

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LEANDRO DE OLIVEIRA PERDIZO

O ESTRESSE PODE IMPACTAR O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL?
ESTUDO DE CASO EM UMA CONSULTORIA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

SÃO PAULO

2021

LEANDRO DE OLIVEIRA PERDIZO

**O ESTRESSE PODE IMPACTAR O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL?
ESTUDO DE CASO EM UMA CONSULTORIA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getulio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão para a
Competitividade

Linha de Pesquisa:
Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Rezende
Francisco

SÃO PAULO

2021

Perdizo, Leandro de Oliveira.

O estresse pode impactar o aprendizado organizacional? Estudo de caso em uma consultoria de tecnologia da informação / Leandro de Oliveira Perdizo. - 2021.

141 f.

Orientador: Eduardo de Rezende Francisco.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Stress (Psicologia). 2. Stress ocupacional. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Ambiente de trabalho. 5. Tecnologia da informação. I. Francisco, Eduardo de Rezende. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.013

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

LEANDRO DE OLIVEIRA PERDIZO

**O ESTRESSE PODE IMPACTAR O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL?
ESTUDO DE CASO EM UMA CONSULTORIA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getulio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão para a
Competitividade

Linha de Pesquisa:
Tecnologia da Informação

Data de aprovação:

____ / ____ / ____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo de Rezende Francisco
(Orientador)
FGV EAESP

Prof. Dr. José Luiz Carlos Kugler
FGV EAESP

Prof. Dr. Eric David Cohen
UNICAMP

À minha esposa Selma,
Minha mãe Dirlei e meu pai Bruno (*in memoriam*),
E a todos meus amigos e familiares.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Selma, minha mãe Dirlei, a meus amigos e familiares por compreenderem e me apoiarem durante todo esse trajeto do mestrado.

Ao professor Dr. Eduardo de Rezende Francisco, que por muitas vezes foi um grande incentivador, demonstrando imensa paciência e entusiasmo em minha pesquisa.

A FGV, que além de todo suporte e ajuda acadêmica, foi minha casa durante boa parte de minha vida profissional.

Aos professores e colegas de curso que foram essenciais para que o conhecimento se tornasse sólido e vivo em minha mente.

Aos participantes da pesquisa e da consultoria de *software* base deste estudo de caso.

RESUMO

O dia a dia dos trabalhadores atualmente está cada vez mais atribulado. A pressão do mundo corporativo torna sua vida cada vez mais desgastante, aumentando a possibilidade de doenças físicas e mentais. As corporações vivem em um ritmo frenético de transformação digital, logo sair na frente dos concorrentes é uma obrigação para as empresas e seus colaboradores. O estresse é resultante desse estilo de vida caótico e um dos fatores que mais vem preocupando as corporações. Esse mal é responsável por minar a concentração e o processo de aprendizagem contínua de um profissional, assim como iniciar diversas outras enfermidades, tanto físicas quanto mentais: o prejuízo para funcionário e empresas é notável. Sob essas circunstâncias, torna-se essencial compreender se existem fatores que diminuem o processo de absorção de conhecimento em um ambiente onde transformação digital e aprendizado constante são seus pilares. A relevância é evidente quando percebemos os impactos negativos que consultores com estresse trazem para as organizações.

Este estudo tem como objetivo analisar se existe associação entre estresse e aprendizado organizacional. Parte-se da hipótese de que há relação negativa entre esses conceitos.

Para tal, realizou-se, a partir de referencial teórico sobre estresse e aprendizado organizacional, um estudo de caso exploratório em uma consultoria de software nacional de enorme reconhecimento. Utilizou-se análise qualitativa a partir de entrevistas em profundidade com três consultores dessa organização, realizadas entre setembro e dezembro de 2020, seguida de análise quantitativa, a aplicação de um questionário *online* tipo *survey* com 77 consultores dessa organização entre os dias 10 de fevereiro de 2021 a 19 de março de 2021.

O questionário foi dividido em três partes com o objetivo de avaliar (i) o nível de estresse percebido, (ii) o aprendizado organizacional, e (iii) o perfil socioeconômico do consultor. A análise dos dados incluiu para a etapa qualitativa análise de conteúdo e associação, e para a etapa quantitativa regressão linear múltipla. Variáveis de controle foram utilizadas para avaliar os diferentes efeitos dessa associação.

Como resultados pôde-se observar que o estresse diminui o aprendizado organizacional nos tipos “funcionário” e “administração”, apesar de o poder de explicação ser notadamente baixo. Podemos destacar as variáveis de controle Estado civil com o resultado “outros” e Raça/Cor com resultado “branco”, com alguns poucos fatores de diferenciação.

As implicações gerenciais apontam para que problemas com funcionários estressados, uma vez que trazem prejuízos a organização ao mesmo não entregam valor, trazem problemas na organização uma vez que o estresse impacta o aprendizado organizacional. Isso representa um potencial grande impacto na consultoria de *software* estudada, uma vez que a mesma tem como um de seus valores principais o capital intelectual de seus colaboradores. Com isso é preciso uma maior atenção no bem-estar do colaborador a fim de mitigar e minimizar as causas do estresse. Os gestores podem contribuir de diversas formas como dividindo a carga de trabalho entre seus colaboradores, ou criando *happy hours* e conversas periódicas, além de um acompanhamento e avaliação dos efeitos dessas práticas.

Palavras-chave: estresse, aprendizado organizacional, perfil socioeconômico, tecnologia da informação.

ABSTRACT

The daily lives of workers are currently increasingly troubled. The pressure of the corporate world makes your life more and more exhausting, increasing the possibility of physical and mental illnesses. Corporations live in a frenetic pace of digital transformation, so getting ahead of competitors is a must for companies and their employees. Stress is a result of this chaotic lifestyle and one of the factors that has been most worrying for corporations. This evil is responsible for undermining a professional's concentration and continuous learning process, as well as starting several other illnesses, both physical and mental: the damage to employees and companies is remarkable. Under these circumstances, it is essential to understand if there are factors that reduce the knowledge absorption process in an environment where digital transformation and constant learning are its pillars. The relevance is evident when we realize the negative impacts that consultants with stress bring to organizations.

This study aims to analyze whether there is an association between stress and organizational learning. It starts with the hypothesis that there is a negative relationship between these concepts.

To this end, an exploratory case study was carried out, based on a theoretical framework on stress and organizational learning, in a highly recognized national software consultancy. Qualitative analysis was used from in-depth interviews with three consultants of this organization, carried out between September and December 2020, followed by quantitative analysis, the application of an online survey-type questionnaire with 77 consultants of this organization between February 10, 2021 to March 19, 2021.

The questionnaire was divided into three parts to assess (i) the level of perceived stress, (ii) organizational learning, and (iii) the consultant's socioeconomic reality. Data analysis included content analysis and association for the qualitative stage, and multiple linear regression for the quantitative stage. Control variables were used to assess the different effects of this association.

As a result, it could be observed that stress reduces organizational learning in the types "employee" and "administration", despite the explanatory power being remarkably low. We can highlight the control variables Marital status with the result "others" and Race/Color with the result "white", with a few differentiating factors.

The management implications point out that problems with stressed employees, since they harm the organization, do not deliver value, they bring problems in the organization since stress impacts organizational learning. This represents a potential great impact on the software consulting studied, since one of its main values is the intellectual capital of its collaborators. This requires greater attention to the employee's well-being in order to mitigate and minimize the causes of stress. Managers can contribute in different ways, such as dividing the workload among their employees, or creating happy hours and regular conversations, in addition to monitoring and evaluating the effects of these practices.

Keyword: stress, learning, organizational, socioeconomic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo sintético entre a interação do aprendizado organizacional e o estresse.....	22
Figura 2 - Esquema da gestão do aprendizado organizacional	30
Figura 3 - <i>Aprendizado de ciclo simples, ciclo duplo e deuterio</i>	31
Figura 4 - Questionário divulgado no Workplace Facebook da consultoria.....	38
Figura 5 - Árvore de palavras utilizando a expressão conhecimento.....	50
Figura 6 - Questão de controle utilizada no questionário online tipo survey	53
Figura 7 - Sumário do Modelo AO-FE versus ESTRESSE versus Perfil Socioeconômico	68
Figura 8 - Sumário do Modelo AO-AE versus ESTRESSE versus Perfil Socioeconômico.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?”	56
Gráfico 2 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?”	57
Gráfico 3 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?”	57
Gráfico 4 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?”	58
Gráfico 5 - Distribuição de frequência da questão “A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução.”	59
Gráfico 6 - Distribuição de frequência da questão “A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, data warehousing, documentos eletrônicos).” ..	60
Gráfico 7 - Distribuição de frequência da questão “Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá.”	60
Gráfico 8 - Distribuição de frequência da questão “A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros).”	61
Gráfico 9 - Distribuição de frequência da questão “Sexo”	62
Gráfico 10 - Distribuição de frequência da questão “Idade”	62
Gráfico 11 - Normalidade dos resíduos: Estresse -> AO-FE (H2)	67
Gráfico 12 - Normalidade dos resíduos: Estresse -> AO-AE (H3)	69
Gráfico 13 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida?”	112
Gráfico 14 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente?”	113
Gráfico 15 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?”	113
Gráfico 16 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?”	114
Gráfico 17 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?”	114
Gráfico 18 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer?”	115
Gráfico 19 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você foi capaz de controlar irritações na sua vida?”	115
Gráfico 20 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que todos os aspectos de sua vida estavam sob controle?”	116
Gráfico 21 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?”	116
Gráfico 22 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que os problemas acumularam tanto que você não conseguiria resolvê-los?”	117
Gráfico 23 - Distribuição de frequência da questão “A empresa desenvolve técnicos /especialistas internamente.”	118
Gráfico 24 - Distribuição de frequência da questão “A empresa armazena informações detalhadas de processos centrais.”	119
Gráfico 25 - Distribuição de frequência da questão “Existe na empresa formalizada a função de gerenciamento da informação.”	119
Gráfico 26 - Distribuição de frequência da questão “A empresa é lenta para reagir à mudança tecnológica.”	120

Gráfico 27 - Distribuição de frequência da questão “A empresa mantém um conjunto de habilidades em seu grupo de funcionários.”	120
Gráfico 28 - Distribuição de frequência da questão “A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução.”	121
Gráfico 29 - Distribuição de frequência da questão “A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, data warehousing, documentos eletrônicos).”	121
Gráfico 30 - Distribuição de frequência da questão “A empresa coleta dados em diversos aspectos de resultados.”	122
Gráfico 31 - Distribuição de frequência da questão “A empresa adquire subunidades (como organizações, funções, departamentos) baseada em ganhos financeiros de curto prazo.”	122
Gráfico 32 - Distribuição de frequência da questão “Quando as capacidades internas são deficientes, adquirimos estas do ambiente externo.”	123
Gráfico 33 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, Internet e outros) à disposição.”	123
Gráfico 34 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários resistem em mudar para novas formas de fazer as coisas.”	124
Gráfico 35 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários aprendem a respeito dos desenvolvimentos recentes da empresa através de meios informais (como notícias, reuniões e bate-papos informais).”	124
Gráfico 36 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários recuperam informações arquivadas para a tomada de decisões.”	125
Gráfico 37 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários fazem uso extensivo do Sistema de Informação como instrumento de apoio no trabalho.”	125
Gráfico 38 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários são cientes de onde o conhecimento deles pode servir para a empresa.”	126
Gráfico 39 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários mantêm informações (como números, planilhas, ideias) longe de outros funcionários.”	126
Gráfico 40 - Distribuição de frequência da questão “Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá.”	127
Gráfico 41 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários são encorajados para se comunicarem com clareza.”	127
Gráfico 42 - Distribuição de frequência da questão “A administração direciona os problemas de forma pró-ativa.”	128
Gráfico 43 - Distribuição de frequência da questão “A administração monitora importantes variáveis de performance organizacional.”	128
Gráfico 44 - Distribuição de frequência da questão “A administração elimina informações obsoletas do acesso dos funcionários.”	129
Gráfico 45 - Distribuição de frequência da questão “A administração escolhe funcionários para treinamento em outras áreas da organização.”	129
Gráfico 46 - Distribuição de frequência da questão “A alta administração integra informações de diferentes áreas da organização.”	130
Gráfico 47 - Distribuição de frequência da questão “A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros).”	130
Gráfico 48 - Distribuição de frequência da questão “A administração ignora a estratégia dos competidores.”	131
Gráfico 49 - Distribuição de frequência da questão “A administração aprende novas coisas a respeito da empresa por observação direta.”	131
Gráfico 50 - Distribuição de frequência da questão “A administração encoraja o uso de estruturas e modelos para apoiar a tomada de decisão.”	132
Gráfico 51 - Distribuição de frequência da questão “A administração utiliza os resultados (feedback) de estudos da empresa (como pesquisas e tentativa de novos métodos).”	132

Gráfico 52 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários são desencorajados por recomendarem novas ideias.”	133
Gráfico 53 - Distribuição de frequência da questão “Sexo”	134
Gráfico 54 - Distribuição de frequência da questão “Idade”	135
Gráfico 55 - Distribuição de frequência da questão “Quantidade de filhos”	135
Gráfico 56 - Distribuição de frequência da questão “Faixa salarial”	136
Gráfico 57 - Distribuição de frequência da questão “Estado Civil”	136
Gráfico 58 - Distribuição de frequência da questão “Cor/Raça”	137
Gráfico 59 - Distribuição de frequência da questão “Nível Escolar”	137
Gráfico 60 - Distribuição de frequência da questão “Etapa de escolarização da mãe”	138
Gráfico 61 - Distribuição de frequência da questão “Etapa de escolarização do pai”	138
Gráfico 62 - Distribuição de frequência da questão “Casa própria ou alugada”	139
Gráfico 63 - Distribuição de frequência da questão “Total de pessoas na casa”	139
Gráfico 64 - Distribuição de frequência da questão “Quantas pessoas contribuem para a renda familiar”	140
Gráfico 65 - Distribuição de frequência da questão “Mora atualmente com quem”	140
Gráfico 66 - Distribuição de frequência da questão “Quantos anos de profissão”	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questionário online tipo survey na categoria estresse.....	39
Tabela 2 - Questionário online tipo survey na categoria aprendizado organizacional	40
Tabela 3 - Questionário online tipo survey na categoria perfil socioeconômico	41
Tabela 4 - Escala categórica utilizada nos questionários	42
Tabela 5 - Trechos das entrevistas com a opinião dos consultores	45
Tabela 6 - Resumo Entrevistas.....	52
Tabela 7 - Total de participantes do questionário online tipo survey.....	53
Tabela 8 - Escala de estresse percebido	54
Tabela 9 - Alpha de Cronbach.....	64
Tabela 10 - Análise do alpha de Cronbach para o questionário	64
Tabela 11 - Estimativa da regressão linear usando o método Stepwise	65
Tabela 12 - Variáveis de controle – Perfil Socioeconômico versus AO-FE versus ESTRESSE.....	68
Tabela 13 - Variáveis de controle – Perfil Socioeconômico versus AO-AE versus ESTRESSE	70
Tabela 14 - Resultado dos testes das hipóteses	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Objetivos	19
1.2. Motivação.....	20
1.3. Modelo adotado.....	21
1.4. Hipóteses	22
1.5. Estrutura do trabalho	23
2. REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1. O atual cenário econômico mundial, Coronavírus e <i>home office</i>	24
2.2. Transformação Digital.....	26
2.3. Estresse.....	27
2.4. O ambiente corporativo como fonte de estresse.....	28
2.5. Identificando o estresse	29
2.6. Teoria do Aprendizado Organizacional	29
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
3.1. Design de Pesquisa.....	33
3.2. Estudo de caso.....	34
3.3. Coleta de dados	35
3.3.1. Entrevistas	35
3.3.2. Questionário tipo survey.....	37
4. RESULTADOS.....	43
4.1. Análise das entrevistas	43
4.2. Análise do questionário <i>online</i> tipo <i>survey</i>	53
4.2.1. Análises preliminares	64
1.1. Resultados das hipóteses levantadas	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1. Implicações gerenciais	75
5.2. Limitações	77
5.3. Estudos futuros.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICE I – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE O ESTRESSE ...	86
APÊNDICE II – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE O	
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	87
APÊNDICE III – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A PERFIL	
SOCIOECONOMICO	89
APÊNDICE IV – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	92
APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> TIPO <i>SURVEY</i>	94

**APÊNDICE VI – GRÁFICOS DE BARRAS DOS RESULTADOS DO
QUESTIONÁRIO *ONLINE* DO TIPO *SURVEY* NA CATEGORIA ESTRESSE
112**

**APÊNDICE VII – GRÁFICOS DE BARRAS DOS QUESTIONÁRIOS *ONLINE*
DO TIPO *SURVEY* PARA A CATEGORIA APRENDIZADO
ORGANIZACIONAL 118**

**APÊNDICE VIII – GRÁFICOS DE BARRAS PARA OS QUESTIONÁRIOS
ONLINE DO TIPO *SURVEY* PARA A CATEGORIA PERFIL
SOCIOECONOMICO 134**

1. INTRODUÇÃO

A vida atribulada e caótica que leva o trabalhador de tecnologia da informação nos tempos de transformação digital é evidente. Entregas, reuniões, trânsito, horários reduzidos para refeições são alguns dos problemas cotidianos dos indivíduos em seu dia a dia. Por sua vez, inúmeras também são as cobranças que ele sofre, e vindas de diversas direções: o mundo corporativo cada vez mais competitivo e exigente, a pressão do crescimento na carreira, a pressão social atribuindo valores a serem seguidos, a cobrança em casa com a família, além do trabalho *home office* e da pandemia (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997, GARTNER, 2021). A pressão constante torna-se cada vez mais pesada, tornando seu dia a dia mais estafante, desgastante e propenso a novas doenças, físicas e mentais.

Quando falamos de pressão no ambiente corporativo, podemos tomar como exemplo as corporações que vem adotando a Transformação Digital como seu carro chefe; esse processo pode ser entendido como as mudanças que a tecnologia causa ou influencia na vida das pessoas (STOLTERMAN; FORS, 2004). Esse é um processo intenso que não traz somente mudanças na adoção de tecnologias, mas também na mudança da estrutura organizacional da corporação em si (NANDICO, 2016).

O mesmo ambiente que exala inovação e criatividade pode se tornar um local de desgaste físico e emocional. O resultado de todo esse processo é bem conhecido por todos nós: altos níveis de estresse gerando problemas terríveis ao trabalhador. Os tempos atuais se tornaram piores com o surgimento de uma pandemia global, aumentando ainda mais esse problema.

Conhecido popularmente como o mal do século, o estresse no ambiente corporativo é um dos maiores causadores de problemas de saúde na comunidade trabalhadora ativa. Ao lado de riscos psicossociais e doenças não transmissíveis, o estresse relacionado ao trabalho é uma preocupação constante para muitos trabalhadores no mundo (ILO, 2019).

O estresse é responsável por desencadear diversos problemas de saúde, como ansiedade, depressão, angústia, culminando muitas vezes em problemas físicos como distúrbios gástricos, cardiovasculares, dores de cabeça e acidentes (CHIAVENATO, 1999); além de afetar os relacionamentos interpessoais. Também há de se notar os chamados comportamentos de enfrentamento emergentes, como o álcool e o abuso de

drogas, tabagismo, má alimentação, entre outros fatores (ILO, 2016). O estresse muitas vezes é relacionado a alta demanda de trabalho em relação às habilidades do trabalhador, aspirações frustradas e insatisfação aos resultados obtidos (KALIMO; MEJMAN, 1987).

O impacto do estresse relaciona-se intimamente também à produtividade nas empresas. A redução da motivação, satisfação e interesse, assim como uma alta rotatividade de funcionários e a pretensão iminente de sair do trabalho são claros resultados de como esse problema também afeta a economia.

A sociedade está passando por um processo de intensificação no ritmo em que as mudanças ocorrem, em paralelo à deterioração da qualidade de vida das pessoas (ZILLE, 2005).

A fim de mensurar esse problema, a literatura nos dá uma grande variedade de testes que auxiliam na avaliação do estado do indivíduo; isoladamente são ferramentas que prestam suporte a uma avaliação mais acurada, porém se tornam poderosos artifícios se aliados a outras possibilidades de extração e tratamento de dados. Há de se ressaltar também que os testes psicométricos tendem a trazer resultados estatísticos que se tornam mais interessantes quando buscamos mensurar fenômenos psicológicos e criar padrões para tratamentos futuros (PASQUALI, 2009).

É necessário colocar em pauta que esta pesquisa não tem a questão do COVID-19 como ponto focal, pois o objetivo desde o início foi demonstrar o estresse de maneira mais generalista, apontando levemente o trabalho como fonte estressora e com foco na sua influência no aprendizado organizacional.

1.1. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo analisar se o estresse pode ser fonte impeditiva ou limitadora para a disseminação do aprendizado dentro da organização por seus consultores.

Para isso é proposto um estudo de caso em uma consultoria de *software* líder de mercado no Brasil, buscando compreender através de uma pesquisa exploratória e análise quantitativa se o estresse é um fator impeditivo para a troca de informações na organização.

A motivação para o estudo em uma organização em TI foi compreender como se relaciona uma área tão em evidência quanto TI frente a um problema tão frequente na vida das pessoas. A tecnologia da informação é uma das áreas que permeiam razoável

parte dos processos das organizações, e compreender como os profissionais dessa área se comportam frente as diversas adversidades que surgem com as demandas do dia a dia. Também podemos verificar que as características de demanda e controle do trabalho demonstram fatores importantes para compreender a relação entre o estresse percebido e os consultores de TI (WALLGREEN; HANSE, 2007).

O estresse executivo pode afetar a produtividade, a saúde e as emoções de uma pessoa. Os impactos são relevantes: o indivíduo se recusa a assumir responsabilidades, ficando irritado, insatisfeito com seu trabalho e por consequência apresentando desempenho baixo. Os resultados para a organização são negativos (BUCUREAN; COSTIN, 2011).

Este trabalho é fundamentado na teoria de aprendizagem organizacional. Essa teoria defende um processo de aprendizagem através da institucionalização de novos conhecimentos e incorporados à missão organizacional (KEYES; BENAVIDES, 2018).

A motivação da utilização dessa teoria é criar um paralelo entre definições de objetivos e ações de uma organização e a forma de absorção dessas metas por parte de seus colaboradores.

Esta pesquisa se baseia na escala de mensuração em aprendizagem organizacional adaptada para os padrões brasileiros desenvolvida por Vieira e Trez (2006). Essa escala foi fundamentada a partir da desenvolvida por Templeton, Lewis e Snyder (2002).

Também é importante ressaltar que essa escala está dividida em três categorias/abordagens diferentes: primeiro temos uma abordagem onde o aprendizado organizacional é visto com foco nos **processos da empresa (AO-PE)**; em segundo, temos uma abordagem onde o foco são os **funcionários da empresa (AO-FE)**. E por fim, é abordado o foco na **administração da empresa (AO-AE)**. Essa divisão demonstra as diferentes formas que o entrevistado vê a sua organização sob o foco do aprendizado organizacional. Esse modelo é detalhado no constructo do aprendizado organizacional na Figura 1, apresentada no tópico a seguir.

1.2. Motivação

Podemos perceber o potencial desta proposta de investigação ao avaliarmos os gastos com funcionários doentes nos últimos anos. Em um exemplo, os Estados Unidos

possuíam uma estimativa de gastos entre 50 a 75 bilhões de dólares para empresas em despesas diretas ou indiretas (BERNIK, 2014) com pessoas que passam por estresse, além do afastamento dos mesmos.

Hoje temos um cenário um pouco pior: muitos trabalhadores lutam contra o estresse, devido ao *home office* e o isolamento social por causa da COVID-19. Existem consultorias que investem na pesquisa para mitigação desses problemas, como por exemplo utilizando a inteligência artificial para monitorar as emoções e os níveis de estresse de seus colaboradores remotamente (BERN, 2021).

Na era da gestão de conhecimento, a gestão e incentivo à criação desse ativo é essencial para as empresas.

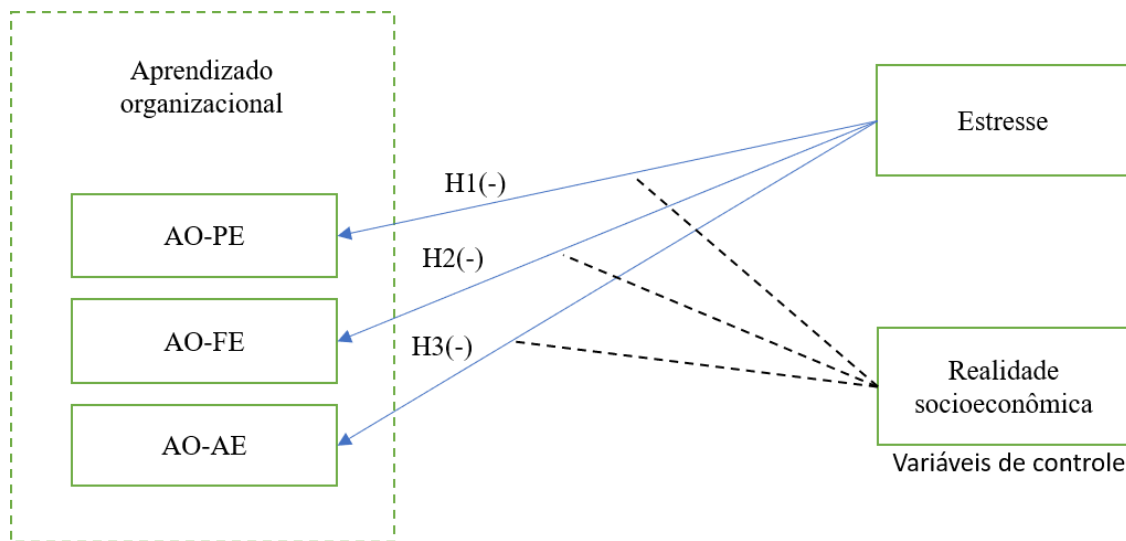
Os impactos desse conjunto “estresse *versus* aprendizado organizacional” demonstram ser altos para a organização, em nível estratégico, posição de mercado e financeiro.

A nível organizacional, podemos ter barreiras psicológicas que travam a disseminação do conhecimento. Argyris e Schön (1993) abordam sobre a tendência de pessoas assumirem atitudes defensivas diante de ameaças, buscando justificativas ao invés de soluções. Um exemplo claro é quando um indivíduo busca resolver problemas no trabalho, mas a forma que a conversa é conduzida junto a sua própria censura, cria um diálogo defensivo que se torna uma barreira para o aprendizado (CALDEIRA; GODOI, 2011).

1.3. Modelo adotado

O esquema da Figura 1 demonstra de forma sintetizada as relações levantadas nesta pesquisa. Também pode se perceber que as hipóteses (H1, H2 e H3) estão relacionadas no modelo.

Figura 1 - Modelo sintético entre a interação do aprendizado organizacional e o estresse



Fonte: Elaborado pelo autor.

1.4. Hipóteses

Abaixo são apresentadas as hipóteses assimiladas para análise desta pesquisa.

- H1: O estresse influencia negativamente o aprendizado organizacional em relação aos processos da empresa;**
- H2: O estresse influencia negativamente o aprendizado organizacional em relação aos funcionários da empresa;**
- H3: O estresse influencia negativamente o aprendizado organizacional em relação a administração da empresa.**

O senso comum e a literatura nos indicam um forte indicativo de como o estresse afeta nossas vidas diariamente, principalmente nos tempos em que vivemos hoje (BERN, 2021).

Diante desse cenário, esta pesquisa busca compreender se existe uma relação entre colaboradores estressados e a diminuição da disseminação do aprendizado organizacional sob diferentes abordagens: disseminação de conhecimento baseado nos processos da empresa, funcionários da empresa e a administração da empresa.

Também observamos na figura 1 que o construto perfil socioeconômica servirá como “variável de controle” para esta pesquisa. O mesmo é composto pelas questões da tabela 3.

1.5. Estrutura do trabalho

Esta dissertação está dividida em 5 capítulos. Na introdução são explicados, o objeto, a teoria utilizada, a motivação, o modelo e as hipóteses levantadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

No capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura, com objetivo de fundamentar os pontos levantados durante todo o processo de desenvolvimento das hipóteses e resultados analisados.

No capítulo 3 é tratada a metodologia aplicada nesta pesquisa, desde os tipos de coleta utilizados até a forma de análise dos dados coletados.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa, análise dos dados e descrição dos resultados obtidos.

No capítulo 5 são feitas as conclusões finais sobre os resultados obtidos, as limitações encontradas na desta pesquisa e as possibilidades de estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O capítulo 2 desta dissertação apresenta a revisão da literatura com o objetivo de apresentar os pontos essenciais que direcionam esse trabalho.

É necessária uma visita às questões socioeconômicas atuais, levando-se em consideração o momento de pandemia em que estamos inseridos, mais especificamente as condições socioeconômicas dos consultores de TI.

Há também a necessidade de se fundamentar pontos como o estresse, uma das causas principais de problemas de saúde mental e mostrar como o ambiente corporativo pode se tornar uma das fontes desse problema.

Por fim, também é apresentado o conceito de aprendizado organizacional e como a interação entre a troca de informações entre colaborador e organização podem acontecer.

2.1. O atual cenário econômico mundial, Coronavírus e *home office*

O COVID-19, ou SARS-CoV-2 foi observado no final de 2019 na cidade de Wuhan, China, quando casos de uma inexplicável pneumonia começou a surgir. Desde então, houve várias hipóteses sobre a origem do problema, desde a associação entre os primeiros casos e o Mercado Atacadista de Frutos do Mar Wuhan Huanan, onde houve a suspeita de que frutos do mar fossem a causa até a morcegos identificados como hospedeiros da doença; várias foram as possibilidades levantadas da origem do vírus. Atualmente não existe um consenso sobre ele ("WHO-convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part", 2021).

A pandemia foi decretada oficialmente em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e nesse período foram 122 milhões de pessoas que pegaram a doença e 2,7 milhões de mortes, sendo um terço delas ocorridas em três países: Estados Unidos, México e Brasil. Desde então, o vírus Sars-CoV-2 já sofreu muitas transformações enquanto se espalha pelo mundo. A rapidez de mutação do vírus é enorme, sendo que em um ano já se podiam identificar 359 linhagens do novo coronavírus (FAPESP, 2021).

A pandemia pegou o mundo inteiro de surpresa e em pouco mais de um ano, colocou os líderes mundiais em grandes desafios políticos, fiscais e administrativos jamais vistos (PECI; AVELLANEDA; CLAUDIA; SUZUKI, 2021).

Por conta disso, houve a necessidade de uma série de respostas a fim de achatar a curva pandêmica, termo utilizado em saúde pública em que a curva demonstra uma representação visual do número de pessoas infectadas (PECI; AVELLANEDA; CLAUDIA; SUZUKI, 2021). No entanto, esses esforços não vêm apresentando resultados parecidos em todos os países; isso acontece devido uma série de fatores como a gestão no setor médico, natureza e estrutura política, capacidade de inovação, uso da tecnologia e até capacidade e preparação para “testar” e “rastrear” os casos (BANIAMIN; RAHMAN; HASAN, 2020).

Em paralelo a esse cenário, a forma do colaborador exercer a sua função também mudou drasticamente. Um grande exemplo disso é a adoção do *home office* ou teletrabalho por grande parte das empresas, onde o trabalho não precisa ser feito essencialmente de modo presencial.

O *Home office* ou teletrabalho não é uma novidade e vem sendo a anos adotado pelas empresas, por uma série de fatores: melhor qualidade de vida do colaborador, diminuição de custos com espaço físico, entre outros. Porém a adoção do trabalho remoto em tempos de pandemia se deu de maneira disruptiva, o que causou em muitas pessoas, antes acostumadas com o trabalho presencial a enfrentar uma série de desafios e dúvidas que antes não podiam considerar.

A migração para o *home office* foi essencialmente pensada nesse momento para a saúde dos colaboradores das organizações. O trabalho remoto pode ser um grande negócio para a produtividade em tempos normais, porém no atual período de pandemia é um desafio manter o mesmo ritmo de produção. Isso acontece muito por conta das inúmeras fontes de estresse que os colaboradores estão enfrentando e que fazem perderem seu foco: preocupação com sua saúde e de pessoas próximas, isolamento continuo ficando longe de família e amigos, insegurança com o seu emprego devido à instabilidade econômica, além de cobranças sobre se ele está produzindo “mesmo”, causando um mal-estar entre colaborador e gestor (GARTNER, 2021).

Embora o trabalho remoto já apresentasse alguns desafios estressantes além dos citados, como espaços improvisados em casa e as fronteiras entre casa e trabalho cada vez menores, esses riscos vem aumentando nas atuais circunstâncias (GARTNER, 2021).

Porém, apesar desses problemas, as organizações precisam se diferenciar de seus concorrentes para garantir vantagem competitiva. Com isso, a transformação digital vem sendo utilizada como solução essencial para as mudanças de tecnologia e processos nas organizações (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2015).

2.2. Transformação Digital

A transformação digital vem mudando a maneira como o trabalho nas corporações é feito (BROWNLOW; NEELY; URMETZER, 2015). É um conceito permeado pela digitalização, processo que torna produtos ou serviços em digitais gerando vantagens sobre os produtos tangíveis (GASSMANN; FRANKENBERGER; CISK, 2014).

Nandico (2016) coloca a transformação digital como uma mudança organizacional, com a finalidade de prover um novo ou melhorado produto ou serviço, através da tecnologia como o facilitador chave.

