

**GPESS Gestão de pessoas**

**APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO AOS  
ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

## **Resumo**

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as estratégias para aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho, segundo a visão dos estagiários do curso de Administração de uma universidade pública estadual, localizada na região Sul do Brasil. Os assuntos trabalhados na fundamentação teórica foram a aprendizagem no ambiente de trabalho, a aprendizagem formal e informal e as estratégias de aprendizagem divididas em duas dimensões: cognitiva e comportamental. 108 estagiários participaram da pesquisa em 2021/2. As estratégias como Reflexão intrínseca, extrínseca e Aplicação na prática apresentaram as maiores médias e a Busca de ajuda em material escrito ficou com a menor média e o maior desvio padrão. No geral, a dimensão Cognitiva sobressaiu-se perante a dimensão Comportamental de aprendizagem, evidenciando os processos informais como estratégias de aprendizagem utilizadas pelos estagiários no ambiente de trabalho. Os achados servem como fonte de informação e reflexão, assim como para o estabelecimento de ações para a melhoria do processo de aprendizagem no ambiente de trabalho.

**Palavras-chaves:** Aprendizagem no ambiente de trabalho. Aprendizagem formal e informal. Curso de Administração.

## **Abstract**

The research had as general objective to analyze the strategies for formal and informal learning in the work environment, according to the vision of the interns of the Administration course of a public state university, located in the southern region of Brazil. The subjects worked on in the theoretical foundation were learning in the work environment, formal and informal learning and learning strategies divided into two dimensions: cognitive and behavioral. 108 interns participated in the survey in 2021/2. Strategies such as Intrinsic and extrinsic reflection and Application in practice had the highest averages and the Search for help in written material had the lowest average and the highest standard deviation. In general, the Cognitive dimension stood out in relation to the Behavioral dimension of learning, highlighting informal processes as learning strategies used by trainees in the work environment. The findings serve as a source of information and reflection, as well as for the establishment of actions to improve the learning process in the work environment.

**Keywords:** Learning in the work environment. Formal and informal learning. Management course.

## **1 INTRODUÇÃO**

Diante das transformações econômicas, tecnológicas e sociais, os pesquisadores têm investigado a área da Aprendizagem Organizacional em seus diversos níveis (individual, grupal e organizacional), bem como as estratégias utilizadas por profissionais para aprender sobre o seu trabalho para atuar de forma mais eficaz nas organizações. A aprendizagem no trabalho sempre existiu informalmente nas organizações, mesmo no modelo artesanal ou no início das unidades fabris. No entanto, o atual modelo de gestão ressalta a importância deste construto devido à diversidade cultural e as constantes mudanças de cenário do mundo organizacional (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009; COSTA; BRITO, 2017).

A capacidade de aprender, desaprender e reaprender para inovar pode ser uma questão de sobrevivência no mundo atual dos negócios e para garantia de serviços efetivos nas diversas instituições, independente da gestão ser pública ou privada e do porte da organização (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014; COSTA; BRITO, 2017; GIMENEZ, 2020).

Illeris (2004), propõe um modelo holístico sobre aprendizagem no local de trabalho que acontece por meio da interseção entre três componentes principais, que são: a) o ambiente de aprendizagem técnico-organizacional; b) o ambiente de aprendizagem sociocultural; e c) os processos de aprendizagem das pessoas. O autor evidencia a significância dos processos e estratégias de aprendizagem utilizados pelos indivíduos nos ambientes de trabalho, apresentando como esse aprendizado, que se inicia no nível individual chega até o nível organizacional, indicando as chances de se alcançar tal aprendizado, assim como o compartilhamento do conhecimento. Verificar como os profissionais aprendem no ambiente de trabalho, que estratégias utilizam, auxilia na formatação dos programas formais de aprendizagem; mas, principalmente, na compreensão de como eles interagem de maneira informal no referido ambiente.

De posse deste conhecimento e da identificação de como o processo de aprendizagem é percebido pelos trabalhadores, as organizações podem aprimorar o apoio fornecido aos profissionais, ampliando a capacidade de aprendizagem dos mesmos e incentivar a aprendizagem nos níveis grupal e organizacional (COSTA; BRITO, 2017).

Nesta perspectiva, procura-se analisar as estratégias para aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho, segundo a visão dos estagiários do curso de Administração de uma universidade pública estadual, localizada na região Sul do Brasil.

O artigo está estruturado em seções. A primeira abrange a introdução e o objetivo geral; a segunda, a fundamentação teórica; a terceira apresenta o percurso metodológico; a quarta apresenta a descrição e a análise dos achados do estudo e, a quinta descreve as conclusões. O artigo é finalizado com as referências.

## **2 APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A aprendizagem no ambiente de trabalho tem recebido atenção crescente dos acadêmicos e praticantes desde a década de 1990. Os autores têm interesse em tornar as práticas de aprendizagem no trabalho mais fundamentadas em evidências, através de pesquisas relevantes (GRUBER; HARTEIS, 2011; POELL; WOERKOM, 2011). O ambiente de trabalho foi redescoberto como uma rica fonte de aprendizado. Embora os

colaboradores sempre tenham aprendido no local de trabalho, durante a maior parte do século passado a atenção centrava-se na escolaridade formal e no treinamento fora do trabalho.

