

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

**Patrícia Kinast De Camillis**

**Um Estudo acerca dos Processos de Aprendizagem dos  
trabalhadores que não exercem funções gerenciais**

**Porto Alegre  
2007**

**Patrícia Kinast De Camillis**

**Um Estudo acerca dos Processos de Aprendizagem dos  
trabalhadores que não exercem funções gerenciais**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre  
2007**

**Patrícia Kinast De Camillis**

**Um Estudo acerca dos Processos de Aprendizagem dos  
trabalhadores que não exercem funções gerenciais**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

**Conceito Final:**

Aprovado em.....de.....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a toda minha maravilhosa família, em especial ao meu filho Carlos Henrique, minha mãe Helma Lúcia, meu irmão Pedro, a Vó Ieda, a Dada e ao Vô Armindo (*in memoriam*) pelo apoio e incentivo, aos meus queridos colegas e amigos Paulo, Vivian e Jocelito pelo companheirismo e a minha querida orientadora Prof<sup>a</sup> Claudia Antonello pela dedicação.

## RESUMO

A partir de uma perspectiva social da teoria de Aprendizagem Organizacional o objetivo principal deste estudo foi identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que não exercem a função gerencial pertencentes a equipes administrativas de uma empresa de fertilizantes químicos.

O método utilizado para realização deste estudo foi o de estudo qualitativo básico ou genérico, sendo que os seus resultados deverão contribuir com as escassas investigações sobre aprendizagem que consideram outros níveis organizacionais e categorias profissionais. Foram pesquisados 15 colaboradores de duas áreas administrativas com o intuito de identificar experiências e opiniões a respeito de seus processos de aprendizagem. A investigação evidenciou entre outras questões, a importância dos processos informais de aprendizagem e do contexto no qual ocorrem os processos. Também foi possível identificar além dos processos, os objetivos de aprendizagem, os aspectos facilitadores e oportunidades de aprendizagem, bem como os obstáculos e, também, os resultados do processo de aprendizagem.

Por fim, o estudo pode subsidiar com informações os profissionais que atuam na área de desenvolvimento de Recursos Humanos da empresa onde foi realizado o estudo para a elaboração de uma análise crítica sobre as atuais práticas e formulação de políticas na área, assim como a respeito de suas ações em relação à aprendizagem no local de trabalho.

Palavras-chave: aprendizagem no local de trabalho, perspectiva social, processos informais, funções não gerenciais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de re-conceituação Cseh, Watkins e Marsick .....	43
Figura 2 - Apresentação das análises.....	60

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> Resumo das Categorias de Processo de Aprendizagem.....	<b>61</b>
<b>Quadro 02</b> Resumo das Categorias de Objetivo de Aprendizagem.....	<b>79</b>
<b>Quadro 03</b> Resumo das Categorias Contexto em que Ocorre o Processo de Aprendizagem.....	<b>84</b>
<b>Quadro 04</b> Resumo das Categorias Facilitadores / Oportunidades para o Processo de Aprendizagem .....	<b>95</b>
<b>Quadro 05</b> Resumo das Categorias Obstáculos do Processo de Aprendizagem .....	<b>114</b>
<b>Quadro 06</b> Resumo das Categorias Resultado da Aprendizagem .....	<b>120</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS DO TRABALHO.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>24</b>
6.1	A APRENDIZAGEM COMO PROCESSO SOCIAL .....	24
6.2	APRENDIZAGEM SITUADA.....	28
6.3	COMUNIDADES DE PRÁTICA – CoPs.....	29
<b>6.3.1</b>	<b>Participação periférica legítima (PPL).....</b>	<b>31</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Currículo situado.....</b>	<b>33</b>
6.4	APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	34
6.5	APRENDIZAGEM INFORMAL E INCIDENTAL.....	40
6.6	APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL.....	45
<b>7</b>	<b>METODO DE PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
7.1	SUJEITOS PESQUISADOS.....	49
7.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	58
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
8.1	PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	61
<b>8.1.1</b>	<b>Aprender Sozinho.....</b>	<b>61</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Aprender pela Prática / Fazendo.....</b>	<b>63</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Aprender pela interação com pessoas.....</b>	<b>66</b>
<b>8.1.4</b>	<b>Aprender com experts.....</b>	<b>69</b>
<b>8.1.5</b>	<b>Aprender observando.....</b>	<b>71</b>
<b>8.1.6</b>	<b>Aprender através da solução de problemas.....</b>	<b>72</b>
<b>8.1.7</b>	<b>Aprender com os erros.....</b>	<b>75</b>
<b>8.1.8</b>	<b>Aprendizagem auto-dirigida.....</b>	<b>76</b>
<b>8.1.9</b>	<b>Aprendizagem Formal.....</b>	<b>78</b>



8.2	OBJETIVO DE APRENDIZAGEM.....	79
8.2.1	<b>Aprender p/ resolver um problema.....</b>	79
8.2.2	<b>Aprender p/ executar uma tarefa ou desenvolver um trabalho.....</b>	80
8.2.3	<b>Aprender p/ superar um desafio.....</b>	81
8.2.4	<b>Aprender p/ ter autonomia.....</b>	82
8.3	CONTEXTO EM QUE OCORRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM	84
8.3.1	<b>De stress / insatisfação.....</b>	85
8.3.2	<b>De competição / conflitos.....</b>	87
8.3.3	<b>De mudanças.....</b>	89
8.3.4	<b>De novos desafios.....</b>	92
8.3.5	<b>De colaboração.....</b>	93
8.4	FACILITADORES E/OU OPORTUNIDADES PARA O PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	95
8.4.1	<b>Conhecimento.....</b>	97
8.4.2	<b>Rotinas organizacionais.....</b>	99
8.4.3	<b>Feedback.....</b>	99
8.4.4	<b>Políticas e ações da área de Recursos Humanos .....</b>	100
8.4.5	<b>Características pessoais.....</b>	102
8.4.6	<b>Disponibilidade e acesso a recursos e informações.....</b>	103
8.4.7	<b>Estrutura do local de trabalho.....</b>	104
8.4.8	<b>Tempo.....</b>	104
8.4.9	<b>Autonomia.....</b>	105
8.4.10	<b>Reflexão / auto análise.....</b>	106
8.4.11	<b>Ampliação do espaço ocupacional.....</b>	107
8.4.12	<b>Interação.....</b>	108
8.4.13	<b>Coaching.....</b>	110
8.4.14	<b>Escuta.....</b>	111
8.4.15	<b>Experiências traumáticas.....</b>	112
8.5	OBSTÁCULOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	114
8.5.1	<b>Falta de experiência.....</b>	114
8.5.2	<b>Falta de conhecimento.....</b>	115
8.5.3	<b>Estrutura do local de trabalho.....</b>	115

8.5.4	Sobrecarga de trabalho / pouco tempo.....	116
8.5.5	Não compartilhar conhecimento / pouca interação.....	117
8.5.6	Sentimento de Insegurança.....	118
8.5.7	Resistência a mudança / pouca interação.....	118
8.5.8	Disponibilidade e acesso a recursos e informações.....	119
8.6	RESULTADO DA APRENDIZAGEM.....	120
8.6.1	Auto – conhecimento.....	120
8.6.2	Auto – desenvolvimento.....	121
8.6.3	Diferenças e semelhanças nos processos de aprendizagem das equipes pesquisadas.....	123
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTOES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	125
10	CONCLUSÃO.....	126
	REFERÊNCIAS	128
	ANEXO I	131

## 1 INTRODUÇÃO

A elaboração desta monografia parte da apresentação de duas diferentes abordagens ao tema aprendizagem organizacional. Uma denominada Organizações que Aprendem, que concentra-se no desenvolvimento de modelos normativos, intervenções baseadas em mensuração e classifica os processos de aprendizagem dentro de níveis que devem progredir para as organizações aprenderem. Esta linha pragmática de pensamento se traduz em um interesse num conjunto de estratégias e técnicas de implementação.

A outra abordagem, denominada Aprendizagem Organizacional, procura entender como ocorrem os processos de aprendizagem nas organizações, concentrando-se nas observações e análises dos processos de aprendizagem individual e coletiva. Esta segunda abordagem possui duas vertentes: a técnica e a social. A vertente técnica defende que a aprendizagem ocorre somente através da detecção e correção de erros ou de mudanças e transformações radicais. A vertente social da Aprendizagem Organizacional, adotada no presente trabalho, considera a aprendizagem como algo que emerge das interações sociais, sendo socialmente construída por indivíduos e grupos, e considera todos os aspectos sociais como poder, cultura, política e comportamentos.

Em ambas as abordagens, a maior parte dos estudos realizados tem como foco indivíduos que exercem a função gerencial, deixando a margem outros indivíduos e funções que também fazem parte da organização. Desta forma, optou-se por identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que não exercem a função gerencial, adotando como base a literatura que abrange a perspectiva social da aprendizagem.

O estudo desenvolveu-se através de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas e em profundidade junto a duas equipes de trabalho de uma determinada organização, totalizando 15 entrevistas.

Apresenta-se a seguir a caracterização da empresa na qual foi desenvolvido o trabalho de campo, seguido da definição do problema, justificativa, objetivos, referencial

teórico, método de pesquisa e por fim apresentação das análises dos resultados encontrados, considerações finais e conclusão.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Tendo em vista que o presente estudo é de caráter qualitativo básico ou genérico entende-se que não há necessidade de caracterizar a empresa, contudo cabe ressaltar que os sujeitos pesquisados pertencem a duas áreas distintas de uma empresa multinacional do ramo de fertilizantes químicos, que está situada no município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul/ Brasil; local onde possui um escritório administrativo e diretoria nacional, contando com aproximadamente 80 colaboradores. As áreas de trabalho não serão explicitadas para preservar o anonimato dos entrevistados.

A empresa possui escritórios administrativos e unidades de produção e distribuição em outras diversas cidades do Brasil.

A área responsável por auxiliar a pesquisadora durante o período de campo foi a área de Recursos Humanos e a empresa foi escolhida devido ao fato da própria pesquisadora fazer parte do quadro funcional da empresa.

### **3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Quando se fala em gestão de Recursos Humanos (ou gestão de pessoas) na Administração é comum lembrar-se da idéia de insumo, já que, historicamente, segundo Dutra (2002) as pessoas vêm sendo encaradas desta forma pela organização - como um recurso a ser administrado.

A gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional. Essa abordagem nasce com Henry Fayol em 1916 e, nesses termos, é entendida como um conjunto de atividades que visam: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores para prover as organizações com uma força efetiva de trabalho para que a mesma atinja suas metas e objetivos. O olhar funcionalista da gestão de pessoas ajuda-nos a compreender o posicionamento relativo dela na organização. Posteriormente, a abordagem sistêmica revela a forma como a gestão de pessoas interage com as demais funções da Administração e como as políticas e práticas que a compõem interagem entre si. Nesta abordagem a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido num sistema maior com o qual interage – interação entre os subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com todas as pessoas.

Essas perspectivas, apesar de ainda muito presentes nas organizações, vem sofrendo pressões por mudanças, que de acordo com Dutra (2002), devem-se principalmente, a fatores externos como: trabalho flexível, agilidade nos processos decisórios, rapidez para entrar e sair de mercados, competitividade global. De outro lado, internamente nas organizações, as alterações em padrões de valorização socioculturais e nas condições de vida, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente, têm afetado o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com o seu trabalho (pessoas buscam mais transparência nas relações com empresas e maior nível de desenvolvimento e de oportunidades profissionais).

Deste modo, abrem-se possibilidades para novas formas de encarar a área de Recursos Humanos, já que, nem a visão funcionalista e nem a visão sistêmica

conseguem dar conta dos aspectos relacionados às pessoas. É necessário, portanto, complementar essas visões para compreendermos a realidade na qual estamos inseridos e, somente depois agirmos sobre ela.

Podem-se identificar algumas alterações nas práticas estabelecidas pelas empresas, segundo Dutra (2002), como uma crescente preferência por:

- Transparência nos critérios das relações empresa / pessoas;
- Práticas de gestão que privilegiam a conciliação de expectativas das pessoas e da empresa;
- Carreiras e remuneração centradas na agregação de valor das pessoas ao negócio da empresa;
- Processos de comunicação para que as pessoas possam contribuir para o negócio da empresa e aprimorar sua relação com ela;
- Espaços para que as pessoas possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em função de sua competência.

Ao mesmo tempo, de acordo com Dutra (2002), pode-se considerar também a visão do desenvolvimento humano que tem sido adicionada à gestão de pessoas e cujas bases vêm de direções como:

- Aprendizagem: que considera, entre outros, os vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização, o comprometimento mútuo, a busca de renovação para alcançar o sucesso;
- Dimensões da pessoa: considerando a individualidade de cada pessoa e como gerenciá-la dentro deste contexto de diversidade.
- Competência: pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e também como um conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar.

Esta visão “desenvolvimentista” da área remete-se ao tema Aprendizagem Organizacional, que, segundo Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) tem estado presente na literatura sobre estudos gerenciais há décadas, mas especialmente a partir dos anos 90 tornou-se amplamente reconhecida. Entretanto, na crescente literatura referente ao assunto, existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem. Verifica-se a existência de duas linhas de trabalho: uma dita pragmática e outra processual.

A preocupação presente na Administração com relação à competitividade das organizações, reflete-se nos estudos relacionados ao tema aprendizagem gerando a linha pragmática. Esta área que é comumente tratada como Organizações de Aprendizagem ou Organizações que Aprendem (OA) e geralmente representada por consultores, concentra-se no desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO; 2001). A variante técnica da OA possui uma preocupação que enfatiza intervenções baseadas em mensuração e na crença de que é possível definir processos normativos. Autores como Argyris, Swieringa e Weirdsma e Torbert trabalham com a idéia de que processos organizacionais podem ser classificados dentro de níveis e que estes devem progredir para as organizações aprenderem. Outros como Kolb, Dixon, Garvin e Senge trabalham com modelos cíclicos de aprendizagem, considerando-a um processo contínuo que cria melhorias e que deve ser sempre conscientemente planejado. A vertente de OA é originária de correntes da administração inspiradas na economia, em sistemas de informações e na psicologia aplicada.

Apesar das diferenças, de acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), há preocupação comum entre os autores da OA em entender porque o conceito é tão difícil de implementar, e isto tem conduzido, pragmaticamente, ao interesse num amplo conjunto de estratégias e técnicas de implementação que levarão a uma capacidade acentuada de aprendizagem, baseado, principalmente, em casos de sucesso de organizações bem sucedidas. Além disso, muitos autores encaram a política empresarial como umas das principais barreiras ao estabelecimento de OA e, por isso, procuram minimizar a incidência e o impacto do comportamento político.

Nesta perspectiva o propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade de pensamento sistêmico, o qual requer uma “mudança na mente” a fim de “ver o mundo sob nova forma” (SENGE, 1990, p.68). Com esse objetivo em vista é necessário expandir a inteligência, capacidades e habilidades de cada membro individual na organização – habilidades precisam ser desenvolvidas e atitudes precisam ser formadas para se ajustarem aos propósitos da organização.



Assim, pode-se dizer que abordagem de OA atende algumas demandas da Administração de RH calcada na visão funcionalista e sistêmica.

As pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais têm valorizado e enfatizado a questão da aprendizagem dos gerentes. Parte destes estudos, identificados através de uma pesquisa feita na base de dados de 2005 e 2006 da Enanpad ( congresso nacional com conceito de acordo com a Capes) , falam sobre os estilos de aprendizagem de gestores ( outros de consultores),além de buscarem compreender o papel de facilitador do gerente nos processos de aprendizagem organizacional utiliza-se das percepções desses indivíduos para definir a maneira como os demais colaboradores podem ser estimulados ao aprendizado; considerando apenas o ponto de vista gerencial para explicar o aprendizado dos demais indivíduos da organização, procurando identificar “ferramentas” que incrementem a aprendizagem. Esta postura nos estudos em aprendizagem nas organizações revela uma visão parcial, que está alinhada com a perspectiva de organizações que aprendem; considerando que as organizações não são apenas compostas por gerentes/coordenadores/supervisores, mas, também, por outras categorias que, mesmo trabalhando, na maioria das vezes, “operacionalmente”, têm muito a contribuir no processo de aprendizagem na organização.

Em contrapartida, segundo Elkjaer (2001), existem estudos nos quais a preocupação é entender os processos que ocorrem nas organizações e na aprendizagem; no sentido de não simplificá-los a recomendações de práticas determinísticas.

A literatura da Aprendizagem Organizacional (AO) tem-se concentrado na observação e análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações e possui duas vertentes, a aprendizagem como um processo técnico ou social.

A visão técnica, de acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), considera que uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento (informações, quantitativas ou qualitativas, que são explícitas e de domínio publico) que ela reconhece como potencialmente útil para a organização. Também defende que só há aprendizagem quando ocorrem detecção e correção de

erros ou quando ocorrem mudanças ou transformações radicais que poderão refletir na estratégia.

O ponto crítico dessa abordagem é que se perde a referência de quais são as formas de mudanças que estão associadas com a aprendizagem. Outro grande problema com base nessa perspectiva técnica emerge quando as pessoas e as organizações não se comportam de acordo com cálculos racionais e quando ações políticas tomam precedência. Os gerentes podem distorcer e suprimir informações para apoiar suas decisões e usar informações de forma seletiva para validá-las. Esses processos políticos podem afetar o acesso à propriedade da informação.

Em compensação, conforme Blacker e Lave (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE, ARAÚJO, 2001) a perspectiva social sobre a Aprendizagem Organizacional focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho; que podem derivar de fontes explícitas, como informação financeira ou de fontes tácitas como a sensibilidade, intuição. Dessa perspectiva, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais. No caso de informação explícita, isso envolve um processo conjunto de retirar significado dos dados. As formas mais tácitas e “incorporadas” de aprendizagem envolvem práticas estabelecidas, observação e emulação e socialização.

Diversos pesquisadores desta área consideram a aprendizagem organizacional como socialmente construída, como um processo político e como estando entrelaçada na cultura de uma organização. A perspectiva social reconhece que os dados não tem significado por si mesmos, até que as pessoas determinem o que eles representam. Brown e Duguid (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001) acreditam que instruções formais sobre como executar tarefas são inadequadas e, por isso, examinam a maneira como novas pessoas que ingressam numa organização aprendem as normas não escritas sobre como desempenhar-se eficazmente. Isso é atingido por meio de trocas informais entre os experientes e os pouco experientes. Uma idéia central dessa perspectiva é de que muito do conhecimento crítico organizacional não existe no papel, nem na mente dos indivíduos, mas na comunidade como um conjunto.

A idéia de aprendizagem organizacional como processo político é referida superficialmente por muitos dos autores da escola técnica. Na vertente de

Organizações que Aprendem, quando abordado, é tratado como um problema persistente, necessitando ser transposto e anulado, para que a aprendizagem ocorra.

Na perspectiva social, entretanto, de acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) a meta de eliminar a política na organização é dita como uma visão ingênua da realidade organizacional, porque a política é um aspecto natural e inevitável de qualquer processo social. Conforme (MORGAN, 1996 p. 200) “Os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento organizacional têm uma dimensão política, da mesma forma que o mais óbvio jogo de poder e conflitos.”.

Se o conhecimento é socialmente construído por indivíduos e grupos, é inevitável que interpretações particulares venham a servir os interesses de alguns e a prejudicar os interesses de outros. Interpretação da informação de acordo com as experiências e os ambientes dos indivíduos que desejam mostrar-se aos outros de modo favorável. O processo interpretativo dentro das organizações é diretamente mediado por relações de poder. Departamentos, grupos funcionais, equipes e times de projeto poderão se organizar conscientemente para apresentar informação interna e externamente de modo a servir seus propósitos. É fantasioso esperar que a política vá desaparecer, uma vez que se constitui em parte integral das transações organizacionais e consequência direta de interesses que são diferenciados tanto horizontais como verticalmente. O que se necessita, então, são concepções de aprendizagem organizacional que abarquem os processos políticos.

Outra contribuição da perspectiva social, de acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), é a noção da aprendizagem como um artefato cultural, como parte de uma cultura organizacional e que a aprendizagem acontece não dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre as pessoas. Manifesta-se no modo como as pessoas se comportam, quando estão trabalhando com outras, e esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização.

Inspirada principalmente nas áreas de conhecimento da sociologia, da antropologia e psicologia social a maioria dos estudos que adotam a perspectiva de AO tendem a focalizar a cultura como um atributo de organizações, ou grupos, em seu

interior. Alguns poucos pesquisadores ligaram explicitamente processos de aprendizagem a aspectos culturais. Resultados dos estudos de Shibata et al. (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE, ARAÚJO, 2001) levantam a possibilidade de que culturas e tradições de negócios nacionais diversos possam levar a diferentes processos de aprendizagem, e talvez também, que o produto ou resultados da aprendizagem seja diferente em uma cultura em comparação a outra.

Na busca do entendimento dos processos de aprendizagem e desenvolvimento nas organizações é relevante considerar que as situações do cotidiano, podem trazer oportunidades para a aprendizagem. Segundo Antonello (2004), há uma tendência equivocada de perceber a aprendizagem informal e formal como separadas:

- Informal - aprendizagem por práticas presentes no cotidiano; conhecimento horizontal; espaços não-educacionais. No local de trabalho: na troca de idéias, compartilhando problemas com colegas.
- Formal - aprendizagem é individual; conhecimento vertical e intencional; dentro de estabelecimentos de ensino: educação formal, treinamento e desenvolvimento. Nas ações normalmente consideradas de responsabilidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos como: a educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e *workshops* (Dutra, 2001).

Na abordagem das questões de identificação e análise da aprendizagem informal, de acordo com Antonello (2004), é crucial considerar a sua natureza contextual, em ambientes sociais e concretos. Locais de trabalho e estabelecimentos de ensino representam exemplos diferentes de práticas sociais nas quais a aprendizagem acontece pela participação. Aprendizagem em ambos os tipos de prática social podem ser entendidos considerando as suas respectivas práticas de participação.

Considera-se, então, que há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais; os dois estão indissolivelmente inter-relacionados. O mais importante é identificar sua integração; visto que as situações de aprendizagem podem conter atributos de formalidade/informalidade, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam

significativamente de situação a situação. E, assim, deve-se evitar a afirmação de que a aprendizagem formal ou informal é inerentemente superior uma em relação à outra.

Pensar em aprendizado tanto individual quanto organizacional, apenas acreditando que: a forma de se transmitir e/ou compartilhar conhecimento *para* e com os indivíduos se dá em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado fosse viabilizado somente pela interação entre aquele que detém o conhecimento e o indivíduo que irá aprender, sem considerar todo o contexto social da organização, é um equívoco. A participação em processos, em situações do dia a dia de trabalho *das e nas* organizações é também fonte de aprendizado. Assim, entende-se que esta perspectiva (AO) pode lançar novas luzes sobre a abordagem de Gestão de Pessoas voltada para os processos de desenvolvimento do indivíduo e auxiliar a responder a questão: como ocorrem os processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que não exercem a função gerencial?