Transformação digital é mais do que uma mudança tecnológica; são mudanças que causam impacto nos modelos de negócio, processos e no cliente final (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2015).

Do ponto de vista humano, pode ser entendida como as mudanças que a tecnologia causa ou influencia na vida das pessoas (STOLTERMAN; FORS, 2004).

De qualquer forma, independente da maneira que é reconhecida, todas as interpretações levam em consideração a necessidade de tecnologia para subsidiar a sua proposta de mudança.

A constante evolução da tecnologia nos últimos tempos subsidiou esse relevante aumento nos processos de digitalização das empresas. É fato que muitos negócios digitais surgiram nos últimos anos devido a possibilidade tecnológica que eles podiam embarcar.

Em contrapartida, os trabalhadores do século XXI tem de enfrentar esse ambiente de rápidas mudanças e se adaptar em tempo real, colocando os mesmos frente a uma forte demanda e pressão (MANNING, 2020).

Com essa evolução rápida, a necessidade de profissionais capacitados vem se tornando cada vez maior. Muitas empresas confiam aos seus departamentos de recursos humanos o aprendizado contínuo de seus funcionários; com isso, baseados em suas necessidades e diretrizes, investem bilhões de dólares em treinamentos para que seus colaboradores tenham aderência as necessidades da empresa (MANNING, 2020).

2.3. Estresse

As pesquisas sobre o estresse começaram a ser feitas de maneira mais incisiva sob os olhos do Dr Hans Selye, médico endocrinologista que nos anos 30 criou o conceito de resposta generalizada a agressão, onde o objeto estressor induz em seu objetivo o estresse, uma reação de alarme criando energias para a sobrevivência (SELYE, 1936).

Em seus estudos posteriores, Selye (1956) determinou que “era um elemento inerente a toda doença, que produz certas modificações na estrutura e na composição química do corpo, as quais podem ser observadas e mensuradas”.

Segundo Cummings e Cooper (1979), “Estresse é qualquer força que coloca o fator psicológico ou físico além do seu alcance de estabilidade, produzindo uma tensão dentro do indivíduo. O conhecimento de que um estresse é provável de ocorrer constitui uma ameaça para o indivíduo. Uma ameaça pode causar uma tensão devido ao seu significado para a pessoa”.

Já Chiavenato (1999) define o estresse como uma condição em que o indivíduo confronta uma oportunidade, restrição ou demanda em relação a sua vontade. Pontos como autoritarismo do chefe, pressão, cumprimento de tarefas e horários, são alguns dos fatores causadores desse mal. Essa série de fatores influenciam se um indivíduo estressado age de maneira pró-social, ambivalente ou antissocial em relação aos outros (BUCHANAN, 2014).

O resultado desses fatores são aparentes no indivíduo, nas atitudes e transparecendo fisiologicamente: ansiedade, angústia, mau humor, impaciência, nervosismo, inquietude. O fator psicológico tem grande influência fisiológica; desequilíbrios dessa ordem afetam diretamente a saúde física do indivíduo, levando a casos de hipertensão (MCCRATY; ATKINSON; TOMASINO, 2003),

O estresse é onipresente na vida humana moderna, afetando o ambiente e cognição da pessoa (STARCLE; BRAND, 2012).

Em casos extremos temos a chamada Síndrome de Burnout, estado de exaustão que pode ocorrer em muitos contextos, identificados pelo descaso em relação ao seu trabalho e qualidade profissional reduzida (SCHAUFELI; MASLACHI; JACKSON, 1996).

Os sinais de que um indivíduo esteja caminhando para um *burnout* são claros: desmotivação, aumento de erros e queda de autoestima. Os impactos nas corporações são grandes; eles podem atingir tanto o indivíduo (com consequências a saúde e a execução

de seu trabalho), a equipe (afeta nas tomadas de decisão) e a organização (prejuízos com afastamento).

Em 2018 houve um crescimento de 114% no número de benefícios concedidos a pessoas diagnosticadas com síndrome de *burnout* no Brasil, segundo a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho.

A Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), coloca as cobranças exageradas e as metas abusivas como fatores que colaboram com esses resultados.

No entanto, apesar da má reputação, devemos reconhecer que o estresse tem valor durante a evolução humana., isso se considerarmos os estudos do Dr Selye, em que o estresse é uma resposta fisiológica ao promover a sobrevivência frente a potenciais perigos.

2.4. O ambiente corporativo como fonte de estresse

Os negócios digitais estão em franca ascensão. O aumento exponencial desse modelo de negócio vem modificando a indústria e criando possibilidades e oportunidades. Como resultado dessa mudança, o mercado de trabalho vem se remodelando significativamente, mudando seus conceitos de valores e campos de atuação (GROSSMAN, 2016). Os negócios disruptivos vivem onda de economia competitiva sem precedentes. Em um clima de urgência em disrupção e buscando não ficar pra trás, as empresas se tornaram cada vez mais competitivas.

Ao funcionário, a cobrança para se diferenciar é cada vez maior no ambiente corporativo.

Uma série de fatores influenciam se um indivíduo estressado age de maneira pró-social, ambivalente ou antissocial em relação aos outros (BUCHANAN, 2014).

A exposição contínua ao estresse pode levar a sérios problemas de saúde, como causar doenças físicas, mudanças de comportamento e problemas de isolamento social (MAXHUNI *et al.*, 2016), condições comuns que afetam o bem-estar no trabalho.

Já Souza, Baptista e Xidieh (2001) acreditam que as transformações socioeconômicas sofridas pelo trabalhador, assim como a globalização, o desenvolvimento de novas tecnologias, mudanças dos padrões comerciais e a competitividade extrema tem provocado grandes mudanças nas relações trabalhistas.

Como colocado anteriormente, o estresse não é completamente ruim. Algumas pessoas exercem muito bem suas atividades sob pequena pressão e são mais produtivas

com cobranças. O estresse também se revela benéfico quando nessas situações o funcionário busca maior criatividade e possibilidades de crescimento (CHIAVENATO, 1999). Porém, são condições onde pessoas com características específicas conseguem atuar.

2.5. Identificando o estresse

Existe uma gama enorme de testes que visam a identificação, análise e categorização dos níveis de estresse do indivíduo. Há de se notar que eles são ferramentas de apoio e seus resultados não são verdades absolutas sobre o estado real do indivíduo, mas sim, servem de suporte para uma avaliação mais completa. Na sequência vemos algumas ferramentas amplamente utilizadas. As ferramentas a seguir são baseadas em escalas psicométricas.

A Psicometria é um campo de estudo oriundo da Psicologia, e busca construir e aplicar metodologias psicológicas aliadas à análise estatística (PASQUALI, 2009).

Lovibond e Lovibond (1995) propuseram a Escala de Depressão, Ansiedade e Estresse (DASS-21), ferramenta desenvolvida sob a ótica psicométrica e capaz de mensurar simultaneamente e distinguir a depressão, a ansiedade e o estresse. O teste contém 21 questões e tem como objetivo avaliar a severidade dos sintomas centrais da depressão, ansiedade e estresse.

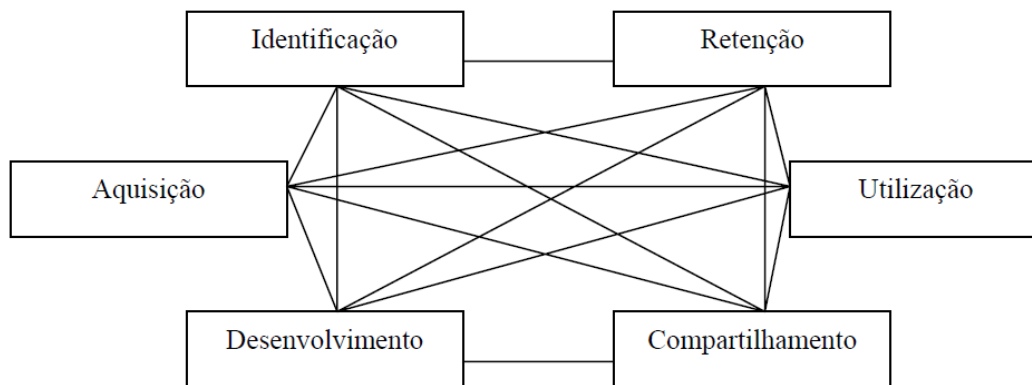
Cohen, Karmack e Mermelsteinm (1983) desenvolveu a Escala de Estresse Percebido (PSS-10), ferramenta também com fundamentação psicométrica e é o instrumento mais utilizado no mundo. Essa escala é derivada da PSS-14, questionário com 14 questões. Vale ressaltar que a PSS é uma medida genérica de níveis de estresse e não tem capacidade de apontar a origem dele.

2.6. Teoria do Aprendizado Organizacional

A literatura sobre essa teoria nos sugere vários pontos de vista diferentes. Keyes e Benavides (2018) defendem que o aprendizado organizacional é um processo de aprendizagem através da institucionalização de novos conhecimentos e incorporados a missão organizacional, ou seja, o aprendizado só se torna organizacional uma vez que ele seja compartilhado a nível organizacional.

No centro desse conceito está o indivíduo. Indivíduos estão trazendo constantes mudanças para as organizações. No entanto, esse tipo de ação nem sempre é um aprendizado pois não é compartilhado dentro de uma organização. As informações que eles carregam podem ser perdidas caso eles saiam, ou caso o ambiente mude. Percebemos então que o agente gerador da informação tem papel fundamental na gestão dessa informação. É necessário que a organização não veja a si como um conjunto de indivíduos, e sim como mantidas e transformadas por eles (ARGYRIS; SCHÖN, 1993).

Figura 2 - Esquema da gestão do aprendizado organizacional



Fonte: Adaptado de Probst e Buchel (1997) por Dornelas (2003)

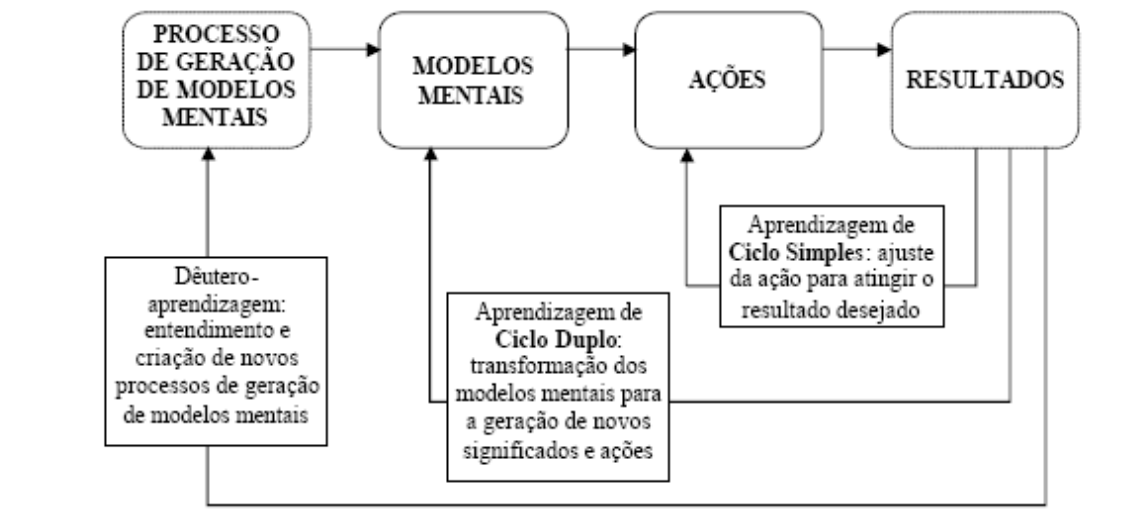
A figura 2 mostra o ciclo de aprendizado organizacional de maneira clara, onde o fluxo de informação é tratado e gerenciado dentro de um processo de controle pela organização.

Quanto aos tipos de aprendizagem organizacional, existe consenso de três tipos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, PROBST; BUCHEL, 1997, SENGE, 1990):

- Ciclo simples: a empresa reage aos eventos da empresa; chamado adaptativo, pois através dele a empresa se adapta ao ambiente;
- Ciclo duplo: observa a mudança de visão de mundo da empresa e exclui processos e sistemas que não são úteis; nesse tipo antes da efetivação de determinada ação, é feita revisão crítica e os resultados anteriores são corrigidos a partir de uma análise dos princípios do sistema base;
- Deutero: Habilidade de aprender a aprender, tendo aumento de conhecimento sobre o processo de aprendizagem.

A figura 3 demonstra os tipos de aprendizado de forma sintetizada.

Figura 3 - *Aprendizado de ciclo simples, ciclo duplo e deuterio*



Fonte: Adaptado de Probst e Buchel (1997) por Perin *et al.* (2006)

Já Stair (1998) e Davenport e Prusak (1999) definem aprendizado organizacional a partir dos seguintes conceitos:

- Dados: fonte primária;
- Informação: conjunto de fato organizados que em conjunto adquirem um valor adicional;
- Conhecimento: é o corpo ou as regras diretrizes e procedimentos responsáveis para selecionar, organizar e manipular dados a fim de torná-los uteis para uma tarefa específica.

Além do entendimento do que é o aprendizado organizacional, precisamos observar o aspecto da classificação do conhecimento. Beckman (1997) divide em três os estágios da acessibilidade ao conhecimento:

Formal: expresso em textos, gráficos, imagens e tabelas de fácil armazenamento em um repositório.

Informal: conhecimento criado a partir de sistemas de comunicação, conversas informais e observações.

Tácito: estágio mais difícil em ser controlado e compartilhado uma vez que é composto de expertise, memória, valores e crenças. Também são considerados o raciocínio qualitativo e compreensões.

O objetivo de utilizar a teoria de aprendizado organizacional neste estudo é testar as possibilidades de aplicação da mesma em diferentes cenários onde o compartilhamento e absorção de informações seja feito sob impacto do estresse.

Um ponto importante a levantar é a limitação em encontrar uma definição mais assertiva do que é o aprendizado organizacional. Essa é apesar de uma dificuldade, também é uma possibilidade de se criar novos estudos. A literatura discorre sobre o tema a muitos anos, e ainda não existe um consenso sobre o que é de fato o aprendizado organizacional, porém as teorias citadas acima encontram pontos em particular. O mesmo acontece com escalas para medição do mesmo.

Neste estudo foi utilizada uma adaptação da escala do Aprendizado Organizacional (SOUZA; TREZ, 2006), com finalidade de analisar o consultor de TI. A mesma é colocada em detalhes no Quadro 1, em Como o entrevistado percebe a organização. A adaptação se deu ao se utilizar o questionário da escala e analisando seus resultados.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O capítulo 3 desta pesquisa descreve a metodologia abordada, assim como a justificativa de sua adoção.

Também especifica quais as técnicas de coleta e análise de dados assim como o motivo da abordagem através de um caso de uso.

3.1. Design de Pesquisa

Para este estudo serão propostas duas técnicas de coleta de dados. A primeira será uma abordagem qualitativa exploratória, uma vez que serão feitas entrevistas com colaboradores de uma consultoria de TI em questão. O objetivo dessa atividade é definir e refinar os questionários que serão em seguida aplicados.

Os métodos mistos são cada vez mais utilizados, principalmente pelos pesquisadores das ciências sociais como forma de encontrar respostas para fenômenos complexos, onde é necessário se desenvolver uma forte fundamentação teórica e metodológica; estudos sob a vista de métodos mistos, caso bem feitos, oferecem uma visão holística ampla sob os fenômenos pesquisados e suas complexidades (ALAVI *et al.*, 2018). Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) definem os métodos mistos de pesquisa como um tipo de pesquisa onde um pesquisador ou uma equipe combina elementos quantitativos e qualitativos com o objetivo de amplitude e profundidade de compressão e corroboração.

Os métodos escolhidos foram mistos devido a necessidade de analisar informações objetivas e subjetivas. Nessa abordagem, essas técnicas já demonstraram ser mais adequadas (DE ANDRADE; PÉREZ-NEBRA, 2021).

3.2. Estudo de caso

Este trabalho é um estudo de caso aplicado a uma consultoria de tecnologia da informação de grande sucesso no Brasil. A escolha por uma consultoria de software foi devido ao seu comprometimento em nos próximos anos trabalhar firmemente com a transformação digital além da possibilidade de acesso do autor aos consultores da organização. O objetivo em uma organização voltada para TI se deu principalmente pelo fato de estar à frente de projetos de transformação digital. Como já explanado anteriormente, a transformação digital vem promovendo a mudança das organizações e a consultoria em questão é uma das responsáveis por esse processo de transformação (NANDICO, 2016).

A consultoria possui mais de 30 anos de história, já soma hoje cerca de 3200 funcionários e tem mais de 2000 clientes ativos. Entre suas metas, estão o seu compromisso com a transformação digital, tanto implantando em seus clientes quanto em suas ações internas.

Apresenta uma estrutura organizacional mista, ou seja, existe a abordagem tradicional com departamentos, como Recursos Humanos e Comercial por exemplo, mas também orientada a funcionamento, onde as equipes são divididas em gestões próprias para cada segmento de produto: bancário, seguros, entre outros. Dentro dessas equipes, existem as divisões por clientes e finalmente por projetos.

O *home office* já era uma realidade antes da pandemia; isso em comum acordo com gestores e determinados clientes. No entanto, boa parte das equipes ficavam ou alocadas nos escritórios da consultoria ou diretamente nos clientes. Com a pandemia os projetos têm sido executados majoritariamente de maneira remota. Um fato interessante, é que várias equipes são formadas de consultores de várias localidades do país, tornando ainda mais desnecessário o trabalho presencial.

Apesar da organização vir originariamente do Brasil, existem operações em outros países como Estados Unidos, Chile e Colômbia.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados utilizou as seguintes técnicas: entrevistas com consultores, questionário aplicado de forma *online* do tipo *survey* e análise de referencial teórico.

As questões da entrevista foram desenvolvidas baseadas em referencial teórico, associadas nos resultados desta pesquisa e posteriormente validadas pelo autor.

As questões do questionário *online* tipo *survey* foram extraídas de pesquisas validadas anteriormente pelo autor.

3.3.1. Entrevistas

Na primeira etapa de coleta de dados foram conduzidas entrevistas individuais com três colaboradores da consultoria. O objetivo dessas entrevistas é compreender a percepção dos entrevistados em relação a empresa, se existe a troca de conhecimentos dentro da organização e traçar um paralelo com sua situação socioeconômica, sua carreira e seus objetivos pessoais. A escolha do perfil de entrevistados se deu por conta de serem pessoas que estão à frente na execução dos projetos, sentindo todos os impactos de maneira direta.

A coleta de dados aconteceu através da ferramenta Zoom, devido a pandemia do COVID-19. Yin (2017) explica que apesar da gravação do áudio ser um dos métodos de coleta mais precisos, o entrevistado pode sentir algum desconforto. Por conta disso, antes do início das gravações os entrevistados foram comunicados em relação a confidencialidade das gravações e dos dados deles. Os áudios foram transcritos manualmente utilizando a ferramenta Word para melhor compreensão e análise nesta pesquisa. Os convites foram feitos através da ferramenta WhatsApp.

O roteiro foi desenvolvido pelo autor com o objetivo de compreender o entendimento do aprendizado organizacional dos consultores e como eles veem esse aprendizado na organização.

Quadro 1 - Roteiro para as entrevistas

Dados do entrevistado
Idade
Tempo de carreira
Qual a ocupação atualmente na consultoria
Qual a motivação no trabalho

Como o entrevistado percebe a organização
Consegue explicar quais são os objetivos estratégicos da sua organização
Está alinhado com as estratégias da organização
Como você vê sua posição em termos estratégicos para a organização
Se vê como parte importante em relação a estratégia da organização
Consegue explicar como funciona o desenvolvimento e a disseminação do aprendizado na sua organização
Entende que há incentivo para a troca de conhecimentos na sua organização
Recebe alguma recompensa por essa troca de conhecimento. Se não, o que você gostaria de receber como recompensa
Teve algum incentivo para a troca ou disseminação de conhecimento nos trabalhos anteriores
Armazenou o conhecimento gerado em uma base gerencial centralizada
Vê relação entre a necessidade de aprendizado organizacional e os resultados da empresa
Sente alguma dificuldade ou barreiras em trocar experiências com as pessoas
Vê como parte fundamental e transformadora para a empresa
Sente que é reconhecido em seu ambiente de trabalho
Sente à vontade para dar ideias para o negócio em termos organizacionais
Qual a motivação para compartilhar novos conhecimentos com a organização
Consegue explicar quais são os objetivos estratégicos da sua organização
Está alinhado com as estratégias da organização
Como vê sua posição em termos estratégicos para a organização
Se vê como parte importante em relação a estratégia da organização
Consegue explicar como funciona o desenvolvimento e a disseminação do aprendizado na sua organização
Entende que há incentivo para a troca de conhecimentos na sua organização
Recebe alguma recompensa pela troca de conhecimento

Teve algum incentivo para a troca ou disseminação de conhecimento nos trabalhos anteriores
Armazenou o conhecimento gerado em uma base gerencial centralizada nos trabalhos anteriores
Vê relação entre a necessidade de aprendizado organizacional e os resultados da empresa
Sente alguma dificuldade ou barreiras em trocar experiências com as pessoas
Se vê como parte fundamental e transformadora para sua empresa
Sente que é reconhecido em seu ambiente de trabalho
Se sente à vontade para dar ideias para o negócio em termos organizacionais
Qual a motivação para compartilhar novos conhecimentos com a organização

Como o entrevistado vê sua carreira e vida pessoal
O que te deixa mais esgotado ao final do dia de trabalho?
Qual o principal problema atualmente
Se sente confortável financeiramente
É feliz na carreira
O que você gostaria de fazer caso não estivesse na sua atual carreira e a vida pessoal afeta seu trabalho e vice-versa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.2. *Questionário tipo survey*

Na segunda etapa de coleta de dados aconteceu a aplicação do questionário *online* tipo *survey*, onde os respondentes tiveram acesso a um conjunto de questões separadas em três blocos de compreensão e puderam selecionar as opções que mais cabiam dentro da sua percepção e realidade.

O objetivo desse questionário foi buscar compreender a situação mental atual dos pesquisados, sua percepção em relação a empresa e a troca de conhecimentos e sua situação socioeconômica.

O questionário foi divulgado dentro do Workplace Facebook da organização, tendo maior visibilidade dos colaboradores.

Figura 4 - Questionário divulgado no Workplace Facebook da consultoria

Geral
Oficial · Grupo aberto · 3,3 mil membros

Publicações · Arquivos · Publicações fixadas · Mais ▾

L

Leandro de Oliveira Perdizo compartilhou um link.

10 de fevereiro · 🌐

Caros colegas da [REDACTED]

Meu nome é Leandro e sou colaborador da [REDACTED] a pouco mais de um ano. Além do trabalho de consultor, venho me dedicando ao Mestrado na FGV com previsão de conclusão agora no início de 2021.

Estou trabalhando com o tema "Como a saúde emocional pode impactar no aprendizado organizacional - Um estudo de caso". Essa dissertação é resultado de dois anos de esforço e trabalho árduo; porém tem sido gratificante olhar para trás e ver toda a caminhada que percorri até agora.

Para prosseguir com minha pesquisa, irei disponibilizar um questionário que pode ser preenchido em cerca de 9 minutos com cerca de 50 perguntas de MÚLTIPLA ESCOLHA, onde levanto questões sobre Saúde Mental, Situação Sócio-econômica e Aprendizado Organizacional. Mas não fique preocupado: os dados são sigilosos e utilizados somente para compor a análise estatística do problema. Não colhemos nenhum tipo de informação pessoal e o intuito é somente pesquisa, conforme permitido pela LGPD/13709-2018. Para obter um resultado consistente, serão necessárias cerca de 400 respostas VÁLIDAS. Como respostas VÁLIDAS, são compreendidas àquelas que foram respondidas de verdade, não somente marcando-se qualquer opção.



Como forma de incentivar a sua participação e o engajamento com a minha pesquisa, irei doar R\$ 5,00 para o GRAACC a cada questionário VÁLIDO respondido, CASO ALCANCEMOS A META DE 400 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS COM RESPOSTAS VÁLIDAS. O GRAACC, Grupo de Apoio ao Adolescente e Criança com Câncer é uma instituição criada em 1991 com o objetivo de ajudar adolescentes e crianças com câncer.

Por isso, peço que as respostas sejam respondidas com carinho, pois irá ajudar tanto a mim quanto a instituição. Irei atualizando a situação da pesquisa pelo Workflow, onde todos poderão acompanhar.

Clique no link a seguir para participar da pesquisa. Gostaria muito de contar com sua participação respondendo o questionário até o dia 12/03.

<https://docs.google.com/.../1FAIpQLSezX8nrV1L.../viewform...>

Conto com sua colaboração e obrigado desde já!



Avaliação do Aprendizado Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software

Atualmente o dia a dia do trabalhador de TI está ficando cada vez mais atribulado. Novas tecnologias, novas metodologias e novas oportunidades surgindo dentro de um cenário digital que cresce vertiginosamente,...

DOCS.GOOGLE.COM

Avaliação do Aprendizado Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software

Atualmente o dia a dia do trabalhador de TI está ficando cada vez mais atribulado. Novas tecnologias, novas metodologias e novas oportunidades surgindo dentro de um cenário digital que cresce vertiginosamente,...

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 1 do questionário é referente a Escala de Estresse Percebido, ferramenta originalmente chamada *Perceived Stress Scale* e desenvolvida para avaliar a percepção de estresse (COHEN; KARMACK; MERMELSTEIN, 1983). Sua escolha foi devido a sua facilidade de coleta e análise de dados. Nesta pesquisa foi utilizada a versão de 10 questões (PSS-10), derivada da versão de 14 questões (PSS-14) em sua versão adaptada a realidade brasileira (REIS; HINO; AÑES, 2010).

A tabela 2 do questionário faz uso de uma adaptação (ANPAD, 2006) da escala de aprendizado organizacional de Templat, Lewis e Snider (2002), responsável por avaliar os processos de aprendizagem.

A tabela 3 do questionário levanta questões de cunho socioeconômico.

Tabela 1 - Questionário *online* tipo *survey* na categoria estresse

Estresse (ESTRESSE)		
ID	Questão	Tipo de Resposta
ESTRESSE-01	Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-02	Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-03	Com que frequência você esteve nervoso ou estressado? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-04	Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-05	Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-06	Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-07	Com que frequência você foi capaz de controlar irritações na sua vida? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-08	Com que frequência você sentiu que todos os aspectos de sua vida estavam sob controle?(considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-09	Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle? (considere os últimos 30 dias)	Escala categórica
ESTRESSE-10	Com que frequência você sentiu que os problemas acumularam tanto que você não	Escala categórica

	conseguiria resolvê-los? (considere os últimos 30 dias)	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 - Questionário *online* tipo *survey* na categoria aprendizado organizacional

Aprendizado Organizacional (AO)		
ID	Questão	Tipo de Resposta
AO-01	A empresa desenvolve técnicos /especialistas internamente.	Escala categórica
AO-02	A empresa armazena informações detalhadas de processos centrais.	Escala categórica
AO-03	Existe na empresa formalizada a função de gerenciamento da informação.	Escala categórica
AO-04	A empresa é lenta para reagir à mudança tecnológica.	Escala categórica
AO-05	A empresa mantém um conjunto de habilidades em seu grupo de funcionários.	Escala categórica
AO-06	A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução.	Escala categórica
AO-07	A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, data <i>warehousing</i> , documentos eletrônicos).	Escala categórica
AO-08	A empresa coleta dados em diversos aspectos de resultados.	Escala categórica
AO-09	A empresa adquire subunidades (como organizações, funções, departamentos) baseada em ganhos financeiros de curto prazo.	Escala categórica
AO-10	Quando as capacidades internas são deficientes, adquirimos estas do ambiente externo.	Escala categórica
AO-11	Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, Internet e outros) à disposição.	Escala categórica
AO-12	Os funcionários resistem em mudar para novas formas de fazer as coisas.	Escala categórica
AO-13	Os funcionários aprendem a respeito dos desenvolvimentos recentes da empresa através de meios informais (como notícias, reuniões e bate-papos informais).	Escala categórica
AO-14	Os funcionários recuperam informações arquivadas para a tomada de decisões.	Escala categórica
AO-15	Os funcionários fazem uso extensivo do Sistema de Informação como instrumento de apoio no trabalho.	Escala categórica
AO-16	Os funcionários são cientes de onde o conhecimento deles pode servir para a empresa.	Escala categórica

AO-17	Os funcionários mantêm informações (como números, planilhas, ideias) longe de outros funcionários.	Escala categórica
AO-18	Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá.	Escala categórica
AO-19	Os funcionários são encorajados para se comunicarem com clareza.	Escala categórica
AO-20	A administração direciona os problemas de forma pró-ativa.	Escala categórica
AO-21	A administração monitora importantes variáveis de performance organizacional.	Escala categórica
AO-22	A administração elimina informações obsoletas do acesso dos funcionários.	Escala categórica
AO-23	A administração escolhe funcionários para treinamento em outras áreas da organização.	Escala categórica
AO-24	A alta administração integra informações de diferentes áreas da organização.	Escala categórica
AO-25	A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros).	Escala categórica
AO-26	A administração ignora a estratégia dos competidores.	Escala categórica
AO-27	A administração aprende novas coisas a respeito da empresa por observação direta.	Escala categórica
AO-28	A administração encoraja o uso de estruturas e modelos para apoiar a tomada de decisão.	Escala categórica
AO-29	A administração utiliza os resultados (feedback) de estudos da empresa (como pesquisas e tentativa de novos métodos).	Escala categórica
AO-30	Os funcionários são desencorajados por recomendarem novas ideias.	Escala categórica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Questionário *online* tipo *survey* na categoria perfil socioeconômico

Perfil Socioeconômica (RS)		
ID	Questão	Tipo de Resposta
RS-01	Sexo	Escolha Única
RS-02	Idade	Aberta
RS-03	Quantidade de filhos	Aberta
RS-04	Faixa salarial	Escolha Única
RS-05	Estado Civil	Escolha Única

RS-06	Cor/Raça	Escolha Única
RS-07	Nível Escolar	Escolha Única
RS-08	Etapa de escolarização da mãe	Escolha Única
RS-09	Etapa de escolarização do pai	Escolha Única
RS-10	Casa própria ou alugada	Escolha Única
RS-11	Total de pessoas na casa	Aberta
RS-12	Quantas pessoas contribuem para a renda familiar	Aberta
RS-13	Mora atualmente com quem	Escolha Única
RS-14	Quantos anos de profissão	Aberta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 - Escala categórica utilizada nos questionários

Pontos	Descrição
0	Nunca
1	Quase nunca
2	Às vezes
3	Pouco frequente
4	Muito frequente

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escala utilizada é baseada na escala de tipo categórica, os valores vão de *Nunca* (0) a *Muito frequente* (4). Essa escala tem como objetivo avaliar o nível de concordância com cada item.

4. RESULTADOS

O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos através das pesquisas qualitativa e quantitativa, a análise dos dados e as considerações sobre os mesmos.

4.1. Análise das entrevistas

O Quadro abaixo descreve as entrevistas realizadas com os colaboradores da consultoria. Todas foram realizadas através de conversas por áudio gravadas via Zoom, previamente autorizadas pelos entrevistados e mediante a garantia de anonimato. Também foi explanado que os dados coletados seriam para fins estritamente acadêmicos.

Quadro 2 - Entrevista com consultores

Consultor		Data da entrevista	Duração da entrevista
E1	Consultor, arquiteto de <i>software</i> , com formação em gestão de sistemas e a 17 anos no mercado	03/09/2020	01:07
E2	Consultor, analista de sistemas, com formação em Sistemas da informação e a 12 anos no mercado	18/12/2020	00:11
E3	Consultor, analista de sistemas, com formação em gestão de sistemas e a 22 anos no mercado	18/12/2020	00:21

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise qualitativa dos dados foi feita a partir de uma análise categorial. Segundo Bardin (2011), tal análise tem como objetivo desmembrar o texto em categorias agrupadas analogicamente. As categorias e subcategorias foram extraídas através da leitura de análise da transcrição dos áudios das entrevistas. Complementando, cada categoria e subcategoria contém suas referências teóricas acompanhadas de trechos das falas dos entrevistados.

As três entrevistas seguiram o mesmo roteiro, apesar dos tempos de duração variarem. É importante ressaltar que a primeira entrevista durou mais do que as outras devido ao entusiasmo do entrevistado quanto ao assunto e o fato de ser bastante prolixo.