Segundo Messman, Segers e Dochy (2018), o desenvolvimento das teorias sobre aprendizagem no ambiente de trabalho, realmente tem ganho cada vez mais destaque, uma vez que a maioria das pessoas concordam com a importância de aprendizagem no contexto do trabalho. Um dos primeiros pesquisadores a destacar as significativas diferenças entre a aprendizagem em um contexto escolar formal e o aprendizado no contexto de trabalho foi Resnick (1987). Aprender no trabalho é principalmente não intencional e altamente contextual com poucos resultados prescritos (RESNICK, 1987; TYNJÄLÄ, 2008).

Pantoja (2004) explica que os estudos focalizados em estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho são relevantes porque podem gerar conhecimentos, métodos e procedimentos que auxiliam tanto o colaborador a aprender, quanto à empresa na delimitação do contexto de suporte e apoio ao desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Billett (2011) introduziu os conceitos da pedagogia no ambiente de trabalho e do currículo do local de trabalho. O conceito de currículo se refere a aprendizagem com objetivos pré-determinados e caminhos de aprendizagem pré-definidos. A aprendizagem no trabalho pode ter qualidades pedagógicas relevantes e que podem ser organizadas e orientadas de forma que o indivíduo experiencie a aprendizagem na prática diária do ambiente de trabalho (DOCHY *et al.*, 2021).

De acordo com a *European Training Foundation* (2013), a aprendizagem baseada na prática em um contexto de trabalho possui vários sinônimos próximos e intercambiáveis que são encontrados na literatura, como exemplo, a aprendizagem baseada no emprego ou na empresa, treinamento no trabalho e, em alguns contextos aprendizagem no local ou ambiente de trabalho. A aprendizagem baseada no trabalho compreende todas as formas de aprendizagem que ocorrem em um ambiente real de trabalho que oferecem aos indivíduos as habilidades necessárias (UNESCO, 2017).

Outro conceito é o de Poell e Woerkom (2011) que descreve a aprendizagem no ambiente de trabalho como uma forma natural e amplamente autônoma, derivada das características do processo de trabalho e suas inerentes interações sociais. Para os autores, a aprendizagem no local de trabalho é muitas vezes implícita e, em certos momentos até mesmo difíceis de se diferenciar do ato de se fazer o trabalho diário. O Quadro 1, apresenta os principais conceitos sobre o tema, presentes no livro “Apoiando a aprendizagem no ambiente de trabalho: em direção à prática baseada em evidências” escrito por Poell e Woerkom (2011).

O significado de aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser distinguido entre a aprendizagem planejada, ligada à oferta de cursos de treinamento e educação, ou aos processos mais informais que são incorporados em uma atividade, como observar, fazer perguntas, resolver problemas, fazendo projetos, orientando e treinando outros, e participando de discussões. Nesse sentido, a aprendizagem no trabalho pode ser proposital, mediante planos sistematizados e formais de treinamento, desenvolvimento e educação ou de forma espontânea, através do contato com empregados mais experientes (SAMBROOK, 2005).

## 2.1 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

O êxito da aprendizagem no ambiente de trabalho está ligado à eficácia dos tipos de aprendizagem (POELL, 2013). Esses processos são os de aprendizagem 'formal' e 'informal', também chamada de aprendizagem 'não formal'. A interatividade entre os indivíduos no ambiente de trabalho e nos seus processos de transferência de aprendizagem é de forma resumida a real explicação para a necessidade de se estudar os processos formais e informais de aprendizagem (ERAUT, 2000; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Na visão de Pozo (2002), a aprendizagem formal é considerada como explícita, isto é, ela é derivada de uma atividade deliberada e consciente que ocorre de forma estruturada e por iniciativa e suporte da organização. A aprendizagem formal acarreta um pouco menos autodireção dos indivíduos quando comparada a atividades informais (ERAUT, 1998).

No local de trabalho, a aprendizagem formal é composta de atividades de aprendizagem planejadas que têm como objetivo ajudar os colaboradores a adquirir áreas específicas de conhecimento, consciência e habilidades úteis para desempenhar bem seu trabalho. Os autores Moraes e Borges-Andrade (2010) descrevem a aprendizagem formal altamente estruturada como práticas relativas às instruções que são normalmente planejadas pelas empresas, por meio de cursos, treinamentos, workshops, seminários e outras. A educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional são outras práticas existentes (ANTONELLO, 2005).

Já na aprendizagem informal, a aquisição de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho não ocorrem apenas a partir de programas organizados. Na verdade, também ocorrem durante os momentos críticos de necessidade inseridos no contexto do dia a dia e na prática. A aprendizagem informal ocorre normalmente em situações em que geralmente não eram destinadas à aprendizagem em si. A aprendizagem informal requer uma combinação de construções de diferenças individuais, como curiosidade intelectual, autodirecionamento e autoeficácia (BECKETT; HAGER, 2002).