Desta forma, este trabalho pretendou, a partir de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com alguns dos integrantes de duas equipes pertencentes a uma mesma empresa, pesquisar sobre como ocorrem os processos de aprendizagem de indivíduos que não exercem a função gerencial, ou seja, identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que ocupam funções comumente ditas operacionais.

O campo em que se desenvolveu o estudo é o escritório central da filial de Porto Alegre/RS de uma empresa multinacional, com matriz na Europa, do ramo de fertilizantes químicos. Os participantes da pesquisa foram definidos em conjunto com a organização. A empresa foi escolhida por se constituir de diferentes equipes de trabalho (perfazendo em torno de 80 funcionários no escritório de Porto Alegre) que não exercem funções gerenciais e pela facilidade de acesso, já que a pesquisadora é contratada da empresa.

## 4 JUSTIFICATIVA

O indivíduo tem fundamental importância nos processos de aprendizagem organizacional, considerando-se que, entre outros aspectos, as condições organizacionais também poderão apresentar forças impulsoras ou restritivas à expressão da criatividade, a troca de informações, de conhecimento e à consolidação deste aprendizado socialmente construído no ambiente organizacional. A identificação do indivíduo como sujeito do processo social de aprendizagem, desse modo, é base para a formação e compartilhamento de conhecimento e para a compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações.

É preciso, portanto identificar e analisar os processos de aprendizagem, a partir da perspectiva dos indivíduos que não ocupam a função gerencial, ou ainda como supervisor ou coordenador, visto que a função gerencial tem sido bastante focalizada em outros estudos. No momento em que se propõe considerar as práticas sociais no ambiente das organizações e suas influências, ou seja, trabalhar sob o olhar da perspectiva social da Aprendizagem Organizacional, torna-se necessário abranger as demais categorias de trabalhadores e também, considerar o contexto em que estão inseridos e os processos resultantes. E, não apenas simplesmente buscar identificar as melhores práticas com base em contextos e em interações sociais sob a ótica gerencial, que acabam por se tornar extremamente reducionistas.

Perante as justificativas apresentadas, o presente trabalho opta pela abordagem de Aprendizagem Organizacional que tem ênfase no caráter processual, a partir de uma visão social da aprendizagem. Na medida em que se tem como principal objetivo identificar como ocorrem os processos de aprendizagem dos colaboradores de uma determinada empresa, se está buscando contribuir para os escassos estudos sobre aprendizagem que considerem outros níveis organizacionais e categorias profissionais, destacando o papel do trabalhador. Além disso, o estudo poderá servir como subsídio para os profissionais que atuam na área de desenvolvimento de Recursos Humanos da empresa na qual o trabalho será desenvolvido para a elaboração de uma análise crítica

sobre as atuais práticas e posterior formulação de políticas na área, que possam ser condizentes com a realidade da organização onde estão inseridos.

## **5 OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **Objetivo geral**

- Identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que pertencem a equipes administrativas numa empresa de fertilizantes químicos.

### **Objetivos específicos**

- Identificar e descrever os tipos de processos de aprendizagem que ocorrem no local de trabalho;
- Identificar e analisar a existência de diferenças ou similaridades nos processos de aprendizagem quando se trata de equipes de trabalho distintas.



## **6 REFERENCIAL TEORICO**

As teorias que discorrem sobre a aprendizagem podem ser compreendidas por meio de diferentes perspectivas, por isso, é importante contextualizar o assunto em questão, a partir de referencial teórico que descreverá, resumidamente, as principais abordagens que auxiliam a compreensão da aprendizagem organizacional como um processo social. Desta forma, também serão abordadas as noções de aprendizagem situada, comunidades de prática, aprendizagem experiencial e aprendizagem formal/informal/incidental; cujos conceitos servirão de referência para a posterior análise dos dados que serão coletados em campo.

### **6.1 A APRENDIZAGEM COMO PROCESSO SOCIAL**

A perspectiva social sobre a aprendizagem organizacional, de acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001) tem como foco de estudo a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho. Podendo, essas experiências, serem derivadas de fontes explícitas, como informações organizadas e disponibilizadas pela empresa, ou fontes tácitas, tais como o que está na cabeça das pessoas, inerente as suas habilidades, como a intuição desfrutada por um brilhante estrategista. Dessa perspectiva, conforme os autores, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho. No caso de informação explícita isso envolve um processo conjunto de retirar significado dos dados. As formas mais tácitas e “incorporadas” de aprendizagem envolvem práticas estabelecidas, observação e emulação de profissionais competentes e socialização (EASTERBY – SMITH e ARAUJO, 2001).

Conforme Easterby-Smith e Araújo (2001), dentre os principais colaboradores dessa escola de pensamento, a aprendizagem organizacional é considerada como socialmente construída, como um processo político e como estando entrelaçada na cultura de uma organização. Reconhecendo que dados não tem significado por si

mesmos, até que as pessoas determinem o que eles representam. Segundo, Easterby-Smith e Araújo (2001) as instruções formais a respeito de como executar determinadas tarefas nem sempre são adequadas e, por isso, faz-se necessário examinar a maneira como novas pessoas que ingressam numa organização aprendem as normas não escritas sobre como desempenhar-se eficazmente no trabalho. Isso é alcançado por meio de trocas informais entre os experientes e os poucos experientes, e pelo uso de linguagens que não necessariamente são as explícitas pela organização, como nos manuais de procedimentos. Ainda conforme os autores, muito do conhecimento crítico organizacional não existe no papel, nem na mente dos indivíduos, mas na comunidade como um conjunto. E conseqüentemente, a aprendizagem acontece tanto por meio da expansão da comunidade - quando incorpora novos indivíduos - como pela adoção de novas formas de comportamento e práticas “não canônicas” (baseadas na experiência cotidiana).

Na perspectiva social, de acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), a meta de eliminar a política na organização, como é defendida por outros autores como Argyris, Senge e Schein, não é considerada como válida e como possível, porque a política é um aspecto natural de qualquer processo social .

Afirmam Easterby-Smith e Araújo (2001,p.20) :

“Se o conhecimento é socialmente construído por indivíduos e grupos, é inevitável que interpretações particulares venham a servir os interesses de alguns e a prejudicar os interesses de outros. Em muitos casos, a tendenciosidade na interpretação da informação será produzida de forma inconsciente, de acordo com as experiências e os ambientes dos indivíduos que desejam mostrar-se aos outros de modo favorável. Entretanto, e de forma crescente, o processo interpretativo dentro das organizações é diretamente mediado por relações de poder. Departamentos, grupos funcionais e times de projeto se organizarão conscientemente para apresentar informação interna e externamente, de modo a servir seus propósitos”.

Portanto, as concepções de aprendizagem organizacional devem levar em consideração os processos políticos que ocorrem em meio a vida organizacional.

Conforme Easterby-Smith e Araújo (2001), a noção da aprendizagem como um artefato cultural, também é considerado pelos autores da perspectiva social; essa, normalmente, é vista como parte de uma cultura organizacional, e da maior importância é o fato de que a “aprendizagem” é algo que acontece não dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre pessoas. “Manifesta-se no modo como as pessoas se comportam, quando estão trabalhando com outras, e esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização” (LAVE E WENGER, 1991 apud Easterby-Smith e Araújo , 2001, p.21).

De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), a maioria dos estudos que adotam essa perspectiva tendem a focalizar a cultura como um atributo de organizações, ou grupos, em seu interior. Apesar de alguns autores envolverem, em seus estudos, diversos países, que não fazem , praticamente, referência à possibilidade de que diferenças culturais entre países possam ter também impacto em processos de aprendizagem dentro de organizações. No entanto, alguns poucos pesquisadores ligaram explicitamente processos de aprendizagem a aspectos culturais, Easterby-Smith e Araújo (2001) citam : Shibata , Sullivan e Nonaka , Hedlung.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) afirmam que, a corrente da perspectiva social de aprendizagem surgiu como resposta a algumas críticas aos modelos tradicionais de aprendizagem. Dentre estas críticas salienta-se que a visão tradicional pauta-se por um processo de transferência de informação.

A perspectiva social de aprendizagem parte do pressuposto que é a pessoa e não a organização que aprende, preocupando-se, assim, em entender e auxiliar a aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações. Desta forma, há uma forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho. Lave e Wenger (1991, apud GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998) completam esta idéia afirmando que esse campo teórico trabalha explorando as relações concretas entre as pessoas, pois os aprendizes assimilam conhecimentos e adquirem habilidades à medida que participam, com outros profissionais, de uma comunidade.

Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a perspectiva social de aprendizagem focaliza o processo de participação e interação, no qual três conceitos

precisam ser analisados: comunidade de prática, legítima participação periférica e currículo (de aprendizagem ou situado).

Elkjaer (2001) afirma que, juntamente com o crescente interesse em aprendizagem organizacional, há também o interesse ampliado em descrever aprendizagem como estando situada na prática social. Estes conceitos serão apresentados em seção mais adiante.

Antes de finalizar esta seção, considera-se válido apresentar uma breve referência a respeito da “perspectiva interagente sobre as organizações”, por esta considerar as atividades individuais (ainda que formadas socialmente) e atividades institucionais.

De acordo com Elkjaer (2001), o foco em organizações, sob uma perspectiva interagente, não difere basicamente do conceito de organizações como comunidades de prática – que será apresentado a seguir. O objetivo é extrair um paralelo entre o conceito de comunidades de prática de Lave e Wenger e o conceito interagente de Strauss (1993), de organizações como mundos sociais. Uma vez que, o conceito de mundos sociais, segundo a autora, leva em consideração explicitamente tanto as pessoas como os contextos.

Conforme Elkjaer (2001) a Teoria Interagente de Strauss considera a ação/ interação e a experiência, tanto individual como coletiva, uma parte integral da ação, e são vistas como um processo contínuo. Normalmente, ação / interação consistem em atividades rotineiras, mas que podem ser interrompidas e levar a uma reorganização. É uma suposição importante que o mundo dos fenômenos sociais seja altamente complexo, e que a estabilidade social e a mudança social não possam ser separadas. Desta forma, deve-se considerar o processo e a estrutura como constituindo um ao outro.

Para Elkjaer (2001) o indivíduo é um ser social, ou seja, não se encontra casualmente com a sociedade e nem é um ser isolado dentro dela. O indivíduo é um ser formado pela sociedade e a formando ao mesmo tempo. Tanto as atividades individuais como coletivas são baseadas no passado, no presente e no futuro. Ações e interações ocorrem entre indivíduos – em pequenos grupos -, ou em relação a todos os membros do grupo e não deveriam ser vistas meramente como ações e interações de

indivíduos isolados de um contexto, já que , neste contexto, há participação ,em vários níveis, de outros indivíduos. Devido as diferentes perspectivas dos interagentes (indivíduos que agem e interagem), as mesmas ações podem resultar em múltiplos significados. Além disso, os indivíduos são capazes de empenhar-se em auto-reflexão (pensar) antes, durante e depois de quaisquer ações manifestas. As perspectivas múltiplas são ainda mais complicadas pela variedade de associações nos mundos sociais. “

“Reconhecemos um eu em ‘nossas’ próprias ações e naquelas de outros, ou seja, podemos lançar críticas a nos mesmos e a outros” (ELKJAER , 2001, p. 110)

(...) “O curso de qualquer fenômeno experienciado, tal como ele evolui no tempo (um projeto de engenharia, uma doença crônica, o ato de morrer, uma revolução social, ou problemas nacionais ligados a imigração de massa ou incontrolável e 2 as ações e interações que contribuem para a sua evolução . Ou seja, os fenômenos não se desenrolam exatamente de forma automática, nem são diretamente determinados por circunstancias sociais , econômicas, culturais, ou outras; ao contrario, são em parte formados pelas interações dos atores interessados” (ELKJAER , 2001, p. 110)

O mesmo conceito, apresentado acima, poderia ser usado para a avaliação da Aprendizagem Organizacional, já que a mesma ocorre em uma organização com passado, presente e (assim se espera) futuro.

De acordo com Strauss (apud ELKJAER, 2001, p. 109), o conceito de mundos sociais para abranger a vida organizacional conforme ela se desdobra entre os membros e no contexto da organização. É um termo que salienta o quão importante é ir além do pensar em termos de estrutura social, ou seja, pensar em termos de classes sociais, grupos étnicos, instituições etc. como variáveis determinantes e as únicas que são realmente importantes. Strauss (apud ELKJAER, 2001, p.109), sugere que se estudem mundos sociais, onde pode-se considerar todas as ações e interações humanas, e que ele define como sendo formado por grupos que compartilham comprometerimentos em certas atividades, ao mesmo tempo que dividem recursos

variados para atingir suas metas, e constroem ideologias em comum sobre como dirigir seus negócios.

“Os mundos sociais não representam unidades sociais ou estruturas sociais, mas uma forma reconhecível de ação coletiva.” (ELKJAER, 2001, p. 109).

## **6.2 APRENDIZAGEM SITUADA**

Conforme Elkjaer (2001), essa abordagem tem-se desenvolvido em oposição à visão psicológica cognitiva sobre aprendizagem praticada em ambientes formais e institucionais. A maioria dos autores de teorias de aprendizagem situada vem do campo da pesquisa educacional, ou seja, esta tentando reescrever a teoria educacional ao longo de linhas que diferem da cognição individual. Seu trabalho esta baseado em teorias da vida cotidiana e da cultura social. De acordo com Elkjaer (2001), a perspectiva da aprendizagem situada considera que a aprendizagem seja mais do que processamento de informações e transferência de culturas e atitudes “certas”.

De acordo com Elkjaer (2001) , quando a aprendizagem é vista como processos de aprendizagem situada, isso quer dizer que é considerada como parte de uma prática social; e neste caso, estamos num mundo epistemológico que difere da abordagem de Organizações que Aprendem, que analisa a aprendizagem como uma ferramenta (gerencial), ou seja, como uma variável que pode ser usada para estruturar organizações. “Estamos agora no mundo metafórico da interpretação” (ELKJAER, 2001, p.107). Segundo Elkjaer (2001), a perspectiva sobre aprendizagem não é baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional. A simples idéia de retificar processos e estruturas sociais não é concebível, uma vez que eles estão continuamente sendo produzidos e reproduzidos, interpretados e reinterpretados; isto quer dizer que, a percepção é centrada em mudança, em vez de o ser na ordem e regulamentação.

Considerar aprendizagem como uma parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que vivemos, pode também ser chamado de uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem – e organizações.

O construtivismo , preocupa-se com o desenvolvimento de conceitos , processo que não se reduz a uma seqüência de estágios de maturidade, mas que é entendido como construções reorganizadoras de um aprendiz ativo, segundo Fosnot (apud Célia e Loiola ,2001).

### **6.3 COMUNIDADES DE PRÁTICA - CoPs**

Ainda segundo, Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), a abordagem social do aprendizado organizacional tem desenvolvido conceitos, tais como o de “aprender enquanto se trabalha”, em que a aprendizagem é uma parte inevitável do trabalho (em conjunto) em ambientes sociais; onde práticas de trabalho são vistas como construções sociais. Com base nessa perspectiva, a organização pode ser vista como diversas comunidades de prática, conforme afirmam (Lave e Wenger,1991 apud Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo 2001,p.115).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) definem comunidade de prática como um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo e, para elas, a utilização deste termo deve considerar duas fronteiras: uma histórica (preocupada com as relações entre pessoas e lugares que se estabelece durante determinado período de tempo); uma de desenvolvimento (ressaltando que o conhecimento envolve o desenvolvimento de habilidades na prática).

A comunidade de prática pode ser entendida como uma agregação informal, definida não apenas por seus membros, mas pela forma como eles compartilham significados, interpretam situações e realizam atividades (Lave; Wenger, 1991 apud Gherardi, Nicolini e Odella, 1998, p. 277). Através deste conceito pode-se compreender que o processo de transmissão do conhecimento tácito (informal) não está retido em uma estrutura cognitiva ou plano de ação, mas encontra-se nos costumes e nos hábitos sustentados coletivamente pelos membros de uma comunidade (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Entretanto, de acordo com Elkjaer (2001) o conceito “comunidades de prática” não é muito claro, uma vez que pode conotar tanto contextos interagentes como

diferentes grupos de empregados. Elkjaer (2001) afirma que os autores que criaram este conceito, Lave e Wenger, dão mais ênfase ao contexto interagente e não “apenas” as habilidades, conhecimentos e profissões dos participantes. Além disso, a autora discorda do fato de Lave e Wenger focalizarem demais o contexto, em prejuízo da experiência individual; e considera difícil imaginar um contexto interagente de aprendizagem que não seja, de algum modo, baseado nas ações, interações, experiências, emoções e pensamentos de indivíduos – mas, configurado socialmente e que esteja a moldar os indivíduos.

### **6.3.1 Participação periférica legítima (PPL)**

Elkjaer (2001) afirma que, como uma alternativa à abordagem de cognição individual sobre a aprendizagem, Lave e Wenger desenvolveram um conceito analítico, participação periférica legítima (PPL) em que a aprendizagem é concebida como um assunto basicamente social, ou seja, como participação na prática. O conceito deriva de uma interpretação da aprendizagem em diversas situações de aprendizado, em outras palavras, em que a aprendizagem, como participação na prática, desempenha um papel importante, senão essencial. Entretanto, desenvolver o conceito de PPL serve um propósito mais amplo do que entender a aprendizagem em uma situação de aprendizado. De fato, de acordo com Elkjaer (2001) Lave e Wenger argumentam que o conceito pode ser usado para compreender todas as formas de aprendizagem. Num certo sentido, a PPL, foi desenvolvida com base em um esforço para encontrar um termo que pudesse ser usado para entender a aprendizagem em situações desprovidas de quaisquer sinais visíveis de atividades de ensino, como nas atividades diárias das organizações. “Ao usar PPL como um conceito para entender a aprendizagem, não há diferenciação entre participação na prática e aprendizagem. Participação em qualquer prática implica que ocorrerá aprendizagem de uma forma ou outra. Essa é a principal razão para introduzir PPL no estudo de AO”, (ELKJAER, 2001, p. 108).

Segundo Elkjaer (2001) a PPL chama a atenção para o fato de que os aprendizes estão, inevitavelmente, participando em comunidades de prática – em contextos interagentes. Para que os novos membros de um grupo – ou de uma



organização - possam acumular conhecimento, adquirir habilidades e/ou aprender alguma forma de profissão ou tarefa num ambiente organizacional, eles devem participar integralmente nas chamadas práticas socioculturais de uma comunidade, uma comunidade profissional, por exemplo.

Para Elkjaer (2001), encarar aprendizagem como uma parte integral e inseparável da prática social implica que aprender uma habilidade provém de fato do engajamento no processo de desempenho. Os conceitos de significado, compreensão e aprendizagem são todos definidos em relação aos contextos sociais, e não, meramente, em relação à mente, como se este fosse um recipiente que devesse ser preenchido lentamente.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) defendem que a aprendizagem no local de trabalho concebe o fenômeno da aprendizagem como um processo de legítima participação periférica, ou seja, os aprendizes adquirem conhecimentos e habilidades quando passam a participar das práticas sócio-culturais de uma determinada comunidade de profissionais. O propósito de tal abordagem é explorar as relações concretas que existem entre as pessoas, sendo uma proposta para se compreender o fenômeno da aprendizagem. Partindo desta idéia, os autores acreditam que a aprendizagem não é só situada na prática, mas “é uma parte integral da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE e WENGER, 1991, p.35 apud Gherardi, Nicolini e Odella, 1998).

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), legítima participação periférica refere-se ao modo como os novatos se socializam na organização e aprendem, perpetuando as práticas.

Neste sentido, “periférico” significa o caminho que um novo membro deve seguir para ser reconhecido como participante da comunidade e “participação legítima” significa que a jornada pelos diferentes níveis de aprendizagem é um processo social e não simplesmente cognitivo.

A legítima participação periférica enfatiza que toda prática é dependente de um processo social através do qual ela é sustentada e perpetuada, pois a aprendizagem ocorre através do engajamento naquela prática. Transpondo esta idéia para o ambiente organizacional os autores consideram que a legítima participação periférica tem como

foco “o relacionamento entre aprendizado e a situação organizacional em que ele ocorre. Logo, a aprendizagem é entendida como uma forma de co-participação em alguma das atuais práticas do ambiente de trabalho, ao invés de defini-la em termos de aquisição de conhecimento abstrato” (Ibid, p.279).

Segundo Elkjaer (2001), ao utilizar-se o conceito de PPL, altera-se o lócus da aprendizagem, ocorrendo, desta forma, dentro de um contexto de participação social, e não na mente individual. Isso significa que as diferenças em perspectivas (as perspectivas múltiplas) entre os co-participantes são instrumentais na geração de aprendizagem. De acordo com essa definição, é a comunidade quem “aprende”. Entretanto, Lave e Wenger, 1991 (apud Elkjaer, 2001, p.109) argumentam que o processo de aprendizagem não negligencia o indivíduo, o qual é meramente visto como parte da comunidade. Assim, o processo de aprendizagem envolve aprender uma identidade e uma profissão ou habilidade além de um sentido de pertencer à organização.

### **6.3.2 Currículo situado**

Por fim, surge o conceito de currículo. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) consideram que em toda comunidade de prática existe um currículo de aprendizagem, que considera que as principais fontes de aprendizado encontram-se nas oportunidades das práticas diárias que os aprendizes vivenciam. As autoras, transferindo esta idéia para a aprendizagem organizacional, consideram que o processo de aprendizagem no e para o trabalho pode ser visto por duas perspectivas: no engajamento legítimo nas práticas atuais e na co-participação com outros membros da comunidade (currículo de aprendizagem); na participação de cursos formais, ministrados por um instrutor, que demonstra uma visão externa de conhecimento (currículo de ensino).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) buscaram focar, ainda mais, a idéia de currículo de aprendizagem com a de aprendizagem organizacional e, por conseguinte, desenvolveram a noção de currículo situado. Como o currículo de aprendizagem independe do contexto, pode-se supor que um mesmo currículo servirá a várias organizações. Já o currículo situado é totalmente dependente do contexto e, portanto,

servirá apenas para uma organização específica. Assim, o segundo conceito vai mais ao encontro da perspectiva social de aprendizagem, que prega a relevância de observar o contexto no qual a aprendizagem ocorre.

Nicoline e Mezner (1995) enfatizam que, de forma recíproca, a aprendizagem organizacional exerce uma influência na estrutura, na atividade e na identidade organizacional.

Em suma, para a Aprendizagem Situada, o conhecimento é construído nas comunidades de prática, pois seus membros possuem diferentes pontos de vista e quando se relacionam, através de uma legítima participação periférica, fortemente pautada pelo currículo vigente, eles acabam alterando suas perspectivas de significados.

#### **6.4 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL**

Segundo Antonello (2006), quando são realizados estudos em relação ao processo de aprendizagem em termos individual, a base teórica, habitualmente, analisada dá-se a partir de vários modelos, relativamente distintos, que foram desenvolvidos ao longo do tempo, para tentar explicar o processo de aprendizagem. Considerando estes diversos modelos existentes sobre aprendizagem individual, os mais relevantes são: o Modelo Behaviorista, o Cognitivo e o de Aprendizagem Experiencial, sendo que, este último será apresentado neste item por estar em concordância com os objetivos que pretende esta pesquisa.

