimento e informações através das fronteiras funcionais e organizacionais;
- Melhorar a eficácia dos canais de comunicação formais e informais. Aumente a conscientização sobre a importância das redes informais.

Outra iniciativa que Mathews (2013) sugere é em relação ao desenvolvimento de *coaches* e mentores informais, ele cita que sempre haverá pessoas que ajudarão os novos funcionários na organização. Normalmente, essa não é uma função formal; é da sua natureza querer ajudar os outros. Essas pessoas podem ou não ser seus especialistas locais no assunto. Por fim, o autor complementa:

Fornecer recursos fáceis de usar para aqueles que atuam como *coaches* informais ou mentores e para as pessoas que estão ajudando. Ajude-os a ajudar as pessoas a aprender e construir mais autossuficiência, indicando às pessoas recursos relevantes e úteis para que saibam aonde ir à próxima vez (p. 178).

Em complemento, apresentaremos também informações sobre como identificar, planejar, gerenciar e executar tarefas em relação à implementação de melhorias na promoção da aprendizagem e desenvolvimento profissional em contexto de trabalho. Nesse âmbito, Hoyle (2015, p.27) nos apresenta a importância de termos um ponto de partida. As perguntas procuram ajudar a estruturar a jornada de forma que ela se torne administrável e tenha uma direção e foco. Portanto, respondê-las, deve ajudar a pelo menos identificar o ponto de partida.

REFERÊNCIAS

- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Bancheva, E., & Ivanova, M. (2015). Informal Learning in the Workplace. In J. Ostrouch-Kaminska & C.C. Vieira (Eds.), *Private World(S)*:157-182.
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement Stephen Billett Australia. *Journal of Workplace Learning*, 13, 209–214.
- Creswell, J. W., & CLark, P. V. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Corrêa, S. (2009). Comunicação digital e novas mídias institucionais. In. Kunsch, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional*, São Paulo.
- dos Santos, J. L. G., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. de M., da Cunha, V. P., & Ross, R. (2017). Integrating quantitative and qualitative data in mixed methods research. *Texto e Contexto Enfermagem*, 26(3), 1–9.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Garrick, J. (1998). Informal learning in the workplace. In *Studies in Continuing Education* (Vol. 26, Issue 2). Routledge. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Geijsel, F. P., Slegers, P. J. C., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *Elementary School Journal*, 109(4), 406–427. <https://doi.org/10.1086/593940>
- Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S., & Svensson, L. (1995). Self-directed learning in a work context. *Education + Training*, 37(8), 26–32. <https://doi.org/10.1108/0040091951009695>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In *Annals of Ophthalmology* (60 edição, Vol. 10, Issue 1). Editora Atlas S.A.
- Gorard, Stephen; Taylor, C. (2004). *Combining Methods in Educational and Social Research*. Open University Press.

- Gomes, A. P., Barcaui, A., Scofano, A., & Gomes, D. (2015). *Coaching e Mentoring*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Hager, P. (1998). Recognition of informal learning: challenges and issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 50(4), 521–535. <https://doi.org/10.1080/13636829800200064>
- Hoyle, R. (2015). *Informal Learning in Organizations*. Londres: KoganPage.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369–383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>
- Laruccia M., Rodrigues, A., & Medeiros, M. (2012). Ensaio sobre a importância das mídias sociais nas organizações. *Caderno de Administração. Revista Do Departamento de Administração Da FEA*, 6, 88–106. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/16947/12569>
- le Clus, M. (2011). Informal learning in the workplace: A review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355–373.
- Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S., & Svensson, L. (1995). Self-directed learning in a work context. *Education + Training*, 37(8), 26–32. <https://doi.org/10.1108/00400919510096952>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.120442>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315715926>
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The Nature and Need for Informal Learning. *Sage Journals*, 1(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177>
- Matthews, P. (2013). *Informal Learning at Work: How to Boost Performance in Tough Times*. London: Three Faces Publishing.

- Mcdermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85.
<https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- Moore, A. L., & Klein, J. D. (2020). Facilitating Informal Learning at Work. *TechTrends*, 64(2), 219–228. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120–123.
<https://doi.org/10.1097/00006199-199103000-00014>
- Oliveira, D. (2018). *Coaching, Mentoring e Counseling - Um Modelo Integrado de Orientação Profissional com Sustentação da Universidade*. São Paulo: Atlas.
- Padilha, M. I. C. de S., Ramos, F. R. S., Borenstein, M. S., & Martins, C. R. (2010). A responsabilidade do pesquisador ou sobre o que dizemos acerca da ética em pesquisa. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 14(1), 96–105.
<https://doi.org/10.1590/s0104-07072005000100013>
- Paranhos, R., Filho, D. B. F., Da Rocha, E. C., Júnior, J. A. da S., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384–411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>
- Perlesz, A., & Lindsay, J. (2003). Methodological triangulation in researching families: Making sense of dissonant data. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 6(1), 25–40.
<https://doi.org/10.1080/13645570305056>
- Roberts, R. (2012). *Yammer Starter*. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
- Ronsoni, M. (2020). *Mentoring: Manual do mentor organizacional (1ª ed.)*. São Paulo: Primavera Editorial.
- Samaranayake, P. (2009). Business process integration, automation, and optimization in ERP: Integrated approach using enhanced process models. *Business Process Management Journal*, 15(4), 504–526.
<https://doi.org/10.1108/14637150910975516>
- Siemens, G. (2004). Connectivism: A learning theory for a digital age: *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*.
http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm

ANEXOS