A aprendizagem informal pode ocorrer como resultado de atividades em evolução, como por exemplo, a resolução de problemas em grupo, teste de hipóteses, mentoreamento, coaching e acompanhamento de tarefas. Embora nenhuma pessoa possa servir oficialmente como treinador ou facilitador em qualquer uma dessas atividades, o aprendizado informal pode envolver a busca de certos indivíduos que são reconhecidos por terem níveis mais altos de percepção ou competência em um algum tópico determinado (MANUTI *et al.*, 2015).

De acordo com Marsick e Watkins (1997), o termo aprendizagem informal pode ser conceituado de acordo com quatro princípios organizacionais gerais, são eles: a) o contexto no qual a aprendizagem ocorre fora dos ambientes educacionais formais baseados na sala de aula; b) o conhecimento com a aprendizagem intencional ou incidental; c) a experiencial com prática e julgamento e; d) o relacionamento com a aprendizagem por meio de mentoria e trabalho em equipe. Esses quatro princípios organizadores da aprendizagem informal são vistos como características centrais da prática no local de trabalho como ambiente da força e desenvolvimento individual (MANUTI *et al.*, 2015)

A interação entre o indivíduo e o contexto do dia a dia de trabalho, pode desenvolver um processo de aprendizagem informal, nesse caso, baseado em contextos dos elementos socioculturais (FLACH; ANTONELLO, 2010). Estudos expõem que a aprendizagem informal é responsável por 80% da aprendizagem no ambiente de trabalho, mesmo que os investimentos em aprendizagem sejam, em sua maior parte, designados as atividades formais (MARSICK; WATKINS, 2015).

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com Svensson, Ellström e Åberg (2004), a interação entre os colaboradores no ambiente ocorre continuamente e isso integra a base para a aprendizagem. Essas estratégias de aprendizagem, são de modo geral, as tarefas utilizadas pelos indivíduos que auxiliam no processamento das informações nas etapas de aquisição, retenção, recuperação e transferência de recém-adquiridas habilidades e conhecimentos no contexto do ambiente de trabalho (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

Na perspectiva de Pantoja e Borges-Andrade, 2009, p. 47) têm-se as definições sobre as estratégias de aprendizagem, envolvendo três aspectos:

- a) Estratégias de Aprendizagem compreendem atividades de processamento de informações facilitadoras da aquisição, retenção, recuperação e uso posterior de novas informações;
- b) englobam também comportamentos adotados pelo indivíduo, direcionados à aprendizagem e utilização de novos conhecimentos e habilidades;
- c) o uso das Estratégias de Aprendizagem pode contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação das novas informações, como também para sua aplicação em diferentes contextos.

Para os autores, as estratégias de aprendizagem no trabalho representam “atividades adotadas pelo indivíduo para facilitar o processamento de informações nas etapas de aquisição, retenção, recuperação e transferência de novas habilidades e conhecimentos no contexto profissional”. Nos estudos de Warr e Allan (1998) são categorizadas as estratégias de aprendizagem que servem de base para a criação e validação de outras escalas de estratégias. No Quadro 1 pode-se observar essa taxonomia composta por nove estratégias de aprendizagem.

Quadro 1 - Classificação das estratégias de aprendizagem na taxonomia de Warr e Allan

<b>Categorias</b>	<b>Estratégias</b>
Cognitiva	Reprodução: repetição mental do material a ser aprendido.
	Organização: identificação de questões-chave e criação de estruturas mentais que agrupem e inter-relacionem os elementos a serem aprendidos.
	Elaboração: uso de procedimentos para examinar implicações e criar conexões com material a ser aprendido e o conhecimento que ela já dispõe.
Comportamental	Procura de Ajuda Interpessoal: procedimento de busca ativa, do auxílio de outras pessoas para aumentar o entendimento do material a ser aprendido.
	Procura de ajuda em material escrito: pesquisa e localização de informações em documentos, manuais, programas de computador e outras fontes não-sociais.

	Aplicação Prática: tentativa de colocar em prática os novos conhecimentos enquanto aprende.
Autorregulação	Controle emocional: procedimentos utilizados para livrar-se da ansiedade e prevenir-se de falas na concentração.
	Controle da motivação: estratégias para manter a atenção e motivação.
	Monitoramento da compreensão: estratégias usadas para verificar o quanto está aprendendo, como para modificar o próprio comportamento.

Fonte: Adaptado a partir dos resultados de Warr e Allan (1998).

O Quadro 2 apresenta a escala para mensurar estratégias de aprendizagem feita por Holman *et al.* (2001), no estudo com colaboradores de uma empresa britânica de *call center*.

Quadro 2 - Estratégias de Aprendizagem na taxonomia de Holman *et al.* (2001).