As abordagens cognitivistas e experienciais vêem o fenômeno da aprendizagem como o estudo das formas em que as cognições - percepções, atitudes e crenças - são modificadas pela experiência e afetam o comportamento dos indivíduos. O modelo cognitivo tenta explicar o aprendizado de fenômenos mais complexos e se identifica com a teoria Gestalt. Estes modelos levam em consideração as crenças e percepções dos indivíduos e o processo de formulação de mapas cognitivos que lhe possibilitam compreender melhor a realidade.

Os modelos de aprendizado experiencial se baseiam, conforme afirma Antonello (2006), principalmente, nos trabalhos realizados por Dewey, Lewin e Piaget. Segundo estes autores, o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo, por vezes contínuo, e não um produto – mero resultado de uma equação racional.

“A ação do ciclo de aprendizagem foi definida por uma ampla variedade de pesquisadores e de consultores, mas a origem do ciclo é atribuída freqüentemente a John Dewey (1916). O conceito mais interessante em seu estudo sobre aprendizagem é a noção de experiência.” (ANTONELLO, 2006, p. 03).

Conforme afirma Elkjaer (2001), a teoria de John Dewey sobre aprendizagem como uma noção de experiência, não pode ser considerada oposta à abordagem de aprendizagem situada, apresentada no item anterior. Ao contrário, as duas teorias pertencem ao mesmo campo de trabalho, mas enfatizam aspectos de aprendizagem levemente diferentes. Entretanto, Elkjaer (2001) considera que a intencionalidade de indivíduos, ou seja, a habilidade de agir de modo propositado e significativo em processos de aprendizagem tende a desaparecer na abordagem da aprendizagem situada, a autora prefere dirigir uma maior atenção à perspectiva de Dewey sobre a aprendizagem.

Segundo Dewey (1916), aprendizagem é definida como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência. A aprendizagem ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem – refletem e pensam. A noção acima apresentada sobre aprendizagem, pode ser melhor definida como: uma experiência reflexiva, que floresce de uma situação em que a pessoa está confusa ou em dúvida, ou seja, confrontada com um problema que a faz parar e pensar. Elkjaer (2001) afirma que a teoria de aprendizagem de John Dewey, pode ser descrita como um fluxo que é estimulado a partir de uma situação, onde pode-se ter um problema , seguida de uma indagação, uma reflexão, que vai gerar uma nova situação (diferente da inicial). “A noção de Dewey sobre aprendizagem implica um entendimento não

dualista do fazer e do conhecer, ação e pensamento. A separação dualista é substituída por uma continuidade de agir e conhecer.” (ELKJAER, 2001, p. 112).

De acordo com Elkjaer (2001) Dewey considera que a aprendizagem resulta em um processo contínuo de crescimento como parte do desenvolvimento na vida dos indivíduos. A autora ainda afirma que, embora a aprendizagem ocorra em situações sociais, é o aprendiz individual que aprende, e o faz por meio da reorganização e reconstrução de sua experiência. Isso a leva a uma definição de conceito de experiência, e o que significa aprender com base na experiência:

“Aprender com base na experiência” é fazer uma conexão para trás e para frente entre o que fazemos para os acontecimentos e o que desfrutamos ou sofremos, como consequência, a partir deles. Sob tais condições, fazer torna-se tentar; um experimento com o mundo para descobrir com o que se parece; a experiência transforma-se em instrução – descoberta da conexão entre as coisas (...) (1) a experiência é, principalmente, uma questão de ativa-passiva; não é fundamentalmente cognitiva. Toda via, (2) a medida do valor de uma experiência reside na percepção das relações ou continuidades, as quais ela conduz. Inclui cognição, à medida que é cumulativa ou correspondente a algo, ou possui significado “(Dewey, 1916, apud Elkjaer 2001, p. 113).

Portanto, Elkjaer (2001) conclui que, a experiência é baseada em uma mudança que implique reflexão sobre ações anteriores, com o fim de antecipar consequências futuras. Porém, somente o fato de um indivíduo participar na prática, na ação, não irá criar aprendizagem. Uma pessoa só estará aprendendo quando for capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar, assim como reconstruir experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como meio de atuação. A idéia de aprendizagem como reorganização e reconstrução da experiência não é uma questão de argumentar a favor ou contra a cognição. A teoria da aprendizagem de Dewey (1916), envolve tanto ações como cognição, sendo que ações sem cognição são de pouco valor em termos de aprendizagem.

Refletir e pensar são esforços intencionais que buscam descobrir conexões específicas – da nossa realidade interna - entre nossas ações e as consequências resultantes – realidade externa -, de modo que os dois elementos tornam-se contínuos. Esse processo permite a uma pessoa agir com um objetivo em vista, ou seja, de maneira proposital. De acordo com Elkjaer (2001) é possível também afirmar que a

aprendizagem inicia-se por através do pensamento (tendo um fim em vista, um propósito) e resulta em pensamento adicional, capacitando o aprendiz a alcançar novos objetivos etc. Conclui-se ,então, que, a ação é uma condição necessária para o pensamento, embora não seja uma condição suficiente. Pensamento, no entanto, requer uma linguagem. O aprendiz necessita de uma linguagem para reorganizar e reconstruir sua experiência. Uma linguagem irá capacitar o aprendiz a generalizar, por exemplo, sobre ações específicas e comunicar a mensagem por meio de sinais, palavras e conceitos para si mesmo e para outros. (ELKJAER, 2001)

Segundo Elkjaer (2001), é possível também denominar a abordagem dada a teoria de aprendizagem como sendo orientada a problemas, uma vez que seu ponto de partida é nosso encontro com um problema que nos faz parar e pensar e leva-nos, por meio de uma indagação proposital , a refletir , pensar e mudar nossa pratica. Em outras palavras, descobrimos um problema, levantamos indagações, refletimos e solucionamos. Entretanto, todo o processo está embutido numa prática social, ou seja, não pode ser avaliado fora de um contexto social, o que significa que a aprendizagem envolve mudanças tanto na prática social como em indivíduos engajados com uma contínua reorganização e reconstrução de sua experiência – e prática. “Eles estão empenhados em processos de crescimento pessoal, assim como em mudanças sociais, tais como mudanças organizacionais.” (ELKJAER, 2001, p. 114)

De acordo com Antonello (2006), a aprendizagem experiencial como um campo de prática é vasto; e afirma que durante a pesquisa com relação ao tema, é possível identificar-se uma variedade de definições voltadas para resolução de conflitos; avaliação para desenvolvimento; treinamento de habilidades; modelos teóricos; crescimento pessoal; e o desenvolvimento e treinamento no local de trabalho. Contudo é possível apresentar e categorizar todas como fazendo parte da “família” da aprendizagem experiencial.

Na tentativa de encontrar respostas para a pergunta sobre “O que é Aprendizagem Experiencial”, Antonello (2006) cita o trabalho realizado por Henry (1989) que apresenta uma classificação onde são vistos como métodos de aprendizagem experiencial: resolução de problemas; aprendizagem independente; desenvolvimento pessoal; mudança social; aprendizagem não-tradicional; baseada na atividade; projeto

de trabalho; trabalho e colocação na sociedade; aprendizagem anterior. Além desta classificação, também se identifica na literatura, de acordo com Antonello (2006) outras definições de aprendizagens consideradas experienciais e vinculadas à ação. Resumidamente exemplificadas:

- Aprendizagem Fortuita: reuniões; interações informais;
- Aprendizagem da Vida: atividades e papéis além do ambiente de trabalho – comunidade e família- que auxiliam na vida profissional;
- Aprendizagem com os Outros: em equipe; em fusões e alianças de empresas;
- Aprendizagem na Ação: na resolução de problemas; nas atividades diárias do trabalho; desenvolvimento de projetos;
- Aprendizagem Auto-Dirigida/Autodesenvolvimento: o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem;
- Aprendizagem Formal: embora geralmente recorra a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente estão sob o domínio de Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta em algumas situações um caráter experiencial.;
- Aprendizagem Baseada no trabalho: baseia-se na simples idéia que aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática.

Ainda conforme Antonello (2006) há, além do que já foi apresentado, uma categorização no campo da Aprendizagem Experiencial referindo-se a esta como sendo um espectro de significados, práticas e ideologias as quais emergem do mundo do trabalho e de compromissos de políticos, pedagogos, treinadores, agentes de mudança e das pessoas em geral. Desta forma, a aprendizagem experiencial é entendida a partir de diversos significados, como por exemplo, os que se referem aos desafios que os indivíduos enfrentam: em suas vidas, na educação, nas instituições, na indústria e serviços, em comunidades e na sociedade como um todo. Porém, por tal diversidade, pode-se discernir quatro ênfases para aprendizagem experiencial. Cada ênfase dá base para um agrupamento relacionado a idéias e preocupações. São elas:

- A pessoa está particularmente preocupada com avaliar e credenciar aprendizagem da vida e a experiência de trabalho como a base para criar

novas rotas em sua educação, emprego, oportunidades de treinamento e organizações profissionais.

- O foco em aprendizagem experiencial como a base para provocar mudança nas estruturas, propósitos e currículos na educação.
- Enfatiza a aprendizagem experiencial como a base para elevação da consciência de grupo, ação de comunidade e mudança social.
- Está relacionada ao crescimento pessoal, desenvolvimento e abordagens de aprendizagem experiencial que aumentam a autoconsciência e efetividade do grupo. (ANTONELLO, 2006, p.5-6)

As situações que surgem no cotidiano podem tornar-se um meio para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Isto porque, propiciam o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos identificarem e responderem rapidamente aos problemas emergentes em sua realidade de trabalho, desenvolverem ou aperfeiçoar novas competências e atitudes em relação ao seu trabalho.

De acordo com Elkjaer (2001), quando consideramos que o processo de aprendizagem, como sendo a reorganização e reconstrução de experiência, está embutido na prática social, o papel de recursos mediadores (entre indivíduos e destes com o meio social) é importante. No estudo de Dewey (1916), conforme apresentado também por Elkjaer (2001), a mediação é feita por meio da linguagem, tanto na forma de processos de pensamentos “internos” e diálogos consigo mesmo, como processos de comunicação “externos” consigo mesmo e com os outros. A natureza da linguagem é essencialmente social, algo que as pessoas compartilham como uma (sub) cultura, ou seja, imbuída de significado próprio de acordo com o contexto. Da mesma forma, a ferramenta que usamos para pensamento é a (auto) reflexão. Elkjaer (2001) afirma que, para Dewey, linguagem é a ferramenta das ferramentas. A razão é que ela é um modo de converter o pensamento, num meio social, um modo de compartilhar nosso mundo com outros; de gerar significado e cooperação com outros – e em comunicação consigo mesmo. Como tal, pode ser vista como uma forma de ação.

Outros recursos, tais como os recursos tecnológicos são também percebidos como ferramentas e embutidos no mundo social, e eles também desempenham um papel crucial para desenvolver aprendizagem social.

Por fim, Elkjaer afirma que a noção de experiência, ao ser utilizada para analisar a aprendizagem organizacional pela perspectiva social, impede que se focalize



somente a cognição individual, embora a cognição seja uma parte muito importante na construção e reconstrução da experiência. A situação de aprendizagem é expandida por tentativas, ações e reflexão sobre as conseqüências, a fim de resolver quaisquer problemas potenciais. “Não é o bastante que as atitudes e idéias certas sejam apresentadas numa embalagem bonita (...). É uma questão de tomar parte na formulação de problemas e sua solução em mundos sociais na organização.” (ELKJAER, 2001, p. 116).

Mas, afinal qual será o papel do indivíduo, na perspectiva social apontada? No plano individual, são as experiências particulares que dão sentido ao aprendido. Porém, o sentido da “palavra” muda de acordo com as situações e com a mente de quem a utiliza.

De acordo com Célia e Loiola (2001), a pergunta importante a ser feita não é se o indivíduo cognoscente ou o ambiente e /ou a cultura deveriam receber prioridade em uma análise da aprendizagem, mas como é a interação entre eles, tornando o social e o individual apenas como planos distintos de análise.

Nessa perspectiva, para entender as competências cognitivas e sua aquisição, é necessário explorar os contextos específicos de atividades e práticas sociais nas quais elas ocorrem (Gherardi, Nicolini e Odella, 1998). A aprendizagem é, então, vista como uma tentativa de os adultos se apropriarem e utilizarem um corpo de conhecimentos já legitimados por um grupo social, podendo-se, dessa forma, acreditar que a principal característica da aprendizagem na fase adulta é o fato de ela ser dependente do contexto. Sob essa visão, é possível acreditar que uma considerável parte da aprendizagem na fase adulta ocorre, também, em ambientes de trabalho.

## **6.5 APRENDIZAGEM INFORMAL E INCIDENTAL**

Marsick e Watkins (1990) são autoras que trabalham com o conceito de Aprendizagem Informal e Incidental de uma maneira que segue a mesma linha de pensamento de Dewey – considerando o indivíduo e o ambiente no qual está inserido, como no trabalho, comunidade, família, entre outros e suas interações - e cuja definição

é dada comparando-as com aprendizagem formal. A definição das autoras para o tema é:

Aprendizagem formal é tipicamente patrocinada institucionalmente, baseada na sala de aula e altamente estruturada. Aprendizagem Informal, uma categoria que também inclui a Aprendizagem Incidental, pode ocorrer em instituições, mas não é tipicamente baseada em sala de aula ou altamente estruturada, e o controle da aprendizagem está primordialmente nas mãos do aprendiz (de quem aprende). Aprendizagem Informal é definida como um subproduto de algumas atividades, por exemplo, cumprimento de tarefas, interação interpessoal, sentir a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo aprendizagem formal. Aprendizagem Informal pode ser deliberadamente encorajada por uma organização ou ela pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente condutivo (propício) para a aprendizagem. Aprendizagem Incidental, por outro lado, quase sempre ocorre mesmo que as pessoas não tenham, sempre, consciência de tal aprendizagem (MARSICK; WATKINS, 1990, p.12).

Este tema está no centro, no cerne, da educação de adultos, por causa do foco no aprendiz e nas lições que podem ser aprendidas a partir de experiências de vida (MARSICK; WATKINS, 2001).

Conforme apresentado no conceito acima, a diferença significativa entre aprendizado informal e incidental, consiste no fato de que, a aprendizagem informal é frequentemente intencional, enquanto a aprendizagem incidental, não. Porém ambas ocorrem através da experiência e não são institucionalizadas. Mesmo interconectadas, aprendizagem informal e incidental não são necessariamente a mesma coisa. As autoras classificam aprendizagem incidental como um subproduto da aprendizagem informal, já que, dá-se através de experiências, mas que somente são percebidas como aprendizado depois de ocorrida a situação, ou seja, é uma ação ou transação espontânea, sem a intenção de aprender na realização de uma tarefa, mas que por fim aumenta conhecimento e habilidades. Importante considerar o aprender por uma série de experiências interpessoais.

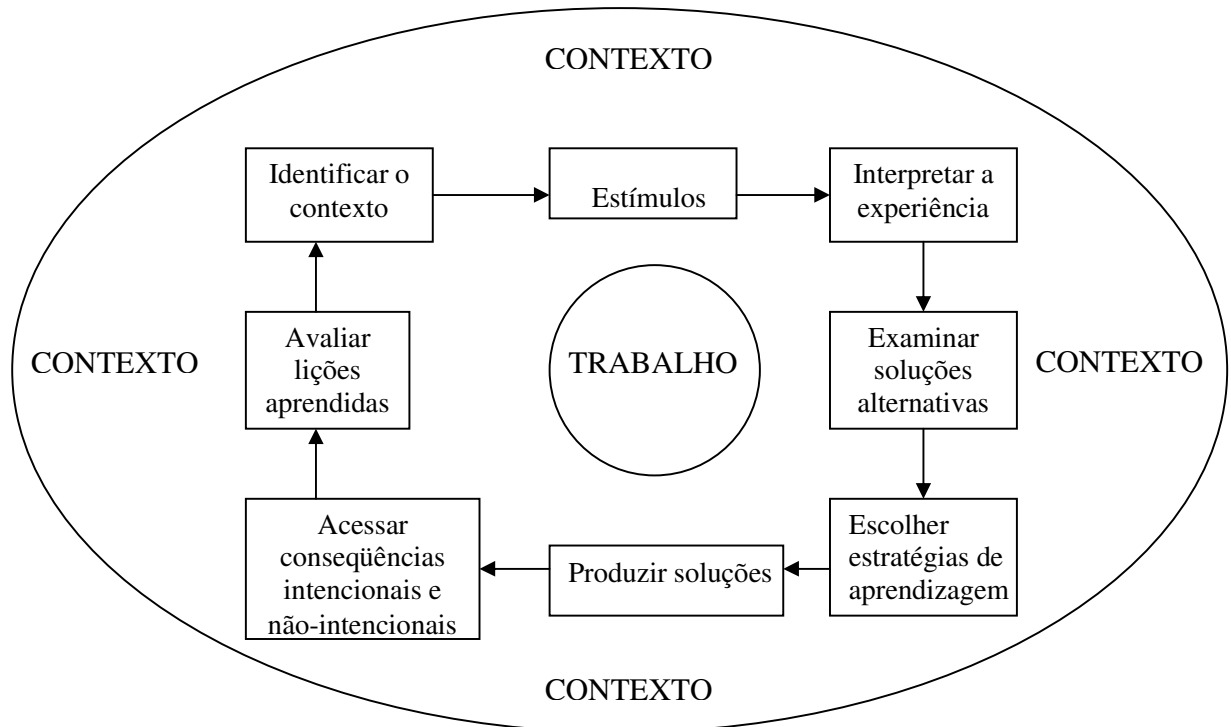
Desde sua concepção, o modelo de Marsick e Watkins (1990), de resolução de problemas pela aprendizagem incidental no local de trabalho recebeu revisões e colaborações posteriores para o aprimoramento do mesmo. O modelo explica como a aprendizagem incidental faz parte do processo de tomada de decisão. O processo inicia com a identificação do problema, o diagnóstico, para a contextualização do problema em questão; a necessidade de invenção ou inovação, o que dá oportunidade para o processo de aprender como produzir tal invenção; seguido da produção ou implementação da resolução de fato, o que leva às conseqüências, tanto intencionais como não-intencionais e termina na fase da avaliação do processo de resolução de problema; verificando-se possível generalização ou não da ação adotada.

Apesar de todas essas etapas e da existência no modelo de avaliação e do processo de aprendizagem, as autoras classificam o modelo como uma descrição da aprendizagem incidental, como parte do modelo de resolução de problemas.

O mesmo modelo de 1990, já havia sofrido modificações por Marsick e Watkins (1997), transformando-se num modelo do processo de aprendizagem informal e incidental. No lugar de identificar o problema, o novo modelo contempla a experiência, seus desafios e uma interpretação do contexto. A partir dessa interpretação, examinam-se soluções alternativas e então, há a reflexão sobre a ação para, em seguida produzir soluções que podem resultar em conseqüências intencionais ou não-intencionais, aprendizagem informal ou aprendizagem incidental. O modelo tem a idéia de um ciclo, pois após os passos anteriores, planejam-se os próximos passos e um novo ciclo de aprendizagem inicia-se.

Uma re-conceituação do modelo foi proposta em 1999 a partir da contribuição dos estudos de outros estudiosos. Realizou-se então a inclusão da noção de contexto, como fator importante na compreensão dos processos de aprendizagem informal e incidental. O mesmo modelo de 1990, que já havia sofrido modificações por Marsick e Watkins (1997), vide Figura 1, transforma-se em um modelo do processo de aprendizagem informal e incidental. O grande círculo representa a crença que a aprendizagem cresce a partir de atividades do cotidiano, enquanto se trabalha e vive em um determinado contexto. O modelo mostra que as pessoas diagnosticam ou

identificam uma nova experiência com a qual tenham se deparado. Verificam-se, então, os problemas ou desafios, compara-se uma nova situação com experiências passadas; identificam-se similaridades ou diferenças e utiliza-se de interpretação para encontrar o significado de um novo desafio. As autoras apontam que interpretar o contexto leva a escolha de ações alternativas (CSEH; WATKINS; MARSICK, 1999).



**Figura 1 - Modelo de re-conceituação Cseh, Watkins e Marsick (1999)**  
**Fonte: Cseh, Watkins e Marsick (1999)**

Conclui-se que a re-conceituação apresentada do modelo na Figura 1, expande os modelos teóricos de aprendizagem informal e incidental no local de trabalho de Marsick e Watkins (1990, 1997) e Watkins e Marsick (1992). As autoras comentam que um novo modelo pode surgir a partir de estudos empíricos sobre aprendizagem no local de trabalho (CSEH, MARSICK e WATKINS, 1999).

Tanto a aprendizagem informal, quanto incidental, são consideradas altamente auto-dirigidas, cujo controle está dentro da esfera da aprendizagem individual.

Quanto à aprendizagem informal, Livingstone 1999 (apud Antonello, 2006, p. 9) sugere que seja alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento

ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais. Outra definição é oferecida por Watkins e Marsick (1992, p. 288) onde a aprendizagem informal e a incidental podem ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. A aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas normalmente envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. Por outro lado, aprendizagem incidental é amplamente não intencional. Estes autores afirmam que aprendizagem informal pode se encontrar em processos formais de ensino.

Quando a aprendizagem ocorre de maneira não intencional ou não planejada, tem-se a chamada Aprendizagem Incidental esta acontece freqüentemente no local de trabalho no processo de realizar tarefas, mas também pode ocorrer de muitas formas: por observação, repetição, interação social e resolução de problema; por “assistir” ou falar com colegas ou experts sobre qualquer tema; ao cometerem-se erros, ou deduzir suposições; em um processo de adaptação / aceitação de situações, exemplos estes extraídos de diversos autores. Este modo “não intencional” de aprender possui características as quais o torna muito efetivo em situações de aprendizagem formais: é situado, contextual e social. (ANTONELLO, 2006). Tanto a aprendizagem Informal quanto a incidental são consideradas altamente auto-dirigidas, cujo controle está dentro da esfera da aprendizagem individual.

O tipo de aprendizagem informal acontece naturalmente como parte de trabalho diário e em outras situações. Uma leitura mais atenta e feita de forma comparativa é possível identificar aprendizado informal em diversas abordagens já apresentadas. Seguem - se alguns exemplos.

De acordo com Antonello (2006), no campo da aprendizagem na ação uma das abordagens é a que trata da aprendizagem informal e das comunidades de prática por meio da aprendizagem situada. Como já apresentado, essa aprendizagem dá-se de maneira informal e resulta diretamente de atividades relacionadas com o trabalho. Esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional.