Quadro 3 - Categorias, subcategorias e referencial teórico

Categorias	Subcategorias	Referência
Conhecimento	Incentivo; Disseminação/propagação do conhecimento; Armazenamento/base de conhecimento; Barreiras na troca de conhecimentos; Aprendizado Organizacional	KEYES, L.; BENAVIDES, A. (2018). Chaos theory, uncertainty, and organizational learning. <i>International Journal Of Organization Theory & Behavior</i> , 21(4), 226-241. doi: 10.1108/ijotb-04-2018-0050. BECKMAN, T. J. Methodology for knowledge management. In: <i>International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference</i> . CALDEIRA, Adilson; GODOY, Arilda. (2011). Barreiras e Incentivos à Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso. <i>REGE Revista de Gestão - USP</i> . 18. 513-530. 10.5700/rege438.
Organização	Compreensão da estratégia da organização; Transformação digital	NANDICO, O., F. (2016). A Framework to Support Digital Transformation. In E. El-Sheikh et al. (Eds.), <i>Emerging Trends in the Evolution of Service-Oriented and Enterprise Architectures</i> ALBERTIN, Alberto Luiz. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. <i>Revista de Administração de Empresas</i> , 41(3), 42-50. https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300005

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Trechos das entrevistas com a opinião dos consultores

Categoria: Conhecimento	
Subcategoria: Incentivo	
E1	<i>Tem incentivo, mas é um incentivo que pode ser melhorado; pode ser melhorado com uma solicitação de cima; eu não quero, por exemplo, nenhum profissional atuando em projeto toda segunda-feira de manhã legal; não tem entendido a gente tá mais ou menos dois ou três meses nesse projeto (atual), quando foi que eu você tem que fazer um e-mail desse ou até entrar num grupo desse de compartilhamento de conhecimento? então a gente sabe que tem iniciativas, mas quando você cruza essas iniciativas com a realidade dos projetos elas acabam sendo iniciativas acadêmicas né, não são iniciativas práticas.</i>
E2	<i>Incentivo não tem, mas isso daí dado o perfil dos colaboradores que são pessoas que querem ajudar uns aos outros é isso acaba acontecendo, mas não de forma incentivada.</i>
E3	<i>Eu entendo que não tem atualmente, que não tenho incentivo. Em uma empresa anterior, eu entrei na empresa ela automaticamente me pagou o curso de Oracle, na época o Oracle 8i porque era a tecnologia antes de começar o projeto ela falou Oracle pagou na época o curso do Java na época do Java 6 né para desenvolver o projeto e como eu tinha feito esse curso e se eu ensinasse outras pessoas, eles disponibilizavam sala e um adicional no salário para dar treinamento.</i>

Categoria: Conhecimento	
Subcategoria: Disseminação/propagação do conhecimento	
E1	<i>Tem uma série de iniciativas, divulgação e propagação de conhecimento da compartilhamentos; o que faz não tá tão próximo e tão envolvido com essas iniciativas, você sabe que a nossa vida que quando tá no projeto desse com prazo apertado a gente não tem outro foco, senão o projeto, o projeto e o projeto; então se eu tiver um vídeo aqui de arquitetura para compartilhar com os outros profissionais daqui eu conseguiria? Não.</i>
E2	<i>Quanto mais quanto maior for a disseminação do conhecimento e o aprimoramento dos colaboradores maior será o potencial da equipe um todo né. Então aprendizado isso daí não é uma coisa tá muito na raiz dela né, não foi apresentado nada em questão de incentivos, aperfeiçoamento e nem dado cursos nada, tipo ela pega os profissionais que estão prontos e aqueles que desejam trabalhar em cima deles né, evoluídos, mas sempre botando nos clientes e deixa ele se virar.</i>
E3	<i>Acho que uma empresa de tecnologia tem que investir no seu corpo, mão de obra e Tecnologia é uma empresa que ajuda as outras empresas a entrar no mundo no mundo digital, então ela tem que investir nesse sentido. A importância maior é formal cara não ser formalizado tem que ser formal. Na organização a disseminação do conhecimento ou não tem, ou nunca foi apresentado nada.</i>

Categoria: Conhecimento	
Subcategoria: Armazenamento/base de conhecimento	
E1	<i>Eu nunca fiz o armazenamento de informações em lugar nenhum, tipo um livro, blog, em nada. Nem sistemas gerenciais.</i>
E2	<i>Então a minha base de conhecimento pessoal às vezes eu coloco numa base minha, mas não Centralizado na empresa. Geralmente quando tem uma atividade aí a atividade é distribuída de acordo com as competências de cada colaborador, e caso um colega precise de ajuda, à equipe um ajuda o outro.</i>
E3	<i>Eu não gerenciei uma coisa pessoal minha mas na empresa anterior tinha uma base gerencial, onde ficava todo o armazenamento gerencial; você digitava por exemplo alguma coisa assim é “configuração do Oracle no Windows 7”, tinha todos os passos, tinha várias coisas, tinha dicas, por exemplo “conversão de variáveis e banco de dados”, ficava lá, tinha vários exemplos, e com isso os códigos ficavam muito iguais, muito parecidos, porque já tinha tinha isso organizado.</i>

Categoria: Conhecimento	
Subcategoria: Barreiras na troca de conhecimentos	
E1	<i>Não sinto dificuldade nenhuma em trocar conhecimento, faço com o maior prazer, se tiver oportunidade em compartilhar conhecimento, farei com o maior prazer, mas eu acho que a dificuldade maior mesmo é o tempo, a gente não tem tempo né, nosso tempo é consumido já com grande volume de atividade.</i>
E2	<i>Do meu lado não tenho dificuldades em trocar o conhecimento.</i>
E3	<i>Eu só conheço os colegas que eu trabalhei do lado (fisicamente) e não tive problema com os colegas do lado, mas com a organização mesmo, a empresa, não sei como relacionar nesse sentido com ela. Não sei chegar, “tô precisando de um suporte disso”, não sei como.</i>

Categoria: Organização	
Subcategoria: Compreensão da estratégia da organização	
E1	<i>Pelo que eu entendi eles estão procurando um nivelamento social assim como todas as empresas eles querem ganhar cada vez mais a fatia maior do mercado né certo mas eu senti que tá muito ligada às questões humanas né de ele se preocupam com a faixa salarial de um branco, do negro da das mulheres, estão tentando nivelar isso.</i>
E2	<i>Promover a transformação digital nas empresas, oferecendo mão de obra especializada, para que se possa atingir as metas organizacionais da empresa que presta serviço.</i>
E3	<i>Eu entendo como estratégica, é uma empresa que terceiriza serviços de tecnologia, ela transforma uma empresa para o mundo digital, preparar ela para o mundo digital. É o que é o que eu entendo.</i>

Categoria: Organização	
Subcategoria: Transformação digital	
E1	-
E2	<i>Então, o colaborador desenvolvedor, o analista, o especialista ele tem como propósito dar um auxílio para que a empresa ela possa conseguir chegar na maturidade desejada né, obtendo tecnologias, obtendo inovações e o propósito das empresas em contratar uma consultoria é justamente ao que possuem juntou aos seus com seus os seus Consultores né, porque o grande ponto da Consultoria são os Consultores né, se ela tem uma equipe de consultores altamente capacitados ela vai ter maior engajamento no mercado; e hoje me vejo dessa maneira.</i>
E3	<i>Eu sou uma ferramenta da empresa, eu sou alocado no cliente para prestar esse serviço, para deixar essa empresa digital; eu sou terceirizado de uma empresa. Hoje por exemplo eu recebi um feedback do meu diretor direto</i>

	<i>(cliente), falando que estou conseguindo deixar a empresa dele alinhada com o mundo digital; hoje estou terminando um app, um aplicativo.</i>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na subcategoria Incentivo podemos ver que existe não existe uma percepção clara de incentivo para a disseminação de conhecimento pela organização, porém de forma informal existe uma troca de conhecimento. As subcategorias Disseminação/propagação de conhecimento e Armazenamento/base de conhecimento fazem referência a disseminação e armazenamento de conhecimento. Podemos notar que existe uma clara percepção da importância da disseminação do conhecimento dentro da organização. Por outro lado, os entrevistados não veem uma base gerencial centralizada na organização para armazenamento desse conhecimento.

Manter uma base gerencial é fundamental para a centralização e disseminação do conhecimento. BECKMAN (1997) defende que o primeiro dos três estágios é o formal, ou seja, expresso em forma de imagens ou texto e que possa ser armazenado em uma base centralizada. O conhecimento só se torna organizacional uma vez que é compartilhado a nível organizacional (KEYES; BENAVIDES, 2018).

Na subcategoria Barreiras na troca de conhecimentos os entrevistados não conseguem perceber barreiras na troca de informações naturalmente, mas veem certa dificuldade quando a organização é envolvida. Barreiras no aprendizado organizacional existem e podem dificultar ou impedir sua efetivação (CALDEIRA; GODOI, 2011).

Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) dividem essas barreiras em três categorias: interrupções nos processos de aprendizagem, bloqueios culturais e psicológicos e obstáculos relacionados a estrutura organizacional. Nos trechos acima podemos notar certa semelhança com os obstáculos relacionados a estrutura organizacional.

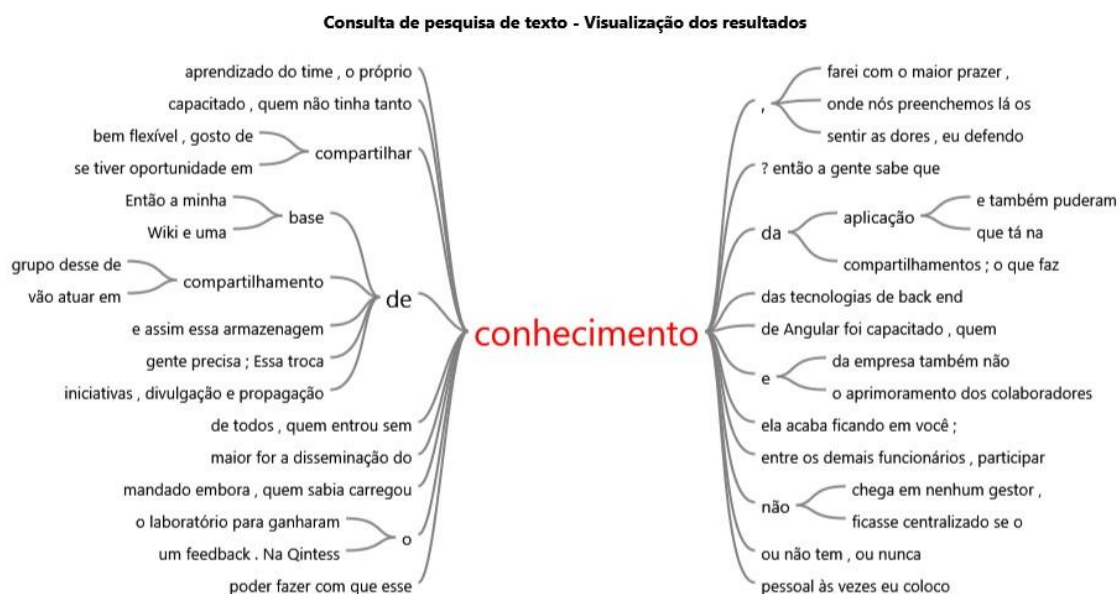
Nas subcategorias Compreensão da estratégia da empresa e Transformação digital podemos observar que existe uma percepção por parte dos entrevistados das estratégias da organização, sendo que dois deles apontam como a transformação digital importante para a estratégia da empresa e falam sobre sua importância.

A tecnologia é parte fundamental das organizações; elas cada vez mais fazem uso intenso e amplo da TI, levando em conta seu poder como ferramenta empresarial. Portanto, a TI é considerada fundamenta, tanto em nível operacional, quanto em nível estratégico (ALBERTIN, 2001).

Quando levamos em conta ainda a transformação digital aplicada nessas organizações, a mudança não é só na adoção da TI, mas também na estrutura organizacional (NANDICO, 2016).

Nodes (Categorias e Subcategorias)	Número agregado de trechos codificados	Número de fontes (entrevistados)
1. Conhecimento	18	3
a. Aprendizado	2	2
b. Armazenamento de informação	6	3
c. Incentivo	5	3
d. Troca de conhecimento	3	3
2. Organização/empresa	56	3
a. Compreensão da estratégia da organização;	3	2
b. Transformação digital	16	3

Figura 5 - Árvore de palavras utilizando a expressão conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das entrevistas demonstra a percepção dos consultores de TI em relação ao seu nível de satisfação na troca de conhecimentos dentro de organização.

Quando falamos em incentivo na troca de conhecimentos, a percepção não é parecida para todos. É visto que não existe um incentivo por dois dos três entrevistados, enquanto um reconhece o incentivo, mas acredita que possa ser melhorado. O incentivo é uma sugestão importante, uma vez que traz resultados significativos para a organização.

Em relação a disseminação do conhecimento, existe uma compreensão da importância dessa troca de conhecimentos, mas não de forma clara.

A troca de conhecimentos é fundamental para a rotatividade do aprendizado organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1993).

Quanto a criação de uma base de conhecimento, os entrevistados demonstram utilizar de bases próprias para guardar seu conhecimento e de sua própria experiência.

Tabela 6 - Resumo Entrevistas

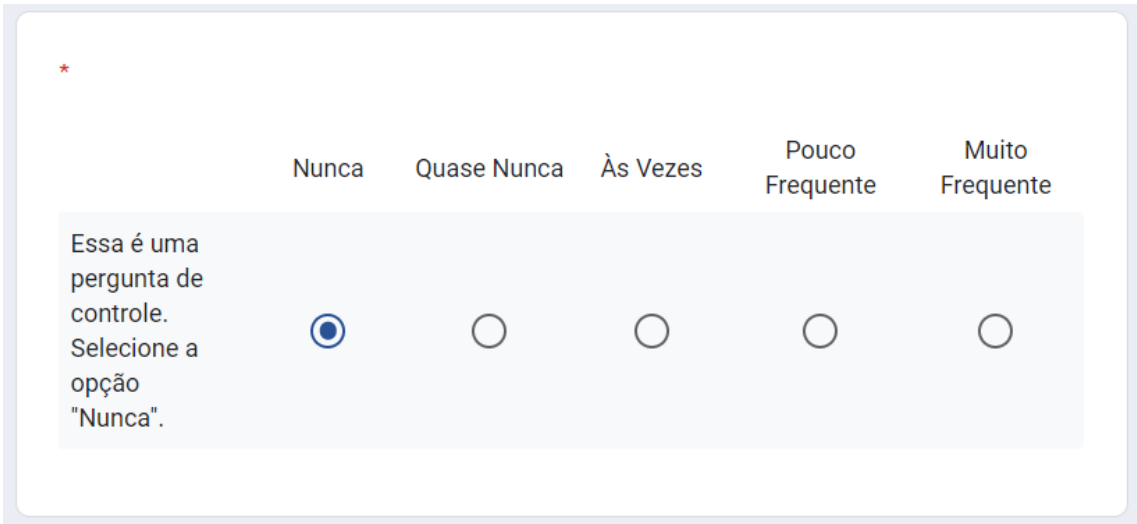
#	Questão	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1	Aprendizado	Vê que tem iniciativas, divulgação propagação do conhecimento, mas não consegue participar	Não vê iniciativas, mas acha importante a propagação do conhecimento	Não vê iniciativas
2	Armazenamento de informação	Não faz e não tem conhecimento de ter na empresa	Faz pessoal e não tem conhecimento de ter na empresa	Não faz e não tem conhecimento de ter na empresa
3	Incentivo	Vê que tem incentivo, porém pode ser melhorado	Não vê incentivo	Não vê incentivo
4	Troca de conhecimento	Não vê nenhuma dificuldade em trocar conhecimentos, porém não tem muito tempo	Não vê dificuldade em trocar conhecimentos	Não vê dificuldades em trocar conhecimentos
5	Compreensão da estratégia da organização;	Consegue exemplificar a estratégia como nivelamento social e ligado as questões humanas	Consegue entender a estratégia como promover a transformação digital	Consegue entender a estratégia como transformar as empresas digitalmente
6	Transformação digital	-	Vê que é peça fundamental para oferecer um serviço de transformação digital para os clientes	Vê que é peça fundamental para oferecer um serviço de transformação digital para os clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. Análise do questionário *online* tipo *survey*

A análise de dados dos questionários *online* acontece através da coleta obtida utilizando a ferramenta Google Forms. A pesquisa aconteceu entre os dias 10 de fevereiro de 2021 a 19 de março de 2021, e obteve a participação de 82 pessoas respondentes, como taxa de 100% de conclusão. Dessas 82 respostas, foram consideradas válidas 77. Como critério de avaliação de validade das respostas, foi inserido entre as questões de cada bloco uma questão de verificação, na qual uma resposta já indicada na própria questão deveria ser utilizada. Um exemplo dessa questão de controle é a seguinte:

Figura 6 - Questão de controle utilizada no questionário *online* tipo *survey*



*

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Essa é uma pergunta de controle. Selecione a opção "Nunca".

☒ ☐ ☐ ☐ ☐

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 - Total de participantes do questionário *online* tipo *survey*

	Respondentes	Percentual
Participantes	82	100%
Desconsiderados	5	6,17%
Válidos	77	93,83%

Fonte: Elaborado pelo autor.

É necessário observar que o questionário é dividido em três tópicos distintos para facilidade de compreensão: estresse, aprendizado organizacional e perfil socioeconômica.

Não por acaso também esses tópicos fazem menção a escalas de medição distintas com objetivos distintos de resolução.

O questionário que compreende 57 questões sobre o tema “Avaliação do Aprendizado Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software” foi aplicado exclusivamente entre consultores de TI da consultoria em questão nesta pesquisa. Para a análise e compreensão dos resultados foi aplicada a escala categórica, em uma escala de 0 – 4, visando de medir o nível de concordância com cada questão.

Por fim a ferramenta utilizada para a análise quantitativa dos dados coletados foi o Minitab 19.

A amostra foi considerada adequada para o desenvolvimento dos testes estatísticos. Também não houve viés na pesquisa, os consultores responderam de forma anônima e tiveram acesso a mesma devido a divulgação interna da consultoria. Outro ponto importante a salientar foi a doação ao GRAACC estipulada para agregar um retorno positivo dos consultores. A seguir nos blocos são detalhadas as informações sobre as respostas válidas.

Na aplicação da escala de estresse percebido nos resultados acima foram encontrados escores variando entre 2 e 29, com uma média de 16 e desvio padrão de 6,63. A partir da tabela de referência no Apêndice I, podemos verificar que 6 respondentes (7,89%) estão com um nível de estresse alto. Já 49 respondentes (64,47%) demonstram ter estresse de forma moderada. Finalmente 21 respondentes (27,63%) tem um nível baixo de estresse.

Tabela 8 - Escala de estresse percebido

Escala PSS10 - valores referência	
0-13	baixo estresse
14-26	estresse moderado
27-40	alto estresse

Fonte: Adaptado de Cohen, Karmack e Mermelsteinm (1983)

Os blocos do Apêndice II são referentes ao aprendizado organizacional. Note que estão divididas em três abordagens de aprendizagem: processos, funcionários e administração.

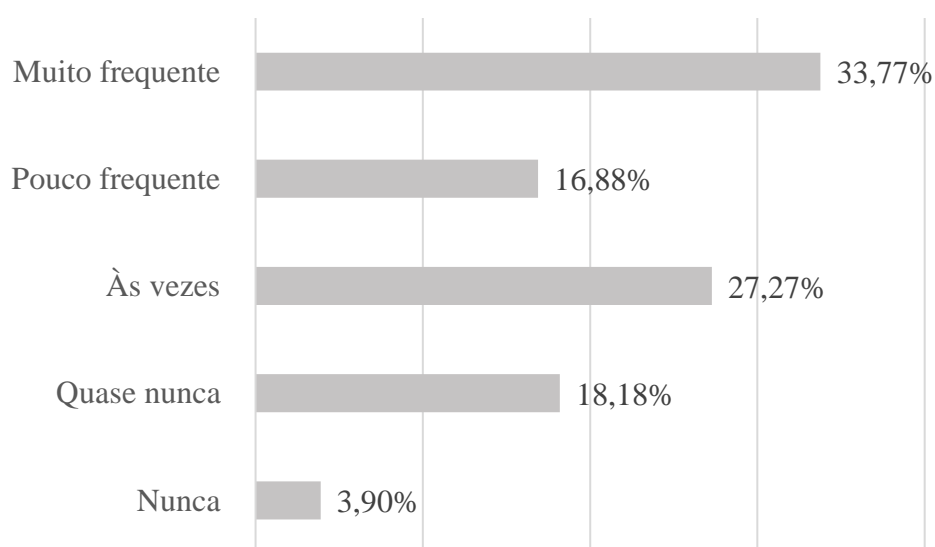
Já nos blocos do Apêndice III os participantes fazem suas considerações referentes a suas condições socioeconômicas.

Panorama Geral dos consultores que responderam ao questionário online

Parte 1 do questionário – Estresse/Saúde Mental

O objetivo dessa primeira parte do questionário é avaliar o nível de estresse do colaborador.

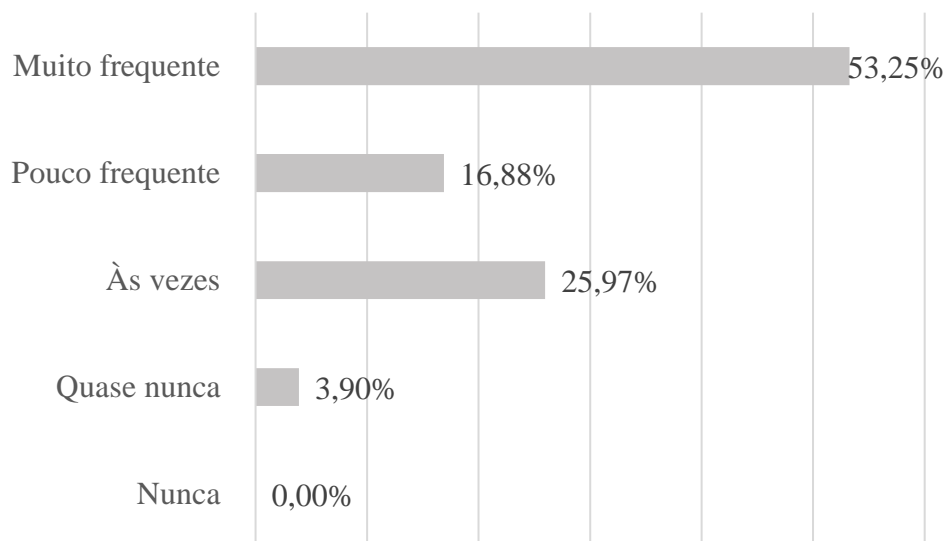
Gráfico 1 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

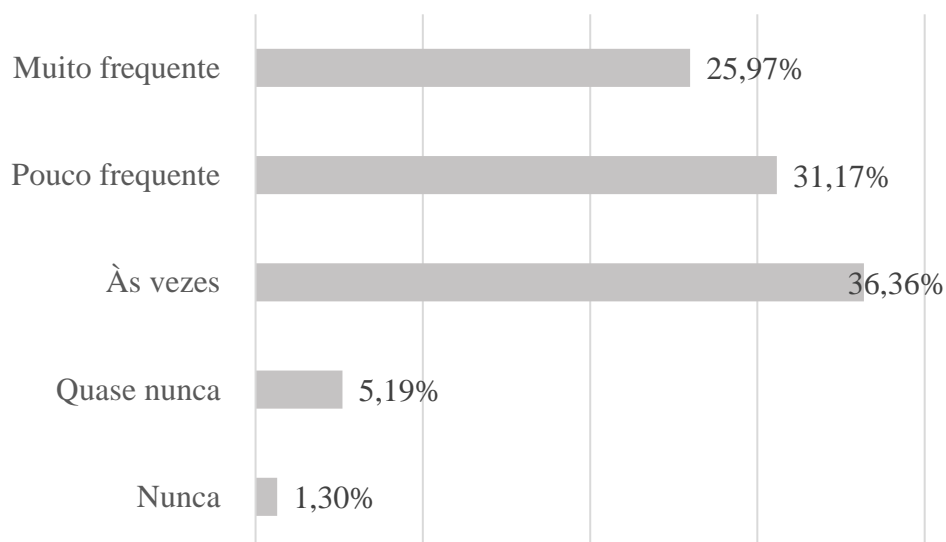
Gráfico 2 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

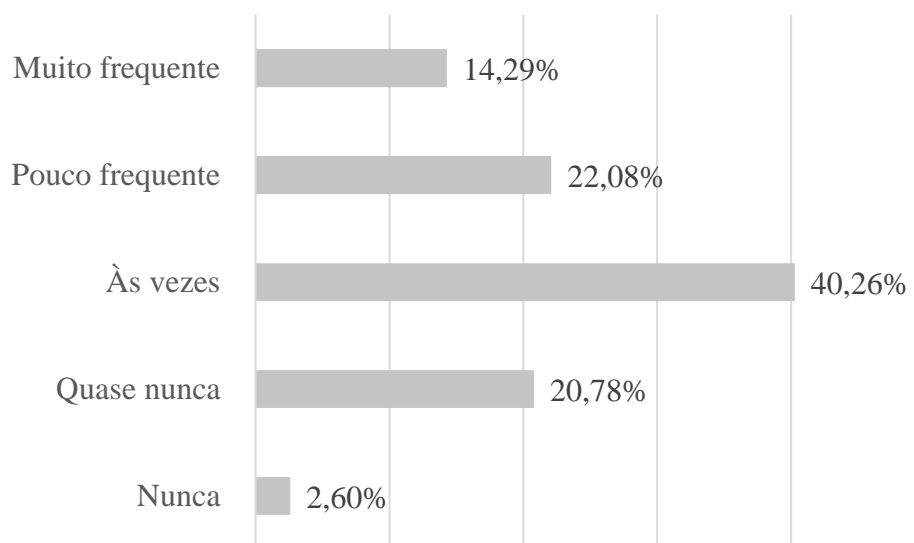
Gráfico 3 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Gráfico 4 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Nesse primeiro bloco algumas observações podem ser feitas. A maioria das respostas, positivas ou negativas tendem a ser “Às Vezes” ou “Muito frequente”.

Nas questões positivas (ESTRESSE-04, ESTRESSE-05, ESTRESSE-07 e ESTRESSE-08), podemos notar que boa parte dos consultores tendem a selecionar a resposta “Às Vezes” ou “Muito frequente”.

Podemos pegar como exemplos as questões “Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?” com 53,25% dos consultores respondendo “Muito frequente” e “Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?” com 36,36% dos consultores respondendo “Às vezes”.

Nas questões negativas (ESTRESSE-01, ESTRESSE-02, ESTRESSE-03, ESTRESSE-06, ESTRESSE-09, ESTRESSE-10), podemos notar também que boa parte dos consultores tendem a selecionar a resposta “Às Vezes” ou “Muito frequente”.

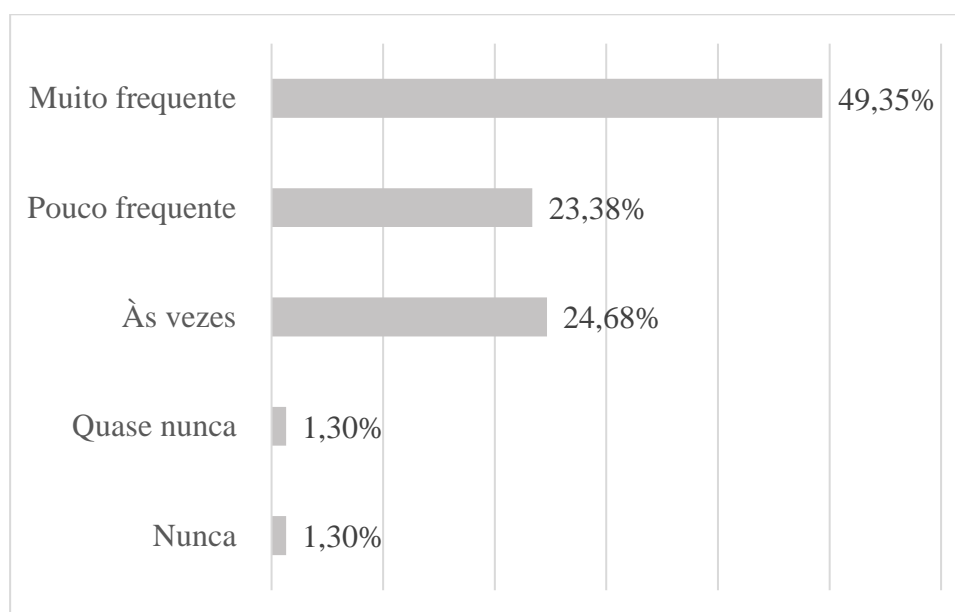
As questões “Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?” com 33,77% dos consultores respondendo “Muito frequente” e “Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?” com 40,26% os consultores respondendo “Às vezes”.

A partir dessas respostas é possível se especular que os consultores estão com um nível alto de estresse, porém conseguem controlar essas questões com confiança. No entanto, parecem vagos quanto a questões sobre o controle de sua vida ou em como se sentir incapazes de lidar com suas atividades.

Podemos notar isso entre as questões “Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida?”, “Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente?” e “Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer?”, para as quais todas as respostas eram “Às vezes”. Os gráficos de todas as questões se encontram no Apêndice VI.

Parte 2 do questionário – Aprendizado Organizacional

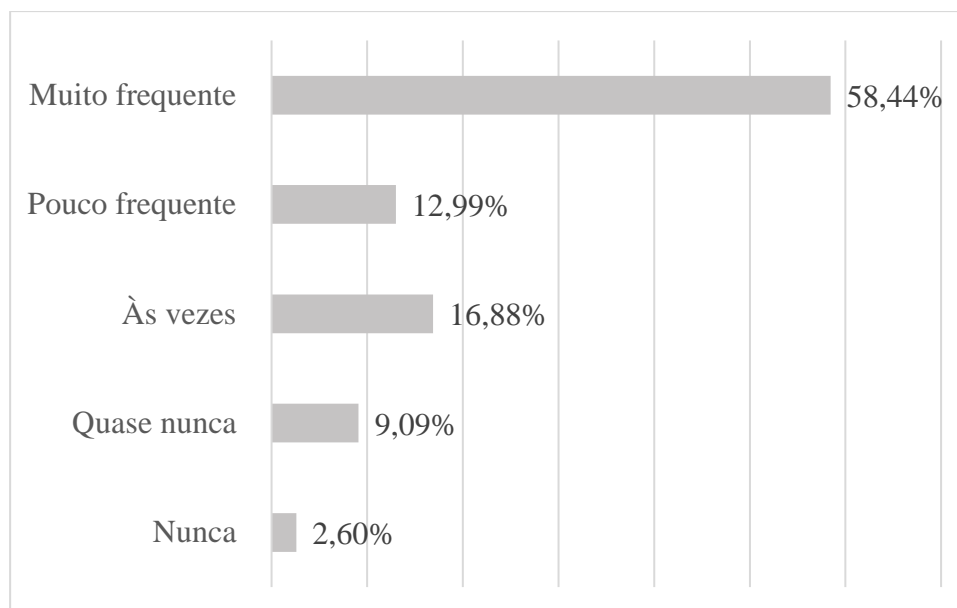
Gráfico 5 - Distribuição de frequência da questão “A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

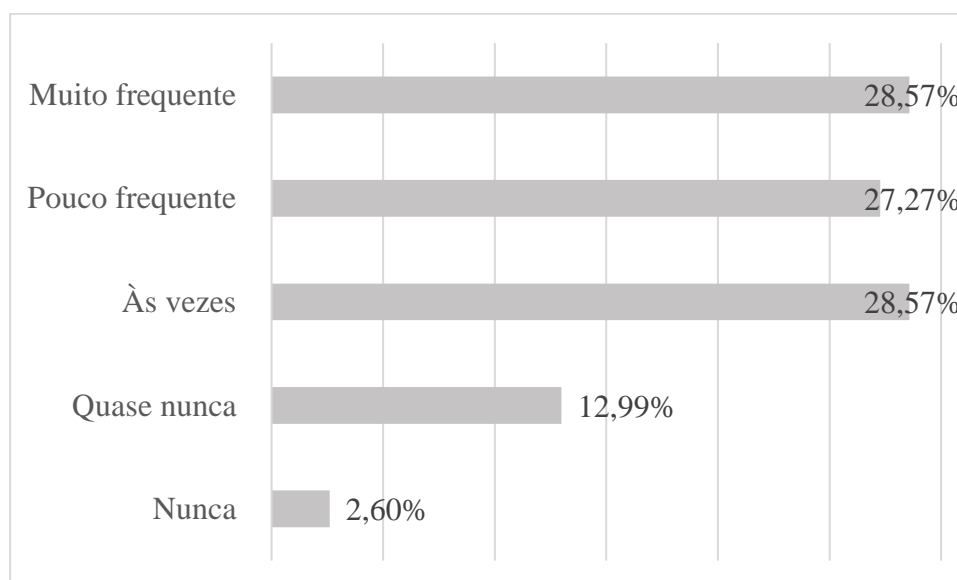
Gráfico 6 - Distribuição de frequência da questão “A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, *data warehousing*, documentos eletrônicos).”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

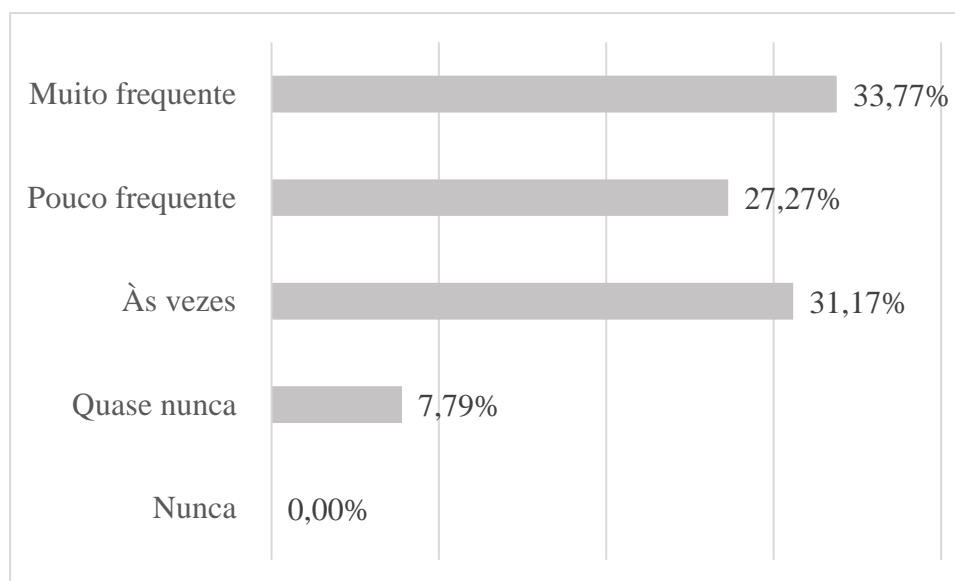
Gráfico 7 - Distribuição de frequência da questão “Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Gráfico 8 - Distribuição de frequência da questão “A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros).”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Nesse segundo bloco podemos verificar que a maioria das respostas tendem a ser "Muito frequente".