Categories	Estratégias	Explicação
Cognitiva	Reprodução	Atividade de repetir para si mesmo as informações que estão sendo adquiridas. Não envolve reflexão sobre o material, nem sua alteração, ou a visão de como ele poderia estar relacionado com outro material. O ponto principal é a repetição central ou cópia das informações, usualmente da mesma forma como foram apresentadas.
	Reflexão intrínseca	Atividade de identificar elementos centrais componentes das ações de trabalho, bem como criar esquemas mentais que agrupam e relacionam tais elementos constituintes.
	Reflexão Extrínseca	Atividade de identificar implicações e conexões possíveis entre as diferentes partes componentes do sistema intra e extra organizacional, visando integrá-las às ações de trabalho.
Comportamental	Procura de Ajuda Interpessoal	Atividade de buscar o auxílio de outras pessoas, como pares, supervisores, clientes, fornecedores, para o entendimento do material a ser aprendido, indo além do recebimento rotineiro da instrução.
	Procura de ajuda em material escrito	Atividade de localizar e identificar informações em documentos, manuais, programas de computador e outras fontes não sociais.
	Aplicação prática	Atividade de tentar colocar em prática os próprios conhecimentos, enquanto estes estão sendo adquiridos.

Fonte: Adaptado de Pantoja e Borges-Andrade (2009), a partir dos resultados de Holman *et al.* (2001).

As estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho podem ser utilizadas tanto nas atividades de treinamento e desenvolvimento, quanto em diferentes situações em que os colaboradores buscam expandir os seus conhecimentos. Pode-se encontrar outras maneiras de aprendizado no ambiente de trabalho, como por exemplo, observando consequências organizacionais relativas dos seus comportamentos, observando consequências e comportamentos dos demais, ouvindo histórias dos empregados mais antigos ou recebendo instruções dos supervisores (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

As estratégias para a aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho foram identificadas junto aos estagiários do curso de Administração, a partir das categorias e estratégias citadas por Holman et al. (2001) (Quadro 3).

Quadro 3 - Estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho

Categorias	Estratégias
Cognitiva	Reprodução
	Reflexão intrínseca
	Reflexão Extrínseca
Comportamental	Busca de Ajuda Interpessoal
	Busca de ajuda em material escrito
	Aplicação prática

Fonte: Adaptado de Holman *et al.* (2001).

A pesquisa foi realizada em 2021/2, junto aos 595 estagiários do curso de Administração de uma universidade pública estadual da região Sul do Brasil. Deste total, 108 estagiários participaram da pesquisa. O questionário foi encaminhado para todos os estagiários do curso de Administração da instituição. Assim, a amostra se caracteriza por acesso, isto é, ao montante de estagiários que responderam ao questionário.

O questionário foi escolhido como método para a coleta de dados por ser um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica que apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante anonimato e contém questões para atender a finalidades específicas da pesquisa. Se aplicado de forma criteriosa, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. Podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do indivíduo, entre outras questões.

Os dados foram tabulados e analisados estatisticamente no programa *Microsoft Excel*. Com suporte desse *software*, foi possível gerar gráficos e quadros com informações acerca das estratégias para a aprendizagem formal e informal nos ambientes de trabalho.

### 4 RESULTADOS

Os resultados alcançados são descritos em três blocos, ou seja, o primeiro apresenta as estratégias utilizadas pelos estagiários pesquisados para a aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho; o segundo descreve de forma comparativa os achados, segundo o sexo e o semestre em que se encontrava o estagiário pesquisado e o terceiro apresenta uma discussão dos resultados diante dos fundamentos teóricos e práticos.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PARA A APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO NA VISÃO DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Com base nos modelos de escala de aprendizagem validadas por Holman *et al.* (2001) e Pantoja e Borges-Andrade (2009), e do modelo de análise realizada por Brandão

e Borges-Andrade (2011), foram coletados e tabulados os dados para cálculos das médias e do desvio padrão de cada pergunta relacionada a estratégia de aprendizagem no ambiente de trabalho, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultado geral

Estratégias		Média	Desvio Padrão	Pergunta	Média	Desvio Padrão
Cognitivas	Reprodução	7,73	2,00	1	8,07	1,97
				2	8,30	1,80
				3	7,70	1,83
				4	7,50	1,97
				5	7,09	1,72
	Reflexão intrínseca	8,56	1,73	6	8,56	1,97
				7	8,48	1,80
				8	8,46	2,23
				9	8,76	1,37
	Reflexão extrínseca	8,44	1,84	10	8,63	1,44
				11	8,31	2,36
				12	8,07	1,41
				13	8,24	1,28
				14	8,93	1,49
Comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	7,94	2,50	15	9,26	1,29
				16	8,83	1,52
				17	8,78	1,49
				18	7,09	1,97
				19	5,22	1,52
	Busca de ajuda em material escrito	6,84	2,72	20	8,48	2,00
				21	7,28	2,00
				22	9,06	0,99
				23	7,28	1,80
				24	5,63	1,80
				25	5,94	2,31
	Aplicação prática	8,30	1,80	26	5,87	2,00
				27	8,61	1,15
				28	8,11	1,37
				29	8,17	1,72

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Os achados da pesquisa demonstram que nenhuma das seis estratégias para aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho foi classificada como “Nunca”, “Raramente” ou “Poucas Vezes” em sua média geral, o que pode evidenciar que todas as estratégias de aprendizagem propostas por Holman *et al.* (2001) são relevantes, com graus de intensidade diferentes, umas mais intensas do que outras nos ambientes de trabalho, segundo as percepções dos estagiários do Curso de Administração de uma universidade pública estadual, localizada na região Sul do Brasil.