Na teoria da aprendizagem situada, o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. O oposto ocorre com a maioria das atividades em sala de aula, que envolvem conhecimentos abstratos, totalmente

descontextualizados de situações concretas. A interação social é um componente crítico da aprendizagem situada. Ao invés de representar aprendizagem como acontecendo dentro de sistemas formais, por exemplo, pelo treinamento em aula ou uso de banco de dados, esta abordagem volta-se a para aprendizagem que acontece pela participação no trabalho. Nesse sentido, o aprendizado ocorre de maneira não intencional, não deliberada. A transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrados é facilitada por meio da autêntica interação social. (ANTONELLO, 2006)

A aprendizagem incidental é diferente porque envolve pouca ou nenhuma reflexão. A dificuldade de validar a aprendizagem incidental como uma estratégia de aprendizagem efetiva é que se trata de uma aprendizagem que não é antecipada, tão pouco consciente, então, não é tão facilmente reconhecida e avaliada. A intenção primária da atividade é realizar a tarefa e não aprender. Quando a aprendizagem incidental acontece, é uma surpresa - um subproduto de outra atividade. O indivíduo descobre algo durante o processo de fazer (ANTONELLO, 2006).

## **6.6 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL**

Conforme Antonello (2005), uma vez que propiciam o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos identificarem e responderem rapidamente aos problemas emergentes em sua realidade de trabalho, entende-se que as situações que surgem no cotidiano podem tornar-se veículo para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Também, levam o gestor e outros membros da organização, ao desenvolvimento de novas competências e a geração de novas atitudes em relação ao seu trabalho. “Evidencia-se, assim, a importância de clarificar alguns processos e abordagens relativos à aprendizagem, sem a pretensão de esgotar a discussão, pois há vasta literatura e uma diversidade de compreensões podem ser estabelecidas sobre esta questão.”, (ANTONELLO, 2005)

A dimensão individual da aprendizagem é analisada através de vários modelos, citados anteriormente. Segundo Antonello (2005) embora existam vários modelos sobre

aprendizagem individual, porém, com frequência, verificam-se na literatura sobre o assunto, as denominações aprendizagem formal, não formal e informal.

No ambiente organizacional, a aprendizagem formal, embora geralmente recorra a atividades de aprendizagem construídas de maneira intencional – previamente planejada e com um objetivo a ser atingido - e normalmente consideradas sob a responsabilidade da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta em algumas situações um caráter “experencial” (ANTONELLO, 2006). As denominadas ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops (Dutra, 2001). Comparando a aprendizagem informal, a formal envolve menos auto-direção do indivíduo e é mediada pela organização, por exemplo: a elaboração de treinamentos por parte da área de Recursos Humanos com objetivos específicos para determinada tarefa.

A definição de aprendizagem informal de acordo com Antonello (2006) pode ser entendida como qualquer atividade, planejada ou não planejada, que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos ditos formais que constituem cursos, treinamentos e programas educacionais, mas sempre de maneira consciente. Esta atividade pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Desta forma, a aprendizagem informal também pode ser encontrada em processos formais de ensino.

Ao abordarmos as questões de identificação e avaliação da aprendizagem informal, é crucial considerar a sua natureza contextual, ou seja, considerar os ambientes sociais e concretos, nos quais ocorrem, como resultados de ações e interações entre indivíduos. Esta perspectiva implica em valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também à qualidade da aprendizagem. Aprender, em termos individuais, significa adquirir competências de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências, ocorrendo em um contexto social. (ANTONELLO, 2006)

De acordo com Antonello (2006), as nomenclaturas de aprendizagem formal, informal e, até mesmo, não-formal, estão sendo usadas sem qualquer definição clara ou empregam definições contraditórias e fronteiriças, em grande parte dos estudos. Desta forma justifica-se a necessidade de definir quais serão empregadas.

Aprendizagem formal e informal estão indissoluvelmente inter-relacionados, já que podem haver elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais. A natureza desta inter-relação, os modos como é descrita e seu impacto nos aprendizes e outros envolvidos, relacionam-se muito de perto aos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece.

Na grande maioria das vezes, há uma tendência forte para perceber a aprendizagem informal - aprendizagem por práticas presentes no cotidiano; conhecimento horizontal; espaços não-educacionais - e formal - aprendizagem é individual; conhecimento vertical e intencional; dentro de estabelecimentos de ensino - como separadas, tendo alguns autores defendido uma em detrimento a outra.

Porem, esta é uma abordagem equivocada, e que não será utilizada neste estudo, pois se acredita que o mais importante é reconhecer e identificar os atributos de cada uma delas e a sua integração, além de entender suas implicações. Neste momento, é importante destacar que: primeiro não é possível definir tipos ideais separados de aprendizagem formal e informal que dêem sustentação a esta divisão, pois a gama de critérios ou de atributos para estabelecer tais categorias em separado é infindável. Segundo todas (ou quase todas) as situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade/informalidade, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação. (ANTONELLO, 2006)

As características da formalidade e informalidade também se relacionam de modos diferentes em situações de aprendizagem diferentes, por exemplo; o que as caracterizam e as suas inter-relações influenciam a natureza e efetividade da aprendizagem em qualquer situação. Estas inter-relações e seus efeitos só podem ser corretamente compreendidos se a aprendizagem for examinada em relação aos contextos mais amplos nos quais acontece.



Também se identificou que a literatura menciona com frequência que o tipo de aprendizagem informal acontece naturalmente como parte de trabalho diário, usualmente os eventos de treinamento são considerados espaços típicos de aprendizagem e desenvolvimento profissional (ANTONELLO, 2006).

No presente estudo será considerado que existem diferenças reais e significativas entre as diversas situações de aprendizado entre as que ocorrem no trabalho e nas instituições de ensino. A natureza destas diferenças não permite a simples classificação estanque aprendizagem em dois ou três tipos - formal, não-formal e informal. Como Billett ,2002, ( apud ANTONELLO, 2005) comenta:

“Locais de trabalho e estabelecimentos de ensino representam exemplos diferentes de práticas sociais nas quais a aprendizagem acontece pela participação. Aprendizagem em ambos os tipos de prática social podem ser entendidos considerando as suas respectivas práticas de participação. Então, para distinguir entre os dois tipos... [de forma que] uma é formalizada e outra informal... não é útil.” (ANTONELLO, 2005, p,3)

De acordo com Antonello (2005), a questão mais importante é evitar a afirmação de que a aprendizagem formal ou informal é inerentemente superior uma em relação a outra; e também supor que teorias diferentes de aprendizagem só se aplicam à aprendizagem informal ou à formal.

Para compreensão das diferenças entre os tipos de aprendizagem é necessário considerar aspectos de contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações.

Considerando o aspecto social dos contextos nos locais de trabalho – relações, interações, interesses, entre outros – é possível verificar que existem diversas formas e situações para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos indivíduos e, desta forma ampliam-se as possibilidades de uma leitura e compreensão mais consistente e profunda de um fenômeno complexo e dinâmico como este. Assume-se um posicionamento diferente das abordagens que fragmentam e “engessam” em duas ou três categorias isoladas as formas de aprendizagem, além de também considerar todos os indivíduos pertencentes à organização.

## 7 METODO DE PESQUISA

Com o intuito de atingir os objetivos propostos no presente trabalho foi determinada a metodologia a partir de alguns critérios que serão apresentados a seguir, ou seja, de que forma foi definido um grupo de colaboradores da empresa que participou das entrevistas individuais a fim de coletar os dados necessários, a forma como foram coletados e registrados e também como foi feito o tratamento e análise.

Dentre duas abordagens de pesquisa – quantitativa e qualitativa - optou-se pela pesquisa do tipo qualitativa que, de acordo com Merriam, 2002 (apud Godoi; Balsini, 2006, p.91) é um conceito extremamente abrangente de formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural. Dessa forma, busca-se a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram; e esse objetivo só é atingido se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões.

Conforme aponta Merriam 2002 (apud Godoi; Balsini, 2006, p.93), o campo que interessa a pesquisa de cunho qualitativo está localizado no nível profundo do social, é o campo não do verificável, mas do interpretável mediante a atribuição de um sentido, sendo que seu objetivo é fazer uma interpretação das intenções e dos significados que os atores revelam. Independentemente do tipo de pesquisa qualitativa, será baseada na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social.

Segundo Godoi e Balsini (2006), os processos e os significados recebem maior atenção na pesquisa qualitativa, uma vez que os dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas.

De acordo com Merriam (1998) diversas características-chaves atravessam os diversos tipos de pesquisa interpretativa qualitativa. A primeira característica é de que os pesquisadores têm o objetivo de conseguir compreender o significado que as pessoas constroem sobre suas experiências e sobre seu mundo, isto é, como as pessoas dão sentido às suas experiências. Esta compreensão é um fim em si mesmo,

então, não é uma tentativa de prever o que irá necessariamente acontecer no futuro, mas compreender a natureza do ambiente – qual o significado para os participantes estarem neste ambiente – o que se passa com eles – como o mundo se parece nesse ambiente em particular. Quem está analisando se esforça para compreender em profundidade.

A segunda característica para todos os formatos de pesquisa qualitativa é o que o pesquisador é o instrumento preliminar para coletar e analisar dados. Desde que a compreensão é o objetivo da pesquisa, o instrumento humano, que está apto a responder prontamente e ser adaptável, parece ser o ideal para coletar e analisar dados. Outra vantagem é que o pesquisador pode ampliar a sua compreensão para as expressões não verbais assim como as verbais, processar a informação (dados) imediatamente, esclarecer ou resumir o material, checar com os respondentes para aprimorar a interpretação, e explorar respostas não comuns.

Entretanto, o “instrumento humano” tem preconceitos e é influenciável, o que causa impacto no estudo. Ao invés de tentar eliminar esses preconceitos ou subjetividades, é importante identificá-los e monitorá-los de que maneira eles estão modelando o a coleta e a interpretação dos dados.

Finalmente, o produto de um inquérito qualitativo é ricamente descritivo. Palavras e figuras ao invés de números são usadas para transmitir o que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno. São prováveis descrições do contexto, dos participantes envolvidos, as atividades de interesse. Além disso, dados no formato de citações de documentos, notas do campo, e entrevistas participantes, transcrição de vídeo tape, comunicação eletrônica, ou uma combinação disso são sempre incluídas para dar suporte aos achados do estudo. Essas citações e transcrições contribuem para a natureza descritiva da pesquisa qualitativa (Merriam, 1998).

Isso justifica o uso dessa abordagem para o estudo dos processos de aprendizagem no local de trabalho sob a perspectiva social; uma vez que o processo de investigação parte da necessidade de conhecer a realidade e entender como os indivíduos envolvidos a percebem, através de uma pesquisa de campo.

Merriam (1998) identifica cinco tipos principais de pesquisa qualitativa: estudo qualitativo básico ou genérico, estudo etnográfico, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso.

O trabalho que foi desenvolvido trata-se de um estudo qualitativo básico, definido por Merriam (1998) como uma investigação que simplesmente procura desvendar e compreender um fenômeno, um processo e as perspectivas e visão de mundo das pessoas envolvidas ou uma combinação de tudo isso.

Segundo Merriam (1998), o estudo qualitativo básico caracteriza-se pelo pesquisador estar interessado em compreender como os indivíduos atribuem significado a situações ou fenômenos tendo o pesquisador como o instrumento de pesquisa. O resultado final é descritivo. No Estudo Qualitativo Básico não se estuda o fenômeno em profundidade e nem se utiliza um caso em específico – o que o diferencia de um Estudo de Caso – já que, o presente trabalho, teve como objetivo estudar os processos de aprendizagem em ambiente de trabalho de forma que o mesmo estudo possa ser desenvolvido em outras empresas para que, então, se possa compreender o fenômeno de maneira abrangente. , sem participar das atividades diárias, isto é, foi considerado apenas os relatos dos participantes que foram coletados através das entrevistas em profundidade com os mesmos.

Para confirmar a definição do presente estudo apresentada acima identificou-se , segundo a definição de Yin (2001) para o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa onde utiliza-se o método de estudo de caso quando “deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo. “ ( YIN,2001, p.31); situação que não ocorreu no presente estudo uma vez que a problemática não parte de uma situação específica da organização escolhida para realização da coleta de dados de campo, ou seja, não identificou-se, e nem foi o objetivo, que haja uma situação relevante (uma situação tecnicamente única) com relação ao tema aprendizagem organizacional.

Outro ponto o qual corrobora com o método adotado de Estudo Qualitativo Básico ou Genérico, é que, segundo Yin (2001) o método de estudo de caso baseia-se em varias fontes de evidencias, com os todos os dados precisando convergir em um formato de triangulo, o que não aconteceu neste trabalho, uma vez que os dados foram

coletados através de entrevistas semi-estruturas o que possibilitou a verificação das opiniões e experiências dos indivíduos sobre o assunto.

O método de coleta de dados foram entrevistas qualitativas semi-estruturadas. De acordo com Godoi e Mattos (2006), foi uma entrevista baseada em roteiro, ou seja, caracterizada pela previa preparação deste roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista, podendo inclusive aprimorar os questionamentos.

A entrevista foi do tipo “em profundidade”, isto é, de acordo com Godoi e Mattos (2006) cujo objeto de investigação esta constituído pela vida – experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. Para estes autores a entrevista em profundidade tende a construir uma visão geral e dinâmica do aspecto vivencial e cognitivo do sujeito, sem que este tenha participado ativamente. A possibilidade de a entrevista estar centrada em um tema específico e ao mesmo tempo aprofundá-lo acerca das experiências de vida, atitudes e valores dos sujeitos, manifestação dos fatores, é um acontecimento comum na pesquisa social e humana de caráter qualitativo.

Ainda, conforme Godoi e Mattos (2006) três condições são essenciais para a entrevista qualitativa: que, face ao estímulo do entrevistador, o entrevistado possa expressar-se a seu modo; que a fragmentação e ordem de perguntas favoreçam essa expressão livre; e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no dialogo conforme o contexto e as oportunidades, sem perder de vista o objetivo geral da entrevista foram consideradas pela pesquisadora.

“O estilo especialmente aberto desta pratica de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza informativa” (GODOI e MATTOS, 2006, p. 304), desta forma, entendeu-se que esse método é o mais adequado para os fins do estudo, considerando o fenômeno que foi investigado: processos de aprendizagem no local de trabalho.

Para Godoi e Mattos (2006), o principal fator, que pode ser considerado uma desvantagem, é na verdade o tempo. Demais “desvantagens” dependem do investigador, como: excesso de *rapport* ou de diretividade; a não observação direta ou participação nos cenários naturais nos quais se desenvolvem as ações, não pode ser

considerada uma desvantagem por não ser o objetivo desta técnica, assim como o fato de não produzir informações em grupo também não o é.

Conforme Godoi e Mattos (2006), com relação à confiabilidade da entrevista aberta, tem-se a mesma discussão que ocorre com outras práticas discursivas: na entrevista aberta a forma de produção e interpretação da informação dá-se através da análise dos discursos e não apenas com o registro do que foi dito pelos sujeitos.

A questão da validação, considerando o fato de que em uma situação social o conhecimento é construído, o imprevisto e o insuspeito fazem parte do método, tem o ponto principal na correspondência entre as produções geradas pela entrevista e o modelo teórico da pesquisa.

Alguns procedimentos metodológicos de praxe na entrevista qualitativa sugeridas por Godoi e Mattos (2006): a seleção dos entrevistados (definição de: quem, quantos e quantas vezes entrevistar) são decisões para as quais não se dispõe das habituais fórmulas matemáticas. Na visão qualitativa, o investigador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias a sua investigação, já que as amostras podem evoluir uma vez iniciado o trabalho de campo. O pesquisador possui a flexibilidade de retornar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes, uma vez que não há uma preocupação com a representatividade estatística ao definirem-se os participantes.

Apesar de não haver uma grande preocupação com relação à definição de “quantos” participantes entrevistar; os pesquisadores utilizam alguns critérios para auxiliar nesta definição, como: entrevistar o maior número possível de pessoas relacionadas com o tema objeto de estudo; ou escolher aleatoriamente os participantes. Existe ainda o critério chamado de “saturação” ou “redundância” no qual à medida que casos similares vão se repetindo, nas entrevistas, o investigador pode considerar suficientes o número de entrevistas feitas, pois adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir ao estudo.

Por fim, é importante destacar que, segundo Godoi e Mattos (2006), não existe uma regra fixa sobre a forma de realizar a entrevista e sobre a conduta do entrevistador; não se pode reduzir a entrevista a uma constatação de hipóteses e nem

ao critério de falseabilidade; assim como, os seus resultados não podem ser generalizados e nem universalizados.

De acordo com Bauer e Gaskell (2002, p.71), embora , aos olhos dos indivíduos, as experiências possam parecer únicas, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais , elas são o resultado de processos sociais. Neste ponto, as representações de um tema de interesse comum, ou de pessoas em um meio social são, em parte, compartilhadas, ou seja, há um número limitado de versões da realidade.

Sendo assim, para o desenvolvimento do estudo, foram selecionados alguns participantes, cujas principais características deste grupo são: pertencer à mesma equipe de trabalho, não exercer função gerencial/ coordenação/ supervisão/ chefia/ liderança e estar no mínimo há um ano na empresa (o tempo mínimo é necessário para que estes indivíduos tenham tido oportunidades variadas, com relação ao tema de estudo, para relatar). Foram selecionadas duas equipes de trabalho distintas em conjunto com a área de Recursos Humanos da empresa na qual se realizara o estudo. Assim, foi possível identificar duas equipes que atendem os requisitos básicos citados acima, as quais serão chamadas de Área A e Área B, sendo que a Área A contém uma subárea, que será chamada de Área C. Foi feito convite pessoalmente pela pesquisadora a todos colaboradores que atendiam os pré-requisitos a participarem voluntariamente da pesquisa.

O contato com os participantes foi feito diretamente pela pesquisadora, com ciência da área de Recursos Humanos da empresa e do gestor da equipe.

As entrevistas também ocorreram em local reservado, para que fosse dada maior liberdade, além de privacidade, ao entrevistado para responder as questões propostas.

O local das entrevistas foi na própria empresa, porém não foi realizada no próprio ambiente de trabalho, e sim, em uma sala reservada para tal; já que, para atingir os objetivos do estudo, optou-se em considerar os significados atribuídos pelos sujeitos a suas experiências com relação ao tema do estudo.

As entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e posteriormente transcritas em sua totalidade, preservando a identidade dos entrevistados, da mesma forma que se preservou o nome da empresa. Já que, não há necessidade, de acordo com a

natureza do estudo, de identificar o local, pois este não é relevante para o trabalho, e nem é determinante para o mesmo, apenas é necessário informar que é um local de trabalho formal (com vínculo empregatício formalizado).

Foram feitas 15 entrevistas divididas entre 9 da Área A e 6 da Área B , sendo todas utilizadas para o estudo, com exceção de uma da área B que não pode ser transcrita devido a uma falha no equipamento eletrônico.

Todo o conteúdo das entrevistas foi analisado utilizando a técnica de análise de conteúdo.

A questão da metodologia, segundo Mattos (2006), passa pela etapa de como obter um significado interpretativo a partir da fala de um entrevistado (e de um grupo deles). Isso é precedido e também intermediado por um trabalho de organizar as informações resultantes das entrevistas, para que seja possível proceder as análises tendo como base teorias supostamente pertinentes ao caso.

Para realizar esta etapa, no presente estudo, optou-se pela análise de conteúdo, por se prestar a análise de comunicações, e conforme define Cappelle, Melo, Gonçalves (2003) por abranger iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, que, através de procedimentos sistemáticos, buscam indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relacionados a forma de produção / recepção destas mensagens; procurando identificar presença ou ausência de uma característica (ou um conjunto)

De acordo com Cappelle, Melo, Gonçalves (2003), a análise de conteúdo deve passar por três etapas:

- **Pré-análise:** fase na qual se organiza e sistematiza as idéias, na qual há um contato exaustivo com o material e monta-se o esquema de trabalho;
- **Exploração do material:** os dados brutos são codificados (recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas)
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** através do método interpretativo, os dados brutos tornam-se validos, significativos e evidenciam as informações obtidas, para, a partir de então, o investigador possa propor suas



inferências e realizar suas interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos propostos.

Segundo Cappelle, Melo, Gonçalves (2003) existem várias técnicas que podem ser utilizadas para a análise de conteúdo, apresentadas resumidamente:

- **Análise temática ou categorial:** objetivo é descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, verificando a ocorrência e relevância desses núcleos;
- **Análise de avaliação ou representacional:** visa medir as atitudes do locutor quanto aos objetos de que ele fala, dando uma maior importância à direção e à intensidade dos juízos;
- **Análise da expressão:** técnica mais propícia quando há necessidade de se conhecer o autor da fala, sua situação social e dados culturais que o moldam para partir para análise;
- **Análise das relações:** têm por objetivo extrair do texto as relações entre elementos da mensagem;
- E, por fim, **análise de enunciação:** diferente das demais, analisa a comunicação como um processo e funciona desviando-se das estruturas e elementos formais do texto, trabalhando com as condições de produção da palavra e com as modalidades do discurso.

Cappelle, Melo, Gonçalves (2003) concluem que a análise de conteúdo toma o texto como documento restrito a ser compreendido e como ilustração de uma situação, limitada a seu próprio contexto. Nesse caso, ela parte da estrutura do texto para interpretá-lo, buscando, desta forma, o sentido do texto expresso em sua estrutura e procurando interpretá-lo a partir daí.

Visto que um dos objetivos do presente trabalho é o de identificar e descrever os tipos de processos de aprendizagem que ocorrem no local de trabalho; entende-se que o método de análise de conteúdo é o mais apropriado.

A técnica foi desenvolvida através da análise das respostas individuais de cada respondente, para depois ser elaborada uma síntese para cada questão; em seguida, cada resposta fornecida pelos entrevistados a uma determinada questão foi comparada, extraído-se uma síntese grupal, o que gerou as categorias de análise.

O processo de análise utilizado se refere a uma visão interpretativa da realidade do ponto de vista dos entrevistados, uma vez que se buscou a compreensão da realidade com relação ao tema aprendizagem no local de trabalho do ponto de vista dos entrevistados e a partir do discurso declarado pelos mesmos. De posse dos dados a pesquisadora partiu para a análise e interpretação das informações colhidas para, em seguida, chegar à etapa da conclusão.

Sendo assim, utilizando-se os métodos de pesquisa apresentados até aqui, pretende-se atingir de forma satisfatória os objetivos propostos.