Notamos também que a aprendizagem organizacional no quesito "processo" tem um grau de satisfação muito alto. Podemos colocar como exemplo as questões "A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução." com 50,67% e "A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, *data warehousing*, documentos eletrônicos)." com 58,67%.

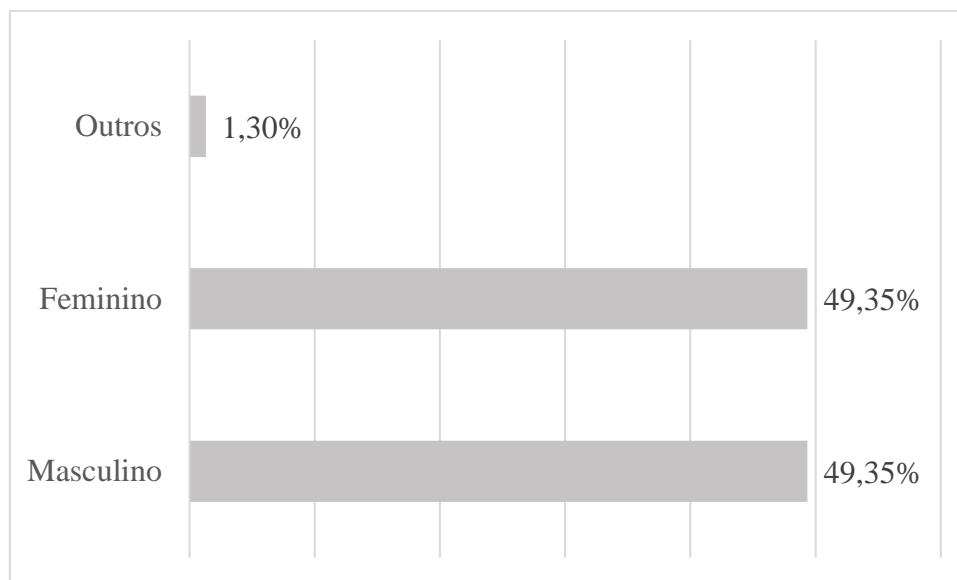
Nos quesitos "funcionários" e "administração" o nível de respostas segue parecido. Em algumas questões podemos notar um empate entre as respostas "Às vezes" e "Muito frequente", como em "Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá." com 29,33% em ambas as respostas e "A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros) com 32,00%."

A partir dessas respostas podemos especular que em relação a maioria das questões as pessoas se sentem confortáveis com os direcionamentos da empresa, no

entanto tem um leve receio em algumas questões que envolvem funcionários e a administração. Os gráficos de todas as questões se encontram no Apêndice VII.

Parte 3 do questionário – Perfil socioeconômica

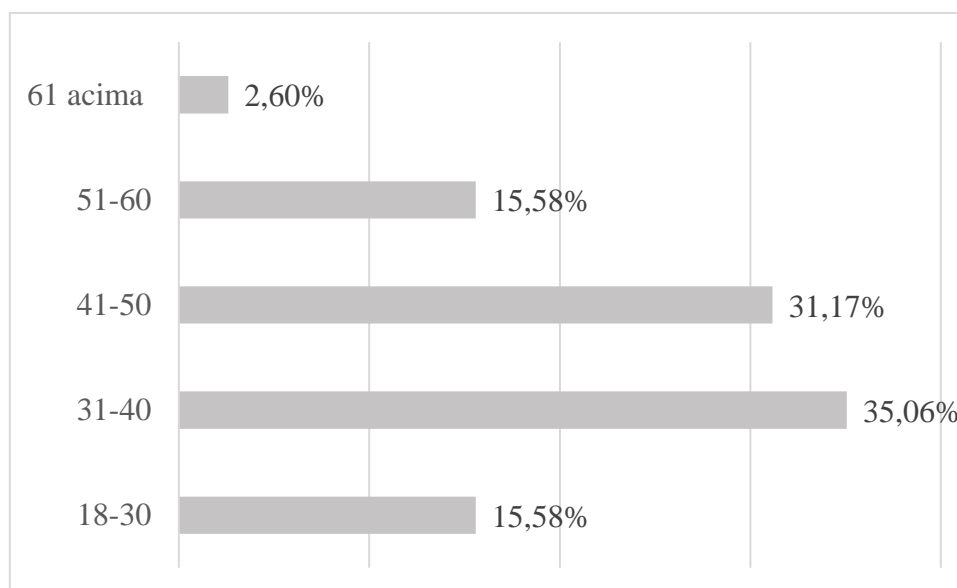
Gráfico 9 - Distribuição de frequência da questão “Sexo”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Gráfico 10 - Distribuição de frequência da questão “Idade”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Podemos observar nos gráficos acima e nas referências no Apêndice I que o perfil dos consultores respondentes é dividido entre homens (49%) e mulheres (49%), com idade entre os 31 e 40 anos (35%), sem filhos (52%), casados (56%), de cor/raça branca (68%). Quanto ao nível escolar, cerca de 51% ensino superior completo, sendo que suas mães têm o ensino médio (38%) e seus pais o ensino médio também (31%). Moram em grande parte em casa própria (79%), com até duas pessoas (34%), sendo que também até duas pessoas contribuem com a renda familiar. Fato que contribuem para a compreensão desses resultados é de morarem com o cônjuge 68%. Quanto ao tempo de experiência, possuem cerca de 21 a 30 anos de experiência (25%) e recebem mais de 10 salários mínimos (31%).

4.2.1. Análises preliminares

Para estimar a confiabilidade e consistência das escalas aplicadas foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach, escala que varia de 0 a 1. Os campos representam os pontos abordados no questionário. O alpha de Cronbach é um índice que essencialmente representa a média das correlações entre os itens pertencentes a um determinado instrumento (STREINER, 2013). Na tabela 4 é apresentado o alpha para as escalas de aprendizado organizacional, suas subcategorias e estresse. Para a análise foi utilizado o software Microsoft Excel 365 e os cálculos são apresentados no Apêndice VI.

Freitas e Rodrigues (2005) colocam como escala para avaliação coeficiente alfa os seguintes limites:

Tabela 9 - Alpha de Cronbach

ID	Alpha	Escala
1	$\alpha \leq 0,30$	Muito baixa
2	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
3	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
4	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
5	$\alpha > 0,90$	Muito alta

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005)

Tabela 10 - Análise do alpha de Cronbach para o questionário

Questionário	Alpha de Cronbach
Estresse (ESTRESSE)	0,8434
AO-PE	0,7008
AO-FE	0,7641
AO-AE	0,7796

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Como é apresentado na avaliação, é possível considerar os questionários com confiabilidade entre alta e muito alta, exceto quando observamos Aprendizado Organizacional na subcategoria Processos que demonstra uma avaliação moderada.

4.2.2. Modelos de Regressão

A partir das validações anteriores, foi especificado o modelo através do *software* Minitab 19. O modelo utilizado foi o *stepwise*, muito popular em regressão linear. Sua adoção nesta pesquisa se deve ao fato de a partir de variáveis poder construir modelos para identificar um subconjunto útil de preditores (MINITAB, 2021).

Tabela 11 - Estimativa da regressão linear usando o método Stepwise

Hipótese	Regressão	R-quadrado (%)	valor-P
H1	Estresse -> AO-PE	2,29	0,189
H2	Estresse -> AO-FE	2,35	0,097
H3	Estresse -> AO-AE	3,98	0,045

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$; Aprendizado Organizacional na categoria Processos da Empresa (AO-PE), Aprendizado Organizacional na categoria Funcionários da Empresa (AO-FE), Aprendizado Organizacional na categoria Administração da Empresa (AO-AE)

Também podemos verificar a Multicolinearidade por meio do VIF (*variance inflator factor*), índice que avalia a força de associação entre as variáveis explicativas. Com isso, podemos concluir que existe correlação entre as variáveis.

O nível de significância (alpha) usado na análise de regressão foi de 0,10. Com isso, se o valor-P for menor ou igual ao alpha, podemos concluir que temos uma associação estaticamente significativa entre a variável de resposta (AO) e os preditores (BEATY; TOROK, 2014). Abaixo são demonstradas as análises de regressão para as três variáveis de resposta levantadas: AO-PE, AO-FE e AO-AE.

Análise de regressão: AO-PE *versus* Estresse

Coefficientes				
Termo	Coefficiente SE	Coefficiente	Estatística <i>t</i>	valor-P
Constante	0,9917	0,0551	17,99	0,000
Estresse	-0,00365	0,00275	-1,33	0,189

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$; Aprendizado Organizacional na categoria Processos da Empresa (AO-PE)

Podemos notar que na análise acima, o valor-P fica em 0,189, acima dos 0,10 usados com nível de significância. Isso significa que não existe uma correlação estatisticamente significativa entre variável de resposta (AO-PE) e sua predecessora (Estresse). Por conta disso, não é possível fazer uma análise estatística levando em consideração essas variáveis.

Análise de regressão: AO-FE *versus* Estresse

Coefficientes				
Termo	Coefficiente SE	Coefficiente	Estatística <i>t</i>	valor-P
Constante	0,9267	0,524	17,69	0,000
Estresse	-0,00440	0,00262	-1,68	0,097

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$; Aprendizado Organizacional na categoria Funcionários da Empresa (AO-FE)

Na análise acima o valor-P é de 0,097, abaixo dos 0,10 usados com nível de significância. Isso significa que existe uma correlação estatisticamente significativa entre variável de resposta (AO-FE) e sua predecessora (Estresse). Por conta disso, é possível fazer uma análise estatística levando em consideração essas variáveis.

Análise de regressão: AO-AE versus Estresse

Coeficientes				
Termo	Coeficiente SE	Coeficiente	Estatística t	valor-P
Constante	1,0248	0,0657	15,60	0,000
Estresse	-0,00668	0,00328	-2,04	0,045

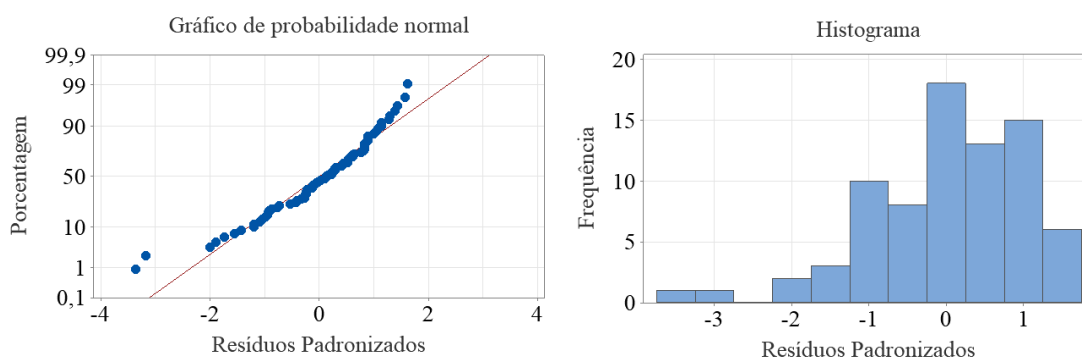
Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$; Aprendizado Organizacional na categoria Administração da Empresa (AO-AE)

Na análise acima o valor-P é de 0,045, abaixo dos 0,10 usados com nível de significância. Isso significa que existe uma correlação estatisticamente significativa entre variável de resposta (AO-AE) e sua predecessora (Estresse). Por conta disso, é possível fazer uma análise estatística levando em consideração essas variáveis.

A partir dessa premissa, podemos nos aprofundar nas hipóteses H2 e H3. Foram criadas regressões lineares agregando como controle as variáveis socioeconômicas.

Gráfico 11 - Normalidade dos resíduos: Estresse -> AO-FE (H2)



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Minitab 19 (2021)

Obs: $n = 77$

Analisando a hipótese H2 (Estresse -> AO-FE), o valor-P nos sugere que existe pelo menos uma variável que suporta a correlação entre Estresse e AO-FE. Podemos compreender essa relação quando colocamos as variáveis de controle Perfil Socioeconômico na análise de regressão linear. Chegamos assim no seguinte modelo:

Figura 7 - Sumário do Modelo AO-FE *versus* ESTRESSE *versus* Perfil Socioeconômico

S	R2	R2(aj)	R2(pred)
0,181330	7,53%	5,03%	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Minitab 19.

Obs: $n = 77$

O valor de R-quadrado também nos resulta um valor significativo de 7,53% de variabilidade. Quanto as variáveis de controle, podemos notar na tabela abaixo que a RS-05, referente a questão Estado Civil (sendo RS-05C4 a variável *dummy* para “Outro”) demonstra uma maior ligação entre as avariáveis estresse *versus* AO-FE. Podemos notar a partir dessas informações que o estado civil para Outros tem correlação com o aprendizado organizacional.

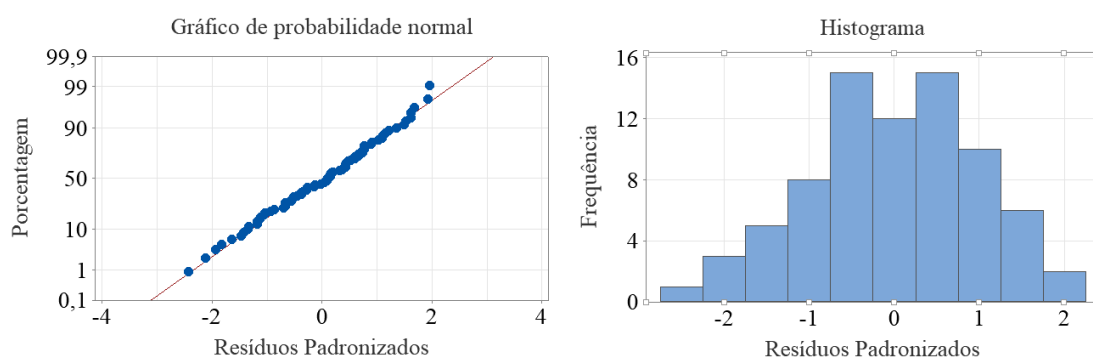
Tabela 12 - Variáveis de controle – Perfil Socioeconômico *versus* AO-FE *versus* ESTRESSE

Variável	Coefficiente	valor-P
Constante	0,9358	0,000
ESTRESSE	-0,00538	0,045
RS-05C4	-0,1680	0,082

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$; RS-05C4 refere-se a Estado Civil da categoria “Outros”.

Gráfico 12 - Normalidade dos resíduos: Estresse -> AO-AE (H3)



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Minitab 19.

Obs: $n = 77$

Analisando a hipótese H3 (Estresse -> AO-AE), o valor-P nos sugere que existe pelo menos uma variável que suporta a correlação entre Estresse e AO-AE. O valor de R-quadrado também nos resulta um valor significativo de 25,25% de variabilidade, como no modelo abaixo:

Figura 8 - Sumário do Modelo AO-AE *versus* ESTRESSE *versus* Perfil Socioeconômico

Sumário do Modelo

S	R2	R2(aj)	R2(pred)
0,209000	25,25%	21,10%	13,97%

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Minitab 19.

Obs: $n = 77$

O valor de R-quadrado também nos resulta um valor significativo de 25,25% de variabilidade. Quanto as variáveis de controle, podemos notar na tabela abaixo que a RS-05, referente a questão Estado Civil (sendo RS-05C4 a variável *dummy* para a resposta “Outro”), RS-06, referente a questão Cor/Raça (sendo RS-06C1 a variável *dummy* para a resposta “Branca”) e RS-09C2, referente a questão Etapa de escolarização do pai (sendo RS-09C2 a variável *dummy* para “Ensino Fundamental: 6 ao 9 ano”) demonstra uma

maior ligação entre as variáveis estresse *versus* AO-FE. Podemos notar a partir dessas informações que o estado civil para Outros, a cor/raça branca e o ensino fundamental do pai tem correlação com o aprendizado organizacional.

Tabela 13 - Variáveis de controle – Perfil Socioeconômico *versus* AO-AE *versus* ESTRESSE

Variável	Coefficiente	valor-P
Constante	1,0863	0,000
ESTRESSE	-0,00888	0,005
RS-05C4	0,404	0,000
RS-06C1	-0,0958	0,067
RS-09C2	0,1091	0,073

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$; RS-05C4 refere-se a Estado Civil na categoria de “Outros”; RS-06C1 refere-se a Cor/Raça na categoria “Branca”; RS-09C2 refere-se a Etapa de escolarização do pai na categoria “Ensino Fundamental: 6 ao 9 ano”

1.1. Resultados das hipóteses levantadas

Baseado na significância de valor-P de cada regressão linear apresentada nesta pesquisa, podemos indicar que a hipótese H1 não foi comprovada (valor-P > 0,10), enquanto as hipóteses H2 e H3 puderam ser comprovadas (valor-P < 0,10). Na tabela 14 são apresentados os resultados dos testes propostos nesta pesquisa.

A hipótese H1 teve como resultado de R-quadrado 2,29 quando fazemos a correlação entre ESTRESSE e Aprendizado Organizacional na categoria Processos da Empresa.

A hipótese H2 teve como resultado de R-quadrado 2,35 quando fazem

os a correlação entre ESTRESSE e Aprendizado Organizacional na categoria Funcionários da Empresa. Esse valor chega a 7,53 quando fazemos correlação com as variáveis de controle de Perfil Socioeconômico.

A hipótese H3 teve como resultado de R-quadrado 3,98 quando fazemos a correlação entre ESTRESSE e Aprendizado Organizacional na categoria Administração da Empresa. Esse valor chega a 25,25 quando fazemos correlação com as variáveis de controle de Perfil Socioeconômico.

Tabela 14 - Resultado dos testes das hipóteses

Hipótese	Definição	Regressão	Resultado
H1	O estresse influencia negativamente o aprendizado organizacional em relação aos processos da empresa	Estresse -> AO-PE	Não confirmada
H2	O estresse influencia negativamente o aprendizado organizacional em relação aos funcionários da empresa	Estresse -> AO-FE	Confirmada
H3	O estresse influencia negativamente o aprendizado organizacional em relação a administração da empresa	Estresse -> AO-AE	Confirmada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: n = 77

Um ponto que corrobora esses resultados são os coeficientes das regressões Estresse -> AO-FE e Estresse -> AO-AE serem negativos. Com isso, podemos concluir que, segundo os dados coletados, o estresse afeta de maneira negativa o aprendizado organizacional os âmbitos funcionário e administração.

A hipótese 1 não é sustentada neste estudo, e podemos observar alguns indícios nas entrevistas em profundidade que o conhecimento e alinhamento dos processos da empresa não são os maiores problemas da organização segundo os consultores.

Quanto às hipóteses 2 e 3, as entrevistas em profundidade demonstram sinais de desconhecimento quanto às formas da administração do conhecimento. Embora não demonstrem claras situações de cansaço físico ou mental quanto ao trabalho, sugerem um excesso de trabalho e falta de investimento no capital intelectual dos funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho aplicado teve por objetivo investigar a relação entre o estresse e o aprendizado organizacional. O tema se torna relevante uma vez que o estresse tem sido um grande problema para o trabalhador no atual cenário econômico, e por consequência para a empresa. A fim de se explorar mais as consequências desse problema, o alinhamento com o aprendizado organizacional se torna adequado uma vez que, principalmente na área de tecnologia, o conhecimento específico de um consultor é parte integrante do capital intelectual e essencial para a estratégia da empresa. Compartilhar e disseminar esse conhecimento então se torna vital.

A primeira etapa desta pesquisa teve como prioridade a realização de entrevistas, pois apesar de não se tratar de um tema especificamente novo e haver uma extensa literatura, não é tratado de forma igual entre as organizações e tampouco conhecido amplamente; outro objetivo desta análise exploratória foi compreender a percepção dos consultores em relação a troca de conhecimentos e como a organização se porta frente a isso.

Por meio da análise qualitativa dos dados feita através da transcrição das conversas com os entrevistados e da pesquisa quantitativa via questionário tipo *survey* com os consultores, foi possível concluir que o estresse pode influenciar o aprendizado organizacional, a partir dos aspectos dos funcionários e da administração.

Quando falamos sobre as categorias de funcionários e administração podemos especular algumas possibilidades. Funcionários e administração são em sua base pessoas, suscetíveis assim às ondas de estresse.

Esta pesquisa também demonstrou que o mesmo não pode ser percebido pelos processos da empresa. Sobre esse ponto, a partir das respostas da pesquisa quantitativa podemos especular que a organização como um todo consegue passar a mensagem de que está sempre buscando melhorar e fazer com seus colaboradores se desenvolvam. Logo, um ponto de estresse nesse âmbito não faria sentido. De acordo com a pesquisa qualitativa, podemos também verificar que os entrevistados não demonstram em sua totalidade o conhecimento de iniciativas dentro da organização, embora acreditem que até existam.

Alguns pontos a serem considerados também fazem parte do cenário socioeconômico dos consultores respondentes. No geral, os consultores são pessoas com graduação, com casa própria, e ganhando acima de 10 salários mínimos. Levando em

consideração a perfil socioeconômico do brasileiro, o consultor de TI se encontra em uma posição um pouco mais confortável. Por outro lado, as cobranças se tornam maiores com o maior conhecimento.

A COVID-19 foi um aspecto de grande impacto nesta pesquisa, embora não tenha sido o foco da mesma. A pandemia mudou a forma de trabalhar e de conviver das pessoas, fazendo elas cada vez mais solitárias e distantes de seus habituais turnos. Os impactos podem ser sentidos no decorrer dos tempos, em que estudos já demonstram maior estresse em pessoas que estão afastadas presencialmente de seus empregos e tendem a trabalhar de forma remota (FAPESP, 2021; GARTNER, 2021). Porém, há anos a população vem sofrendo uma intensificação das mudanças enquanto acontece sua própria deterioração, colocando frente a uma forte demanda e pressão (ZILLE, 2005; MANNING, 2020).

Referente aos resultados do questionário *online survey* sobre o estresse, podemos notar alguns pontos. Os funcionários demonstraram que em alguns momentos não puderam controlar coisas importantes na vida ou tiveram momentos de estresse, ao passo que sentiram confiantes e controlaram irritações. Podemos avaliar essas barreiras psicológicas como forma de travar a disseminação de conhecimento (ARGYRIS; SCHÖN, 1993). Podemos notar também que a maior parte das respostas tende a ficar no meio termo, não demonstrando grande variação de resultados.

Podemos avaliar a figura 2, em que temos o esquema de gestão do aprendizado organizacional. De acordo com as entrevistas, temos maior foco no compartilhamento, mesmo que informalmente, na retenção por parte dos consultores e na utilização pelos mesmos (DORNELAS, 2003).

De acordo com os resultados do questionário *online survey*, também podemos observar que o desenvolvimento de profissionais e aquisição dos mesmos são muito bem avaliados pelos consultores, o que traça um paralelo interessante quando levamos em consideração que são questões que não suportam a hipótese H1 e estão alinhadas com o resultado levantado.

Quanto às questões que levam em conta o estresse causado nos focos funcionários e administração, vemos alguns pontos que podem ser verificados. No caso das entrevistas, vemos os consultores apontando problemas em relação à divulgação de forma oficial de conhecimento e a forma de incentivo para o mesmo.

Os resultados da pesquisa qualitativa demonstraram a percepção do aprendizado organizacional pelos consultores. Os resultados da pesquisa quantitativa demonstram que existe uma certa relação entre o estresse e o aprendizado organizacional.

Quanto a pesquisa quantitativa, podemos ver que o valor de R-quadrado foi baixo, talvez resultado de uma amostra pequena, acarretando uma baixa variância de alguns indicadores e prejudicando o poder de explicação.

Esta pesquisa contribui para a literatura de forma prática ao apresentar uma proposta de estudo que aponta o estresse como causa negativa para a disseminação do aprendizado organizacional. Os resultados da pesquisa quantitativa, embasados pelas entrevistas qualitativas, demonstram alguns pontos: existe estresse entre os colaboradores da consultoria, ao passo que existem fatores que apontam um certo receio quanto as diretrizes que a consultoria tem. Podemos notar essas peculiaridades em pontos em que o colaborador não sente que terá as informações quando precisa ou que a administração não consegue aprender com seus parceiros.

Essas características se tornam mais evidentes quando as variáveis de controle perfil socioeconômico são colocadas nessa correlação, dando maior sustentação as hipóteses. Portanto, é possível verificar através das análises que existe correlação entre os fatores.

Apesar dos resultados fracos, é um ponto de partida para pesquisa futuras, ainda mais por ser um campo de estudos não tão explorado e com a possibilidade de se entender mais detalhadamente.

Outro ponto a ser analisado é o fato de muitas das variáveis de controle não demonstrarem efeito significativo nos resultados da pesquisa, demonstrando que independentemente de fatores socioeconômicos e diversidade, o estresse impacta a vida dos colaboradores da organização independente do seu perfil.

5.1. Implicações gerenciais

Os impactos do estresse no ambiente de trabalho são evidentes. Funcionários doentes entregam trabalhos com a qualidade desfavorável, com resultados muito abaixo do esperado e gerando prejuízos financeiros e problemas para a imagem da organização.

O prejuízo com um funcionário com estresse é grande para a empresa. Os encargos, salários e demais despesas continuam sendo de obrigação da empresa. Um funcionário afastado causa o mesmo problema, porém sem produzir. Porém, um funcionário com estresse na ativa não consegue produzir de maneira plena, trazendo dificuldades para a equipe, expectativas de entregas não realizadas além de um nervosismo aparente dentro do próprio círculo profissional. Um funcionário estressado

traz problemas em escalas diferentes, e deve ser observado com maior atenção. Os prejuízos se tornam não somente financeiros, mas podem ser aparentes na imagem da organização frente a seus clientes.

A partir do âmbito aprendizado organizacional, podemos ter prejuízos maiores; apesar de não serem aparentes, se tornam grandes quando o estresse impacta o aprendizado organizacional sendo estratégico para a empresa. E quando colocamos o aprendizado organizacional como estratégico, fica subentendido que dentro de uma consultoria de *software* a troca de conhecimento por profissionais altamente qualificados deve ocorrer de maneira natural. A evolução da tecnologia faz com que profissionais de TI estejam em constante contato com melhoria e busca de conhecimentos atualizados.

Por esse ponto de vista conseguimos notar um grande prejuízo no aprendizado organizacional. A disseminação e troca de conhecimento, assim como a gestão informal desse aprendizado são impactados em alguns pontos quando o estresse se faz presente na vida desses consultores. Podemos notar neste estudo que o impacto negativo é real e inerente quando não existe uma cultura de troca de conhecimento ou incentivos dentro da organização. E mesmo que exista, que não se faça presente de forma organizada e perceptível aos consultores.

Um ponto significativo para avaliarmos tal impacto é quando o aprendizado organizacional é parte integrante da estratégia da empresa, mesmo que de modo subjetivo. Empresas de software tem em sua essência a troca de conhecimento entre profissionais de diversas áreas de tecnologia a fim de construir um *pool* de especialidades que se somam e entregam valor. Isso é possível quando o conhecimento flui de maneira organizada; logicamente e sua troca acontece também quando a empresa tem processos que facilitam essa troca de conhecimento, mas de forma organizada e incentivada. Quando a mesma não acontece de forma correta, o resultado final para o negócio não acontece de maneira significativa e a entrega de valor fica ameaçada.

Em relação à pandemia, podemos levantar algumas considerações. A maneira de trabalhar mudou consideravelmente. O *home office* se tornou uma realidade nas consultorias de *software*. A mudança brusca não foi assimilada de maneira tranquila por todas as pessoas. Por um lado, o estresse do trânsito e o deslocamento foram substituídos pela mistura do trabalho com a virada íntima das pessoas. O escritório se tornou uma extensão da organização. Problemas do trabalho e pessoais começaram a se tornar mais íntimos.

O medo da pandemia também se tornou uma constante na vida das pessoas: a falta de uma política de controle da doença, sem regras claras e previsão de melhorias deixou as pessoas mais estafadas.

O isolamento social também foi fator de impacto para o cansaço mental das pessoas, pois o convívio social diminuiu muito. O cansaço do trabalho, mais a incerteza e o isolamento são responsáveis pelo esgotamento mental de muitos consultores de TI.

Os desafios são muitos dentro desse cenário. Algumas atitudes devem ser tomadas para que o estresse percebido seja mitigado ou minimizado de forma a não haver um impacto relevante tanto para o trabalhador quanto para a organização. Investir no capital intelectual do colaborador é muito importante para o mesmo e para o retorno financeiro da organização, mas investir na qualidade de vida de um funcionário traz os mesmos benefícios para ambos. A organização pode criar parcerias com psicólogos e encaminhar seus colaboradores para sessões dando oportunidade para buscar uma ajuda profissional.

Além do mais, respeito a horários, pausas e descanso precisam ser praticados com total apoio da organização. Em uma consultoria, os projetos não são parecidos uns com os outros, assim como os clientes. Dessa forma, as cobranças não são iguais.

Em relação a questão gerencial, gestores podem contribuir de várias maneiras: dividir mais entre a equipe, diminuindo a carga de trabalho em somente algumas pessoas, criar *happy hours* e conversas com os colaboradores a fim de entender se estão confortáveis ou precisam de algo. Além dessas atitudes, é interessante acompanhar se os efeitos positivos acontecem, através de avaliações periódicas, de clima organizacional ou através de aplicativos que fazem o acompanhamento dos níveis de estresse permitindo uma compreensão e busca imediata de solução. Através dessas medidas demonstrar que o colaborador é parte importante da empresa e não somente uma peça substituível caso não consiga entregar valor de maneira correta, elevando sua moral e sua segurança dentro da organização. Outro ponto interessante a ser explorado é executar as ações de provável redução de estresse em nichos e perfis de profissionais diferentes e avaliar os impactos através de pseudo-experimentos, com grupos de controle.

5.2. Limitações

Uma das principais limitações deste estudo foi se valer de um único estudo de caso. Em um setor tão grande e em contínuo crescimento, o TI é um grande polo de exploração para uma pesquisa dessa natureza.

Outra limitação foi encontrar uma definição mais assertiva do que é o aprendizado organizacional. A literatura discorre sobre o tema há muitos anos, e ainda não existe um consenso. Portanto, buscar formas de medir o aprendizado dentro de uma organização se fez a parte mais complexa deste trabalho, o que acabou acarretando adaptações.

5.3. Estudos futuros

O estudo sugere certas reflexões sobre os pontos centrais da pesquisa: o estresse atualmente, mais especificamente para os consultores de TI, e o aprendizado organizacional e como eles são levados em conta pelas empresas. Do ponto de vista do colaborador, existe uma clara demonstração de cansaço ao mesmo tempo em que existe uma vontade em

Existe a colaboração natural entre a equipe, enquanto não há uma grande percepção do que a empresa faz para aumentar a troca de conhecimento.

No entanto, o assunto tem grande potencial de ser aprofundado, melhorado e ajustado para outros mercados fora do TI.

Também devemos levar em consideração a pandemia: apesar de um estudo mais genérico, do ponto de vista do estresse e aprendizado organizacional, seria importante uma abordagem com foco nos aprendizados deixados pelo problema e criar um paralelo se esse é um fator que modifica e os resultados deste estudo.

A adoção de novas abordagens e escalas para medição também podem ser pontos de melhoria, inclusive baseadas em tecnologia que podem auxiliar de maneira automática. Outras formas de medição devem ser abordadas a fim de se refinar e melhorar o modelo pautado nesta pesquisa, tais como: escalas diferentes de análise, simulações, análise através de inteligência artificial, entre outros.

Sugere-se que o trabalho seja aplicado em uma época pós-covid para nova avaliação e análise sobre os impactos causados pela doença em relação ao estresse dos consultores.

Uma possibilidade de aplicação deste estudo seria em organizações do mesmo porte, com características parecidas ou de mesmo segmento para comparação de

resultados. Ou em um grupo de consultorias visando compreender mais uma macro ambiente com profissionais do mesmo segmento ou em perfis de profissional diferentes.