As 5 primeiras respostas da estratégia **Reprodução (cognição)**, ficaram com as médias entre “Muitas Vezes” e “Sempre”, tendo média geral de 7,73 e um desvio padrão de 2,00. Entende-se por **Reprodução** toda atividade de repetição sobre as informações que estão sendo adquiridas, isto é, uma repetição mental de uma informação, sem reflexão sobre seu real significado. Uma cópia das informações, habitualmente da mesma forma como foram apresentadas.

A estratégia **Reflexão Intrínseca (cognição)**, com média 8,56 e um desvio de 1,73 foi a mais utilizada em relação as outras dimensões, pelo fato da maioria das respostas estarem em “Sempre”. Compreende-se essa dimensão como uma ação de identificação de elementos centrais das ações de trabalho, assim como formar mapas mentais que agrupam e relacionam tais elementos associados. Em outras palavras, é a produção e organização de estruturas mentais que relacionam componentes de um trabalho.

A estratégia **Reflexão Extrínseca (cognição)**, também obteve em suas 5 perguntas uma média elevada, se enquadrando no “Sempre” com uma média de 8,44 e com desvio padrão de 1,84. Seu significado corresponde na concepção e ordenação de estruturas mentais que relacionam o trabalho a outros aspectos da instituição. São atividades de identificação de implicações e conexões possíveis entre os diferentes elementos do sistema intra e extraorganizacional, com objetivo de integrá-las às ações no ambiente de trabalho

A estratégia **Busca de ajuda interpessoal (comportamental)**, significa a procura ativa pelo auxílio de outras pessoas, supervisores, clientes, fornecedores, para a compreensão do material a ser aprendido, isto é, vai além do recebimento rotineiro da instrução. Essa estratégia com média 7,94 e desvio de 2,50 foi classificada pelos estagiários pesquisados como sendo “Muitas Vezes”. Contudo, na questão 19, obteve-se média 5,22, isto é, “Poucas Vezes”. 30,56% dos estagiários pesquisados responderam como “Nunca”; 22,22% “Raramente” e 19,44% “Poucas Vezes” na procura de colaboradores de outras empresas para buscar novos conhecimentos e informações que poderão melhorar o trabalho realizado.

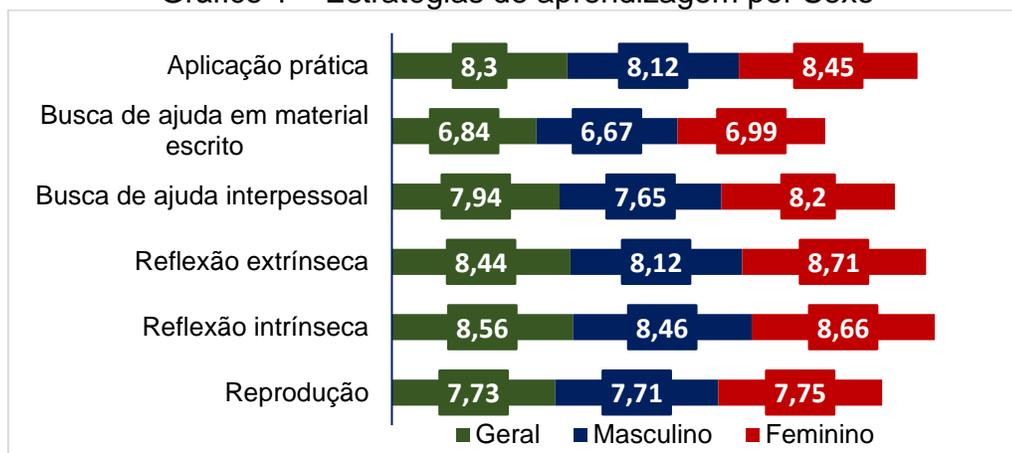
A estratégia **Busca de ajuda em material escrito (comportamental)**, ou seja, ação de buscar e identificar informações em documentos, manuais, programas de computador e outras fontes não sociais, alcançou a menor média e o maior desvio padrão, com 6,84 e 2,74 respectivamente, mesmo se enquadrando no “Muitas Vezes”, já que em 3 de suas 6 perguntas as médias ficaram abaixo de 6 se encaixando no “Pouco Vezes”. São as perguntas 24, 25 e 26 relacionadas na procura de sanar as dúvidas em leitura de manuais da empresa, livros, apostilas e material técnico ou instruções, artigos técnicos e normas relacionadas ao trabalho.

A estratégia **Aplicação Prática (comportamental)**, obteve média de 8,30 com desvio padrão de 1,80, localizando-se em “Sempre” na maioria das respostas das 3 perguntas realizadas aos estagiários pesquisados do curso de Administração. Entende-se aplicação prática, como experimentação, tentativa de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto se aprende.

#### 4.2 DESCRIÇÃO COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS PARA A APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Em relação ao sexo dos estagiários pesquisados, observa-se que prevalece o sexo feminino com 54% e 46% para o masculino. O estudo feito pela Evo Estágios em 2021 descrito por Souza (2021) revelou que as mulheres foram as que mais procuraram oportunidades no mercado de trabalho, entre 16 e 23 anos. No Gráfico 1 pode-se verificar a relação das estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho com o sexo dos estagiários pesquisados do curso de Administração.