### 7.1. Sujeitos Pesquisados

Entrevistados Área A	Formação	Tempo na Empresa
E1	Superior completo	05 anos
E2	Superior completo	22 anos
E3	Superior completo	03 anos
E4	Superior completo	04 anos
E5	Superior completo	20 anos
E6	Superior completo	04 anos
E7	Superior completo	02 anos
E9	Superior completo	02 anos
E11	Superior completo	02 anos

Entrevistados Área B	Formação	Tempo na Empresa
E8	Superior completo	05 anos
E10	Superior completo	02 anos
E12	Superior completo	02 anos
E13	Superior completo	08 anos
E14	Superior em andamento	02 anos

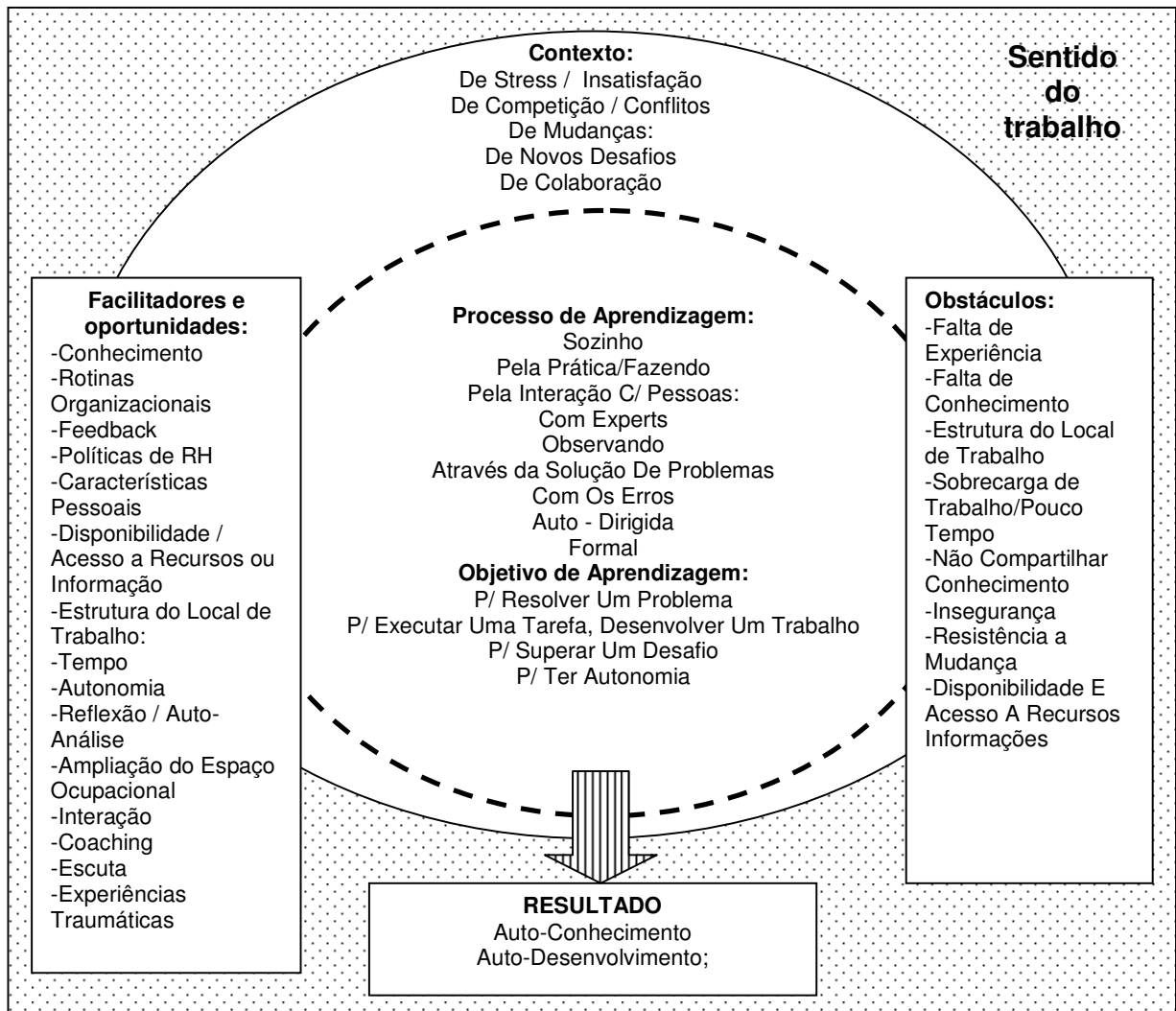
## **7.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

O presente trabalho, apesar do rigor metodológico utilizado nos procedimentos empregados, apresenta algumas limitações. Primeiro, como é característica da pesquisa qualitativa, não pode ser generalizado. Segundo, por uma escolha metodológica, a análise partiu apenas das experiências dos entrevistados individualmente, não considerando a sua opinião como grupo e, também, sem observação de seu dia-a-dia de trabalho, também importantes para uma compreensão do fenômeno em estudo. E, terceiro, pesquisou somente duas, das onze áreas do setor administrativo da empresa e também não pesquisou sujeitos pertencentes a outros setores da organização.

## **8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No início de cada seção apresenta-se um quadro resumo das macrocategorias e respectivas categorias de análise que emergiram do trabalho de interpretação do conteúdo das entrevistas realizadas, para em seguida, explicá-las, exemplificá-las com trechos das falas dos sujeitos pesquisados e, também, articular os resultados com o referencial teórico utilizado para este estudo. Todos os nomes que aparecem nos relatos foram alterados a fim de que não haja identificação dos entrevistados ou citados, bem como da empresa.

A fim de organizar didaticamente as informações apresenta-se a seguir a figura 2 onde estão sistematizadas todas as categorias de análise que emergiram a partir da interpretação dos dados coletados em campo.



**Figura 02 – Apresentação das análises**  
Fonte: elaborado a partir dos dados coletados

## 8.1 PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Nesta macro categoria de análise apresentam-se os processos de aprendizagem propriamente ditos que ocorrem em um ambiente de trabalho. Os processos mais valorizados pelos entrevistados dizem respeito a Aprender pela Prática e Aprender pela Interação com Pessoas.

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO/VARIAÇÃO
<b>PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	Aprender Sozinho:	- Entrevistados mencionam que aprender sozinho pode ser difícil, complicado, um processo desgastante; - esforço individual: de forma árdua;
	Aprender Pela Prática/Fazendo	- mais valorizado do que aprender na teoria - <b>Experiencial:</b> na prática – experiências - ser treinado na prática por outro colega; - <b>Acidental:</b> na execução de uma tarefa, ao relacionar-se com os colegas da empresa no “fazer” e dar-se conta depois que aprendeu. - incidental
	Aprender Pela Interação C/ Pessoas:	- da área; - de outras áreas; - de fora da empresa - contribuem com informações, conhecimentos, diferentes idéias e pontos de vista.
	Aprender Com Experts	- Aprender com quem já sabe; - com pessoas consideradas mais experientes, ex.: gestor. - Aprender com experts.
	Aprender Observando	- Aprender observando na prática como os outros trabalham, realizam as suas tarefas (observa – reflete – aprende – age). - observar modelos como o gestor; - observar a atitude de pessoas novas no trabalho
	Aprender Através da Solução De Problemas	Durante o “resolver”: problema – reflete - premissas – age <b>Experiencial:</b> aprendizagem relacionada ao foco do problema <b>Acidental:</b> aprendizagem não relacionada ao foco do problema
	Aprender Com Os Erros	- aprendizado só ocorreu porque houve um “erro” ; - ao cometer um erro, torna-se um fato marcante;
	Aprendizagem Auto – Dirigida	- Aparece aliada a motivação; - Ter iniciativa de buscar informações - Se organiza por iniciativa própria, se predispõe a aprender. - Leitura de assuntos afins ao trabalho; - Fazer cursos por conta própria;
	Formal	- Por meio de cursos propostos pela empresa; - Fazer cursos específicos depois de já ter iniciado a prática da atividade é mais proveitoso.

**Quadro 01 Resumo das Categorias de Processo de Aprendizagem**  
Fonte: elaborado a partir dos dados coletados

### 8.1.1 Aprender Sozinho

No processo de aprender sozinho, que é caracterizado pelos entrevistados como não tendo o auxílio e sem interação com outras pessoas, o indivíduo é “forçado” a

buscar por conta própria informações que julgam necessárias e, desta forma, aprender o que precisa. Trata-se de um processo que é visto como efetivo pelos entrevistados, ou seja, o indivíduo aprende, porém, sempre o relacionam a uma maneira difícil, complicada, árdua de aprender. Classificam-na como uma forma mais demorada e, por isso, pouco valorizada, quando falam a respeito de aprendizado no local de trabalho.

Conforme relatos, este processo pode ocorrer devido a uma característica pessoal de aprender sozinho aliado a um cargo ou função, do qual é esperado que o indivíduo obtenha um aprendizado a respeito de alguma determinada situação e transmita esse aprendizado aos demais colaboradores, ou seja, é exigido que o indivíduo aprenda para repassar aos demais.

(E2) “eu sou um cara que vai mais fundo nas coisas e acaba descobrindo de alguma forma, eu gasto mais tempo e consigo as minhas coisas, mas de uma forma muitas vezes árdua...então quando a gente não tinha recursos pra treinamento e pra equipamento, enfim, eu tinha que buscar soluções, soluções econômicas pra resolver problemas , isso começa a te fazer pesquisar as coisas mais a fundo e tu acabas entendendo , aprendendo coisas ... então, essa pesquisa constante acaba te dando subsídios a mais , assim é que eu monto a minha experiência , então eu consigo ajudar muita gente hoje ali na área por causa disso eu tive que ir mais fundo em algum momento pra montar uma solução. “

Nesta outra situação o aprendizado sozinho ocorre devido, não a uma vontade do indivíduo ou por suas características pessoais, mas por conta do contexto em que está inserido, onde novamente não há interação entre os indivíduos, ou seja, não há troca. O contexto aqui é de stress.

(E10) “foi bem difícil a entrada , ninguém abria nada , as informações eram confidenciais , vamos dizer assim... ninguém queria explicar nada , foi bem complicado, mas fui pegando... caí de pára-quedas e ninguém queria ajudar porque todo mundo ficou ”ah vai pegar o meu lugar” então teve uma reatividade a minha chegada... .... foi contratado uma nova pessoa , então mudou um pouco já ... e a forma de como as coisas eram feitas , a gente reestruturou ... “oh tu cuida disso, tu cuida disso”... mas ... fica, te vira porque tu vai te que aprender sozinho... a confecção da lista de preços , de custos, eu aprendi a fazer aqui ... aprendi sozinha , fui auto-didata, tinha uma pessoa que fazia antes de mim , não fazia bem feito e eu faço uma média ponderada e manual, produto a produto ... e é isso ai tudo manual”

Mais adiante na entrevista E10 afirma que teria sido mais fácil se houvesse interação entre as pessoas.

“eu acho que é muito mais fácil tu aprender tu verificando e o outro fazendo... meu auto –didata foi ali... olhando, mesmo que a pessoa não falasse nada mas

eu ia acompanhando... poderiam facilitar... procedimentos , umas pessoas com uma mente mais aberta, querendo trabalhar em equipe , em conjunto, acho que é bem mais fácil... quando eu entrei não tive... as pessoas não conversavam , era uma coisa incrível...”

O processo acima descrito não é mencionado na revisão de literatura deste trabalho, porem ao analisar a aprendizagem como um processo social onde se afirma, segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), que a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais e comparar com as declarações dos entrevistados de que no aprender sozinho ocorrem poucas interações com outros colegas de trabalho, é possível entender porque os entrevistados o classificam como um processo “difícil” .

### **8.1.2 Aprender pela Prática / Fazendo**

No processo identificado os sujeitos falam sobre aprender na pratica, realizando a atividade ou tarefa que lhe foi designada. É um dos processos mais valorizados pelos indivíduos, inclusive, ao ser comparando ao aprender na teoria, é considerado mais efetivo. Dentro deste item, aparecem a forma experiencial e acidental (por acaso) de aprendizado, sendo que o aprendizado incidental praticamente não é identificado.

#### **a) experiencial**

Os entrevistados relatam que o aprendizado mais efetivo e mais comum de ocorrer se dá na prática, ou seja, executando a tarefa que lhe foi atribuída, não fazendo distinção se é uma atividade pontual ou atividades para as quais foi contratado. Destacam também a importância deste aprendizado pratico ser orientado e auxiliado por outro colega que já sabe executar a tarefa. O aprendizado ocorre na execução das atividades diariamente e faz parte constante do trabalho. Uma afirmação resume bem isso quando questionado sobre oportunidades de aprendizagem no local de trabalho, respondeu “ aqui a gente tem sempre oportunidade porque tem sempre muita coisa pra fazer...” (E4)

Outro exemplo:

(E5) “É a pratica. A pratica no trabalho é o que ... é tudo,né. Quando nós começamos com esse financiamento ...é tudo inglês, né, meu inglês não flui muito ainda.... mas veio o pessoal lá de fora há uns 2 anos atrás pra implantar um sistema a parte, todo em inglês e veio um pessoal lá da Noruega... agora vai



ser brabo o negocio... mas foi tranquilo... eu visualizei as telas ... sabe, tu tem que enxergar, tu tem que ver e tem que trabalhar, inicialmente parece ser um bicho-de-sete-cabeças, mas na pratica te mostra que não é... peguei o sistema... e com a pratica agora assim oh... em 2 min ta tudo pronto e , sabe, não tem mistério , então a pratica é importantíssima... tem que botar a mão na massa ... isso aqui é o que eu tenho que fazer ( bateu na mesa num sinal de pegar algo) “.

Relatos como esse, demonstram que, mesmo a pessoa não tendo o domínio de um conhecimento, no caso da língua inglesa, que em um primeiro momento parece ser essencial ao aprendizado, o mesmo ocorre pela pratica diária, ao executar o trabalho.

Neste outro relato aparece a importância de aprender na prática, mas com o auxilio de um colega, revelando a interligação das categorias de análise Aprender Fazendo e Através da Interação.

(E11) “ ... nos 3 primeiros meses eu fiquei focada em conciliação... eu acho que foi uma ótima forma porque eu nunca tinha trabalhado diretamente no Sistema , então foi uma forma de me ambientar com o grupo e eu não tinha tanta responsabilidade no primeiro momento, era focada em conhecer mais o sistema , buscar, investigar, esse tipo de coisa .... Eu tinha o objetivo de fechar ate o final do ano a conciliação , ... eu fechei e a partir daí acabou essa tarefa e comecei aos pouquinhos pegando o contas a pagar , então eu ia pegando algumas atividades , fui conhecendo ne, com a Maria, nos duas fazíamos o contas a pagar , eu era assistente, então nos dividíamos as tarefas , de tempos em tempos íamos trocando pra conhecer , ate conhecer a totalidade e desde o inicio do ano , a Maria trocou de atividade ... e eu fiquei com o contas a pagar sozinha”

Mais adiante a mesma entrevistada E11 dá maiores detalhes de como foi esse aprendizado na pratica.

“a proposta de pagamento , quando eu assumi , eu comecei a fazer a proposta de pagamento , a Maria me explicou como ela fazia, por 2 dias, ela me mostrou no primeiro dia como ela fazia, no segundo ela me explicou de novo, no terceiro eu fiz com ela olhando , daí foi a semana inteira ... eu fazia com ela comigo atrás assim... mas ela deixava eu fazendo, daí se eu tinha alguma eu perguntava pra ela e depois dessa semana , eu já me sentia mais segura e ela tb , ai eu comecei a fazer sozinha, daí se eu tivesse alguma duvida eu perguntava pra ela. Eu pergunto, mas eu tento fixar desde a primeira vez que a pessoa me diz, né, pra não ficar perguntando toda hora ... eu acho horrível isso, mas é normal, né, é uma exigência minha então eu tento fixar da primeira vez e tento fazer sozinha , acho que eu gravo mais”

Alem de identificarmos o processo de aprendizagem pela pratica com a orientação de um colega, ao final do relato também se pode perceber o objetivo de aprender para ter autonomia no trabalho quando ela diz “[...] pra não ficar perguntando

toda hora”[ . ] (E4) Isto evidencia a relação entre as Categorias de Análise processo e objetivo da aprendizagem.

O relato a seguir evidencia que, no momento em que o entrevistado ensinava o colega a respeito da sua atividade, este disse somente ter aprendido no momento em que houve o “treinamento pratico”:

(E8) “eu me lembro... chegou a Antonia, ela é trainee, ela ia fazer um treino comigo ali na área, e eu tava explicando o processo .. e ela o tempo todo perguntava “por que?”... e ela dizia “mas eu não entendo” , ai eu disse: “bom vamos botar na pratica!” Ai a gente sentou, mandamos email pro cliente fizemos todos o processo... e aí ela disse “ah, agora eu entendo”. Por mais que eu explicasse ela achava que a gente tava fazendo o trabalho duas vezes... daí na pratica ela entendeu o motivo ... foi uma situação.”.

Considerando que Dewey (1916) define aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência. A aprendizagem ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem – refletem e pensam. Da forma como aparecem os relatos é possível identificar ação, interação e reflexão nos processos de aprendizagem, caracterizando a aprendizagem experiencial, além de ser possível identificar processos informais de aprendizagem no dia-a-dia de trabalho.

### **b) Acidental (por acaso)**

Apesar dos entrevistados relatarem mais o aprendizado acidental (aprender por acaso) relacionando-o ao aprendizado em termos de relacionamento interpessoal - ou seja, de como lidar com pessoas de perfis diferentes - alguns trouxeram situações onde o aprendizado acidental ocorreu em relação ao conhecimento técnico, isto é, de como executar uma determinada tarefa ou como acessar uma determinada informação dentro do Sistema.

(E6) um dia por acaso eu descobri que se eu desse um duplo clique em cima daquele numero ele me levava pra essa transação , mas nunca ninguém me explicou isso, e praticamente tudo que eu sei de Sistema principalmente foi aprendido de maneira acidental ... ta mexendo e “bah que legal... quando eu faço isso acontece isso...”

Os entrevistados, em geral, quando questionados sobre se haviam aprendido algo sem se dar conta, demoravam um pouco para responder, afirmando que existia sim esse tipo de aprendizado, porém consideravam difícil lembrar de situações que exemplificassem, o que talvez possa evidenciar que ocorreu , na verdade, um

aprendizado incidental já que a pessoa diz não ter se dado conta do ocorrido. Outros trouxeram situações onde , ao executar uma tarefa rotineira, houve aprendizado de forma inesperada, dita “por acaso”.

(E10) “... aqui nada é documentado,... pediram cloreto eu fui lá e comprei cloreto granulado , mas por acaso, antes de fechar, eu digo pro fornecedor “não, ta tudo certo mas, deixa eu verificar um coisa e te passar” ...fui em outra pessoa e disse ”eu to comprando cloreto do Fulano... “... “não, mas não pode... só pode ser do Ciclano”, então, por acaso eu descobri que nós temos limitações em uma unidade e que só podemos comprar de um fornecedor e que não ta escrito em lugar nenhum... por acaso eu não comprei uma quantidade enorme de cloreto... mas não tem em lugar nenhum escrito ... por acaso várias coisas...”

O aprendizado incidental, que ocorre sem a que a pessoa percebe, foi difícil de ser identificado, exceções como o exemplo a seguir, onde o aprendizado incidental aparece quando o entrevistado menciona que aprendeu a lidar com diferentes pessoas, porém só identifica o aprendizado quando precisa agir perante a mesma situação, mas não consegue dar maiores detalhes sobre o aprendizado.

(E4) “no relacionamento com as pessoas pode ser ... de repente tu tem que tratar com algumas pessoas difíceis , de difícil convivência tu pode aprender sem querer né , tu nem ta percebendo ; ou uma pessoa mais aberta mais alegre, sei lá, acho que na convivência pode ser, tu pode nem perceber mas tu consegue tratar depois... ”.

Em suma, o conceito de aprendizado incidental foi difícil de ser identificado e os entrevistados mencionaram ter aprendido “por acaso” ao invés de “aprender sem perceber”.

Quando os entrevistados falam em aprender fazendo evidencia-se a sua intenção de aprender, porem de maneira que não é institucionalizada e através da experiência, o que caracteriza processos totalmente informais de aprendizagem, conforme Marsick e Watkins (1990) e Antonello (2006).

### **8.1.3 Aprender pela interação com pessoas**

O processo de aprendizagem onde há interação com outras pessoas é sempre relatado com muita ênfase à situação e valorizado como uma coisa positiva; o individuo dá sempre um destaque ao fato de ter tido auxilio de outras pessoas no aprendizado e esse auxilio ter sido determinante. Fica evidente durante todas as entrevistas que o

valor dado ao processo de aprendizagem pela interação com as pessoas é muito alto, já que são comuns afirmações do tipo “meu aprendizado é com pessoas”. São situações ocorridas no ambiente de trabalho, onde a interação do entrevistado com outras pessoas proporcionou aprendizado, uma vez que houve contribuições por parte desses indivíduos com informações, conhecimentos e diferentes idéias e pontos de vista, e os quais modificaram atitudes e reações dos entrevistados perante o trabalho.

Abaixo uma situação de valorização da interação com colegas da mesma área:

(E3) “... e por ser um período de entressafas onde as atividades são mais calmas, ela me ensinou assim basicamente feijão-com-arroz, né , então quando esta pessoa saiu , eu contei muito com o apoio da equipe, dos meus colegas , porque eu já conhecia o sistema, mas existiam umas particularidades das atividades que eu fazia que eu as vezes encontrava dificuldades ...então... aquela atividade que eu aprendi, não tinha mais ninguém na área que soubesse fazer e... mas as pessoas, com o conhecimento que elas tinham e vendo a minha dificuldade, muitas vezes, mesmo cheias de trabalho, paravam pra me ajudar , pra me dar um apoio , pra investigar o assunto comigo ; isso em relação a uma das atividades, especificamente.”.

O aprendizado pode ocorrer também pela observação de como os colegas da área agem, além da interação com os mesmos. No exemplo abaixo a entrevistada só se deu conta do seu “erro” ao conversar com um colega da área. Por exemplo:

(E8) “aprendi a ter paciência, quando a gente tem muita ansiedade de aprender ou de responder alguma coisa e tu vê que pessoas que de repente estão no mesmo ... mesma situação e tu vai conseguir resolver aquele problema e tu não precisa tá tão ansioso e tão angustiado , então tu aprende , eu aprendi com os colegas mais velhos a ter calma , com os colegas que tem mais experiência a ter calma , que as coisas tem solução ... eu aprendi com os meus erros e com os colegas, com certeza, cada colega tem uma qualidade que a gente aprende ... ela é tão diferente de mim, mas tb dá tudo certo pra ela, então quem sabe... com o José, por exemplo, eu chegava... “aconteceu isso, isso e isso ... e tu tá vendo... e”... ele dizia: “Ana, calma” , “tá eu já tô calma, só que aconteceu isso, isso e isso e...” e ele : tu já pensou nisso, tu já buscou o outro processo que aconteceu a mesma coisa...” eu dizia “não! “ “então vai lá e...” “ aí eu pensava assim: viu , eu não pensei duas vezes... da próxima vez eu não vou fazer a mesma coisa.”

O relato acima identifica-se com a afirmação de que a “aprendizagem” é algo que acontece não dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre pessoas. “Manifesta-se no modo como as pessoas se comportam, quando estão trabalhando com outras, e esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização” (LAVE E WENGER, 1991 apud Easterby-Smith e Araújo , 2001, .p.21).

O aprendizado através da interação com pessoas também se dá com pessoas de fora da área.