Também uma avaliação válida seria colocando novas variáveis como “mitigação do estresse” ou “incentivo ao aprendizado” para criar um contraponto as variáveis analisadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A COLLECTIVE CHALLENGE WORLD DAY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. (2016). Retrieved from www.ilo.org/safeday
- ALAVI, Mousa; ARCHIBALD, Mandy; MCMASTER, Rose; LOPEZ, Violeta; MICHELLE, Cleary. (2018). Aligning theory and methodology in mixed methods research: Before Design Theoretical Placement. *International Journal of Social Research Methodology*. 21. 1-14. 10.1080/13645579.2018.1435016.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300005>
- AMÉ, B.; CARNIEL, F., FANTINEL, L. (2020). A noção de cultura nos estudos contemporâneos de Aprendizagem Organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária. Retrieved 29 May 2020, from
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1993). *Organizational learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading / Mass: Addison-Wesley, 1978.
- ASSOCIATION, A. M. (2018). Biotech Innovations. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 319(6), 2018.
- BANJAMIN, H. M., RAHMAN, M.; HASAN, M. T. (2020). The COVID-19 Pandemic: Why are Some Countries more Successful than others? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(3), 153-169. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1784769>
- BECKMAN, T. J. Methodology for knowledge management. In: *International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference*. Banff, Canada, 1997.
- BERN Elliot | Gartner. (2021). Retrieved 29 April 2021, from <https://www.gartner.com/analyst/15762/Bern-Elliot>
- BERTHOIN ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.;

- CHILD, J.; NONAKA, I. Handbook of Organizational Learning & Knowledge. New York: Oxford, 2001.
- BERNIK, Vladimir. Stress: o assassino silencioso. Cérebro & Mente. Revista eletrônica de divulgação científica em Neurociência. Número 3, Set/Nov, 1997.
- BROWNLOW, J.; ZAKI, M., NEELY, A.; URMETZER, F. 2015. Datadriven business models: A blueprint for innovation. Cambridge: University of Cambridge Institution for Manufacturing. doi:10.13140/RG.2.1.2233.2320
- BUCHANAN, T. W.; PRESTON, S. D. (2014). Stress leads to prosocial action in immediate need situations. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 8, 5. doi:10.3389/fnbeh.2014.00005
- BUCUREAN, Mirela; COSTIN, Adriana. (2011). ORGANIZATIONAL STRESS AND ITS IMPACT ON WORK PERFORMANCE. *Annals of Faculty of Economics*. 1. 333-337.
- CALDEIRA, Adilson; GODOY, Arilda. (2011). Barreiras e Incentivos à Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso. *REGE Revista de Gestão - USP*. 18. 513-530. 10.5700/rege438.
- CAPGEMINI Consulting & MIT Center for Digital Business. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. 154 Volume 30, Issue 2, Year 2019 Review of General Management https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, S., KARMACK, T.; MERMELSTEIN, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.
- CUMMINGS, T. G.; COOPER, C. L. (1979). A Cybernetic Framework for Studying Occupational Stress. *Human Relations*, 32(5), 395-418.
- CURRAN, C.; GARRETT D.; PUTHYIAMADAN, T. (2017). A decade of digital Keeping pace with transformation. 2017 Global Digital IQ® Survey: 10th anniversary edition. Paper.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

- DE ANDRADE, V.; PÉREZ-NEBRA, A. (2021). Suporte Social e Estresse no Trabalho: uma Análise com Métodos Mistos. Retrieved 10 May 2021, from <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48157/suporte-social-e-estresse-no-trabalho--uma-analise-com-metodos-mistos->
- DORNELAS, J. S.. Ao redor da gestão do conhecimento organizacional: O quê se acha que se gerencia. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2003, Atibaia - SP. Anais do XXVII Enanpad, 2003
- FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. Anais... Bauru-SP: UNESP, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236036099_A_avaliacao_da_confiabilidade_de_questionarios_uma_analise_utilizando_o_coeficiente_alfa_de_Cronbach
- GASSMANN, O, K; FRANKENBERGER; M Csik (2014). The Business Model Navigator: 55 Models that will Revolutionise your Business. Harlow, UK: Pearson.
- GROSSMAN, Rhys. The industries that are being disrupted the most by digital, 2016.
- ILO, I. L. O. (2019). SAFETY AND HEALTH AT THE HEART OF THE FUTURE OF WORK Building on 100 years of experience. Retrieved from www.ilo.org/labadmin-osh
- HENRIETTE, Emily; FEKI, Mondher; BOUGHZALA, Imed, "The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review" (2015). MCIS 2015 Proceedings. 10. <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
- HUBER, G.P. (1991) 'Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature', Organizational Science 2(1)
- JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. Journal of Mixed Methods Research, 1(2), 112–133. doi:10.1177/1558689806298224
- KALIMO, R.; MEJMAN, T., 1987. Psychological and behavioural responses to stress at work. In: Kalimo, R., El-Batawi, M.A., Cooper, C.L. (Eds.), Psychosocial Factors at Work and their Relation to Health. World Health Organization (WHO), Geneva, pp. 23–36.

- KOSINSKI, Michal. 2019. Disponível em <https://www.michalkosinski.com/> Acesso em 04 de mar 2019.
- KEYES, L.; BENAVIDES, A. (2018). Chaos theory, uncertainty, and organizational learning. *International Journal Of Organization Theory & Behavior*, 21(4), 226-241. doi: 10.1108/ijotb-04-2018-0050
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas S.A., 1997.
- LOVIBOIND S.H.; LOVIBOND P.F. Manual for the Depression, Anxiety, Stress Scales Australia. 1995 [updated 10/11/2014]. Disponível em: <http://www2.psy.unsw.edu.au/dass/>. Acesso em: 2 mar. 2019.
- MANNING, C. (2020). The Construction of Personal Learning Networks to Support Non-Formal Workplace Learning of Training Professionals. Retrieved 29 May 2020, from <https://online-journals.org/index.php/i-jac/article/download/4367/3517>
- MCCRATY, R.; ATICKINSON, M.; TOMASINO, D. (2003). Impact of a Workplace Stress Reduction Program on Blood Pressure and Emotional Health in Hypertensive Employees. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 9(3), 355–369. <https://doi.org/10.1089/107555303765551589>
- MAXHUNI, A.; HERNANDEZ-LEAN, P.; SUCAR, L. E.; OSMANI, V.; MORALES, E. F.; MAYORA, O. (2016). Stress modelling and prediction in presence of scarce data. *Journal of Biomedical Informatics*, 63, 344–356. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2016.08.0234>
- MINITAB. Fundamentos de regressão stepwise. Disponível em: < <https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/regression/supporting-topics/basics/basics-of-stepwise-regression/> >. Acessado em: 21 abr. 2021.
- NANDICO, O., F. (2016). A Framework to Support Digital Transformation. In E. El-Sheikh et al. (Eds.), *Emerging Trends in the Evolution of Service-Oriented and Enterprise Architectures*, 113-138.
- NAVARRO, A.; NAVARRO, F. (2013). Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício. *Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia Do Exercício*, 2, 246–254. <https://doi.org/ISSN 1981-9900>

- O vírus em evolução. (2021). Revista Fapesp, São Paulo, 06 abr 2021. Disponível em <https://revistapesquisa.fapesp.br/o-virus-em-evolucao/>. Acesso em: 09, mai 2021.
- PASQUALI, Luiz. Psicometria.2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe/a02v43ns.pdf> Acesso em 04. de mar 2019.
- PECI, Alketa; AVELLANEDA, Claudia Nancy ; SUZUKI, Kohei. Respostas governamentais à pandemia da COVID-19. Rev. Adm. Pública [online]. 2021, vol.55, n.1, pp.1-11. Epub Mar 05, 2021. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210023>.
- PERIN, Marcelo; SAMPAIO, Claudio; DUHÁ, André; BITTENCOURT, Claudia. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. RAE eletrônica. 5. 10.1590/S1676-56482006000200005.
- PROBST, Gilbert; BUCHEL, Bettina S.T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.
- PROFISSIONAL, D., Administração, E. M., Do, A. E. R. A., Eduardo, P. O. R., & Dos, L. (2018). | doutorado profissional em administração • a era do. 16–19.
- REIS RS; HINO AA; AÑEZ CR. Perceived stress scale: reliability and validity study in Brazil. J Health Psychol. 2010 Jan;15(1):107-14. doi: 10.1177/1359105309346343. PMID: 20064889.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990
- SCHAUFELI WB; LEITER M; MASLACH C; JACKSON SE. Maslach Burnout Inventory – General Survey. Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press; 1996.
- SELYE, H. (1936). The syndrome produced by diverse noxious agents. Nature, 138, 32-34.
- SELYE, H. (1956). The stress of life. New York: McGraw-Hill.
- SOUZA, F.G.; BAPTISTA, M.N.; XIDIEH, G.F. (2001). Burnout: Definição e características. Infanto, 9 (3), 100-102.
- STAIR, R.. Princípios de Sistema de Informação: Uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro : LTC, 1998

- STOLTERMAN, E.; FORS A. C. (2004). “Information Technology and the Good Life.”
In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice.
Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers.
- The Risks of Remote Work: The Employee Experience. (2021). Retrieved 29 April 2021,
from <https://www.gartner.com/en/documents/3983794/the-risks-of-remote-work-the-employee-experience>
- VIEIRA DE SOUZA, Rosana; TREZ, Guilherme. (2006). Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro.
- VILLAREJO, M. V., ZAPIRAIN, B. G.; ZORRILLA, A. M. (2012). A stress sensor based on galvanic skin response (GSR) controlled by ZigBee. Sensors (Switzerland), 12(5), 6075–6101. <https://doi.org/10.3390/s120506075>
- WALLGREEN, Lars Göran; HANSE, Jan Johansson, Job characteristics, motivators and stress among information technology consultants: A structural equation modeling approach, International Journal of Industrial Ergonomics, Volume 37, Issue 1, 2007, Pages 51-59, ISSN 0169-8141, <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2006.10.005>.
- WEST Communications. 2016. Business Communications Essentials for Digital Transformation. White paper. <https://www.westuc.com/files/article/download/Business-CommunicationDigital-Transformation.pdf>
- WHO-convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part. (2021). Retrieved 29 April 2021, from <https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part>
- ZILLE, L. P. Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFGM, Belo Horizonte, 2005.

APÊNDICE I – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE O ESTRESSE

O Apêndice I desta dissertação apresenta os números resultantes do questionário *online* tipo *survey* referente a categoria estresse. É apresentada a quantidade de respostas por questão e sua correspondência em porcentagem.

Esse questionário foi aplicado com o propósito de levantar dados para as análises quantitativas desta pesquisa em relação ao estresse.

Estresse					
	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Frequente	Muito Frequente
ESTRESSE-01	0 (0,00%)	17 (22,08%)	23 (29,87%)	14 (18,18%)	23 (29,87%)
ESTRESSE-02	5 (6,49%)	11 (14,29%)	32 (41,56%)	16 (20,78%)	13 (16,88%)
ESTRESSE-03	3 (3,90%)	14 (18,18%)	21 (27,27%)	13 (16,88%)	26 (33,77%)
ESTRESSE-04	0 (0,00%)	3 (3,90%)	20 (25,97%)	13 (16,88%)	41 (53,25%)
ESTRESSE-05	1 (1,30%)	4 (5,19%)	28 (36,36%)	24 (31,17%)	20 (25,97%)
ESTRESSE-06	3 (3,90%)	15 (19,48%)	26 (33,77%)	13 (16,88%)	20 (25,97%)
ESTRESSE-07	1 (1,30%)	1 (1,30%)	18 (23,38%)	22 (28,57%)	35 (45,45%)
ESTRESSE-08	4 (5,19%)	17 (22,08%)	21 (27,27%)	18 (23,38%)	17 (22,08%)
ESTRESSE-09	2 (2,60%)	16 (20,78%)	31 (40,26%)	17 (22,08%)	11 (14,29%)
ESTRESSE-10	8 (10,39%)	25 (32,47%)	17 (22,08%)	15 (19,48%)	12 (15,58%)

Obs: $n = 77$

APÊNDICE II – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

O Apêndice I desta dissertação apresenta os números resultantes do questionário *online* tipo *survey* referente a categoria aprendizado organizacional. Essa categoria é dividida em três subcategorias seguintes: processos da empresa, funcionários da empresa e administração da empresa. É apresentada a quantidade de respostas por questão e sua correspondência em porcentagem.

Esse questionário foi aplicado com o propósito de levantar dados para as análises quantitativas desta pesquisa, especificando o aprendizado organizacional em relação aos processos da empresa, funcionários da empresa e administração da e empresa.

Processos da empresa					
	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Freqüente	Muito Freqüente
AO-01	2 (2,60%)	8 (10,39%)	20 (25,97%)	11 (14,29%)	36 (46,75%)
AO-02	1 (1,30%)	12 (15,58%)	19 (24,68%)	17 (22,08%)	28 (36,36%)
AO-03	6 (7,79%)	8 (10,39%)	20 (25,97%)	13 (16,88%)	30 (38,96%)
AO-04	15 (19,48%)	29 (37,66%)	17 (22,08%)	11 (14,29%)	5 (6,49%)
AO-05	0 (0,00%)	6 (7,79%)	17 (22,08%)	16 (20,78%)	38 (49,35%)
AO-06	1 (1,30%)	1 (1,30%)	19 (24,68%)	18 (23,38%)	38 (49,35%)
AO-07	2 (2,60%)	7 (9,09%)	13 (16,88%)	10 (12,99%)	45 (58,44%)
AO-08	0 (0,00%)	10 (12,99%)	12 (15,58%)	26 (33,77%)	29 (37,66%)
AO-09	6 (7,79%)	8 (10,39%)	22 (28,57%)	19 (24,68%)	22 (28,57%)
AO-10	0 (0,00%)	6 (7,79%)	25 (32,47%)	18 (23,38%)	28 (36,36%)

Obs: $n = 77$

Funcionários da empresa					
	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Frequente	Muito Frequente
AO-11	2 (2,60%)	2 (2,60%)	3 (3,90%)	9 (11,69%)	61 (79,22%)
AO-12	1 (1,30%)	21 (27,27%)	37 (48,05%)	9 (11,69%)	9 (11,69%)
AO-13	0 (0,00%)	3 (3,90%)	19 (24,68%)	11 (14,29%)	44 (57,14%)
AO-14	3 (3,90%)	11 (14,29%)	29 (37,66%)	15 (19,48%)	19 (24,68%)
AO-15	1 (1,30%)	5 (6,49%)	19 (24,68%)	16 (20,78%)	36 (46,75%)
AO-16	2 (2,60%)	9 (11,69%)	14 (18,18%)	17 (22,08%)	35 (45,45%)
AO-17	7 (9,09%)	23 (29,87%)	19 (24,68%)	19 (24,68%)	9 (11,69%)
AO-18	2 (2,60%)	10 (12,99%)	22 (28,57%)	21 (27,27%)	22 (28,57%)
AO-19	0 (0,00%)	7 (9,09%)	9 (11,69%)	14 (18,18%)	47 (61,04%)

Obs: $n = 77$

Administração da empresa					
	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Frequente	Muito Frequente
AO-20	2 (2,60%)	11 (14,29)	18 (23,38%)	17 (22,08%)	29 (37,66%)
AO-21	1 (1,30%)	10 (12,99%)	15 (19,48%)	21 (27,278%)	30 (38,96%)
AO-22	7 (9,09%)	17 (22,08%)	25 (32,47%)	16 (20,78%)	12 (15,58%)
AO-23	6 (7,79%)	15 (19,48%)	18 (23,38%)	21 (27,27%)	17 (22,08%)
AO-24	1 (1,30%)	9 (11,69%)	17 (22,08%)	17 (22,08%)	33 (42,86%)
AO-25	0 (0,00%)	6 (7,79%)	24 (31,17%)	21 (27,27%)	26 (33,77%)
AO-26	19 (24,68%)	27 (35,06%)	18 (23,38%)	12 (15,8%)	1 (1,30%)

AO-27	0 (0,00%)	8 (10,39%)	21 (27,27%)	23 (29,87%)	25 (32,47%)
AO-28	0 (0,00%)	7 (9,09%)	14 (18,18%)	23 (29,87%)	33 (42,86%)
AO-29	6 (7,79%)	10 (12,99%)	14 (18,18%)	21 (27,27%)	26 (33,77%)
AO-30	35 (45,45%)	18 (23,38%)	6 (7,79%)	10 (12,99%)	8 (10,39%)

Obs: $n = 77$

APÊNDICE III – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A PERFIL SOCIOECONOMICO

O Apêndice I desta dissertação apresenta os números resultantes do questionário *online* tipo *survey* referente a categoria perfil socioeconômico. É apresentada a quantidade de respostas por questão e sua correspondência em porcentagem.

Esse questionário foi aplicado com o propósito de levantar dados para as análises quantitativas desta pesquisa em relação a perfil socioeconômico.

RS-01	Masculino	Feminino	Outros
Respostas	38	38	1
%	49,35%	49,35%	1,30%

RS-02	18-30	31-40	41-50	51-60	61 acima
Respostas	12	27	24	12	2
%	15,58%	35,06%	31,17%	15,58%	2,60%

RS-03	0	1	2	3
Respostas	40	19	16	2
%	51,95%	24,68%	20,78%	2,60%

RS-04	Até 1 salári o míni mo	De 1 a 2 salári os míni mos	De 2 a 3 salári os míni mos	De 3 a 4 salári os míni mos	De 4 a 5 salári os míni mos	De 5 a 6 salári os míni mos	De 7 a 8 salári os míni mos	De 8 a 9 salári os míni mos	Acim a de 10 salári os míni mos
Resp ostas	2	9	6	10	4	8	7	7	24
%	2,60%	11,69 %	7,79%	12,99 %	5,19%	10,39 %	9%	9%	31%

RS-05	Solteiro(a)	Casado(a)	Separado(a)	Viúvo(a)	Outro
Respostas	23	42	6	1	4
%	29,87%	55,84	7,79	1,30	5,19

RS-06	Branca	Preta	Amarela	Parda	Indígena	Não quero declarar
Respostas	52	4	0	19	1	1
%	67,53%	5,19%	0,00%	24,68%	1,30%	1,30%

RS-07	Nenhum a	Ensino Fundamental: 1° ao 5° ano (1° a 4° série)	Ensino Fundamental: 6° ao 9° ano (5° a 8° série)	Ensino Médio	Ensino Superior - Graduação	Pós-graduação
Respostas	0	0	0	2	39	36
%	0,00%	0,00%	0,00%	2,60%	50,65%	46,75%

RS-08	Nenhum a	Ensino Fundamental: 1° ao 5° ano (1° a 4° série)	Ensino Fundamental: 6° ao 9° ano (5° a 8° série)	Ensino Médio	Ensino Superior - Graduação	Pós-graduação
Respostas	0	16	11	29	17	4
%	0,00%	20,78%	14,29%	37,66%	22,08%	5,19%

RS-09	Nenhum a	Ensino Fundamental: 1° ao 5° ano (1° a 4° série)	Ensino Fundamental: 6° ao 9° ano (5° a 8° série)	Ensino Médio	Ensino Superior - Graduação	Pós-graduação
Respostas	1	10	16	24	19	7
%	1,30%	12,99%	20,78%	31,17%	24,68%	9,09%

RS-10	Própria	Alugada
Respostas	61	16
%	79,22%	20,78%

RS-11	1	2	3	4	5	6
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Respostas	7	26	22	15	5	2
%	9,09%	33,77%	28,57%	19,48%	6,49%	2,60%

RS-12	0	1	2	3	4
Respostas	1	23	42	9	2
%	1,30%	29,87%	54,55%	11,69%	2,60%

RS-13	Com os pais		Com parentes	Com amigos	Com cônjuge	Sozinho(a)	
Respostas	12		2	0	52	11	
%	15,58		2,60	0,00%	67,53%	14,29%	
RS-14	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 30	31 a 40	41 acima
Respostas	8	14	12	15	19	8	1
%	10,39%	18,18%	15,58%	19,48%	24,68%	10,39	1,30%

Obs: $n = 77$

APÊNDICE IV – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

O Apêndice IV desta dissertação apresenta a entrevista aplicada aos consultores como base para a pesquisa qualitativa.

Esse questionário foi aplicado com o propósito de levantar dados para as análises qualitativas desta pesquisa, com objetivo de compreender a visão dos entrevistados frente ao aprendizado organizacional.

Pesquisa em profundidade

Esta pesquisa foi aplicada com o objetivo de enriquecer os questionários posteriormente desenvolvidos.

Fale sobre você

- Idade, tempo de carreira, o que faz atualmente, últimos cargos e o que te motiva no seu trabalho.

Você em relação a organização

- Você consegue explicar quais são os objetivos estratégicos da sua organização?
- Você está alinhado com as estratégias da organização?
- Como você vê sua posição em termos estratégicos para a organização?
- Você se vê como parte importante em relação a estratégia da organização? Por quê?
- Você consegue explicar como funciona o desenvolvimento e a disseminação do aprendizado na sua organização?
- Você entende que há incentivo para a troca de conhecimentos na sua organização?
- Você recebe alguma recompensa por essa troca de conhecimento? Se não, o que você gostaria de receber como recompensa?

- Nos seus trabalhos anteriores, você já teve algum incentivo a troca ou disseminação de conhecimento, para fins estratégicos?
- Você já armazenou o conhecimento gerado em uma base gerencial centralizada?
- Você vê relação entre a necessidade de aprendizado organizacional e os resultados da empresa? Quais as relações que você percebe?
- Você sente alguma dificuldade ou barreiras em trocar experiências com as pessoas?
- Você se vê como parte fundamental e transformadora para sua empresa?
- Você sente que é reconhecido em seu ambiente de trabalho?
- Você se sente à vontade para dar ideias para o negócio em termos organizacionais?
- Qual a motivação para que você compartilhe novos conhecimentos com a organização?

Fale sobre seus sentimentos em relação sua carreira e vida pessoal

- O que te deixa mais esgotado ao final do dia de trabalho?
 - Qual o seu principal problema atualmente?
 - Você se sente confortável financeiramente?
 - Você é feliz na sua carreira?
 - O que você gostaria de fazer da sua vida caso não estivesse na sua atual carreira?
- Sua vida pessoal afeta seu trabalho e vice-versa?

APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO *ONLINE* TIPO *SURVEY*

O Apêndice V desta dissertação apresenta o questionário *online* tipo *survey* aplicado na consultoria através do Workplace Facebook.

Esse questionário foi aplicado com o propósito de levantar dados para as análises quantitativas desta pesquisa através do Facebook Workplace da organização.



Avaliação do Aprendizado Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software

Atualmente o dia a dia do trabalhador de TI está ficando cada vez mais atribulado. Novas tecnologias, novas metodologias e novas oportunidades surgindo dentro de um cenário digital que cresce vertiginosamente, norteiam o colaborador a um constante, ágil e árduo aprimoramento de seu conhecimento.

As corporações por sua vez vivem em um ritmo frenético de transformação digital; logo, sair na frente dos concorrentes é uma obrigação para elas e seus colaboradores. Metas e objetivos estão sempre sendo reavaliados e ajustados. E como ator principal desse processo de criação de valor temos o trabalhador de TI.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender quais os fatores que impedem ou propiciam a troca e compartilhamento de conhecimento dentro da organização.

Como forma de engajamento, esta pesquisa busca também prestar um serviço solidário. A cada questionário válido preenchido, doaremos a quantia de R\$ 5,00 para o GRAAC.

O GRAAC, Grupo de Apoio à Criança e Adolescente com câncer é uma instituição sem fins lucrativos com o objetivo de ajudar crianças e adolescentes com câncer. Sua missão é "Garantir a crianças e adolescentes com câncer, dentro do mais avançado padrão científico, o direito de alcançar todas as chances de cura com qualidade de vida."

Nossa meta é de 400 questionários válidos respondidos. É uma meta audaciosa, e por isso sua colaboração é de grande importância. Tanto para o sucesso de coleta de respostas, quanto para uma doação significativa para a instituição.

Faça uma doação: <https://www.graacc.org.br>

Obrigado!

Próxima



Página 1 de 4

Avaliação do Aprendizado

Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software

*Obrigatório

Estresse e ansiedade são características que boa parte dos profissionais do século 21 carregam. Essas condições afetam o trabalho e sua vida pessoal; por esse motivo, nesse tópico iremos abordar questões referentes a sua saúde mental e compreender como essa experiência impacta na sua vida pessoal.

*

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida? (considere os últimos 30 dias)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

*

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente? (considere os últimos 30 dias)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

•

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Com que frequência você esteve nervoso ou estressado? (considere os últimos 30 dias)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

•

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais? (considere os últimos 30 dias)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

•

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava? (considere os últimos 30 dias)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Freqüente

Muito Freqüente

Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer? (considere os últimos 30 dias)

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Freqüente

Muito Freqüente

Essa é uma pergunta de controle. Selecione a opção "Nunca".

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Freqüente

Muito Freqüente

Com que frequência você foi capaz de controlar irritações na sua vida? (considere os últimos 30 dias)

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Freqüente

Muito Freqüente

Com que frequência você sentiu que todos os aspectos de sua vida estavam sob controle? (considere os últimos 30 dias)

☐
☐
☐
☐
☐

Muito
Frequente

C

Muito
Frequente

C

Muito
Frequente

C

Muito
Frequente

C

•

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco
Frequente

Muito
Frequente

Com que
frequência
você esteve
bravo por
causa de
coisas que
estiveram fora
de seu
controle?
(considere os
últimos 30
dias)

☐☐☐☐☐

•

Nunca

Quase
Nunca

Às Vezes

Pouco
Frequente

Muito
Frequente

Com que
frequência
você sentiu que
os problemas
acumularam
tanto que você
não
conseguiria
resolvê-los?
(considere os
últimos 30
dias)

☐☐☐☐☐

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 2 de 4

Avaliação do Aprendizado Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software

*Obrigatório

Contribuir com a troca de informações, experiências e fazer com que sua equipe e empresa tenha mais subsídios para crescer são responsáveis por parte do sucesso de uma organização. Além de correio, disseminar o conhecimento, formal ou informalmente é algo que as próprias empresas esperam de seus funcionários. Levando isso em consideração, nesse tópico vamos avaliar o quanto dessa relação de troca existe em sua organização.

★

	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Frequente	Muito Frequente
A empresa desenvolve técnicos /especialistas internamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

★

	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Frequente	Muito Frequente
A empresa armazena informações detalhadas de processos centrais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

★

	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Pouco Frequente	Muito Frequente
Existe na empresa formalizada a função de gerenciamento da informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A empresa é lenta para reagir à mudança tecnológica.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A empresa mantém um conjunto de habilidades em seu grupo de funcionários.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, data warehousing, documentos eletrônicos).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A empresa coleta dados em diversos aspectos de resultados.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A empresa adquire subunidades (como organizações, funções, departamentos) baseada em ganhos financeiros de curto prazo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Quando as capacidades internas são deficientes, adquirimos estas do ambiente externo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, Internet e outros) à disposição.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐



Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários resistem em mudar para novas formas de fazer as coisas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐



Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários aprendem a respeito dos desenvolvimentos recentes da empresa através de meios informais (como notícias, reuniões e bate-papos informais).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐



Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários recuperam informações arquivadas para a tomada de decisões.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários fazem uso extensivo do Sistema de Informação como instrumento de apoio no trabalho.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários são cientes de onde o conhecimento deles pode servir para a empresa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Os funcionários mantêm informações (como números, planilhas, ideias) longe de outros funcionários.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

★

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca
Quase Nunca
Às Vezes
Pouco Frequente
Muito Frequente

Os funcionários são encorajados para se comunicarem com clareza.

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca
Quase Nunca
Às Vezes
Pouco Frequente
Muito Frequente

A administração direciona os problemas de forma pró-ativa.

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca
Quase Nunca
Às Vezes
Pouco Frequente
Muito Frequente

A administração monitora importantes variáveis de performance organizacional.

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca
Quase Nunca
Às Vezes
Pouco Frequente
Muito Frequente

A administração elimina informações obsoletas do acesso dos funcionários.

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca
Quase Nunca
Às Vezes
Pouco Frequente
Muito Frequente

Essa questão é apenas para controle. Selecione a opção "Pouco Frequente".

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A administração escolhe funcionários para treinamento em outras áreas da organização.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A alta administração integra informações de diferentes áreas da organização.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

▲

Nunca Quase Nunca Às Vezes Pouco Frequente Muito Frequente

A administração ignora a estratégia dos competidores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Frequente

Muito Frequente

A administração aprende novas coisas a respeito da empresa por observação direta.

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Frequente

Muito Frequente

A administração encoraja o uso de estruturas e modelos para apoiar a tomada de decisão.

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Frequente

Muito Frequente

A administração utiliza os resultados (feedback) de estudos da empresa (como pesquisas e tentativa de novos métodos).

☐
☐
☐
☐
☐

Nunca

Quase Nunca

Às Vezes

Pouco Frequente

Muito Frequente

Os funcionários são desencorajados por recomendarem novas ideias.

☐
☐
☐
☐
☐

Voltar

Próxima

Página 3 de 4



Avaliação do Aprendizado Organizacional em uma Consultoria de Desenvolvimento de Software

*Obrigatório

A realidade socioeconômica do trabalho de TI é parte fundamental dessa pesquisa. Nesse tópico iremos abordar questões que contemplam educação, renda e emprego com finalidade de traçar um paralelo com os próximos eixos pesquisados.

Você é do sexo: *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outros

Qual sua idade: *

Sua resposta

Quantos filhos você tem: *

Sua resposta

Qual sua faixa salarial: *

- ☐ Até 1 salário mínimo
- ☐ De 1 a 2 salários mínimos
- ☐ De 2 a 3 salários mínimos
- ☐ De 3 a 4 salários mínimos
- ☐ De 4 a 5 salários mínimos
- ☐ De 5 a 6 salários mínimos
- ☐ De 7 a 8 salários mínimos
- ☐ De 8 a 9 salários mínimos
- ☐ Acima de 10 salários mínimos

Qual seu estado civil: *

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Separado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outro

Qual sua cor/raça: *

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Amarela
- ☐ Parda
- ☐ Indígena
- ☐ Não quero declarar

Qual seu nível escolar: *

- ☐ Nenhuma
- ☐ Ensino Fundamental: 1º ao 5º ano (1ª a 4ª série)
- ☐ Ensino Fundamental: 6º ao 9º ano (5ª a 8ª série)
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior - Graduação
- ☐ Pós-graduação

Até que etapa de escolarização sua mãe concluiu *

- ☐ Nenhuma
- ☐ Ensino Fundamental: 1º ao 5º ano (1ª a 4ª série)
- ☐ Ensino Fundamental: 6º ao 9º ano (5ª a 8ª série)
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior - Graduação
- ☐ Pós-graduação

Até que etapa de escolarização seu pai concluiu *

- ☐ Nenhuma
- ☐ Ensino Fundamental: 1º ao 5º ano (1ª a 4ª série)
- ☐ Ensino Fundamental: 6º ao 9º ano (5ª a 8ª série)
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior - Graduação
- ☐ Pós-graduação

Sua casa atualmente é: *

- ☐ Própria
- ☐ Alugada

Total de pessoas que residem em sua casa: *

Sua resposta _____

Essa é uma pergunta de controle. Insira o número 5 na resposta abaixo. *

Sua resposta _____

Quantas pessoas contribuem com a renda familiar: *

Sua resposta _____

Você mora atualmente com: *


- ☐ Com os pais
- ☐ Com parentes
- ☐ Com amigos
- ☐ Com cônjuge
- ☐ Sozinho(a)

Quantos anos de profissão você tem? *

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

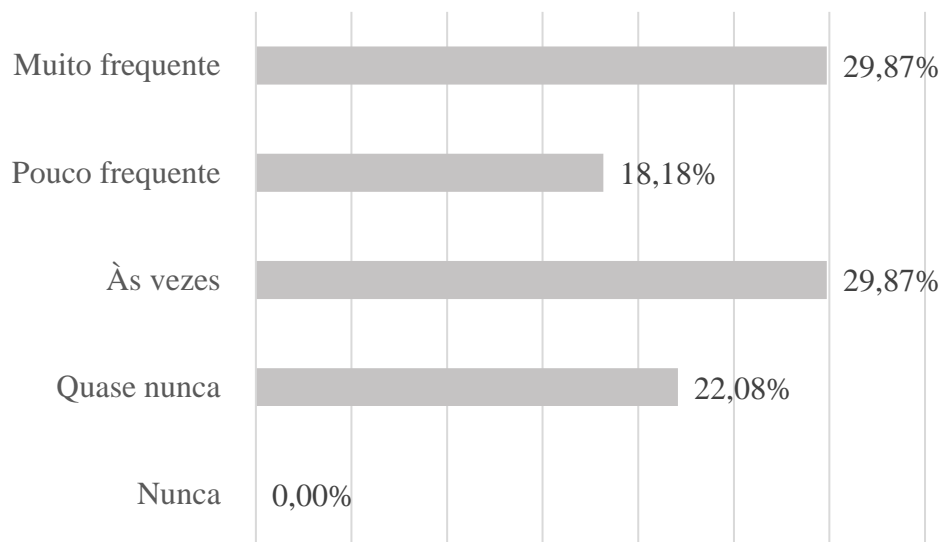
 Página 4 de 4

APÊNDICE VI – GRÁFICOS DE BARRAS DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO *ONLINE* DO TIPO *SURVEY* NA CATEGORIA ESTRESSE

O Apêndice VI desta dissertação apresenta os gráficos com os resultados obtidos no questionário *online* na categoria estresse para cada questão.

Esses resultados são baseados no questionário quantitativo na categoria estresse. O objetivo desses gráficos é demonstrar de maneira simples os resultados obtidos.