Gráfico 1 – Estratégias de aprendizagem por Sexo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Como pode-se verificar, as médias para cada uma das estratégias de aprendizagem é maior entre as mulheres, maior até que a média geral, quando comparada com a média dos homens. Parece que o sexo feminino realiza essas estratégias com mais frequência, representando o “Muitas Vezes” e “Sempre” mais do que os respondentes do sexo masculino. Na Tabela 2 pode-se observar mais uma comparação, agora com os fatores em relação aos respectivos semestres dos estagiários pesquisados.

Tabela 2 – Estratégias de aprendizagem por semestre do curso

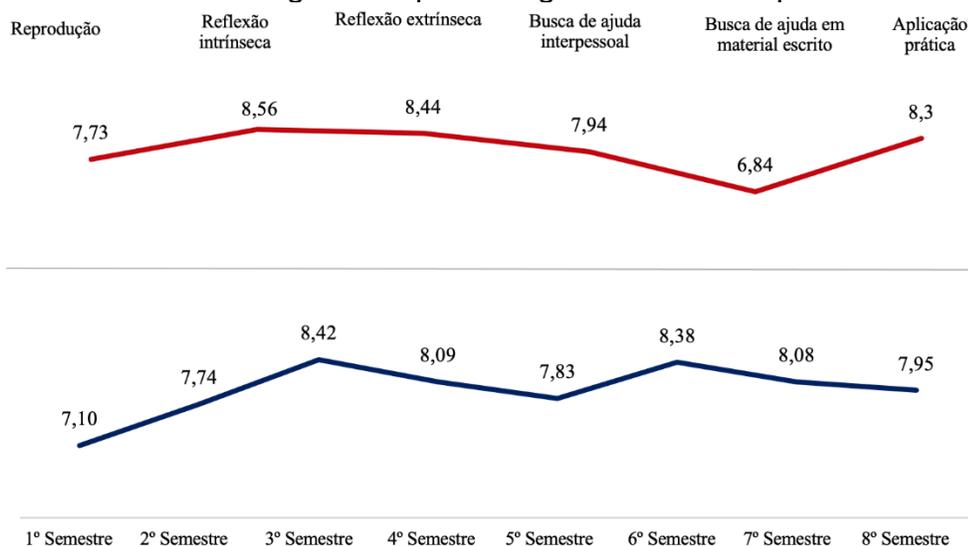
Dimensão / semestre	Cognitiva			Comportamental			Total
	Reprodução	Reflexão intrínseca	Reflexão extrínseca	Busca de ajuda interpessoal	Busca de ajuda em material escrito	Aplicação prática	
1º semestre	7,76	8,20	7,60	6,8	5,47	6,80	7,10
2º semestre	7,82	7,81	8,25	7,79	6,72	8,05	7,74
3º semestre	8,13	9,33	9,13	8,61	6,89	8,44	8,42
4º semestre	8,20	8,67	8,37	8,17	7,11	8,00	8,09
5º semestre	7,73	8,53	8,50	7,50	6,31	8,42	7,83
6º semestre	7,60	9,63	8,65	7,92	7,00	9,50	8,38
7º semestre	7,77	8,28	8,71	8,32	6,97	8,43	8,08
8º semestre	7,38	8,74	8,21	7,93	7,21	8,24	7,95
<b>Geral</b>	<b>7,73</b>	<b>8,56</b>	<b>8,44</b>	<b>7,94</b>	<b>6,84</b>	<b>8,30</b>	<b>7,97</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Em linhas gerais, as médias são uniforme, variando conforme a estratégia de aprendizagem. Por exemplo, na estratégia **Reprodução (cognição)**, a maior parte das médias ficou no “Muitas Vezes” junto da média geral, exceto nos 3º e 4º semestres que

ficaram com o “Sempre” com médias acima de 8,00. Já a estratégia **Reflexão Intrínseca (cognição)**, somente o 2º semestre possui média abaixo de 8,00. Em relação a estratégia **Reflexão Extrínseca (cognição)**, apenas o 1º semestre ficou no “Muitas Vezes” com destaque para o 3º semestre que obteve média de 9,33. Na estratégia **Busca de ajuda interpessoal (comportamental)**, o 1º semestre obteve média abaixo da média geral com apenas 6,8 e, em relação a estratégia **Busca de ajuda em material escrito (comportamental)**, com média de 5,47 em “Poucas Vezes”. Na estratégia **Aplicação prática (comportamental)**, o todos os semestres obtiveram médias próximas da média geral, exceto o 1º semestre. O Gráfico 2 ilustra a Tabela 02.