(E3) “o planejamento financeiro ele envolve uma serie de informações que vem das demais áreas da empresa , são poucas informações das quais eu sou dona ... ah eu tenho essa informação e ta resolvido o meu problema , então eu tenho que ir nas áreas buscar as informações e muito mais do que isso, entender porque que mudou de 100 pra 120 , o que que ta influenciando aquela informação ... na verdade tu tem que entender um pouco de tudo... ali com o escritório comercial, eu busco muito informação com o Antonio e com a Maria... ali na área de planejamento, o José, eu preciso, pego bastante informação com ele , e digo pra ele porque eu preciso da informação e ele sempre tb ta querendo buscar: ah deixa eu entender, me conta como é que funciona...”

(E13) “na parte fiscal eu já sei onde eu tenho que ir, se eu tenho alguma duvida eu vou direto lá no jurídico e peço a informação; se tem um problema de estoques que a unidade me pergunta eu vou lá no Marco Aurélio , que eu sei que vai saber me responder, não digo que ele vai me dar a solução, como ele mesmo diz “eu to te passando pra ti fazer, daí tu analisa se vai fazer ou não” eu digo “ok, mas já me basta a tua visão’ então eu pego muito a visão , né, “o que tu achas disso aqui?” eu peço muito a visão de quem é experiente e que eu sei que vai saber me responder , aí em cima da visão que ela vai me passar eu comparo com a minha e ai eu aceito ou não né , se eu acho que é coerente , ou se ta igual a minha ou se ta diferente, se é a tua ou não... se não é por aí... eu busco muito a visão de pessoas diferentes pra facilitar alguns fechamentos meus, né, claro , a minha gerente se é parte de negociação, se é parte operacional eu busco a área envolvida se é fiscal ou custos, né, ai eu vou direto nas pessoas.”

Nos dois relatos acima, é possível verificar que há uma liberdade por parte dos entrevistados em dirigir-se a outras áreas, o que vai ao encontro de outra categoria de análise, a “autonomia”, identificada como um facilitador da aprendizagem e que será apresentada posteriormente. Isto porque, neste caso, a autonomia oportuniza o relacionamento entre as pessoas e a troca de informações entre áreas diferentes facilitando o aprendizado.

O aprendizado também pode ocorrer na interação com pessoas de fora da empresa.

(E13) “eu desenvolvi muito com o contato com as pessoas, conversando com as pessoas , perguntando, buscando, com as pessoas externas, no caso a parte de mercado, eu aprendi muito com o próprio concorrente porque eu fiz muita amizade com a linha de frente deles então eu troquei muitas idéias, então a minha parte de experiência foi mais com o contato externo com as pessoas...”

A interação com pessoas de fora da empresa pode ocorrer fora do local de trabalho ao visitar outra filial da empresa, como por exemplo, outras unidades da empresa:

(E6) "... a gente tem uma visão muito limitada do mundo , então quando a gente tem contato com outras pessoas de fora, quando te colocam a prova... eu ouvia muito falar, por exemplo, que na unidade não é bem assim, que é muito diferente do escritório, mas, como diferente ? é difícil da gente ver isso, né, daí eu tive a oportunidade de ir pra treinar algumas pessoas , conheci quase todas as unidades , e realmente é muito diferente, em Salvador eu tinha que sair do hotel as 6:30 da manha , porque eles começavam a 7:30 e a cidadezinha onde o hotel era, era 1 h de distancia... puxa , acordar tão cedo... a pessoa que fazia a parte de pagamentos também era a pessoa que fazia departamento pessoal , então as pessoas com dificuldade... tirar elas pro treinamento..."

O aprendizado através da interação com pessoas que não fazem parte do quadro de colaboradores da unidade da empresa na qual os entrevistados trabalham, ou que não são da empresa em questão, também é considerado relevante pelos mesmos, já que, de alguma forma essas pessoas participam do trabalho – sejam eles especialistas, clientes internos, fornecedores internos da atividade – e, desta forma, interferem ou recebem o resultado do trabalho e, também, participam do processo de aprendizagem no local de trabalho com suas contribuições .

Esta categoria é uma das que mais facilmente pode-se estabelecer relações com a literatura apresentada no referencial, uma vez que apresenta processos informais, ou seja, de acordo com Antonello (2006) atividades planejadas ou não, que envolvem a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos ditos formais (cursos, treinamentos e programas educacionais), mas sempre de maneira consciente e evidencia a aprendizagem como um processo social, pois os aprendizes assimilam conhecimentos e adquirem habilidades à medida que participam, com outros profissionais, de uma comunidade.

#### **8.1.4 Aprender com Experts**

A oportunidade de trocar informações e, principalmente, receber informações de pessoas mais experientes ou que já tenham vivenciado a mesma situação, é considerada muito importante. Os entrevistados atribuem relevância especial no seu processo de aprendizagem a alguém que consideram *expert*. Essas pessoas servem de exemplo, mas também são consultadas quando os entrevistados dizem precisar aprender alguma coisa. No exemplo abaixo, uma das pessoas que é considerada *expert* é o gestor da área na qual o entrevistado trabalha.

(E3) [...]. eu comecei a trabalhar eu tava na faculdade ainda , fiz muitos estágios e alguns deles foram incríveis por que eu peguei pessoas excelentes pra ensinar , porque quando a gente é novo, ta entrando no mercado precisa de alguém que te ensine, que te explique como que as coisas funcionam , quais as melhores maneiras de tu te comportar ou não exatamente te dizendo, mas servindo de exemplo, .... eu trabalhei com chefes ou profissionais mais seniors muito bons que me deram orientações pra ter uma boa experiência profissional, um crescimento profissional bom e aí eu cito 2 principalmente, 1 é o Adriano que eu acho uma pessoa incrível , ele é muito claro, ele é muito objetivo ele torna tudo muito simples , parece muito simples e... não era um chefe, mas um analista sênior que ensinou meu trabalho quando eu fiz estagio na Empresa Y que foi outra pessoa incrível assim, acho que tudo começou com ele e depois eu tive a sorte de trabalhar com o Adriano aqui [...].”

(E3) [...].acontecia situações no dia-a-dia que eu dizia pra pessoa, eu dava os feedback no meio da situação ... Ai depois de muito tempo dando os mesmos feedback , não tendo retorno , começou a atrapalhar a minha forma de trabalhar , me incomodar; um dia eu sentei com o meu gestor e disse: olha , eu estou fazendo uma coisa horrível, eu não gosto, mas eu to vindo conversar contigo sobre uma outra pessoa porque eu não consegui resolver com a pessoa e eu não gosto de fazer isso porque a gente consegue resolver as coisas entre nos; e aí eu coloquei a situação e aí o meu gestor me disse: porque que tu não chama essa pessoa? Porque tu ta falando no meio da situação e as vezes a pessoa pode achar que tu ta falando aquilo ali por um lado emocional, pode não ta entendendo, chama essa pessoa numa sala e conversa e não diz tudo isso que tu ta me dizendo? Ok, e pra mim o difícil foi chamar a pessoa numa sala e colocar a situação ...então eu tive um estímulo do meu gestor de falar aquilo ali de uma forma mais direta e objetiva ... e um tempo depois a pessoa mudou incrivelmente [.....]

Ter a possibilidade de contato com pessoas que possuem mais conhecimento em determinado assunto; que já sabem como executar o trabalho; ou que são consideradas mais experientes por já trabalharem há muito tempo na empresa, também um aspecto considerado relevante no processo de aprendizagem dos entrevistados. Nas situações mais significativas citam pessoas reconhecidas como mais experientes (como *experts*), as que estão na empresa há mais tempo. Não consideram pessoas que talvez tenham também grande experiência no assunto (ou na área), mas que estejam a pouco tempo na organização, revelando a valorização da oportunidade de aprender com alguém que conhece também os processos e o contexto e não somente a parte técnica do assunto/ ou trabalho.

(E2) “no dia-a-dia por exemplo tem gente ate com bem mais conhecimento do que eu que estão sempre dispostos a dar uma ajuda , se tu tem o interesse, claro, a pessoa te facilita o acesso , então isso é comum de acontecer : de tu sentares com alguém e ele te da uma aula sobre alguma coisa que é do dia-a-dia dele e tem interessa pro teu trabalho... O José é uma pessoa que qualquer um

que perguntar aqui dentro alguma coisa pra ele, ele com a maior atenção te da uma aula sobre o assunto e é uma pessoa que conhece muita coisa sobre varias áreas da empresa ; o ( citou o nome de 3 pessoas da empresa) são pessoas muito legais de se conversar, tem um altíssimo conhecimento, uma capacitação técnica e profissional muito grande e, puxa vida, são teus colegas e abertos contigo , isso eu acho super... é muito importante , isso desenvolve muito a gente , então, por mais que tu pesquises, normalmente tem aqueles macetes que só o cara que atua sabe, né , e as pessoas te dando isso de graça, né ; “ tu tens uma faculdade aberta. “Eu acho isso muito legal.”

(E7) “do comercial, surgiu a demanda , o Meu Gestor me disse: tem que estruturar melhor esse banco de dados, de uma forma melhor e mais rápida ... e é contigo!... vou lá, falo com as pessoas, tomo nota de tudo, entendo o processo , depois fico pensando, perde um tempo ... eu fico pensando, bom farei dessa forma ou dessa, mas tem os pros e contras de cada uma delas, e aí eu imagino um melhor cenário ... bom mas eu não sei como chegar lá... daí eu converso com as pessoas que tem mais conhecimento... o José... e ai eu digo: cara, eu tenho essa situação aqui e eu pensei nessa solução... e pensei nesse cenário aqui, é possível de chegar lá? Ele diz: é possível, a gente pode ta trabalhando junto nisso aí! “

Pessoas consideradas *experts*, também chamadas de especialistas (que possuem um grande volume de conhecimento em um determinado assunto), mas que são de fora da empresa também aparecem em alguns relatos como fazendo parte do processo de aprendizagem, sendo consultadas quando há necessidade de aprender algo pontual do trabalho. Mais uma vez, evidencia-se a aprendizagem como um processo social.

### 8.1.5 Aprender observando

Os entrevistados afirmam que é possível aprender observando as atitudes de outras pessoas no local de trabalho, alguns citam o seu gestor como modelo, porem esse aprendizado é relatado como estando mais relacionado a comportamentos, atitudes (postura no ambiente de trabalho) e muito pouco com relação à parte “técnica” do trabalho (de como fazer a tarefa). Seguem alguns exemplos.

(E12) “...como eu me portaria em relação a um problema hoje é bem diferente de como eu me comportaria há 1 ano atrás... hoje eu me comporto muito mais como a Empresa, como o meu gestor se comporta... um pouco por maturidade, por amadurecimento, mas grande parte por ter copiado como outras pessoas fazem ... devido a interação... eu tive contato com varias áreas...”

Entretanto, quando o contexto era descrito como sendo de pouca interação entre as pessoas, os relatos falavam de observar para aprender a executar uma tarefa como sendo uma das poucas alternativas.



(E10) “meu auto-didata foi ali... olhando, mesmo que a pessoa não falasse nada mas eu ia acompanhando , então, eu acho que a pratica , a experiência, a rotina... “olha, ela faz assim...” tu pega a informação geral e compila dentro da tua cabeça, vê o que tu pegou disso e que tu pode fazer...”

Ao observar atitudes de pessoas novas no trabalho, alguns entrevistados refletem e mudam a sua própria atitude.

(E5) “... vai caindo atividade, vai caindo coisas e tu não tem tempo de te abrir, né, mas no momento que tu vê muita gente nova entrando , que já vem com conhecimento da tua empresa, já chegam lá ontem e conhecem mais da tua empresa do que tu ...começa a cair a tua ficha... tem alguma coisa errada aqui... ta sobrando tempo pra eles fazerem isso ai, então eu tenho que fazer sobrar tempo pra mim tb; e ai tu tem que fazer sobrar tempo. Eu vi que eu tava atolada em retrabalho ... não... eu tenho que maximizar meu tempo, acabar com esse meu retrabalho, pra sobrar mais tempo pra eu pegar uma nova atividade e sobrar tempo pra eu trabalhar em melhorias e fazer outras coisas.”

### **8.1.6 Aprender através da solução de problemas**

O indivíduo depara-se com uma situação que é encarada como um problema a ser resolvido, para tal é necessário buscar informações, premissas, alternativas, e também agir em relação a situação, ou seja, tentar solucionar o problema, além de verificar o resultado de sua ação. Durante esse processo de tentativa de solução ( ou de solução) identifica-se que ocorre a aprendizagem.

Foi possível destacar que existem momentos em que o individuo age conforme as premissas e chega a um resultado (a uma solução) esperado e, em outros momentos, chega a um resultado não esperado; a primeira é um processo de aprendizagem experiencial e a segunda, acidental (por acaso).

#### **a) Experiencial**

Diante de um “problema” ou de uma situação nova para realizar uma tarefa, inicia-se a busca de novas alternativas para solução, através do contato com outras pessoas e da procura e coleta de informações, além de também efetuar a aplicação das alternativas encontradas, podendo-se identificar um processo de aprendizagem informal.

Aqui também se evidencia quase que por completo o ciclo de aprendizagem experiencial: experiencia o problema – reflete sobre ele – busca teoria – ele fala de premissas (que no caso lhe faltou conhecimento) e então coloca em ação. Num

processo todo informal ele aprendeu a partir da tentativa de solução de um problema. Conforme a Dewey (1916) o processo de aprendizagem, pode ser descrito como um fluxo que é estimulado a partir de uma situação, que pode ser um problema , seguida de uma indagação, uma reflexão, que vai gerar uma nova situação (diferente da inicial).

Em algumas situações onde o indivíduo precisa buscar informações em outros setores ou no próprio sistema de informações da empresa para poder auxiliar na resolução dos problemas, aparece relatos de dificuldade em conseguir essas informações, o que, segundo os próprios entrevistados, acaba por dificultar a aprendizagem, categoria essa que será analisada mais adiante quando se abordar os “obstáculos” aos processos de aprendizagem.

A partir dos pesquisados é possível verificar que durante o processo de solução de problemas ocorre o aprendizado, como no exemplo a seguir:

(E4) “Teoria não teve muito , teve assim... os objetivos da controladoria são divididos em áreas, né, o meu foi implantar o sistema nas unidades e ter um controle do previsto e do realizado. No começo foi meio complicado, eu não sabia nem pra onde me virar... o sistema no começo a gente queria alguma maneira de controlar o previsto e o realizado dos investimentos, só que nós não sabíamos qual, tem módulos do Sistema que a gente pode implantar ou fazer controle em excel, não sabia pra onde começar, mas daí o Adriano veio com a idéia de o mesmo sistema que a empresa usa lá fora, que é um programinha no Notes, bom daí foi uma luz, daí esse era o foco, né, daí eu comecei a estudar, peguei um manualzinho que tinha um programinha que instalaram no meu computador , eu comecei a olhar ele...e ali tinha um tipo perguntas de como fazer , de como preencher o formulário ... e tinha tb a política da Empresa pra investimentos , então primeiro eu comecei a ler isso aí, né, pra entender o que tinha aí... e , bom , aí era uma coisa, né, ali a gente teria o que iria ser investido, né, e o realizado, como? Daí eu comecei a ler o manual de ativos do Sistema, pra entender e tentar achar alguma coisa que pudesse lincar os dois , né, porque não adianta tu ter um e não ter o outro... daí lendo o manual eu descobri que já existe um campo que é tipo o numero do “cep” , hoje agente usa como numero do cep, então, isso vai ser a ligação entre o Sistema e o meu programa, porque os dois não se comunicam, né, então no notes eu tiro um arquivo em excel e vou ter que juntar os dois e esse numero ali vai ser o que vai lincar os dois, porque cada solicitação de investimentos gera um numero que vai ser lincado com um ativo, então a gente vai juntar os dois, mas no começo , eu não sabia pra onde correr, né...”

## **b) Acidental**

Durante o processo de resolução de problemas também ocorre a **aprendizagem acidental (por acaso)**, ou seja, o entrevistado diz ter aprendido algo ao tentar resolver um problema, porém que não era o foco da ação, como por exemplo:

(E14) "... o fornecedor ligou pra querer saber por que o pagamento não aparecia na conta e daí eu identifiquei que o cadastro que fizeram do banco... os dados do banco ele ta com o endereço da agencia, tanto é que o banco não aparece Banco, aparece um outro nome lá, e naquele momento eu não queria falar que realmente não tinha sido pago porque eu queria falar com as gurias primeiro porque o que eu tava enxergando no Sistema era que a Laís tinha pago no financeiro , só que o fornecedor disse o seguinte "isso não é normal, vocês pagam pelo Itaú , ate as 3:30 já era pra ter aparecido pra mim "eu disse "olha aqui no meu financeiro não deu nenhum problema"e daí eu corri e falei com a Laís "quando é que tu vê que um pagamento não foi feito?"daí ela me disse "a rejeição tu vê só na segunda-feira"e daí eu , por um acaso, eu entrei numa outra tela e vi que da forma que o Pedro cadastrou ao invés de gravar os dados bancários , eu não sei como isso aceitou, mas eu consegui entender o mesmo problema que o pessoal da importação também tava me perguntando porque tava rejeitando , aí eu vi que tem um campo lá que tem que preencher , que ele tem colocar os dados do banco e depois o endereço e ele tava trocando isso... por isso que deu esse problema , a gente conseguiu ajudar ele... mas é uma coisa que não vá cair ali pra gente ... tem um departamento que é responsável pelos cadastros, mas eu consegui ver o que tava acontecendo , sabe, por um acaso eu fui lá de xereta ... a gente fica pensando "ah tem que preencher aquela planilha...aquele negocio todo de digito e banco ..." e daí a gente não sabe que tela que usam , mas daí por um acaso eu vi ... tem o Joaquim da Área E que ele quebra os galhos pra gente e eu disse "Joaquim o que ta acontecendo? " e ele disse "olha quando não tem cadastro da agencia , vocês tem que passar todos os dados do banco, endereço pra gente cadastrar no sistema"e aí eu me dei conta "deu problema quando ele foi cadastrar uma agencia que não tinha ainda" foi uma coisa por um acaso ..."

O aprendizado pela solução de problemas aparece sempre como um processo que envolve a vontade do indivíduo em resolver o problema, a busca de alternativas que pode ser por conta própria, tentando localizar informações em um sistema ou através da interação com outras pessoas e, por fim, envolve o fazer, executar a ação para tentar resolver o problema. Sendo assim, é possível verificar a interação de categorias como Aprender Fazendo, Aprender através de Interação com Pessoas, o que evidencia que o processo de aprendizagem ocorre continua e simultaneamente.

O aprendizado acidental também ocorre na tentativa de ajudar outras pessoas, mas sempre relacionado ao fazer, ou tentar fazer alguma coisa. Os relatos acima descrevem processos informais de aprendizado.

### **8.1.7 Aprender com os erros**

Os erros são entendidos pelos entrevistados como fazendo parte das ações do dia-a-dia de trabalho, ou seja, somente quem executa uma tarefa esta sujeito a errar. Apesar de admitirem que não é bom errar, que ninguém quer errar, entendem que o erro proporciona aprendizado e que é algo que marca, ou seja, quando se aprende

através do erro, não se esquece e o indivíduo fará o possível para que o erro não ocorra novamente. Seguem exemplos:

(E5) “eu tava implantando pagamento de seguros ontem , ai a minha colega disse: vamos já implantar... depois qualquer coisa a gente faz uma alteração; nos implantamos 6 pagamentos , e ai quem disse que o sistema aceitava alguma alteração depois... ( risos) então tu identifica uma necessidade, é realmente eu não deveria ter implantado errado, mas se eu sei que não pode modificar aquilo ali, eu não tinha implantado nada, queria ganhar tempo , no fim teve retrabalho, então , e ai deixa sujo o sistema ... então errei e vai ficar lá 12 lançamentos...”

(E14) “Errando, todas as vezes que eu errei. Porque eu errei? Quem vai me ajudar? Mas porque não me explicaram ? porque que não é assim? As vezes já me jogaram assim: “oh, vai atrás “ aí erra e erra... peraí um pouquinho, tem alguma coisa errada, um exemplo... os reportes pra outra área sempre davam problema... aí eu pensei... porque da problema? Elas precisam conciliar tudo pra reportar pra o Exterior , aí eu pensei : eu vou fazer uma outra planilha só pra elas , elas não precisam de informação de numero de nota fiscal como a gente precisa aqui, não querem saber de saldo se ficou ou não , elas só querem saber efetivamente o que puxou e recebeu daquele produto no mês... ... ontem recebi elogios e tudo “ai ficou maravilhosa, fechou tudo” então quer dizer assim ... é os erros e eu fico no desespero... Foi em cima dos erros e não foram poucos , tipo, a gente compra muito da Empresa B e da Empresa A e aí eu já fiz pagamentos no vendor que era da Empresa A e eu paguei na Empresa B e daí , claro não foi coisa assim relevante, mas foram valores, todos a gente iria colocar mais pedidos então nos aproveitamos aqueles credito, então de que forma eu posso fazer pra não acontecer mais, eu não quero que isso aconteça, é desagradável, a gente fica numa adrenalina apavorada, então isso são coisas graves...”

Nesta categoria de análise, além de, mais uma vez, ser possível identificar processos informais de aprendizagem, ocorre segundo Elkjaer (2001), a Aprendizagem Experiencial, que pode surgir de situações do cotidiano que se tornam um meio para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem, isto porque, propiciam o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos identificarem e responderem rapidamente aos problemas emergentes em sua realidade de trabalho, desenvolverem ou aperfeiçoar novas competências e atitudes em relação ao seu trabalho.

### **8.1.8 Aprendizagem Auto –dirigida**

Ocorre quando a pessoa, por vontade ou por interesse próprios e sem “imposição” do contexto inicia uma busca por informações e conceitos que considera relevante para o seu aprendizado. A aprendizagem auto-dirigida pode ser desencadeada, de acordo com os relatos, devido a uma situação nova que surgiu no

dia-a-dia de trabalho ou para executar uma atividade e, principalmente por interesse do indivíduo de aprender além do conhecimento que já possui. Está ligada diretamente a busca do autodesenvolvimento e por ocorrer devido a uma motivação externa e por uma característica individual.

(E3) "...é eu sou muito de ir atrás, como eu gosto de área financeira e eu trabalho com isso , o meu trabalho é isso aqui, mas eu não vou ficar limitada aqui, eu vou comprar um livro, eu vou ler , eu vou fazer um cursinho daqui a pouco que sei lá de repente a empresa não entenda que tenha tanto a ver com a minha atividade ela não vai me pagar , mas é uma coisa que eu gosto , enfim, então eu vou lá e vou fazer se tiver dentro das minhas condições , né, ãh eu vou buscar informação, notícias de mercado , porque eu também gosto, parte muito da minha iniciativa, da minha personalidade... essa parte do planejamento financeiro , de exposição, tem algumas coisas que eu sei porque eu fui a trás, porque é uma coisa que eu gosto, que eu li, que eu fiz um treinamento algum tempo atrás por conta própria..."