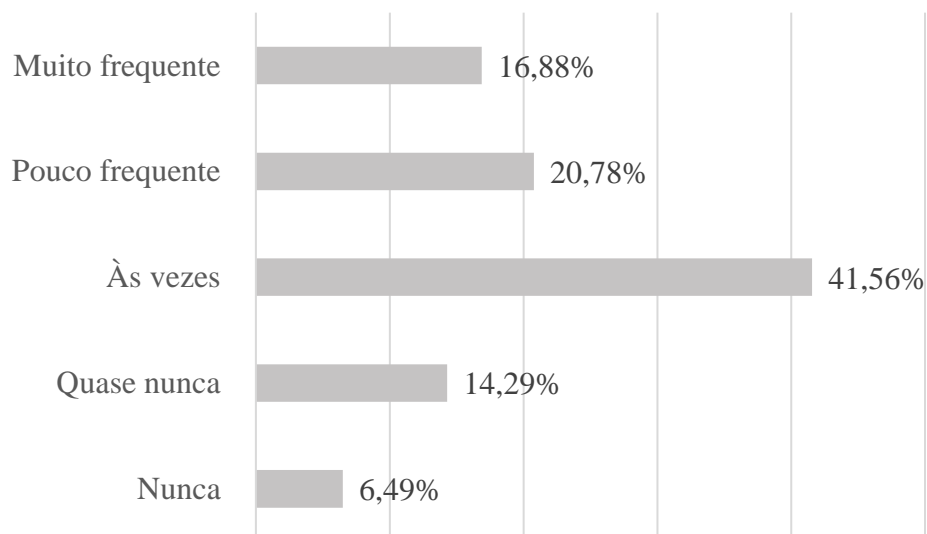
Gráfico 13 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

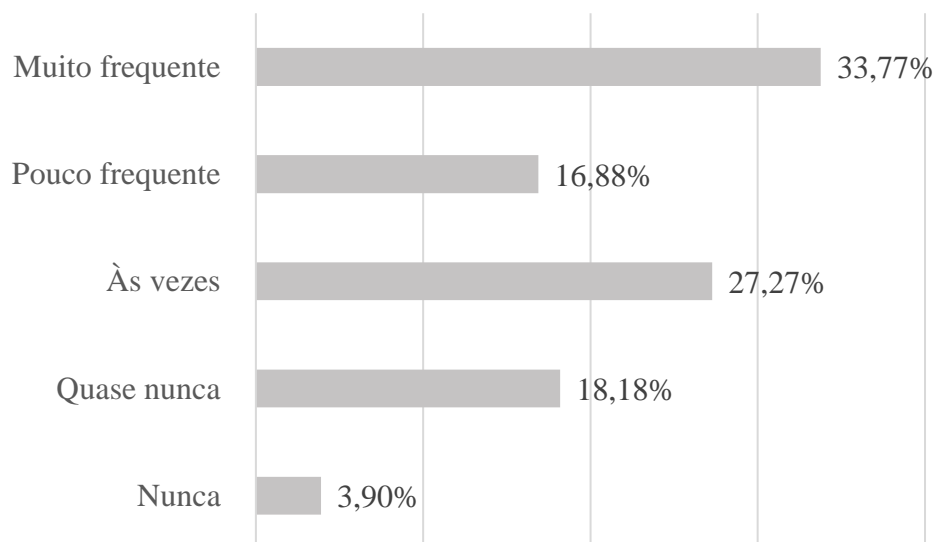
Gráfico 14 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

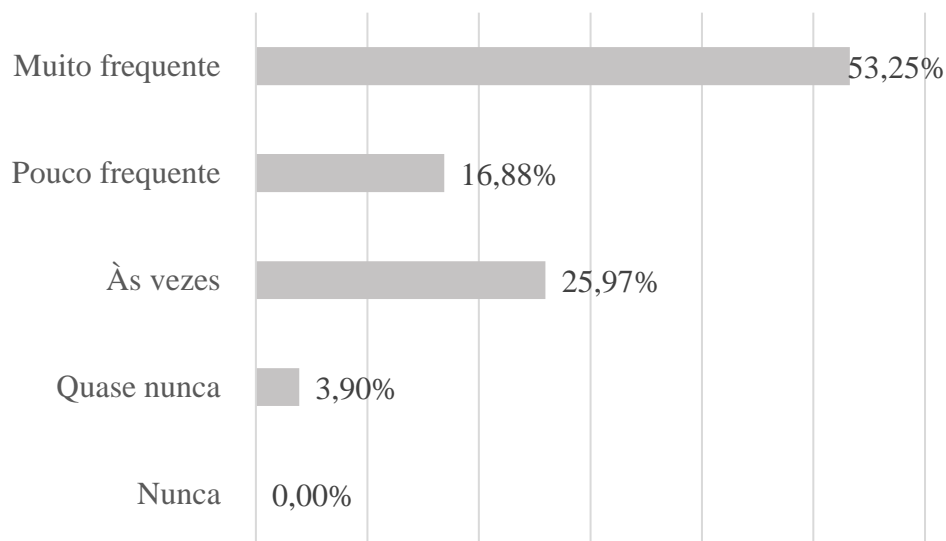
Gráfico 15 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

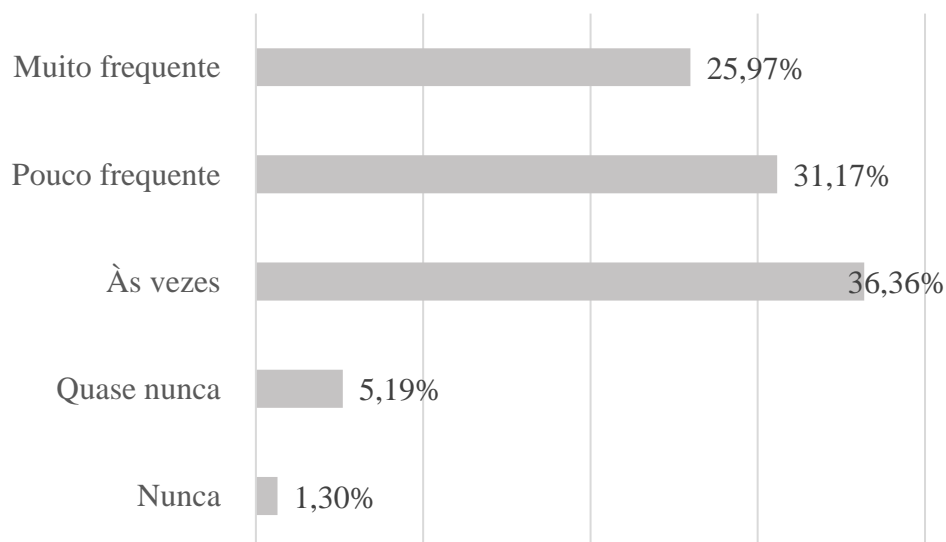
Gráfico 16 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

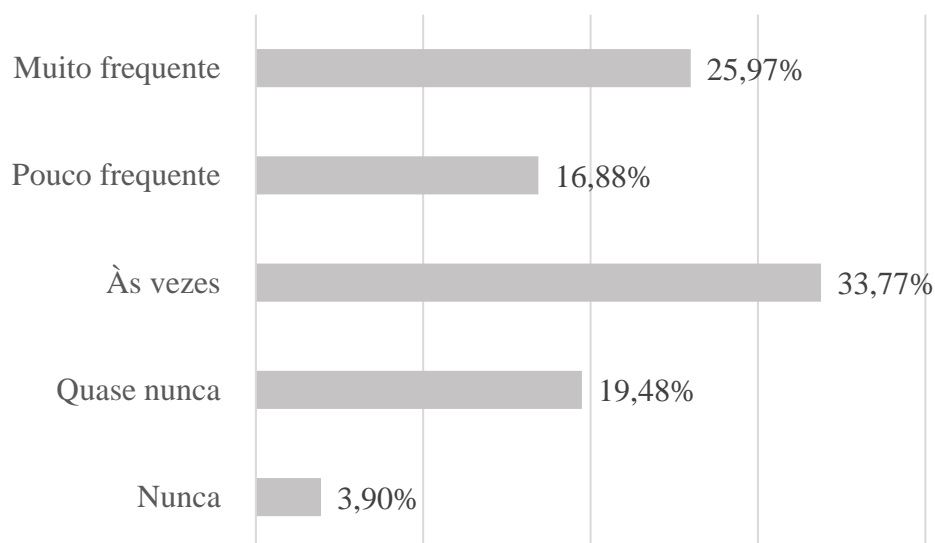
Gráfico 17 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

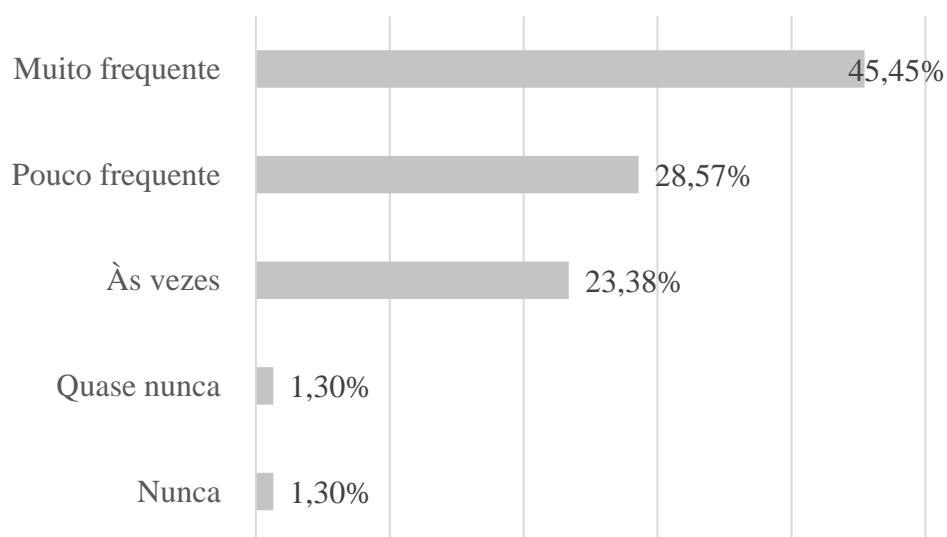
Gráfico 18 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

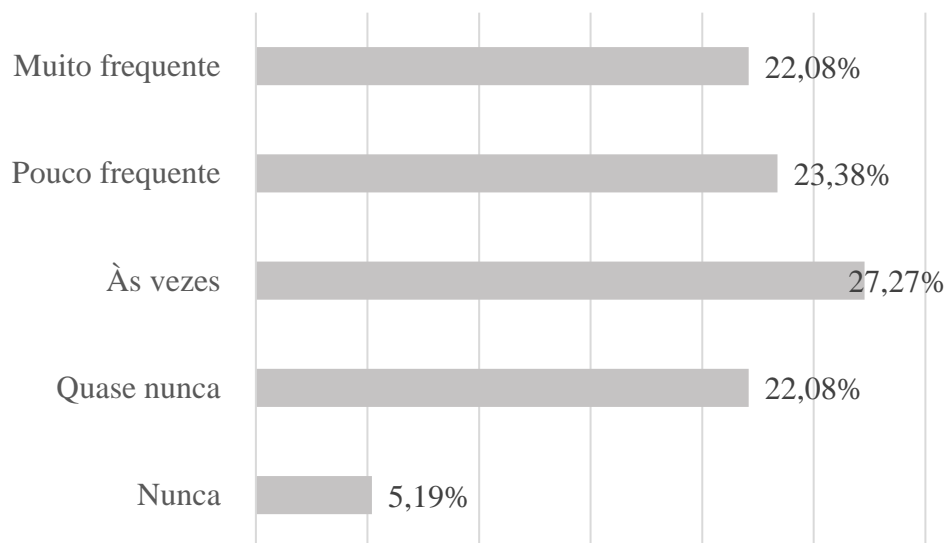
Gráfico 19 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você foi capaz de controlar irritações na sua vida?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

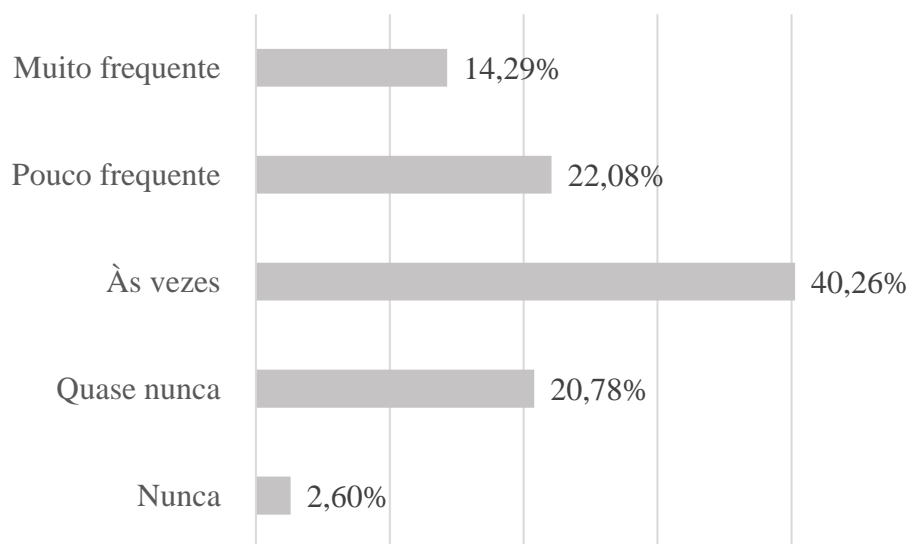
Gráfico 20 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que todos os aspectos de sua vida estavam sob controle?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

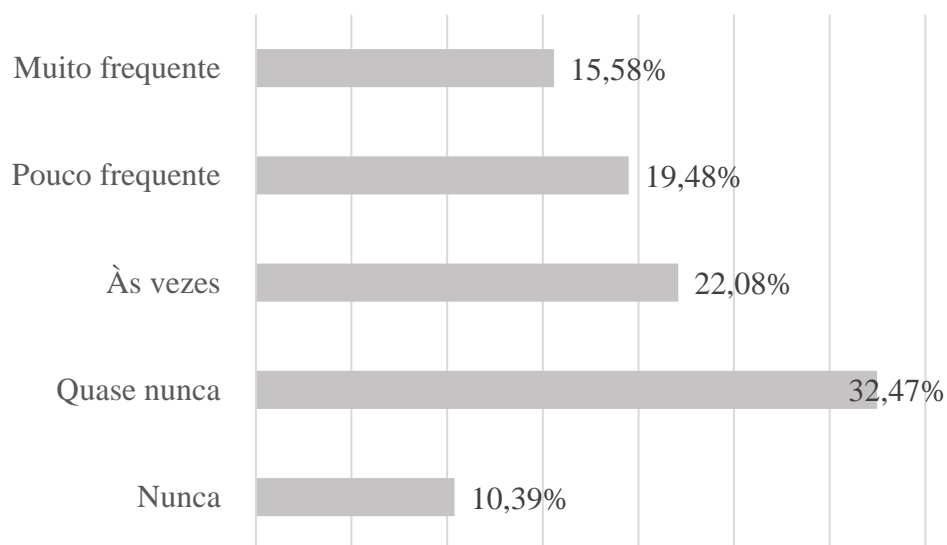
Gráfico 21 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Gráfico 22 - Distribuição de frequência da questão “Com que frequência você sentiu que os problemas acumularam tanto que você não conseguiria resolvê-los?”



Fonte: Elaborado pelo autor.

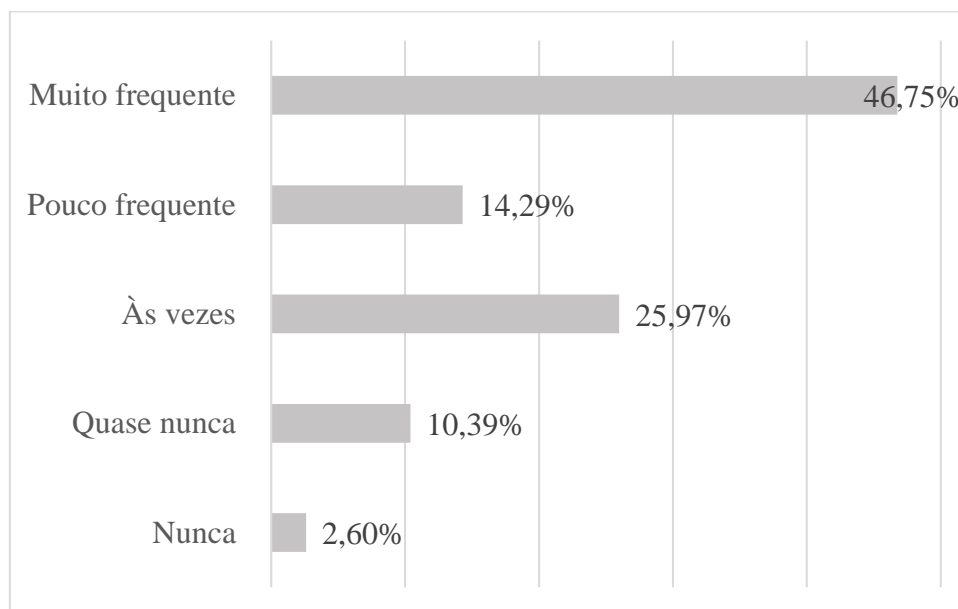
Obs: $n = 77$

APÊNDICE VII – GRÁFICOS DE BARRAS DOS QUESTIONÁRIOS *ONLINE* DO TIPO *SURVEY* PARA A CATEGORIA APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

O Apêndice VII desta dissertação apresenta os gráficos com os resultados obtidos no questionário *online* na categoria aprendizado organizacional para cada questão.

Esses resultados são baseados no questionário quantitativo na categoria aprendizado organizacional. O objetivo desses gráficos é demonstrar de maneira simples os resultados obtidos.

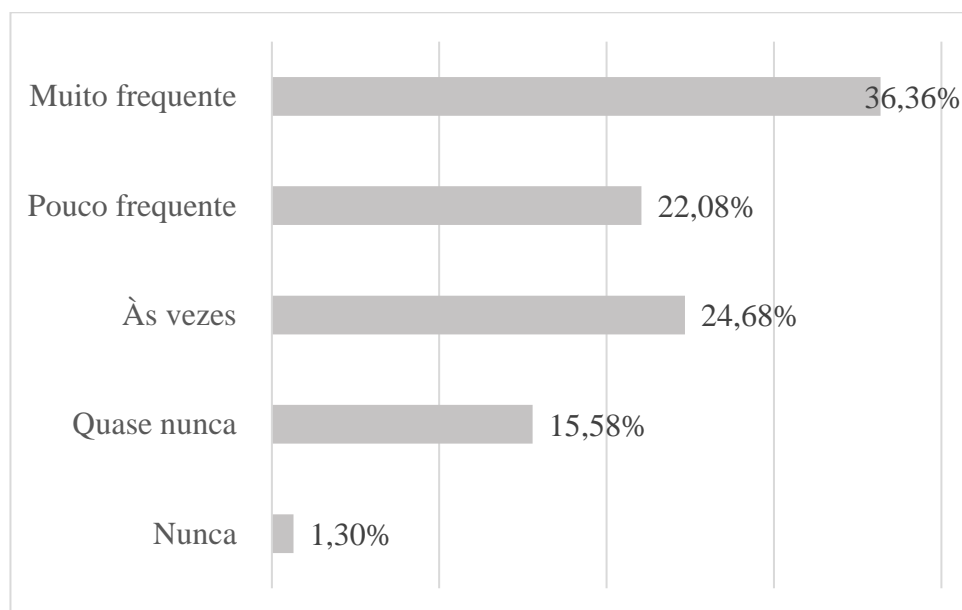
Gráfico 23 - Distribuição de frequência da questão “A empresa desenvolve técnicos /especialistas internamente.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

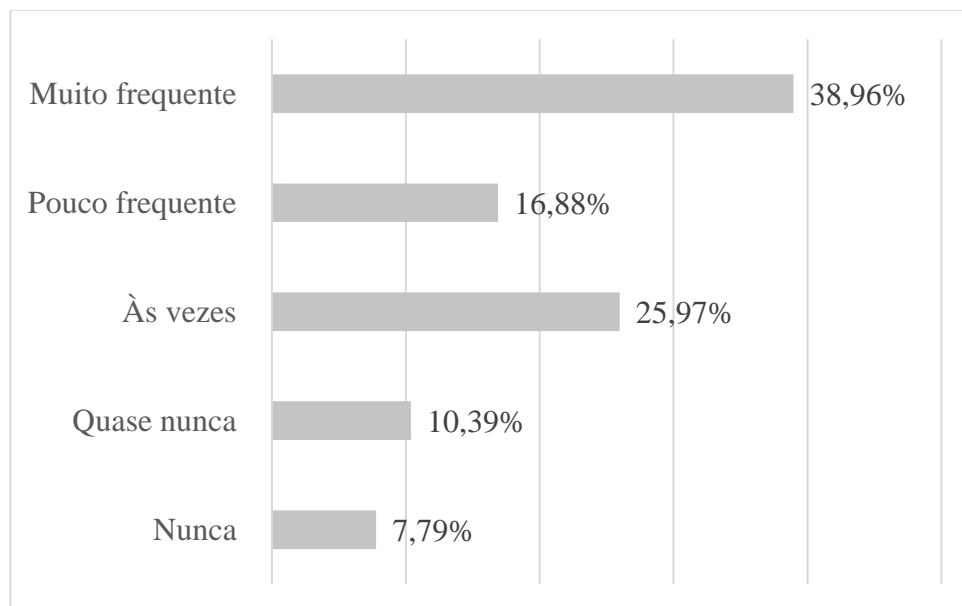
Gráfico 24 - Distribuição de frequência da questão “A empresa armazena informações detalhadas de processos centrais.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

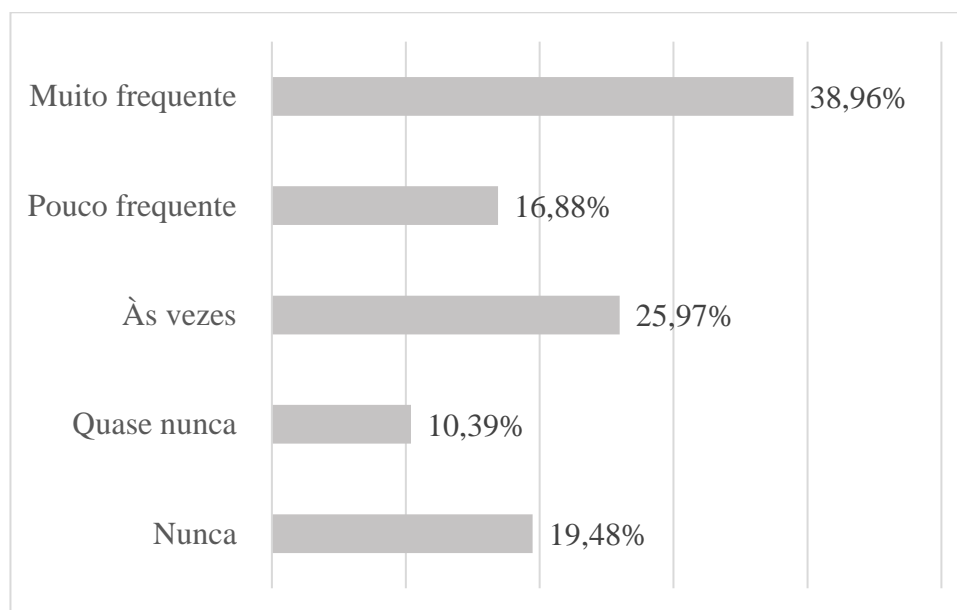
Gráfico 25 - Distribuição de frequência da questão “Existe na empresa formalizada a função de gerenciamento da informação.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

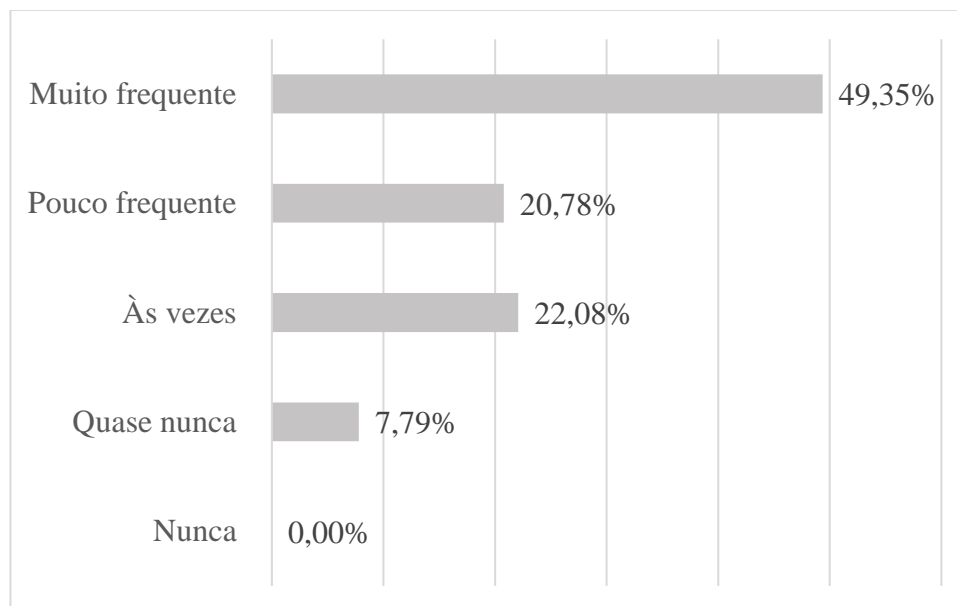
Gráfico 26 - Distribuição de frequência da questão “A empresa é lenta para reagir à mudança tecnológica.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

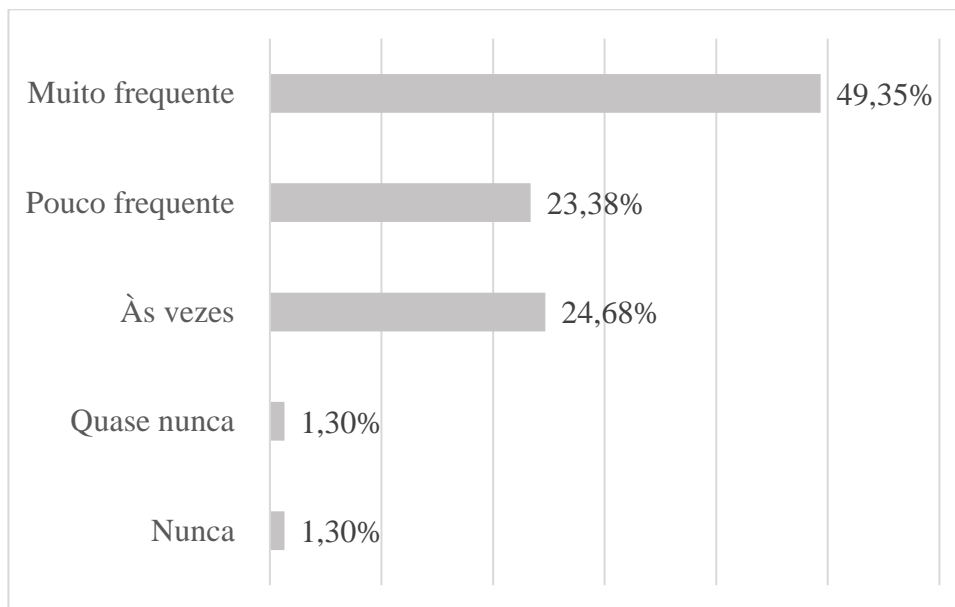
Gráfico 27 - Distribuição de frequência da questão “A empresa mantém um conjunto de habilidades em seu grupo de funcionários.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

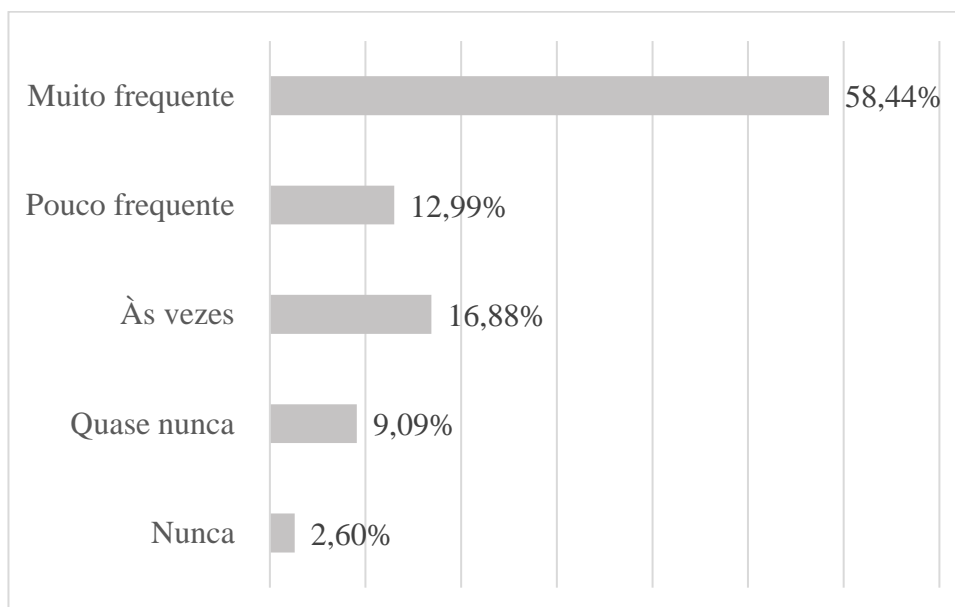
Gráfico 28 - Distribuição de frequência da questão “A empresa contrata pessoas altamente especializadas ou com alto grau de instrução.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

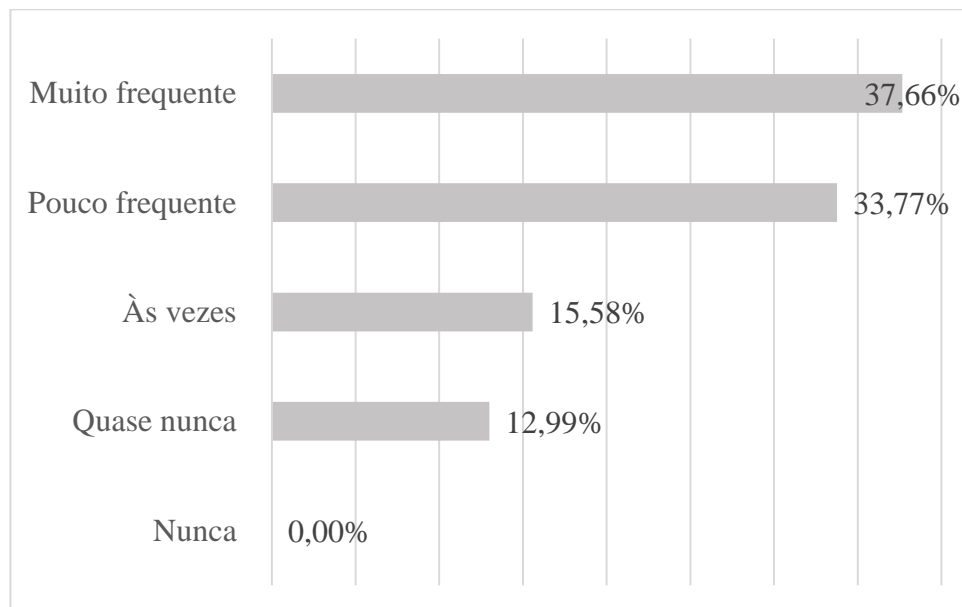
Gráfico 29 - Distribuição de frequência da questão “A empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica (como base de dados, *data warehousing*, documentos eletrônicos).”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

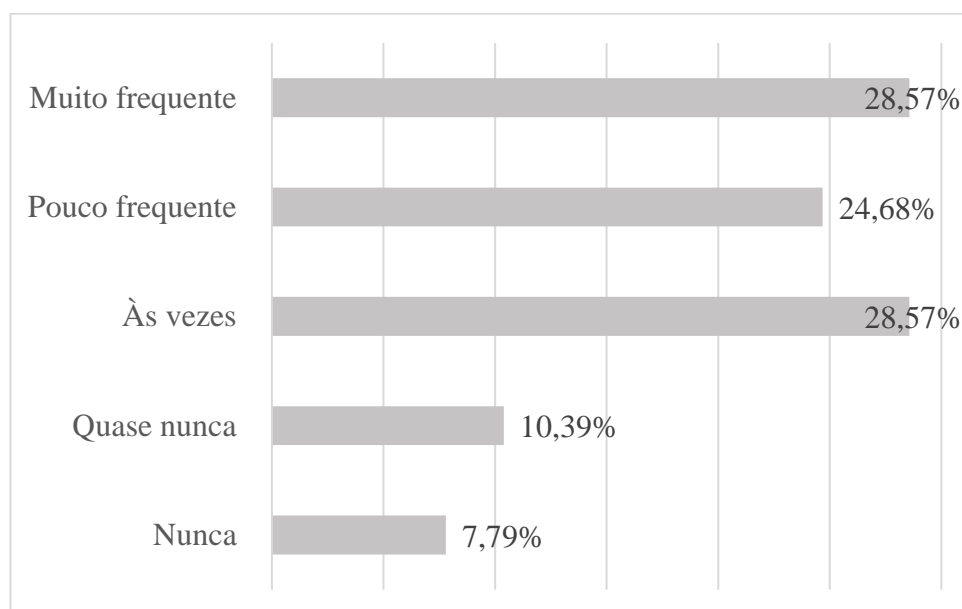
Gráfico 30 - Distribuição de frequência da questão “A empresa coleta dados em diversos aspectos de resultados.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: n = 77