Gráfico 2 – Estratégias de aprendizagem no trabalho por semestre



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A linha em vermelho indica a média geral obtida para cada estratégia de aprendizagem e a linha em azul a média obtida por cada semestre.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS FRENTE AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Os achados da pesquisa apresentam algumas semelhanças com os encontrados por Pantoja e Borges-Andrade (2009). Na dimensão comportamental de **busca de ajuda em material escrito**, os autores encontraram uma relação entre as respostas dos pesquisados, ou seja, os dados obtidos mostraram que os profissionais com maiores níveis de qualificação relataram comportamentos de busca de ajuda na literatura, em livros, artigos técnico-científicos e manuais e os profissionais menos capacitados não relataram essa busca. Tal relação pode ser verificada no presente estudo na Tabela 2, na relação entre as estratégias de aprendizagem segundo os semestres dos estagiários pesquisados, ou seja, nos primeiros semestres a estratégia de **busca de ajuda em material escrito** foi menos acentuada e mais crescente nos semestres seguintes.

Na identificação das estratégias para a aprendizagem formal e informal, as estratégias **Reflexão Intrínseca**, **Extrínseca** e **Aplicação Prática** foram as mais

utilizadas e as estratégias de **Busca de ajuda em material escrito** e **Reprodução** foram as menos utilizadas pelos estagiários pesquisados do curso de Administração. Observa-se que os processos informais predominaram na aprendizagem no ambiente de trabalho dos estagiários pesquisados, já que as práticas mais frequentes foram a experimentação de novas habilidades no trabalho e a troca de conhecimento com colegas de equipe, principalmente, no aprendizado com os mais experientes. Já os hábitos como consultar os manuais são os menos frequentes, assim como, a estratégia de imitar ou adotar sempre os procedimentos.

Uma possível explicação para essa predominância da aprendizagem informal vem do fato de que atividades formais de aprendizagem, são segundo Pozo (2002), Earaut (1998), Moraes e Borges-andrade (2010), eventos menos constantes nas organizações, principalmente com relação ao porte de cada uma. Embora a aprendizagem informal seja muito importante, as quais são responsáveis por 80% da aprendizagem no ambiente de trabalho (MARSICK; WATKINS, 1990; CROSS, 2007), é fundamental que os processos formais aconteçam para dar suporte aos informais na aquisição do conhecimento (SVENSSON; ELLSTRÖM; ÅBERG, 2004; FLACH; ANTONELLO, 2010).

Para Easterby-Smith e Araujo (2001), a aprendizagem emerge de interações no ambiente de trabalho e envolve práticas estabelecidas e socialização. O caminho que concebe a aprendizagem organizacional como um processo social concentra-se no significado que as pessoas atribuem às suas experiências de trabalho. Manuti *et al.* (2015) enfatizam que o trabalhador aprende em eventos estruturados e direcionados pelas organizações (aprendizagem formal) e, também informalmente, ao longo de sua jornada de trabalho.

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa teve por objetivo analisar as estratégias para a aprendizagem formal e informal nos ambientes de trabalho, segundo a visão dos estagiários do curso de Administração de uma universidade pública estadual, da região Sul do Brasil. A partir dos resultados obtidos e do confronto com os argumentos teóricos e práticos, chegou-se a algumas conclusões que buscam responder o objetivo geral da pesquisa.

Em relação as estratégias para a aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho, pode-se identificar que nenhuma das seis dimensões foi classificada como “Nunca”, “Raramente” ou “Poucas Vezes” em suas médias gerais, o que pode revelar que todas as estratégias de aprendizagem propostas por Holman *et al.* são relevantes e atuais. Na estratégia **Reprodução**, todas as 5 primeiras respostas ficaram entre “Muitas Vezes” e “Sempre” com a média geral de 7,73 e com um desvio padrão de 2,00. A estratégia **Reflexão Intrínseca** ficou com média 8,56 e um desvio de 1,73, representando a estratégia mais utilizada. A estratégia **Reflexão Extrínseca** também obteve em suas 5 perguntas uma média expressiva de 8.44 no “Sempre”.

Nos fatores comportamentais, a estratégia de **Busca de ajuda interpessoal**, obteve média 7,94 e desvio de 2,50, isto é, uma estratégia facilitadora utilizada “Muitas Vezes” pelos estagiários. Entretanto, a questão 19, obteve média 5,22, utilizada “Poucas Vezes”. 30,56% dos estagiários pesquisados responderam como “Nunca”; 22,22% “Raramente” e 19,44% “Poucas Vezes” na procura de colaboradores de outras empresas para buscar novos conhecimentos e informações para melhorar o trabalho realizado.

A estratégia **Busca de ajuda em material escrito**, alcançou a menor média e o maior desvio padrão, com 6,84 e 2,74, respectivamente. Em 3 de suas 6 perguntas, as médias ficaram abaixo de 6, correspondendo a “Pouco Vezes”. São as perguntas 24, 25 e 26 relacionadas na procura de sanar as dúvidas em leitura de manuais da empresa, livros, apostilas e material técnico ou instruções, artigos técnicos e normas relacionadas ao trabalho. Dos fatores comportamentais, a estratégia **Aplicação Prática** alcançou a média 8,30 e desvio padrão de 1,80, localizando-se em “Sempre”, na maioria das respostas das 3 perguntas realizadas.