Pelo relato acima fica evidente que o fato do entrevistado gostar do que faz, ou seja, seu trabalho tem sentido que não é apenas financeiro, mas de realização pessoal, e isso o motiva à aprendizagem auto-dirigida.

Outros exemplos.

(E1) "...outra coisa é tu indo atrás , ter iniciativa, não ficando com a bunda na cadeira sentado e tentando descobrir por si só, claro que tem muitas coisas que tu não precisa perguntar que tu pode ir lá no sistema e descobrir..."

[...] buscar , ter iniciativa, pro –atividade, tentar ver as coisas de uma outra maneira , não ficar só naquele quadrado, tentar sair do quadrado ... não ficar só no que a empresa te dá de treinamento, mas tu buscar o teu desenvolvimento , ler muito jornal a própria intranet, a informação ela ta aí ela ta espalhada tanto nas pessoas como no sistema, como na internet e quanto mais informação tu captar melhor. Então não ficar na sua rotina do dia-a-dia e ser engolido pela sua rotina , reservar um tempo pra tu pensar no teu trabalho pra tu agregar novos conhecimentos ... é isso."

Esse discurso de "ter iniciativa e pró-atividade" está presente nos relatos revelando que tudo inicia com a vontade da pessoa de aprender, mesmo quando o contexto não é receptivo ao novo indivíduo. Existe um consenso entre os entrevistados de que tudo começa pela vontade do indivíduo de aprender, contudo os outros fatores tais como interação com as pessoas e acesso as informações, poderão facilitar ou não o processo de aprendizagem, que será abordado na seção "facilitadores/ oportunidades e obstáculos"

A aprendizagem auto-dirigida também foi identificada em alguns relatos onde o entrevistado diz se organizar e se dispor a estudar (e aprender) sobre determinado assunto no local de trabalho, disponibilizando por iniciativa própria de um período de tempo para tal.

(E5) “...Amanhã eu já me programei pra sair do meu local de trabalho e pegar essa minha atividade nova e fazer um... porque é muito segmento, a Luciana já me passou ... não deu tempo ainda pra parar pra analisar cada item, de memorizar toda aquela classificação de seguros e bens, o que tem e o que não tem, então amanhã de manhã eu vou fazer um treinamento, vou sair da minha mesa e vou vir pra uma sala fazer um treinamento comigo aqui , vou pegar meu material e vou estudar aquele material...”

A aprendizagem Auto-dirigida tem um ponto diferente do Aprender Sozinho, pois ela não é imposta (o indivíduo se propõe a aprender) e não necessariamente ela ocorre sozinha. O indivíduo pode sentir necessidade e procurar as pessoas que considera que detêm mais conhecimento e com as quais possa aprender mais sobre o assunto que se propôs a aprender. Desta forma, cabe ressaltar o que a literatura apresenta sobre a questão: a aprendizagem informal, quanto incidental, são consideradas altamente auto-dirigidas, cujo controle está dentro da esfera da aprendizagem individual, conforme Cseh, Watkins e Marsick (1999).

### **8.1.9 Aprendizagem formal**

As pessoas afirmam que aprendem ao fazer cursos formais propostos pela empresa, porém admitem que estes cursos somente são válidos quando já existe uma prática anterior, ou seja, primeiro verifica-se na prática, executando a atividade, como funciona, depois realiza-se um treinamento formal para aprimorar os conhecimentos.

(E3) “...aí depois um tempo fazendo as duas atividades aí eu fui fazer treinamentos específicos e, na minha opinião, os treinamentos , principalmente o de crédito rural , foi muito mais importante eu ter feito depois de já ter trabalhado e já ter experimentado a atividade na prática , do que eu ter ido fazer o treinamento e depois caído na prática, porque eu aproveitei muito mais eu entendi muito mais do que estava sendo explicado no treinamento.”

A seguir um relato interessante onde evidenciam-se os aspectos de informalidade em processos formais de aprendizagem. O fato ocorre quando ao

participar de um curso, o entrevistado percebeu que aprendeu algo diferente do que estava sendo proposto, sem se dar conta no momento, mas após o ocorrido, isto é, ocorreu o aprendizado incidental. Segundo Watkins e Marsick (1992, p. 288) a aprendizagem informal e a incidental podem ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim.

(E3)“...tem o outro sistema que a gente acompanha o dólar que eu descobri sem querer, acidentalmente, que eu fui fazer um treinamento sobre análise gráfica e aí no treinamento o instrutor tava mostrando o software que coincidentemente nos temos aqui na empresa. Então ele mostrou um monte de coisas ... daí eu tava trabalhando na empresa assim, uma semana depois... , tah, mas perai, que burra, né, o sistema é o mesmo! eu também devo ter isso aqui ! porque que eu não to usando ? e facilitou um monte...”

Diante dos relatos apresentados é possível concordar com a literatura pesquisada de que a aprendizagem formal, embora geralmente recorra a atividades de aprendizagem construídas de maneira intencional – previamente planejada e com um objetivo a ser atingido - e normalmente consideradas sob a responsabilidade da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta em algumas situações um caráter “experencial” (ANTONELLO, 2006) que, inclusive são bastante valorizadas pelos indivíduos.

## 8.2 OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

Nesta categoria apresentam-se os motivos pelos quais os sujeitos pesquisados aprendem, sendo que evidencia-se como mais mencionados aprender para resolver um problema e aprender para realizar um trabalho. Porém, seguindo um critério de relevância (onde foi dada maior ênfase nas falas) aprender para superar um desafio é mais relevante para os entrevistados.

MACROCATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO/VARIAÇÃO
<b>OBJETIVO DE APRENDIZAGEM</b>	Aprender P/ Resolver Um Problema	- tem-se a necessidade de resolver uma situação e aprender como ou para solucioná-la
	Aprender P/ Executar Uma Tarefa, Desenvolver Um Trabalho	- realizar uma tarefa que lhe foi dada; - como atingir um objetivo;
	Aprender P/ Superar Um Desafio	- Executar uma atividade nova; - Realizar tarefas inesperadas; - em ambas há superação de limitações.
	Aprender P/ Ter Autonomia	- Para não precisar perguntar o tempo todo; - Para executar plenamente seu trabalho - Para não recorrer aos colegas;.

**Quadro 02 Resumo das Categorias de Objetivo de Aprendizagem**  
Fonte: elaborado a partir dos dados coletados

### 8.2.1 Aprender para resolver um problema

Nesta categoria o aprendizado ocorre antes da ação de solução de um problema, isto quer dizer que, para o individuo poder solucionar um problema ele teve a necessidade de aprender algo antes; o que difere da categoria “aprender através da solução de problemas” onde o aprendizado faz parte do processo de busca, mas principalmente, da tentativa de soluções para um problema, ou seja, ocorre durante a solução de um problema. A diferença entre as duas categorias é o momento em que ocorre o aprendizado.

No exemplo abaixo o entrevistado relata que houve a necessidade de aprender sobre um determinado assunto (no caso sobre custos) para poder solucionar um problema (que era fazer a lista de custos).

( E10) “...eu não sou da área de custos e eu não tenho que fazer custos, eu faço, todo mundo gosta mas eu detesto, eu não me formei pra fazer custos , senão eu iria fazer contabilidade... mas eu faço , parece que agora foi pra diretoria o



assunto e vai ser retirado da minha alçada, graças a deus! ....eu aprendi a fazer aqui ... aprendi sozinha , fui auto-didata, tinha uma pessoa que fazia antes de mim , não fazia bem feito e eu faço uma media ponderada e manual, produto a produto ... e é isso ai tudo manual, unidade por unidade, produto a produto eu vejo o que tem em estoque, vejo o que ta em andamento, faço a media ponderada e quanto tempo vai durar e levo pra reunião da lista , se eu fizer alguma coisa manual errada vai todo o preço da empresa... pras cucuias ( risos ).”

Os relatos evidenciam o aprender diante de uma necessidade, ou seja, os sujeitos aprendem por que há uma demanda. A questão de solucionar um problema emergiu quando questionados sobre “como identificam as necessidades de aprendizagem no local de trabalho”. Nas respostas sempre falavam em não saber como solucionar um problema e então ter que aprender antes.

(E 7) “...quando eu tenho que desenvolver alguma coisa, eu penso no melhor cenário praquilo e eu tenho que ver as ferramentas que eu tenho, né, de repente tu fala: eu quero chegar aqui... mas sem essas ferramentas eu não vou chegar; e aí tu vai falar com as pessoas, eu vou nas pessoas que eu sei que tem aquele conhecimento, então eu falo assim: eu tive essa idéia, só que eu não tenho idéia de como chegar lá, o que eu preciso pra chegar la? Isso é possível? Como é possível? Ah, tem que saber isso e isso! Ai eu vou atrás... a gente tem um programa de trabalho da auditoria que a gente tinha 3 folhas... era complicado de tu elaborar um trabalho... eu peguei um modelo de minha experiência... e comecei a discutir com o meu colega e com o meu gestor na época, eu disse: eu to pensando em fazer um check list pra auditoria ? poh legal... ele me disponibilizou tempo pra fazer aquilo... eu fiz em 2 dias, mas falei com um monte de gente , bolei todos os modelos e tal, fui lá e apresentei e agora a área ta lá utilizando ... tem esse lance de execução, tu planejou e executou e tu mostrar resultados...”

### **8.2.2 Aprender p/ executar uma tarefa, desenvolver um trabalho.**

A aprendizagem pode ocorrer durante as atividades do dia-a-dia, com o objetivo de executar uma tarefa não rotineira, ou seja, não são atividades que sempre são executadas pelo individuo, que fazem parte da sua rotina. Pode tratar-se de demandas extras que surgem no decorrer do trabalho ou pelo tipo de trabalho realizado pela área em questão, como no exemplo abaixo de uma determinada área que trabalha com melhorias de processos de controles.

(E7) “... bom e esse dia-a-dia também , né, os projetos te geram aprendizado ... analisar, propor melhorias e conhecer, né, mapeando processos ... como atribuições da controladoria a gente ta fazendo melhorias... exemplo: a gente precisa melhorar lá uma forma de controlar os processos do jurídico... ou melhorar a forma como é calculado a previsão de devedores duvidosos, então pensa uma melhoria pra isso aqui! Aí eu penso no conceito, mapeio , vou falar

com as pessoas envolvidas e apresento pros gestores, ah tá ok a sugestão... daí tu parte pra execução. Tem diversas demandas, né, demandas do TI, demandas comercial, eu acabo me envolvendo em vários trabalhos... atuo em varias áreas.”

Em outros momentos, também acontece o aprendizado quando os indivíduos precisam desenvolver um trabalho para o qual não têm preparo anterior. No exemplo abaixo o entrevistado recebeu uma nova tarefa que passaria a fazer parte de sua rotina, mas para a qual não sentia-se totalmente preparado e então buscou o aprendizado.

(E8) “...foram ocorrendo mudanças e aos pouquinhos eu fazia o trabalho de assistente executiva... telefone, arquivo, atendimento, e conforme a necessidade do departamento eu já ajudava em outras atividades pertinentes aí da importação e aí fui aprendendo , daí sentiram a necessidade de me ensinar de ... necessidade do meu trabalho em ajudar em certas partes do processo ... e aí foi um crescimento e foi cada vez mais um passo a frente, cada vez aprendendo mais... “ah, agora tu já faz isso, então tu pode fazer isso” e foi uma coisa gradual... quando eu comecei eu só tinha inglês de colégio e da própria faculdade ... não era o meu foco... e eu aprendi que muitas coisas a gente acaba aprendendo pela necessidade ; necessidade eu digo assim: tá eu estudava inglês, mas enquanto eu não precisei, eu não vi no dia-a-dia , ficava sempre pra segundo plano , então a gente trás as coisas pra primeiro plano quando a gente realmente vai utilizar...”

### **8.2.3 Aprender p/ superar um desafio**

Existem situações onde os entrevistados atribuem uma grande ênfase ao aprendizado obtido ao realizar algo que não imaginavam fossem capazes de executar. Sendo assim, consideram não como uma simples tarefa a ser cumprida, mas como um desafio a ser superado, e que só foi superado devido ao aprendizado que ocorreu. Da mesma forma, quando recebem uma tarefa de forma inesperada e que a realização irá repercutir na empresa como um todo, também é visto como um desafio para o qual afirmam ser necessário algum tipo de aprendizado a fim de superá-lo. Abaixo um exemplo de uma situação considerada um desafio pelo entrevistado

( E13) “...eu descobri também esse meu lado de negociação que eu achei assim que eu jamais iria conseguir superar, né, tem muitas coisas a superar ainda mas eu nunca imaginei que eu pudesse ... até ontem teve um fato assim, tipo assim, eu não sou muito de insistir , eu não sou insistente e na negociação tu tem que ser insistente , tem que insistir e como eu te disse para mim é um desafio muito grande ... se eu tivesse que vender alguma coisa e a pessoa me disser não eu nem insisto mais ... então a negociação ela tem disso, né, tem que ser insistente né , tem que barganhar preço... quando eu vou comprar no mercado eu detesto pechinchar preço... e é uma coisa que tem que ser feita, em suprimentos ali na compra é não aceitar o primeiro preço , então eu lembro de tempo mais atrás de fechar e depois o Supervisor dizer “não E13, isso aqui vai mais ... que ele baixa

mais o preço “ , daí eu ficava ali no telefone, olhava pro telefone sofrendo “ai meu deus vou ter que ligar pra ele de novo... “ foi muito difícil ... aí hoje, até ontem eu quase perdi uma negociação da compra de um sulfato que dependia de um retorno da gerencia que foi demorando e tinha um volume, tinha 2mil pra comprar de sulfato que eles não conseguiram importação e aí eu dependia de alguns fatores , daí ele me disse “ta E13 , eu tenho 2mil, o teu preço é esse e tu me dá a resposta “ , só que eu devia ter dado resposta na terça mas eu pensei “não amanhã de manha eu ligo pra ele que eu não consegui”e se ele fosse vender ele iria me ligar “oh to vendendo “ mas ele não ligou... ele não ligou e eu de manhã liguei e disse “tah vamos fechar as 2 mil?” e ele disse “eu não tenho” eu disse “mas como tu não tem?” “ah mas tu demorou” daí eu usei todos os argumentos que eu podia, eu disse “não , to contando com as 2 mil “ ... se fosse em outras épocas eu teria dito “então ta, tudo bem ... perdi, perdi“ Aí eu fui mais além “tu pelo menos me consegue mil ... tudo bem que nos demoramos, mas tu tb nem me ligou dizendo que tu tava passando o meu volume pra outro e eu to contando com isso aí” e foi e foi... e ele disse “ta então sexta-feira de manha eu te dou um retorno” eu disse “eu preciso de pelo menos mil toneladas, não me deixa mal, ne?” e argumentei mais , porque se fosse em outro momento eu teria dito “ta tudo bem, paciência” , né, então eu vi uma certa evolução , se fosse mais la atrás eu acho que a minha postura teria sido outra porque foi um desafio muito grande ter que fazer isso , ter que dizer não e brigar... isso era um fantasma nas minhas costas.”

#### 8.2.4 Aprender p/ ter autonomia

Apesar de considerarem importante a questão de interação com outras pessoas ou recorrer a pessoas mais experientes diante de um problema ou de uma situação a ser resolvida, os entrevistados demonstram que um dos objetivos ao buscarem o aprendizado é o de terem autonomia, não depender dos outros (seja de colegas ou ate mesmo gestor) para executar as atividades diárias, ou seja, ter conhecimento suficiente para executar as tarefas diárias e, desta forma, recorrer a outras pessoas somente quando surgem demandas diferentes do habitual.

(E11) “...a proposta de pagamento , quando eu assumi , eu comecei a fazer a proposta de pagamento , a Maria me explicou como ela fazia... ela me mostrou ... como ela fazia, no segundo ela me explicou de novo, no terceiro eu fiz com ela olhando , daí foi a semana inteira ... eu fazia com ela comigo atrás assim... mas ela deixava eu fazendo, daí se eu tinha alguma eu perguntava pra ela e depois dessa semana , eu já me sentia mais segura e ela tb , ai eu comecei a fazer sozinha, daí se eu tivesse alguma duvida eu perguntava pra ela. Eu pergunto, mas eu tento fixar desde a primeira vez que a pessoa me diz, né, pra não ficar perguntando toda hora ... eu acho horrível isso, mas é normal, né, é uma exigência minha então eu tento fixar da primeira vez e tento fazer sozinha , acho que eu gravo mais. “

No relato acima, além de evidenciarmos o aprendizado pela pratica, destaca-se a ênfase dada pelo entrevistado ao objetivo de aprender em um menor tempo possível

para não depender mais do outro colega, ou seja, para ter autonomia na execução de uma tarefa.

Neste próximo relato, o objetivo do aprendizado é a autonomia na busca de informações importantes para a realização do seu próprio trabalho, na tentativa de não depender dos outros.

(E3) "... muitas vezes as áreas estão sobrecarregadas e eu digo assim, ta eu já sei qual informação que eu preciso, como que tu faz essa informação? existe uma forma mais ou menos simples que eu possa buscar essa informação sem eu precisar de ti agora que eu já entendi? Né, porque é uma informação que eu preciso e a pessoa tb tem uma outra serie de atividades , então alguns casos eu já aprendi isso aí e eu busco a informação e quando tem algum desvio maior eu vou lá naquela pessoa sentar, discutir pra ver o que que houve , se isso é normal, se ta certo..."

Abaixo se evidencia a busca por aprendizado como uma forma de conseguir resolver os problemas ou dificuldades da área (e da empresa) por meio das próprias pessoas que trabalham no local. Mesmo que, num primeiro momento, haja necessidade de recorrer a pessoas externas para aprender. No relato aparece a interação entre duas categorias de objetivo do aprendizado: primeiro busca-se o aprendizado para poder resolver problemas e depois o aprendizado para ter autonomia em um determinado processo.

(E2) "... um curso que nos estávamos fazendo numa academia de um dos módulos do Sistema , é o top, o nível máximo que se tem conhecimento dentro de controladoria no Sistema... Ótimo, o pessoal que faz começa a dar consultoria direto e entende muito melhor o funcionamento das coisas , produz mais neste sentido... [ mais adiante fala que ] Às vezes o teu desafio ele não é resolvível com a tua capacitação ... necessariamente tu vais precisar de algum ensinamento, de algum conhecimento, de algum aprendizado fora, então , vamos dizer assim, se o desafio é muito grande , mas fatalmente pode surgir a dificuldade de não ter a capacitação praquilo ... Nós temos dificuldades técnicas pra resolver problemas , mas pra analisar pra interpretar, pra estudar , pra entender aquilo e buscar soluções nós temos recursos e isso nos da um tranqüilidade. Agora mesmo, na semana passada eu tinha um cara de São Paulo aqui analisando nosso sistema pra tentar nos montar um panorama do que nos precisaríamos pra ter outros níveis de informação no sistema , entoa, isso ta diretamente ligado ao nosso trabalho, é muito importante , é complicado, varias pessoas já nos explicaram exatamente o que é necessário , mas nós não temos condições de fazer pelas nossas próprias forcas , isso é uma dificuldade realmente, se eu fosse co-responsável por essa parte do sistema , se eu fosse um key-user e CO eu provavelmente já estivesse na rua , por incapacidade de resolver algo que é vital pra empresa . Mas eu tenho tranqüilidade de saber que, mesmo assim, a empresa me da recursos pra buscar ajuda , buscar alguém pra ensinar ou me mostrar ou ate nos fazer proposta e nos passar o know how de como deveria funcionar. Mas é isso, a dificuldade hoje no nosso âmbito, é dificuldade técnica..."

### 8.3 CONTEXTO EM QUE OCORRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A partir da análise dos relatos foi possível identificar diversos contextos nos quais ocorre o aprendizado: contexto de stress/ insatisfação, de competição/conflitos, de mudanças, de novos desafios e de colaboração. Porém entre esses, existem os que oportunizam um maior nível de aprendizado, isto é, onde é mais facilmente identificadas situações de aprendizado, são estes os de colaboração, desafio e mudança.

Aqui o termo contexto quer dizer um conjunto de acontecimentos e percepções que provocam uma determinada reação do indivíduo no decorrer de um período.

É interessante o surgimento desta categoria, pois confirma a ideia de Elkjaer (2001) onde indivíduo não se encontra casualmente com a sociedade e nem é um ser isolado dentro dela, ele é um ser formado pela sociedade e a formando ao mesmo tempo. Tanto as atividades individuais como coletivas estão baseadas no passado, no presente e no futuro. Ações e interações ocorrem entre indivíduos – em pequenos grupos -, ou em relação a todos os membros do grupo e não deveriam ser vistas meramente como ações e interações de indivíduos isolados de um contexto, já que, neste contexto, há participação, em vários níveis, de outros indivíduos. Devido as diferentes perspectivas dos interagentes (indivíduos que agem e interagem), as mesmas ações podem resultar em múltiplos significados.

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO/VARIAÇÃO
<b>CONTEXTO EM QUE OCORRE O</b>	De Stress / Insatisfação	- estar insatisfeito com o trabalho realizado; - acumulo de atividades, carga excessiva de trabalho; - quando o sentido do trabalho é primordialmente: financeiro (meio de ganhar dinheiro),
	De Competição / Conflitos	- competição entre áreas da empresa: com relação a erros nos processos de trabalho que refletem no todo; - conflitos entre quem chega e quem já está na empresa; entre “mais novo” e o “mais velho”.
	De Mudanças:	- mudanças de perspectiva: do seu trabalho; do trabalho dos outros ( conhecer outras unidades da empresa ) - mudança de área: nova atividade , desenvolver um novo trabalho ou aprimorá-lo - mudanças na mesma área: de tarefas; e entrada de novas pessoas. - de tarefas mais rotineiras (com uma visão mais restrita do trabalho) p/ tarefas não-rotineiras e com visão mais ampla; - ocorre em um contexto bem específico, não é só mudar de área, é mais que isso , é fazer um trabalho que exige mais interação com as pessoas;

<b>PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	De Novos Desafios	- receber um trabalho no qual não tem experiência - “fazer e não saber o resultado” - nova área – novos processos - desafio de construir um conhecimento - emerge também como oportunidade: neste contexto de novos desafios, o significado do trabalho é de oportunidade de aprender e de realização pessoal.
	De Colaboração	- caracterizam como “um bom ambiente de trabalho”. - trabalho em equipe – ajudar o colega na tarefa – conhecer o trabalho do colega; - as pessoas estão dispostas a repassar o conhecimento.

**Quadro 03 Resumo das Categorias Contexto em que Ocorre o Processo de Aprendizagem**  
**Fonte: elaborado a partir dos dados coletados**

### 8.3.1 De Stress / insatisfação

O contexto de insatisfação com o trabalho realizado relatado pelos sujeitos pesquisados, foi identificado pelo fato de não gostarem da atividade para qual foram designados e foi expresso por alguns dos entrevistados como também sendo um contexto de baixo nível de aprendizado.