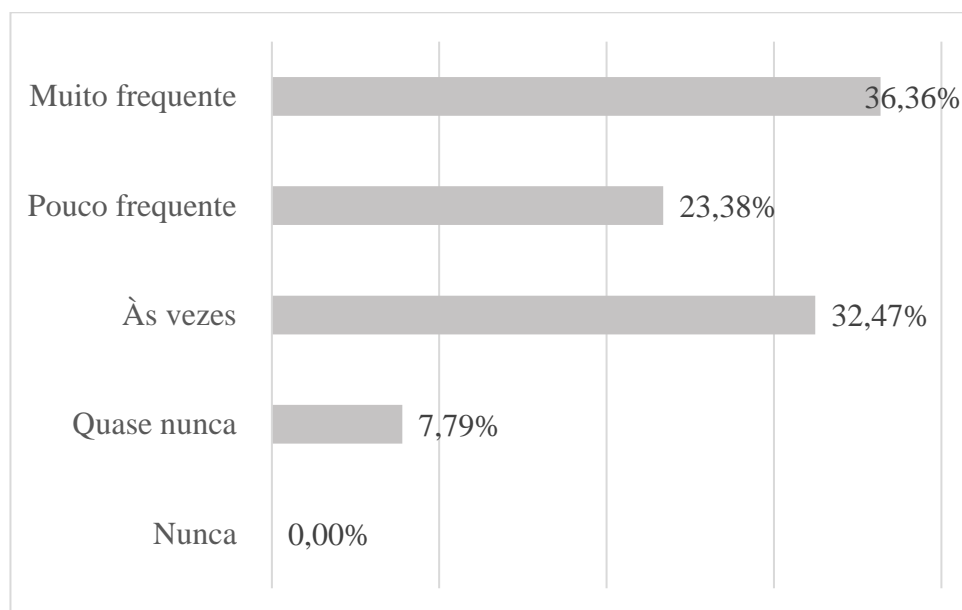
Gráfico 31 - Distribuição de frequência da questão “A empresa adquire subunidades (como organizações, funções, departamentos) baseada em ganhos financeiros de curto prazo.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: n = 77

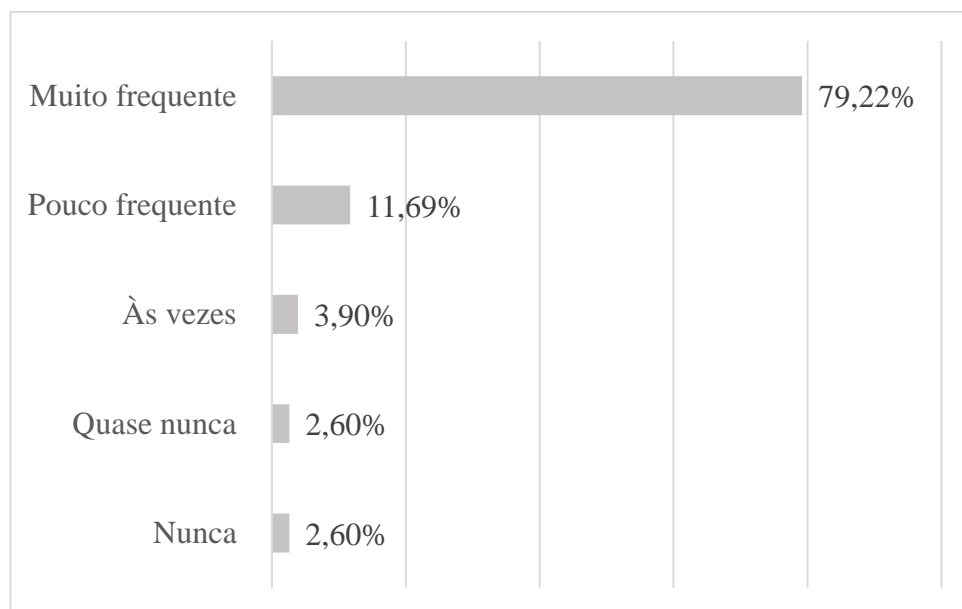
Gráfico 32 - Distribuição de frequência da questão “Quando as capacidades internas são deficientes, adquirimos estas do ambiente externo.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

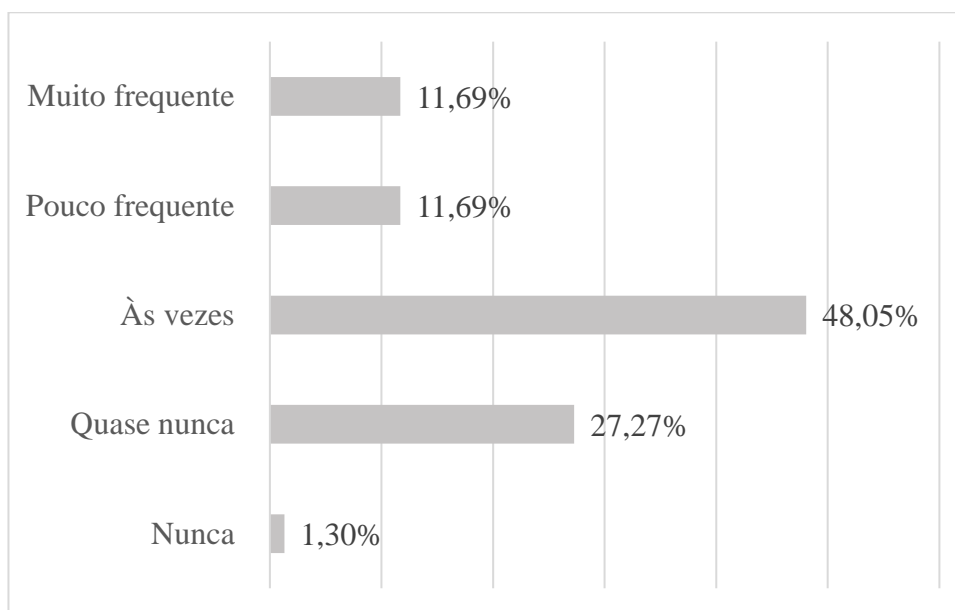
Gráfico 33 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários têm uma grande variedade de ferramentas de comunicação (telefone, e-mail, Internet e outros) à disposição.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

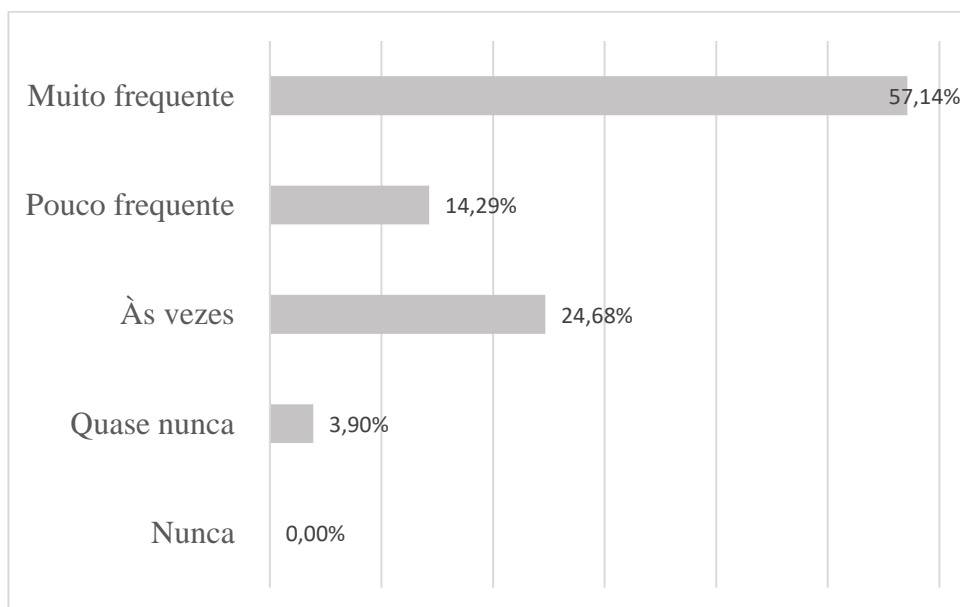
Gráfico 34 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários resistem em mudar para novas formas de fazer as coisas.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

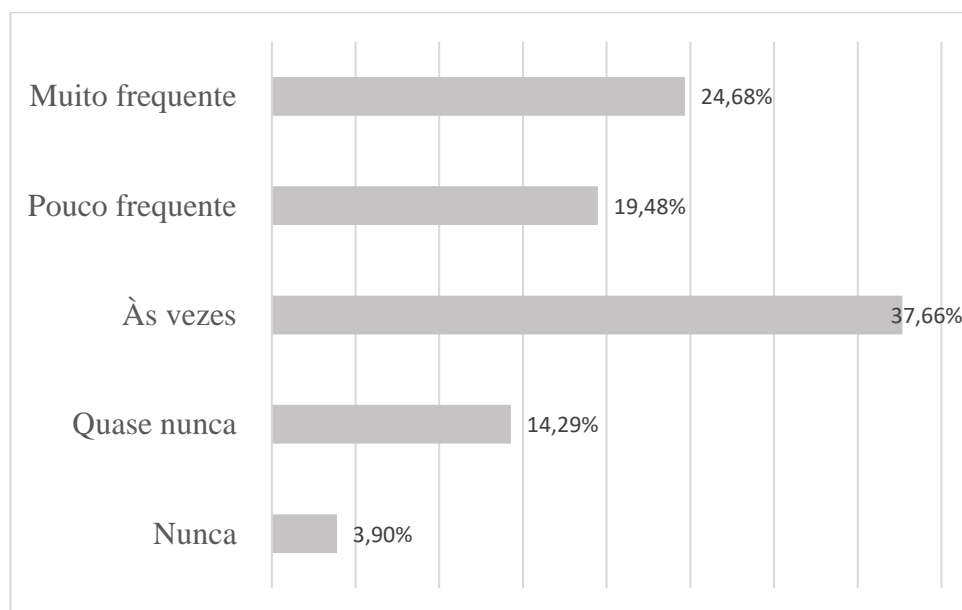
Gráfico 35 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários aprendem a respeito dos desenvolvimentos recentes da empresa através de meios informais (como notícias, reuniões e bate-papos informais).”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

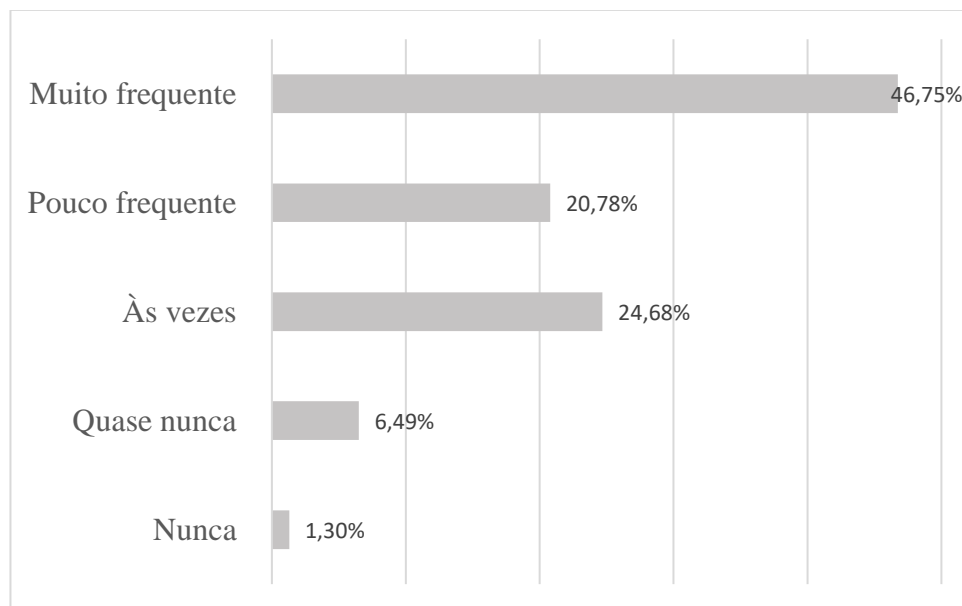
Gráfico 36 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários recuperam informações arquivadas para a tomada de decisões.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

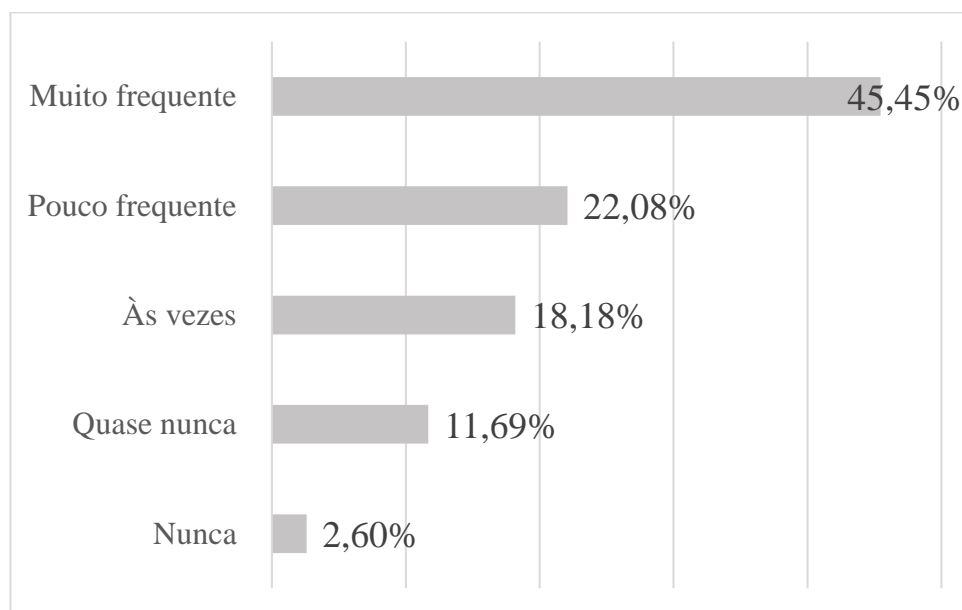
Gráfico 37 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários fazem uso extensivo do Sistema de Informação como instrumento de apoio no trabalho.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

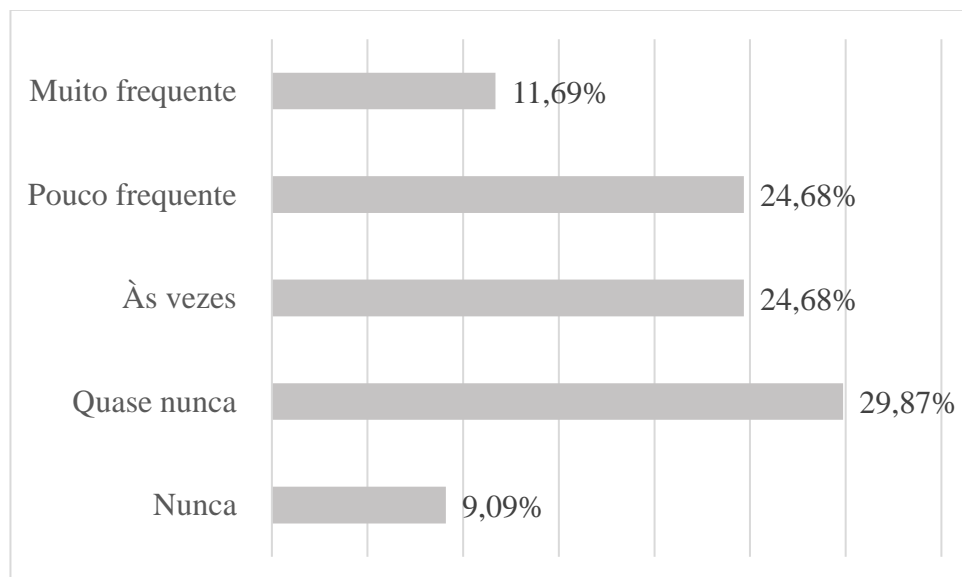
Gráfico 38 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários são cientes de onde o conhecimento deles pode servir para a empresa.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

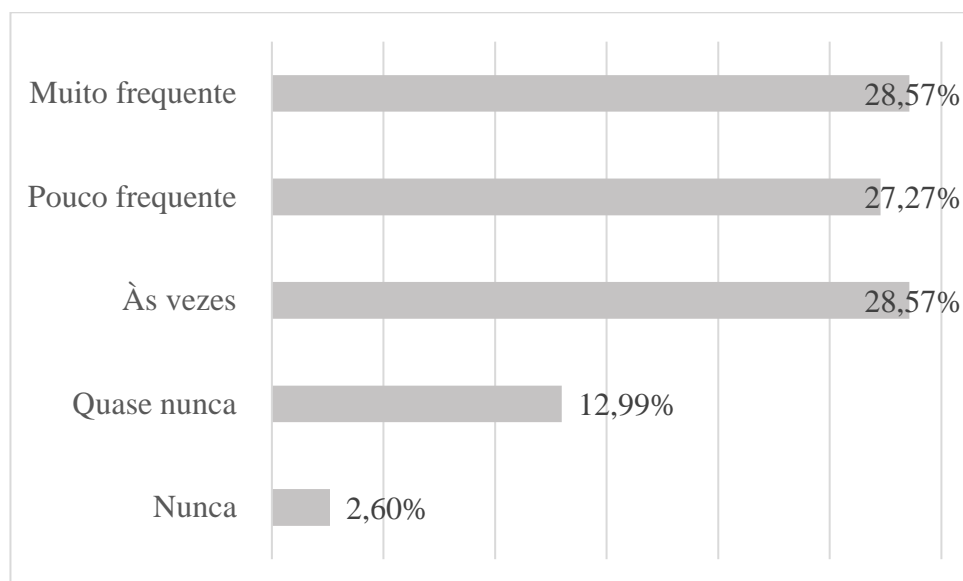
Gráfico 39 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários mantêm informações (como números, planilhas, ideias) longe de outros funcionários.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

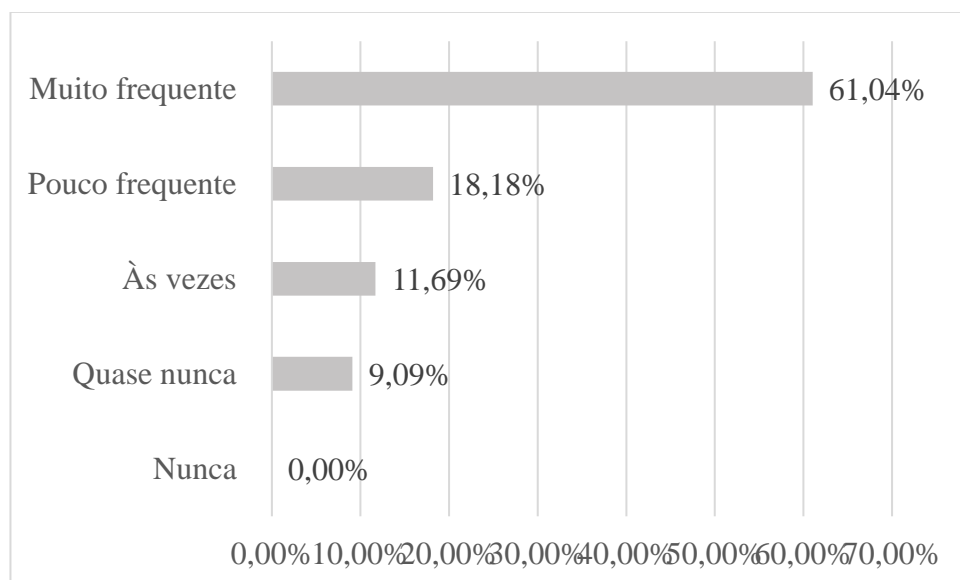
Gráfico 40 - Distribuição de frequência da questão “Quando os funcionários necessitam de informações específicas, eles sabem quem as terá.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

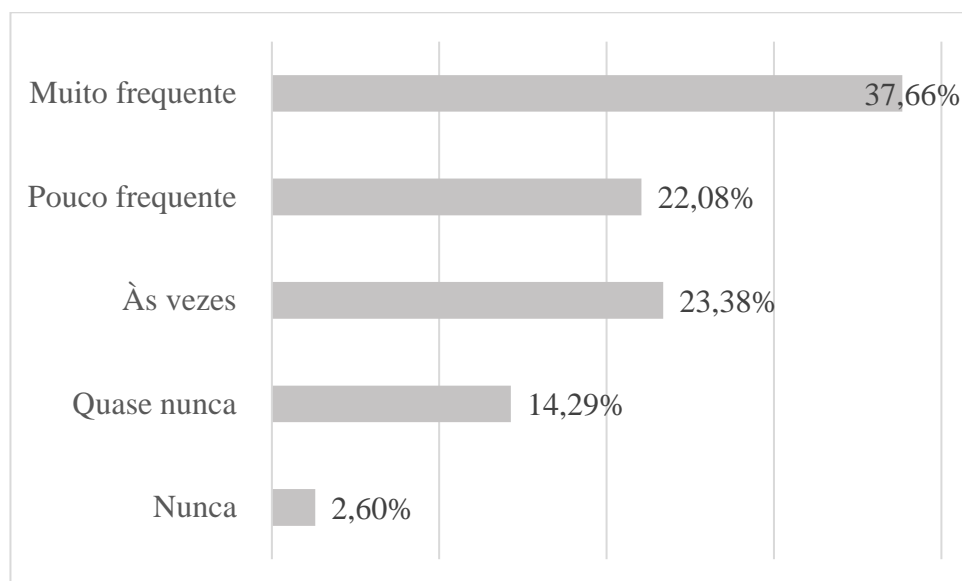
Gráfico 41 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários são encorajados para se comunicarem com clareza.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

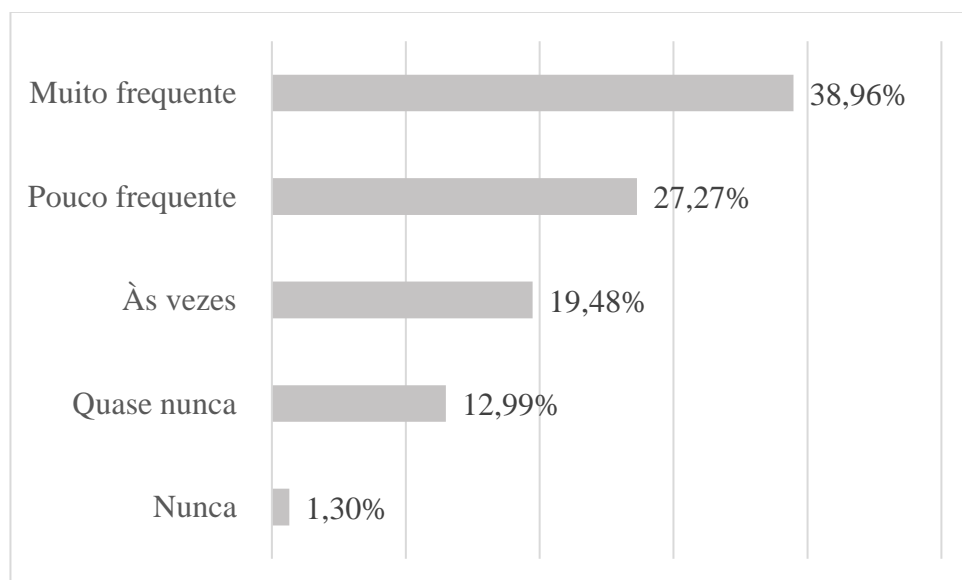
Gráfico 42 - Distribuição de frequência da questão “A administração direciona os problemas de forma pró-ativa.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

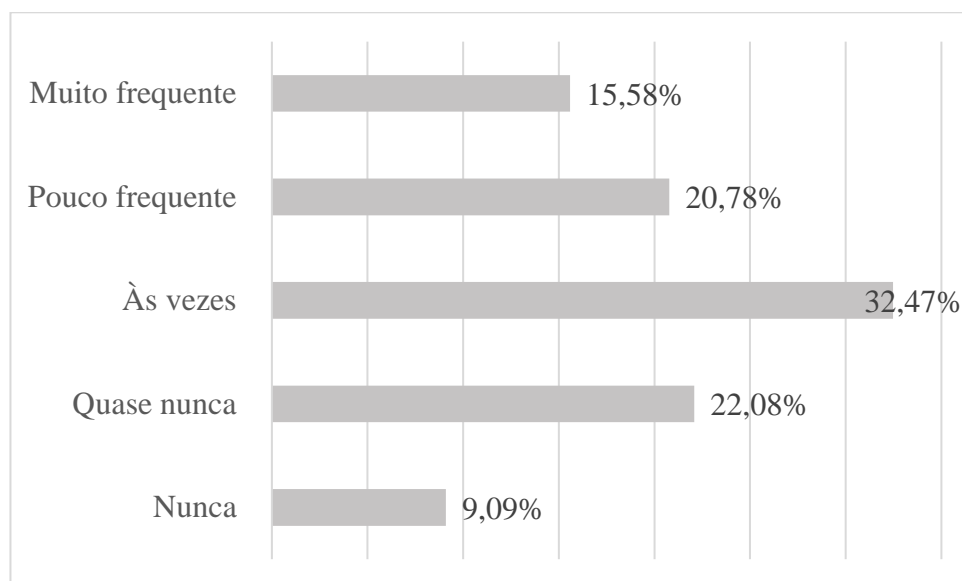
Gráfico 43 - Distribuição de frequência da questão “A administração monitora importantes variáveis de performance organizacional.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

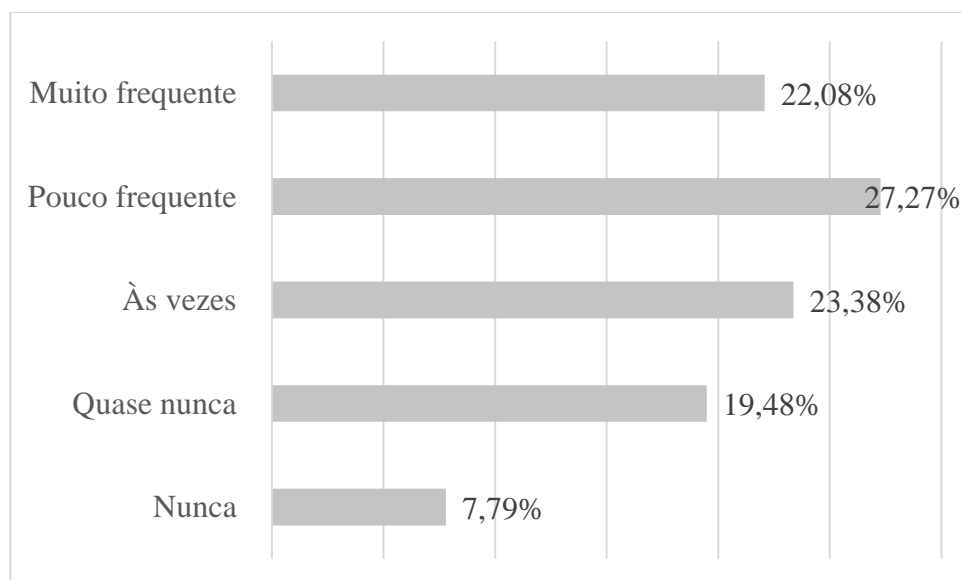
Gráfico 44 - Distribuição de frequência da questão “A administração elimina informações obsoletas do acesso dos funcionários.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

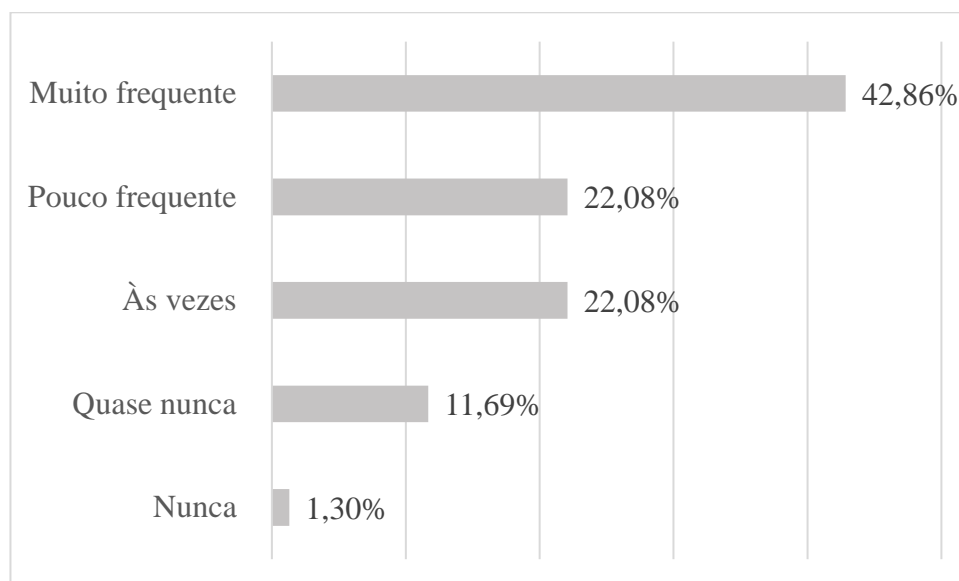
Gráfico 45 - Distribuição de frequência da questão “A administração escolhe funcionários para treinamento em outras áreas da organização.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

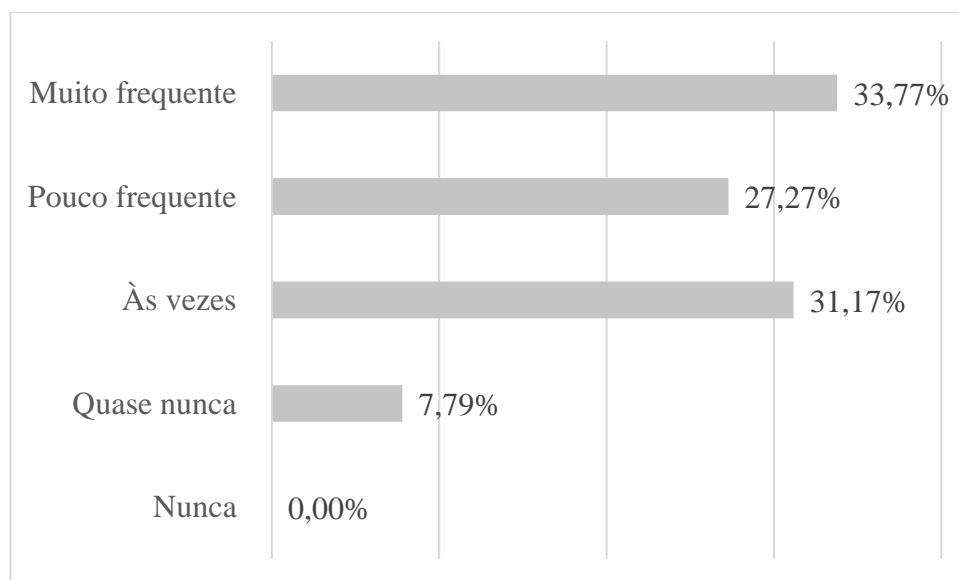
Gráfico 46 - Distribuição de frequência da questão “A alta administração integra informações de diferentes áreas da organização.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

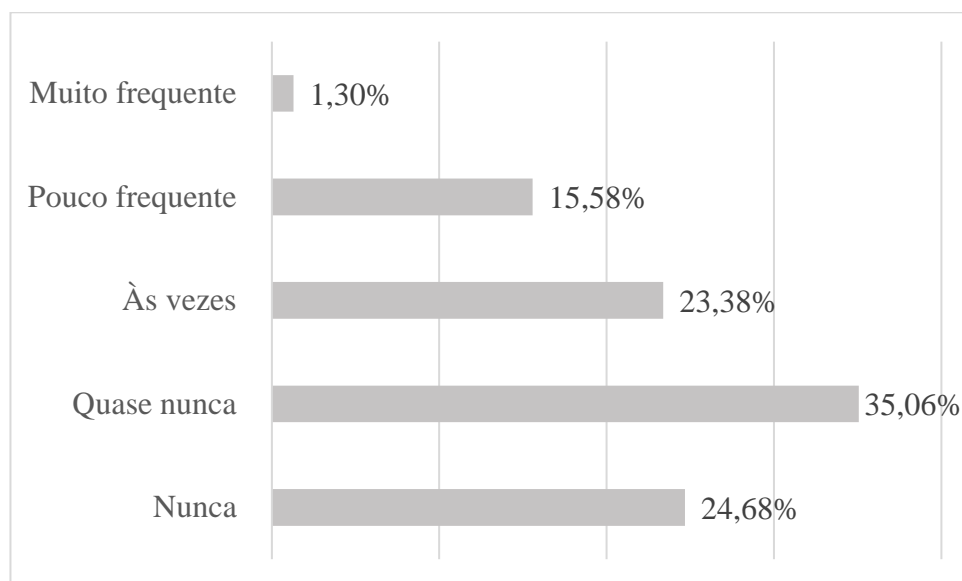
Gráfico 47 - Distribuição de frequência da questão “A administração aprende com os parceiros da empresa (clientes, fornecedores e outros).”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

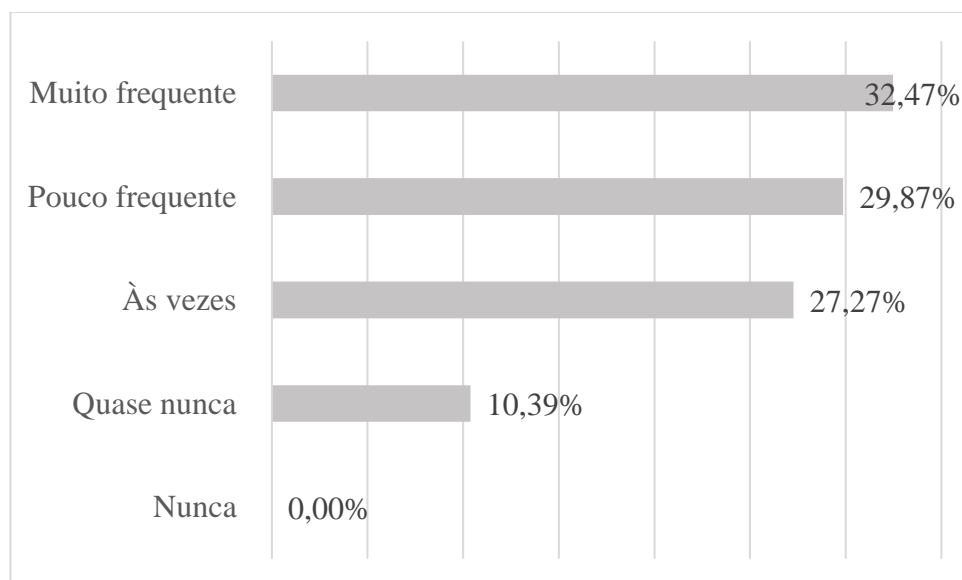
Gráfico 48 - Distribuição de frequência da questão “A administração ignora a estratégia dos competidores.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