De modo comparativo, o sexo feminino realiza esses fatores com mais frequência em “Muitas Vezes” e “Sempre”, mais do que os respondentes do sexo masculino. Quando se consideram os semestres, observa-se que as médias apresentaram um comportamento uniforme, variando conforme a estratégia de aprendizagem. A estratégia **Reflexão Intrínseca**, por exemplo, obteve no 2º semestre uma média abaixo de 8,00. Cabe ressaltar que a estratégia de **Busca de ajuda interpessoal** no 1º semestre obteve média abaixo da média geral com apenas 6,8 e, na estratégia de **Busca de ajuda em material escrito**, a média de 5,47 para “Poucas Vezes”.

Em síntese, os achados da pesquisa apresentaram algumas semelhanças com os encontrados por Pantoja e Borges-Andrade (2009), na dimensão comportamental de busca de ajuda em material escrito onde a variação é determinada pelo grau de especialidade do profissional, o que se pode verificar com o avanço nos semestres do curso. Os processos informais predominaram na aprendizagem, assim como uma maior concentração de aprendizagem de nível grupal, iniciando-se no nível individual.

Nesse sentido, os resultados da presente pesquisa servem como fonte de informação e reflexão sobre o comportamento dos estagiários do Curso de Administração da universidade pública estadual, localizada na região Sul do Brasil, no que tange as estratégias para a aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. IN: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ANTONELLO, C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. IN: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BECKETT, D.; HAGER, P. **Life, work and learning: practice in post-modernity**. London: Routledge. 2002.
- BILLET, S. Workplace curriculum: practice and propositions. IN: DOCHY, F.; GIJBELS, D.; SEGERS, M.; BOSSCHE, V. den. **Theories of learning for the workplace: building blocks for training and professional development programs**. Routledge: New York. 2011. p. 17–36.
- CROSS, J. **Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance**. San Francisco: Pfeiffer, John Wiley, 2007.
- COSTA, C. G.; BRITO, L. Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. **HOLOS**, Ano 33, V. 02, P. 393-408, 2017.

DOCHY, F. *et al.* **Theories of workplace learning in changing times**. Routledge, 2021.

DOCHY, F.; SEGERS, M. **Creating impact through future learning**. The High Impact Learning that Lasts (HILL) Model. London: Routledge, 2018.

ERAUT, M. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work, **British Journal of Educational Psychology**, v. 70, p. 113–36. 2000.

ERAUT, M. **Development of knowledge and skills in employment**. Brighton: University of Sussex, Institute of Education, Education Development Building, 1998.

EUROPEAN TRAINING FOUNDATION. **Work-based learning: benefits and obstacles a literature review for policy makers and social partners in ETF partner countries**. ETF, 2013.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 193-208, mai./ago. 2010.

GIMENEZ, A. B. **Estratégias de aprendizagem no trabalho: a influência da cultura de inovação**. 2020. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2020.

GRUBER, H.; HARTEIS, C. Researching workplace learning in Europe. **The SAGE handbook of workplace learning**. 2011. p. 224–235

HOLMAN, D. et al. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 74, n. 5, p. 675-682, 2001.

ILLERIS, K. **Learning in working life**. Roskilde: Roskilde University Press, 2004.

MANUTI A. *et al.* Formal and informal learning in the workplace: a research review. **International Journal of Training and Development**. 2015.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Informal and incidental learning in the workplace**. Londres e Nova Iorque: Routledge, 2015.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. IN: Burgoyne, J.; Reynolds, M. (Eds.) (1997). **Management learning: Integrating perspectives in theory and practice**. SAGE Publications Ltda. 1997. p. 295-311.

MORAES, V. V. **Trocando o pneu com o carro andando: aprendizagem no trabalho de novos prefeitos (as) e Secretários (as) Municipais**. Brasília: UNB, 2010.

MORAES, V. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem relacionada ao trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 112-128, jul./dez. 2010.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**. Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, jan/abr, 2009.

PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua: uma análise multinível**. Brasília: UNB, 2004.

POELL, R.F. Workplace learning theories and practices. IN: WALTON, S.S.; VALENTIN, C. (eds). **Human resource development: practices and orthodoxies**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2013. p. 19–32.

POELL, R.F.; WOERKOM, M. V. **Supporting workplace learning**. Towards evidence-based practice. (Professional and Practice-based Learning), 2011.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Work-Based Learning in Jordan**. UNESCO. 2017.

RESNICK, L. B. **Education and learning to think**. Washington, DC. National Academy Press. 1987.

SAMBROOK, S. Factors influencing the context and process of work-related learning: Synthesizing findings from two research projects. **Human Resource Development International**, v. 8, p. 101–119. 2005.

MESSMAN, G.; SEGERS, M. DOCHY, F. (Eds.). **Informal learning at work: Triggers, antecedents and consequences**, 2018. p. 1–11.

SOUZA, D. Emprego geral: Evo estágios mostra que as mulheres buscam oportunidades de trabalho entre 16 e 23 anos. **O Carioba**. Rio de Janeiro. 2021.

SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P.; ÅBERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491. 2004.

TYNJÄLÄ, P. Perspectives into learning at the workplace. **Educational Research Review**, v. 3, p. 130–154. 2008.

WARR, P.; ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 13, p. 83-121, 1998.