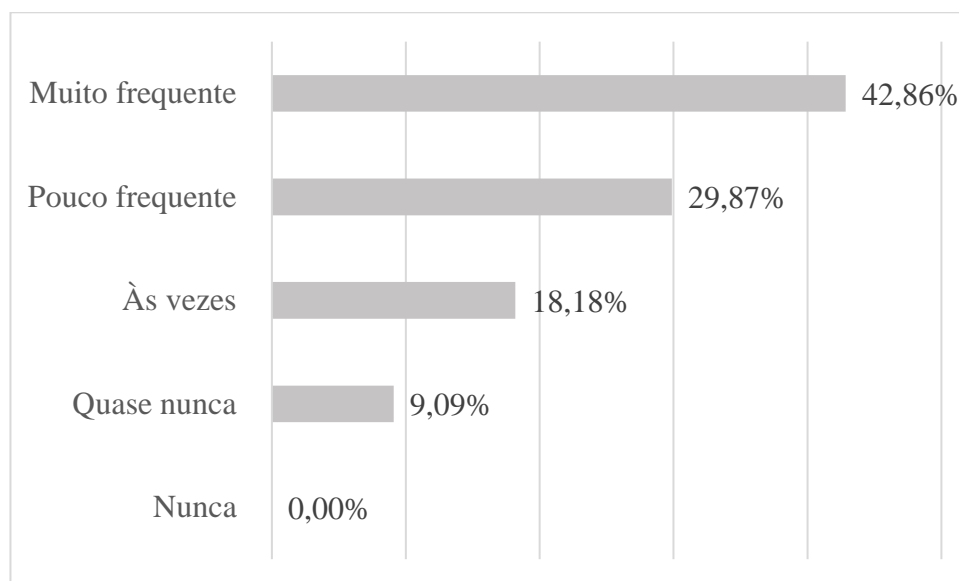
Gráfico 49 - Distribuição de frequência da questão “A administração aprende novas coisas a respeito da empresa por observação direta.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

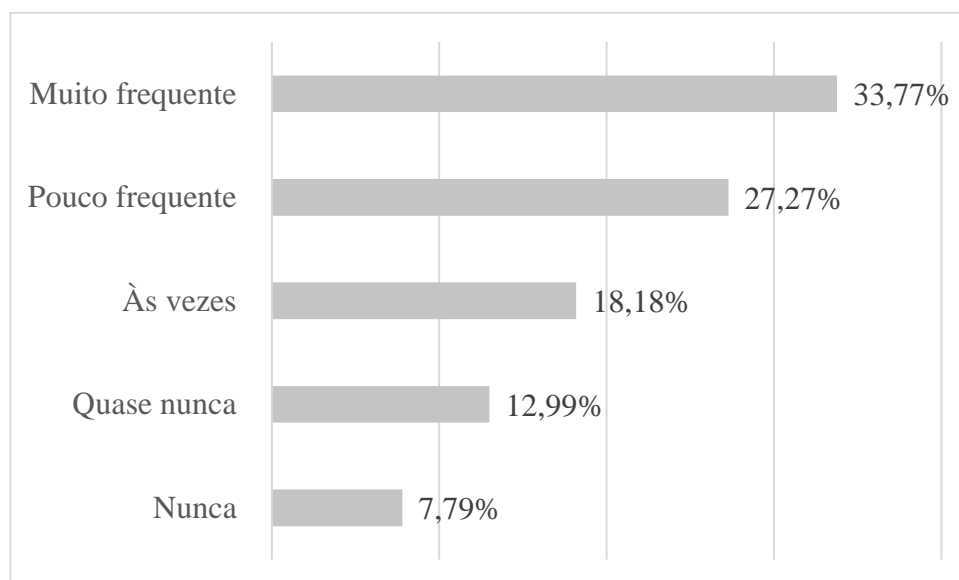
Gráfico 50 - Distribuição de frequência da questão “A administração encoraja o uso de estruturas e modelos para apoiar a tomada de decisão.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

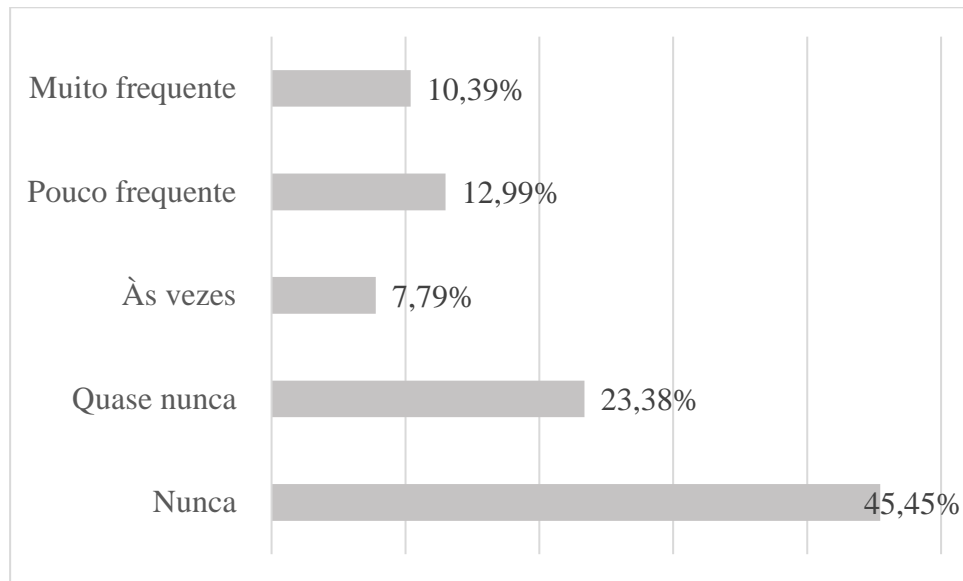
Gráfico 51 - Distribuição de frequência da questão “A administração utiliza os resultados (feedback) de estudos da empresa (como pesquisas e tentativa de novos métodos).”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Gráfico 52 - Distribuição de frequência da questão “Os funcionários são desencorajados por recomendarem novas ideias.”



Fonte: Elaborado pelo autor.

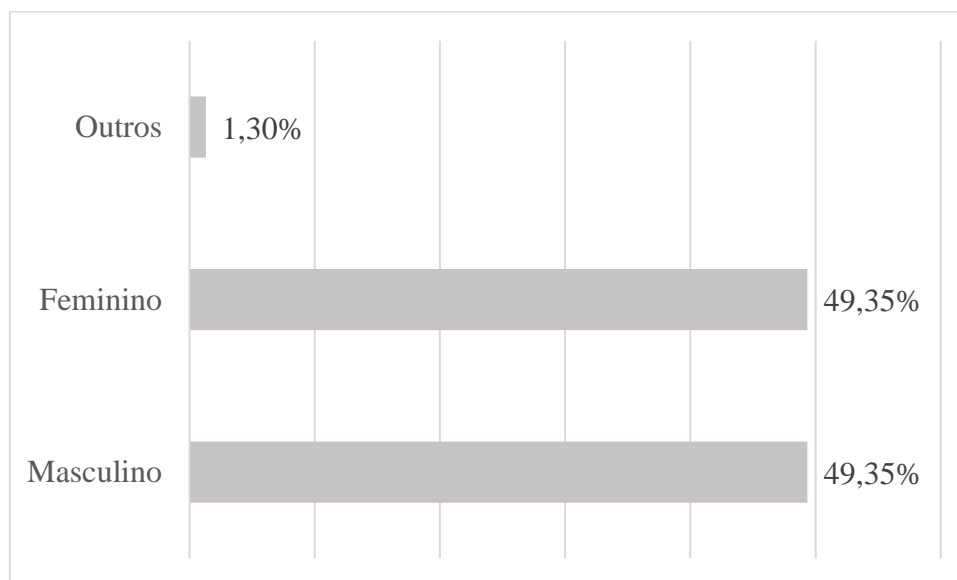
Obs: $n = 77$

APÊNDICE VIII – GRÁFICOS DE BARRAS PARA OS QUESTIONÁRIOS ONLINE DO TIPO SURVEY PARA A CATEGORIA PERFIL SOCIOECONOMICO

O Apêndice VIII desta dissertação apresenta os gráficos com os resultados obtidos no questionário online na categoria perfil socioeconômico para cada questão.

Esses resultados são baseados no questionário quantitativo na categoria perfil socioeconômico. O objetivo desses gráficos é demonstrar de maneira simples os resultados obtidos.

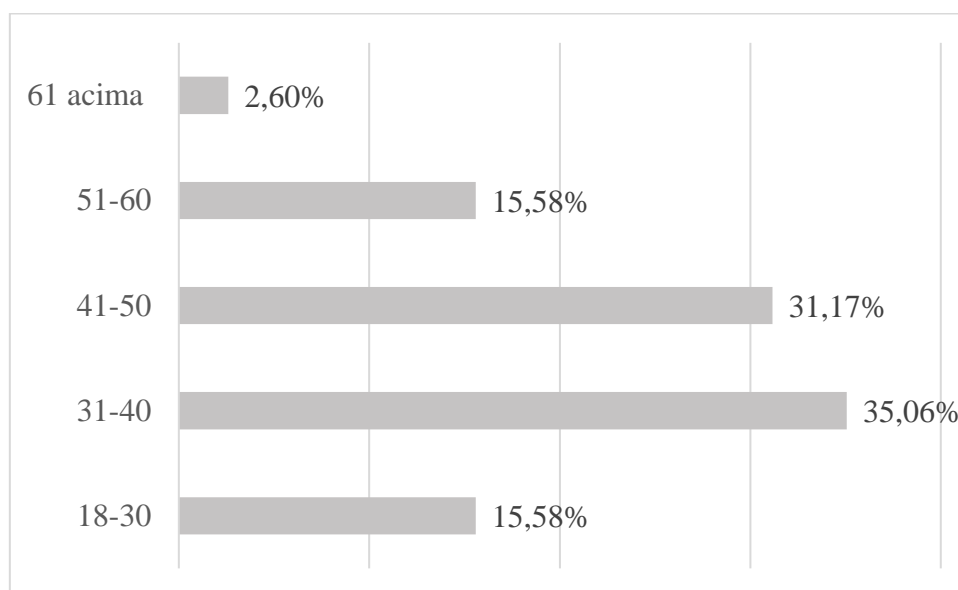
Gráfico 53 - Distribuição de frequência da questão “Sexo”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

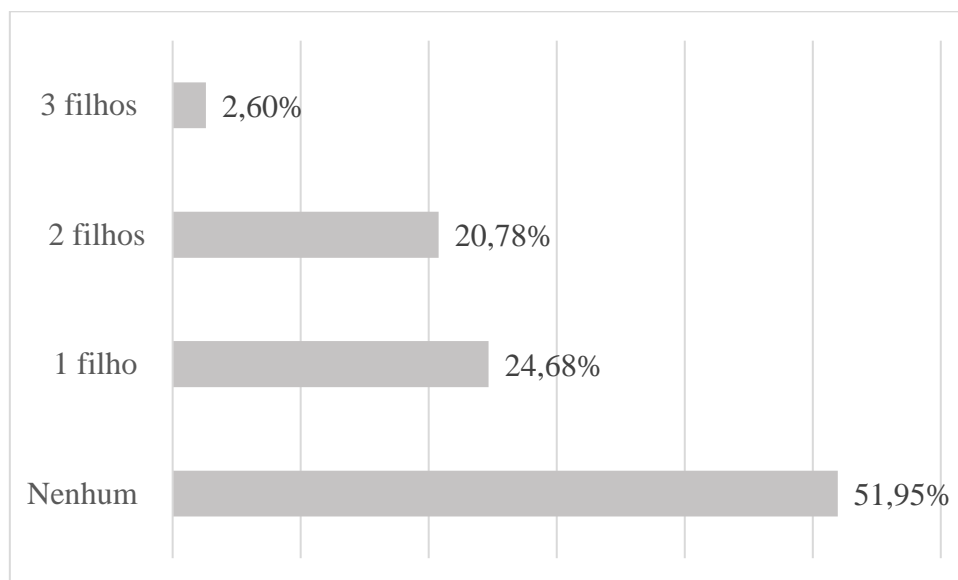
Gráfico 54 - Distribuição de frequência da questão “Idade”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

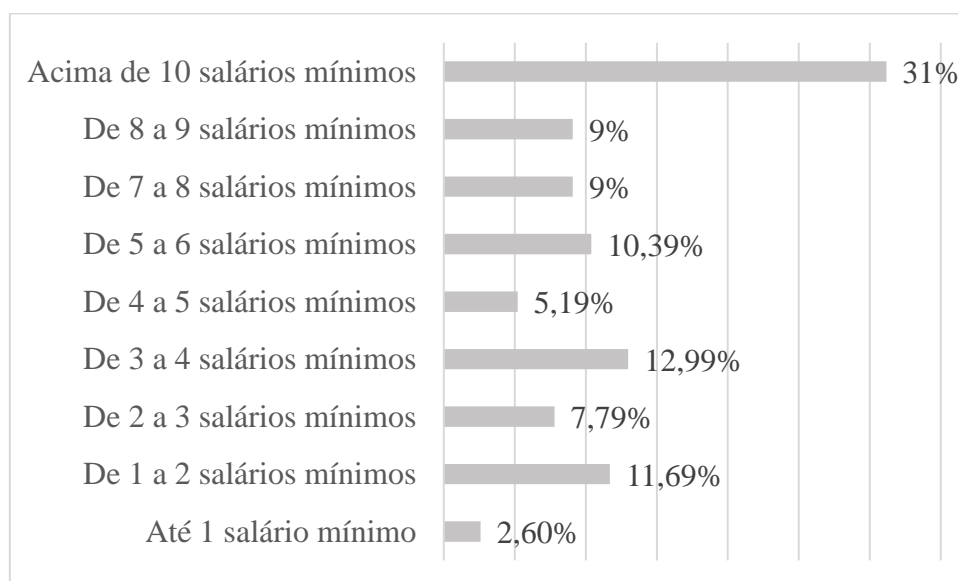
Gráfico 55 - Distribuição de frequência da questão “Quantidade de filhos”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

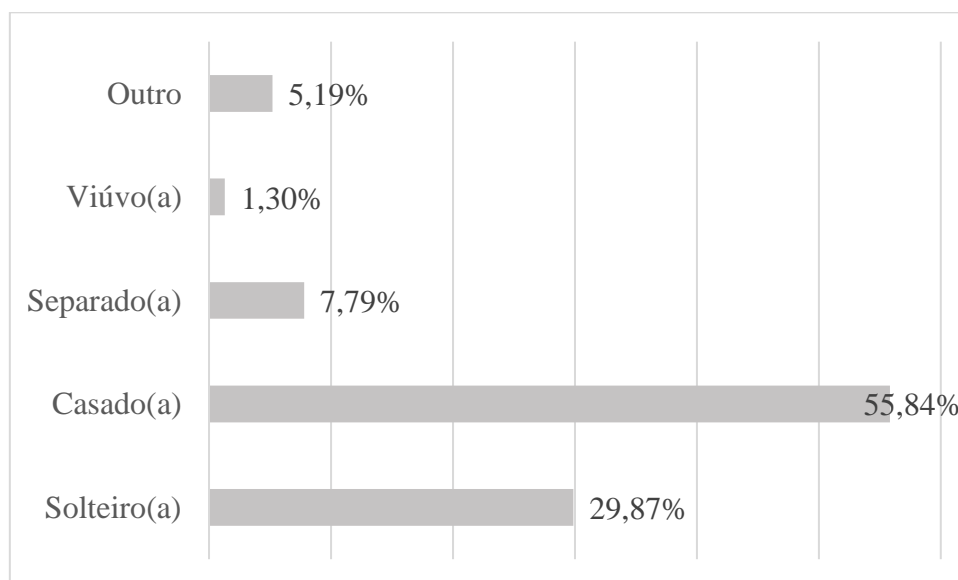
Gráfico 56 - Distribuição de frequência da questão “Faixa salarial”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

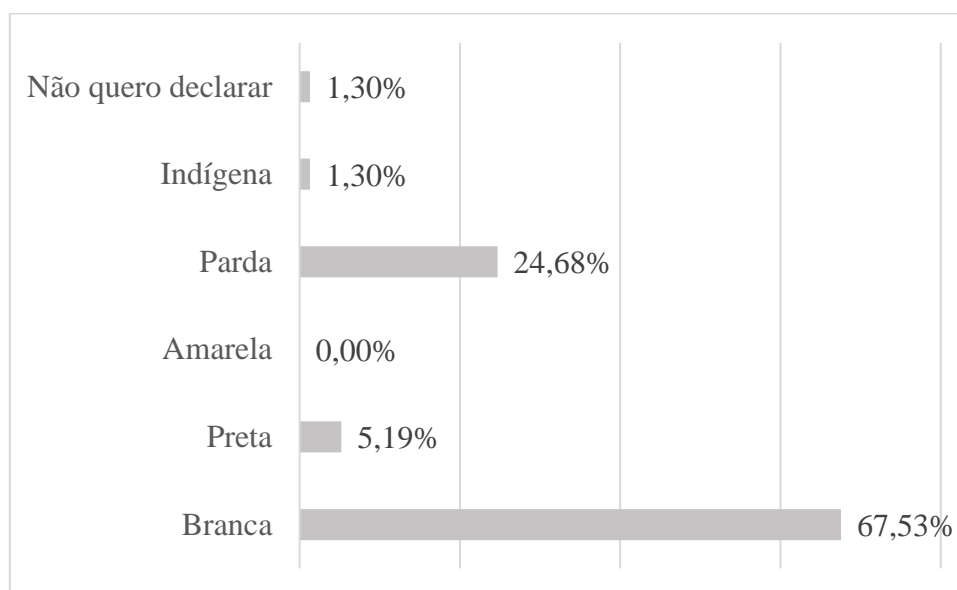
Gráfico 57 - Distribuição de frequência da questão “Estado Civil”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

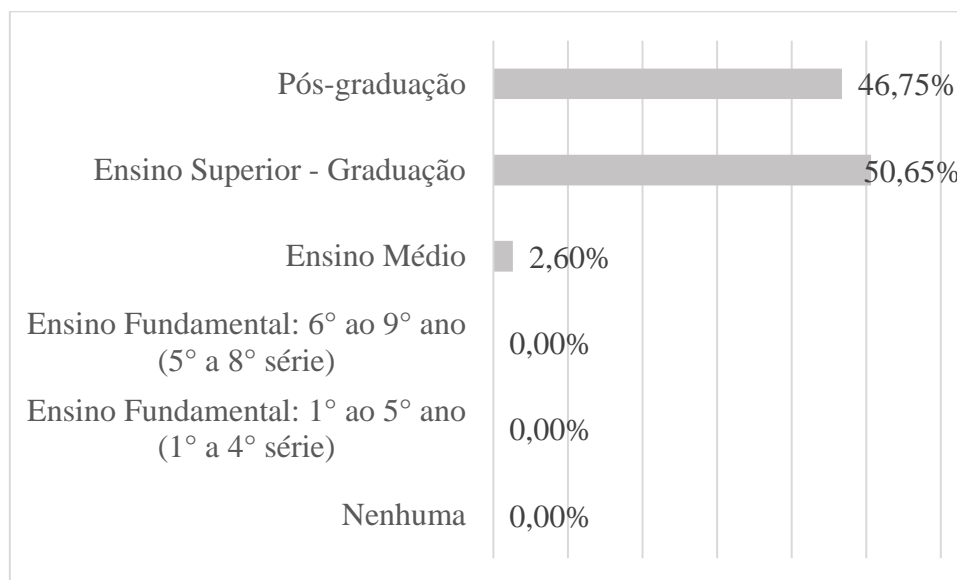
Gráfico 58 - Distribuição de frequência da questão “Cor/Raça”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

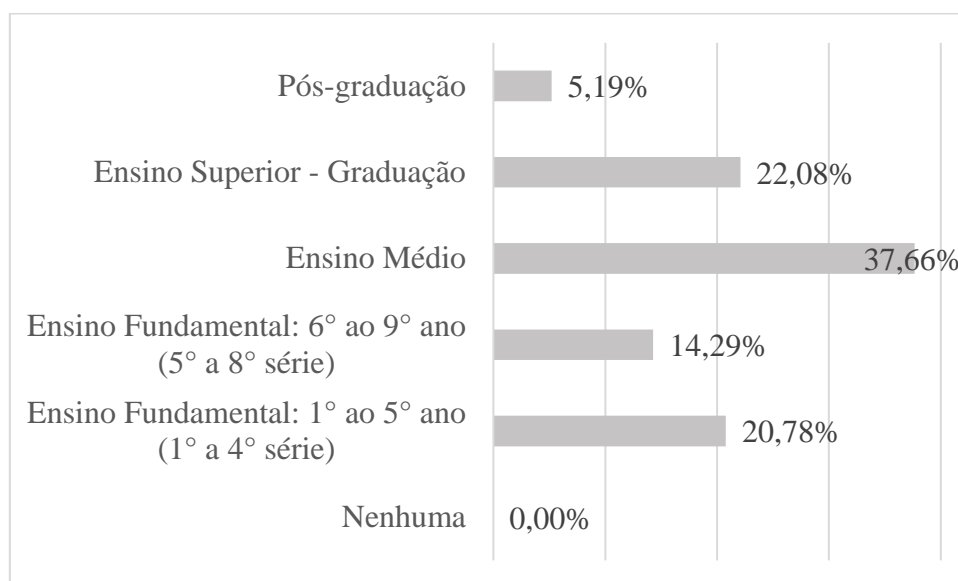
Gráfico 59 - Distribuição de frequência da questão “Nível Escolar”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

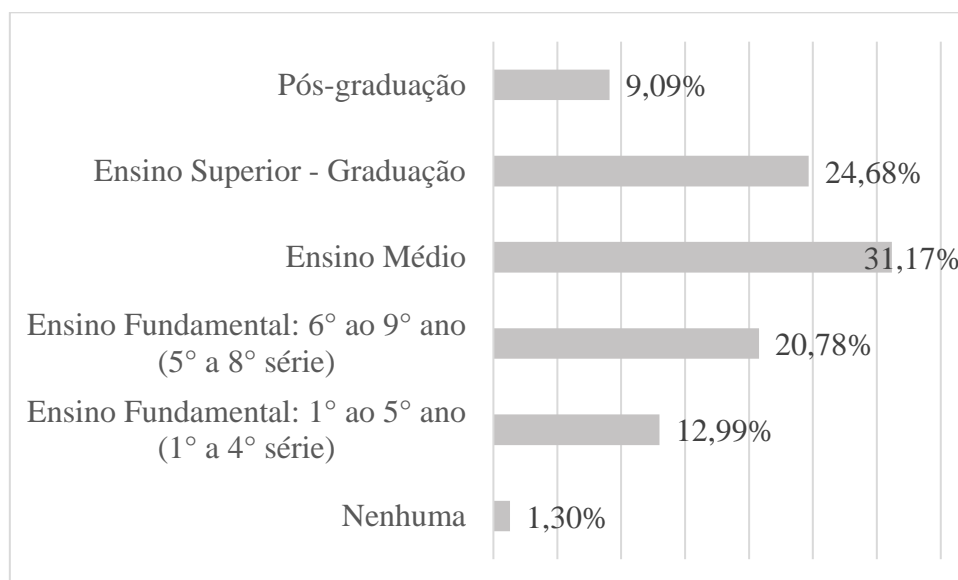
Gráfico 60 - Distribuição de frequência da questão “Etapa de escolarização da mãe”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

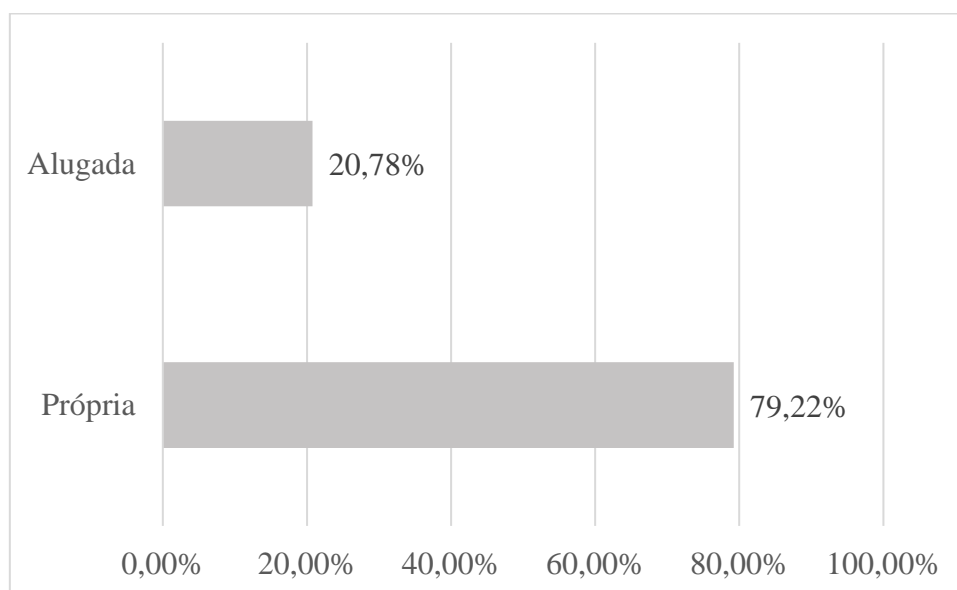
Gráfico 61 - Distribuição de frequência da questão “Etapa de escolarização do pai”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

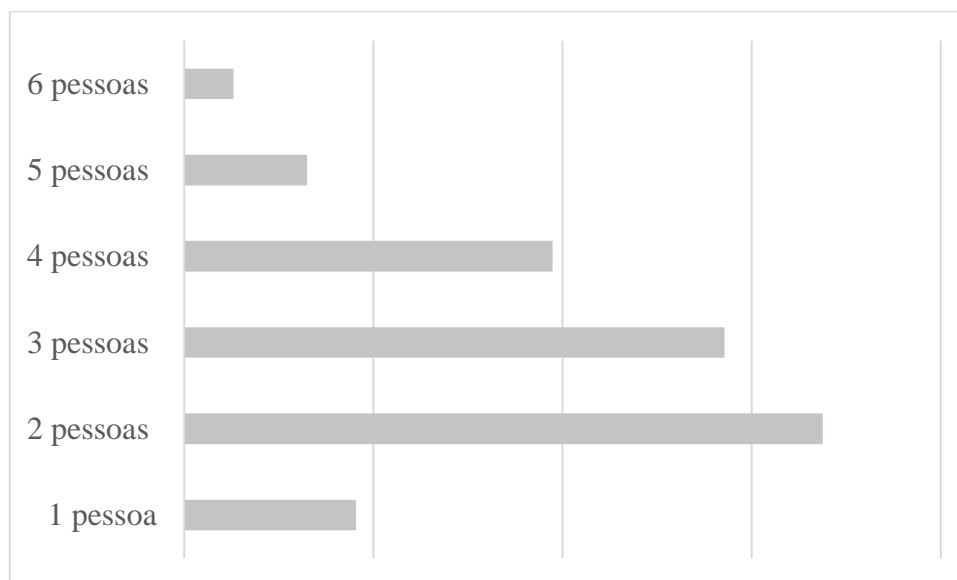
Gráfico 62 - Distribuição de frequência da questão “Casa própria ou alugada”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

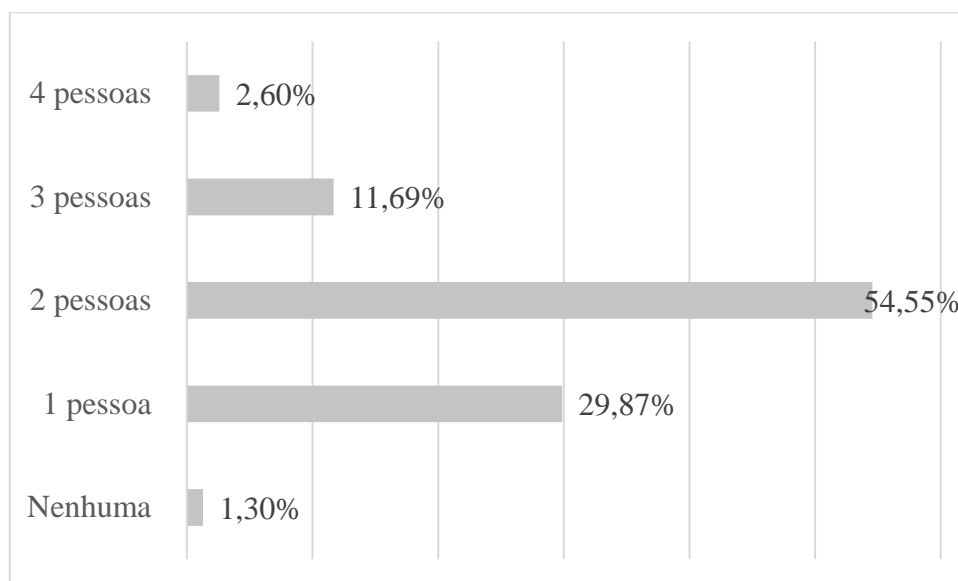
Gráfico 63 - Distribuição de frequência da questão “Total de pessoas na casa”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

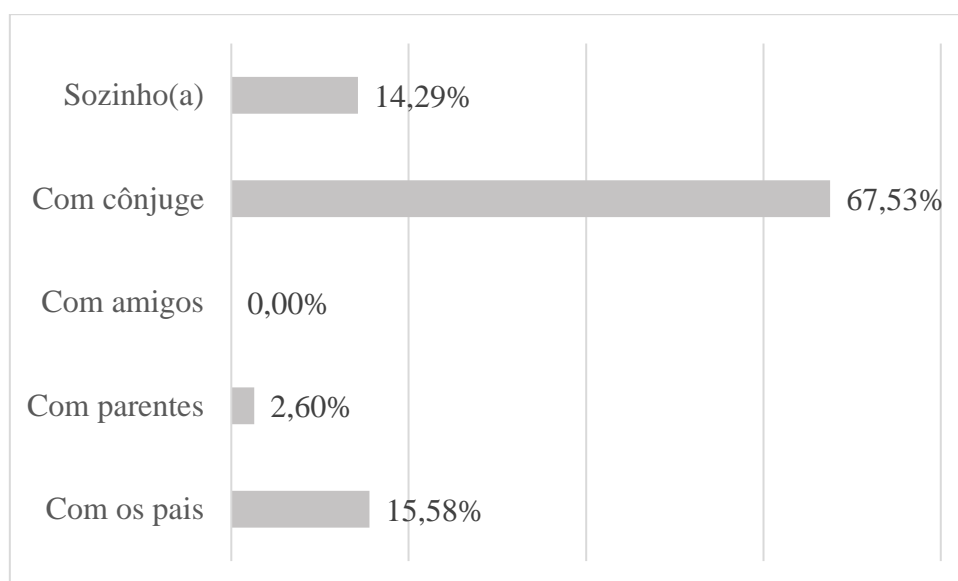
Gráfico 64 - Distribuição de frequência da questão “Quantas pessoas contribuem para a renda familiar”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

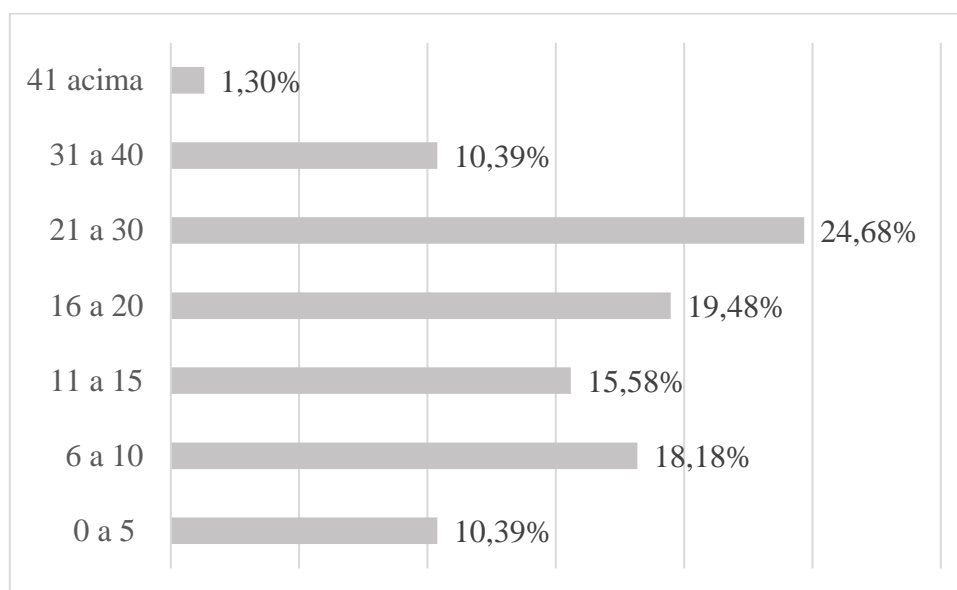
Gráfico 65 - Distribuição de frequência da questão “Mora atualmente com quem”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$

Gráfico 66 - Distribuição de frequência da questão “Quantos anos de profissão”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs: $n = 77$