(E1) “... eu tava bem insatisfeito lá na área X, eu sabia que aquele não era o meu negocio, e eu não gostava da área de credito estar junto a área X, desvirtuava muito o trabalho do analista de credito, ele ficava muito mais como um analista administrativo de vendas. Então...eu sempre gostei mais de finanças e eu acabava ficando muito operacional em certos momentos, durante a safra ficava 80% mais operacional do que na atividade de analista e eu não gosto disso. Daí foi uma coisa que foi se acumulando , né , fiz um bom trabalho lá, né, gostei, acho que a experiência foi valida, mas eu tava de saco cheio...”

Mais adiante, o entrevistado E1 comenta como era o processo de aprendizagem na outra área, na qual estava insatisfeito com o trabalho.

“...tu aprende muito com as outras pessoas . Por exemplo, na Área X eu tinha um pouco menos de velocidade no aprendizado por que a equipe lá cada um tem mais a sua rotina, então não tem uma integração muito maior de conhecimentos entre uma função e outra ... eu senti isso, pelo menos, os analistas trocam muito mais experiências com os analistas, as assistentes entre elas e aqui não, e aqui eu troco bastante experiências com todos, então isso é uma coisa que contribui bastante ...”

Assim, é possível relacionar o fato de gostar da atividade que executa com o fato de aprender no ambiente de trabalho.

Na fala a seguir identifica-se um **contexto onde o acúmulo de atividades**, a carga excessiva de trabalho causou stress no entrevistado, e que no relato de outro

entrevistado revela-se como um contexto de baixo nível de aprendizado no que diz respeito à interação com outras pessoas.

(E10)[...] o Mario Jorge saiu e eu fiquei com tudo , fora isso dando apoio pra toda parte operacional ali , quando eles não tem como fazer eles recorrem a mim, tem bônus de fornecedores de final de ano tb, então foi acumulando... custos, faço toda parte de custos , então foi só acumulando , no inicio era pra ser só compras de NNN e depois ficou tudo e mais um pouco ... então eu cuido de compras de todas as matérias-primas , exceto especialidades, a confecção da lista de preços , de custos, apoio a parte operacional , reuniões operacionais que são do gestor, mas o meu gestor quase nunca tá, então eu participo no lugar dele, algumas reuniões de diretoria ... o dia-a-dia é das 8 as 8. [...] aqui ... aprendi sozinha , fui auto-didata, tinha uma pessoa que fazia antes de mim , não fazia bem feito e eu faço uma media ponderada e manual, produto a produto ... e é isso ai tudo manual [...]

Dentro deste contexto de acúmulo de atividades é comum descrições longas de todas as atividades executadas pelo sujeito enfatizando a quantidade de controles necessários, de contatos com outras pessoas e respostas com os quais trabalha diariamente, além de destacarem a pressão que sofrem por prazos e soluções tanto dos gestores quanto de outros setores da empresa; segundo os entrevistados todas essas situações são consideradas como causadoras de stress.

Desta forma, os relatos sobre aprendizagem falam muito na questão de não ter tempo para analisar o trabalho ou interagir com as pessoas de forma produtiva, como por exemplo:

(E13)“...Esse meu aprendizado ele foi meio assim, né... foi meio indo... fui aprendendo , tomando na cabeça, errando, muitas vezes não sei se errei não me falaram , né, mas muitas vezes eu mesma peguei os meus erros...” e mais adiante, complementa: “ o aprendizado acho que flui dessa forma na comunicação ... a empresa só não proporciona é o tempo pra isso ... deveria proporcionar um tempo ...”

Na situação acima o entrevistado realça a importância do aprendizado através da interação entre pessoas porem, logo depois fala que não tem tempo para isso; destacando-se falta de tempo como um obstáculo a aprendizagem, categoria que será abordada mais adiante.

Sendo assim, em contextos de stress e insatisfação o aprendizado ocorre de maneira mais desgastante e pelo processo de “aprender sozinho” apesar de sempre ser caracterizado como não sendo a melhor maneira de aprender.

### 8.3.2 De competição / conflitos

Em um **contexto de competição e/ou conflitos** o processo de aprendizagem geralmente ocorre através do aprender sozinho e, da mesma forma que na categoria anterior, é relatada como “difícil”. Na fala abaixo fica evidente o contexto de competição, quando o entrevistado afirma haver divergências quanto a assumir responsabilidades por diferentes áreas:

( E10)“...bota ai que a culpa é minha e deixa que eu resolvo” porque aqui, essa empresa infelizmente é mais ou menos assim...” eu vou tirar do meu e vou botar no teu... é impressionante mas é verdade... .. ao invés de dizer”poh nos estamos com esse problema , vamos tentar resolver.... “ não é “quem é o culpado?” o que me interessa quem é o culpado , em interessa é vamos resolver o problema pra não ter mais esse problema ... e vamos ver o porque que ele aconteceu e não quem foi o culpado, e aqui é tudo “ah quem foi o culpado, deixa eu tirar do meu e botar no teu “, então tem muita coisa ainda a ser trabalhada nessa empresa. Agora eu não ando entrando em atrito ... depois eu documento tudo e mando num email “oh , ta aí... o ocorrido , acho que nos temos que tentar atuar aqui, ali e sobre a informação da reunião, não é bem assim, é assim... e ponto ” não vou mais... não adianta... eu já me desgastei demais, fiquei muito doente, chega!

(E10)“...tem aquela coisa.... cada um quer botar no do outro , todas as áreas estão relacionadas, né, então quando vão pra reunião tá a culpa é de da Área B... é assim, entendeu, não adianta, e todo mundo com medo de tomar o cheque final; então eu acho que tem muita coisa a ser feita de diretoria , de gestão pra baixo e não de baixo pra cima , primeiro tem que ser resolvido de cima pra baixo, não adianta tu criar uma equipe boa, mas a coisa de cima vem diferente .... são desafios pra tentar mudar, na área interna a gente ta conseguindo mas entre ta bem complicado... eu acho que falta integração das pessoas e foco numa coisa única ...”

Identificou-se ainda que o Contexto de **conflito** pode ocorrer:

- Entre quem esta ingressando (o “novo”) versus quem já esta na empresa (o “velho”);
- Entre os que querem chegar mudando coisas sem respeitar quem já esta trabalhando, sem respeitar a experiência de quem já está na empresa;
- Em relação aos que resistem a mudanças, tem medo de perder o emprego para quem esta chegando;

Em alguns relatos apareceram estas situações.



(E9) "... eu acho que o principal é no ambiente de trabalho pra aprendizagem é interagir muito com os colegas , estar sempre pronto a ouvir e a da opinião e aproveitar a experiência dos outros, nunca achar que quando chegar num empresa, nunca achar de cara "ah ele ta me ensinando isso, ele faz assim, mas eu posso fazer melhor" primeiro aprender bem a tua tarefa da forma que a outra pessoa fazia pra depois estar realmente apto a dar contribuições e a melhorar, nunca chegar com aquela postura assim "ah eu sou melhor , eu posso fazer melhor que ele" , sempre ser humilde no momento da entrada ... porque por mais que tu tenha experiência numa determinada área, num determinado sistema , num determinado assunto, se tu veio de outra empresa pra área, tu não tem toda a experiência que aquela área especifica ou que aquela empresa ... tu não conhece bem a realidade ali e a realidade de uma empresa ou ate de uma área dentro da empresa muda muito o enfoque que tu vai ter naquela trabalho ... o contexto é diferente."

(E12 ) "... esse trabalho de processo é bom porque eu entro em contato com todo mundo, né, e eu preciso tirar de todo mundo como ela faz... então as vezes tu te depara com uma pessoa que ta a 30 anos na empresa e que pensa "meu deus, tão querendo tirar o meu emprego, ne"... isso é muito serio tb, as vezes tu te depara com uma pessoa que pensa "eu não vou passar o que eu sei ! " ... então, saber mostrar praquela pessoa da melhor forma que aquilo não vai tirar o que ela sabe, é ... se alguém mais souber ela pode crescer... então tentar falar assim... mostrar, comunicar... é o maior problema, então eu fui ver , assim, que eu não tava conseguindo atingir meus objetivos e eu tive que parar e pensar "por que?" ... ;é um problema de relacionamento, ser uma pessoa mais jovem e lidar com uma pessoa mais velha é mais complicado , então as vezes o que eu fazia , eu ia numa reunião e deixava a pessoas falar, falar e eu só ouvindo... e questionar de maneira alguma, quando eu tinha um questionamento eu ia questionar outra pessoa que tinha um conhecimento daquilo , do processo, ou eu questionava o gestor ..."

Pode-se perceber a partir dos exemplos acima que, em contextos de competição e conflitos os relatos mostram que a interação entre as pessoas fica prejudicada, e a consequência é um menor nível de aprendizado por essa via. É possível também constatar que o aprendizado ocorre em meio a interesses pessoais ou coletivos e que fazem parte das situações enfrentadas diariamente no local de trabalho, ou seja, de acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) e Morgan (1996) a meta de eliminar a política na organização é dita como uma visão ingênua da realidade organizacional, porque a política é um aspecto natural e inevitável de qualquer processo social, uma vez que a organização tem uma dimensão política.

### 8.3.3 De mudanças

Nas entrevistas em que aparecem os contextos de mudanças, há sempre relatos de exemplos de processos ou situações de aprendizado facilmente expressos pelos sujeitos, isto é, ocorriam declarações espontâneas com relação à aprendizagem, e sempre relatavam como sendo contextos de um maior nível de aprendizado. Existem vários tipos de contextos de mudanças identificados nas entrevistas nos quais ocorrem o aprendizado e foram subdivididos da forma a seguir apresentada.

#### **a) Mudança de área: nova atividade, desenvolver um novo trabalho ou aprimorá-lo**

No exemplo abaixo, no início da entrevista já fica evidente o contexto de mudança com relação à atividade executada:

(E4) "...por necessidade da empresa , se criou a área de controladoria e o Gerente 2 ficou designado pra cuidar , então parte do serviço que eu fazia ficava vinculado a ele , então foi meio que natural eu ir pra controladoria , só que no começo foi meio complicado assim, meio puxado, porque daí eu tava fazendo muita coisa, não tava bem definido ainda , na verdade a gente começou lá por setembro do ano passado e foi definido, foi divulgado em janeiro, dezembro que teria a área de controladoria , então passei 2 / 3 meses assim com o Gerente 2 me pedindo coisas de controladoria e eu com coisas de financeiro e ficou meio nebuloso esse período assim, então ate me adaptar , ate a gente se adaptar ao estilo um do outro , né levou um tempinho, mas depois engrenou assim, apesar de eu continuar ate esse mês com coisas do financeiro , agora eu já to passando pras meninas ali , mas agora ta indo, mas depois desse ...depois que ficou mais claro os papeis ali , ficou mais fácil de focar [...](E4 )" ... como a controladoria veio do nada, não existia uma área antes, ela esta sendo criada , então ela ta, na verdade se consolidando , do que foi proposto no início , ta se consolidando com o passar do tempo, já ta tomando mais corpo o que eu to fazendo, mas basicamente é isso assim, eu ainda to na fase de transição, né, de deixar coisas do financeiro pra poder me dedicar mais aos investimentos pra depois poder começar a pegar o serviço dos meninos tb, eu tenho que ser backup deles tb, então é essa a situação.

E mais adiante, o entrevistado fala do aprendizado que ocorre neste contexto de mudança de área:

(E4) "...a gente ta criando a rotina, então não ta na rotina ainda , então é tudo novidade, né , to aprendendo como analisar os investimentos, to aprendendo como funciona a fabrica , ne, to aprendendo o Sistema um pouco mais a fundo , em janeiro não existia uma rotina, existia um objetivo que tu tem que alcançar que é um relatório de previsto e realizado dos investimentos, então a gente ta

criando essa rotina... com uma interação bem grande com as pessoas, né, eu to adorando (risos)”.

**b) Mudanças na mesma área: de tarefas e ingresso de novas pessoas.**

Em alguns casos o indivíduo permanece na mesma área, porém a área sofre alterações que causaram modificações nas tarefas por ele executadas e ,dentro deste contexto, ocorre aprendizagem, conforme relato que exemplo a seguir.

(E9) “...na atividade que eu tinha antes que era a parte de extratos e de cobrança era uma atividade bem rotineira, então eu tinha que todo dia, na primeira hora da manhã exportar os extratos , gerar todos os relatórios de cobrança, usados pelo comercial, tinha toda essa questão de horário... agora eu to num processo de mudança bem grande por que eu não tenho mais essa rotina de horário , então a medida que chegam as solicitações de credito rural ou de novos financiamentos eu começo a correr atrás , mas não tem uma rotina no dia-a-dia em termos de horário ; em termos de processo geral , eu trabalho muito em função da demanda que vem das áreas ou da área de venda...”

Dentro deste contexto de mudança a aprendizagem ocorre, principalmente, através da interação com as pessoas, no exemplo apresentado a seguir, o entrevistado aprendeu com os colegas de trabalho:

(E9) “... eu não aprendo em treinamentos formais assim, ah tem um treinamento de liderança vai lá e faz e aprende, não, eu acho eu aprendo e tudo que eu sei hoje, eu aprendi muito mais e to aprendendo com base no treinamento, no ensino que os colegas que tão deixando a função tão me passando, muito mais em questão do dia-a-dia com os colegas do que em treinamentos formais mesmo... tem um treinamento lá no site, quando tu puder tu faz, mas isso aí , nada assim “ah primeiro tem que fazer o treinamento pra depois começar a atividade” não , a base pra me deixar apta a trabalhar , a exercer a função tem sido muito mais o que os meus colegas me passam do que treinamentos formais , eles mais ... os treinamentos [ referindo-se aos formais] são mais complementos do que base exatamente.”

Para outro entrevistado, a mudança que ocorreu devido a entrada de novas pessoas estabelecendo também um contexto e no qual ocorreu o aprendizado.

(E5)”... esse contato com essas pessoas novas ... o setor todo mudou em 2 anos , é tudo gente nova , todo mundo tem uma maneira diferente de pensar , de enxergar as coisas, são pessoas mais criticas... então é uma outra visão... eles ficam 2-3 anos no máximo e eles já estão circulando , sabe, e isso vai levando experiência de uma empresa pra outra e isso realmente vai caindo a tua ficha, então tu vai tendo uma percepção nova.”

Mais adiante o entrevistado E5 comenta que o aprendizado neste contexto de ingresso de novas pessoas foi oportunizado através da reflexão (da auto-análise). O entrevistado deixou bem evidente que essa reflexão só ocorreu devido ao novo contexto que se estabeleceu.

“... parece que a gente tá acomodada 20 anos numa empresa, não tem nenhum cargo de gestão nada... tá ali..., mas é assim oh, vou trocar 6 por meia dúzia... sabe, eu vou sair duma empresa pra trabalhar noutra empresa, pra que? Se eu gosto de trabalhar aqui... aqui eu tenho toda uma história, é o local de trabalho, são as pessoas, eu posso ir pra uma empresa nova e não me adaptar, então muitas vezes eu pensei nisso. Então esse pessoal me fez refletir muito, eles me sacudiram, me tirou bastante do lugar. O meu trabalho em si não alterou nada, mas a minha maneira de ser sim... mas teve o lado bom do contato com essas pessoas, de trazer uma nova visão, de tu assim.... passar a aceitar uma outra maneira de enxergar as coisas ... eu gosto de trabalhar aqui, mas lá fora tem uma outra vida...eles estão sempre atentos lá fora, eu também tenho que tá atento lá fora eles me sacudiram um pouco ... de eu levar o meu relacionamento com a empresa mais profissional do que pessoal...”

Em algumas entrevistas, os relatos falam de um contexto mais específico que não diz respeito apenas a mudar de área, mais que isso, de realizar um trabalho que exige maior interação com as pessoas aliado a mudança de tarefas mais rotineiras (com uma visão mais restrita do trabalho) para tarefas não-rotineiras e com visão mais ampla. O aprendizado ocorrido dentro deste contexto está sempre muito relacionado com a interação com as pessoas e a mudança das tarefas.

(E2) “... Na verdade houve uma mudança substancial na área, ou na função de controladoria dentro da empresa, e esses é um dos fatores que motiva a gente justamente nesta área. Até o ano passado, em dezembro, não existia uma área de controladoria... trabalho a coisa sofreu uma mudança, uma mudança que eu diria que pra melhor, porque na verdade hoje a gente consegue dá mais informações nesse nível de análise, de previsão pra diretoria de uma forma mais segura e eficiente... eu mudei de ambiente, eu estava em um ambiente de contabilidade com as pessoas muito focadas em um determinado tipo de tarefa, tarefas imediatas, tarefas rotineiras... mas as pessoas tem um comportamento desse tipo: contábil; tem aquele foco imediato, quase instantâneo. E hoje não, hoje as pessoas tem, na área de controladoria, um comportamento mais até extrovertido, menos focado no instante, então a gente consegue ter uma visão maior... enfim... não estas no detalhe. A alegria é maior, por outro lado, porque quando tu estas nas tarefas rotineiras, nesse aspecto rotineiro, tu acabas te estressando sem te dar conta, uma espécie de ruído permanente...”

O aprendizado ocorre: “pelo menos comigo sempre foi assim, é que existe um grande grau de integração das pessoas, ninguém te deixa sem informação [...] (E2)”

Os demais entrevistados que fazem parte da mesma área mencionam em seus relatos o fato da nova área proporcionar mudança nos processos de trabalho e de ocorrer grande interação entre as pessoas devido ao fato do trabalho ser abrangente, ou seja, atuar em diversas áreas da empresa e por se tratar de um grupo pequeno. Esta nova área é considerada, pelos entrevistados como estruturada, pois foi designado um espaço físico dentro da organização para tal.

### 8.3.4 De novos desafios

O contexto de novos desafios é identificado por situações onde o entrevistado aceita tarefas nas quais ele não tem o total domínio no assunto, ou não sabe qual será o resultado do seu trabalho (sabe apenas como gostaria de ver o resultado final) ou ainda, ele é convidado a fazer parte de uma outra área (ou transferido) para qual será preciso construir um conhecimento. Desta forma, sente-se desafiado a aprender, a executar a tarefa (ou desempenhar a nova função) e mostrar que é capaz.

(E7) "... Tem uma apresentação pra fazer dos resultados da empresa; o meu gestor pergunta, tu queres apresentar? Eu quero apresentar! Ta, então a gente vai conversar , vê como tu ta preparado...dai tu vai atrás, tu estuda , pergunta, anota, pra tu ter uma idéia maior... é aí que eu aprendo mais! É aceitar desafios, vai atrás, faz, e muitas vezes tu te impõe desafios... se expor... assumir riscos, de repente ta apresentando pra num auditório assuntos que muita gente ... as áreas as vezes não tem a visão do todo, né, claro quem trabalha na área sabe os detalhes das coisas que eu to falando lá, então assumir riscos de falar lá, então isso aí foi importante pra mim e pra vida é muito importante, né, tem situações que , poh, será que eu assumo e falo, sei lá, me ajudou bastante."

(E12) "...eu trabalhava numa companhia muito organizada , muito correta, muito seria, não to querendo dizer que aqui não é nada disso , sabe, todos padrões eram perfeitos , eu chegava tinha tudo ali pronto como tinha que fazer, algumas coisas eram ate difíceis... qual era o meu problema naquela empresa as coisas eram tão padronizadas que eram inquestionáveis ... elas já tavam num ponto do padrão que a melhor pratica era aquela , ela tinha as melhores praticas em quase todos os setores , então as vezes isso me incomodava ... aqui na Empresa não .. tu faz isso assim ( fez sinal de pequeno) ... ta tudo tão desestruturado, é tão novo tudo, a gente não tem ainda implantado as melhores praticas , não ta mapeado, não ta padronizado, tudo tem tanto pra mudar que é muito fácil o trabalho, é muito fácil ter um problema e corrigir ... ele aparece, né,... na minha área [ fala com relação a formação escolar] tem gente que gosta de que as coisas estejam corretas e sempre que faça A gere B ... isso me incomoda ... eu gosto de fazer A pra ver o que vai gerar... gosto sempre de ta aprendendo uma coisa nova... porque quando aquilo ali já é uma coisa tão comum , eu quero passar pra alguém... eu gosto muito de receber coisa nova ... o desafio me motivou ... vamo

vê como é que acontece, como pode ficar melhor ... é aprender... lá era bem previsível , né, e aqui não... não que é uma coisa mal gerenciada ,eu diria assim, por que é um ambiente de mudança, de melhoria ...

Neste contexto de novos desafios, o significado do trabalho é de oportunidade de aprender e de realização pessoal e os processos geralmente são de aprender fazendo e através da interação.

### 8.3.5 De colaboração

Em um contexto de colaboração a aprendizagem ocorre através da interação entre as pessoas, já que estão dispostas a repassar o conhecimento e a ajudar o colega na tarefa. Caracterizam como “um bom ambiente de trabalho”. Ambos os relatos abaixo caracterizam como o ambiente de colaboração é valorizado pelos entrevistados :

(E7)“... veja como oportunidade quando alguém te parar, interromper a tua rotina , pra te propor uma coisa que é diferente do que tu faz, ou te falar assim: oh, preciso de uma ajuda! Tu tem 2 posturas, tu pode dizer assim: cara, isso não é comigo; e tu vai estar certo, não é contigo... mas tu vai perder uma oportunidade. Então tu tem que chegar e dizer: olha, é comigo , vamo lá e executar e ver os resultados;. Tem que ter essa postura ... tem que ta aberto pra discutir... pra dar suporte as outras pessoas.”

Outro exemplo, quando questionado sobre o que facilita a aprendizagem, respondeu:

(E6) “... quando eu estive de férias e uma colega assumiu uma parte da minha atividade principal que era o caixa, ela teve uma idéia que me economizava cerca de 15 – 20 min , ela conseguiu salvar uma coisa que eu imprimia em papel, ela salvou em arquivo , ela disse : olha faz assim... não é legal fazer assim... então, com certeza assim, sabe, ajuda muito as novas percepções...” [ em seguida fala da sua atitude de colaboração ]  
 “...ai a minha colega ligou pro banco e negociou com uma pessoa ... enviar um carro forte pra essa unidade ,enviar esse dinheiro pras pessoas e já abrir as contas , só que ela fez isso simplesmente um dia antes do pagamento , eu disse pra ela: não vai dar certo... a idéia é ótima se a gente tivesse uma semana pra negociar com as pessoas , pra negociar preço, confirmar se deu tudo certo, a tua idéia seria ótima, mas como a gente ta muito em cima, o melhor é a gente dar um passo pra trás...fomos falar com o supervisor , o supervisor apoiou a idéia dela ... no outro dia o que aconteceu: realmente não deu certo; e eu fiquei ajudando ela ate as 7 horas pra fazer de uma outra forma. Então tudo bem, agora o erro é nosso, somos uma equipe e eu vou ficar... então coisas pequenas que a gente ajuda os outros... ou os outros nos ajudam.”

De uma maneira geral, com relação a categoria “contexto” é interessante retomar a definição de Gherardi, Nicolini e Odella, (1998) onde a aprendizagem é vista como

uma tentativa de os adultos se apropriarem e utilizarem um corpo de conhecimentos já legitimados por um grupo social, podendo-se, dessa forma, acreditar que a principal característica da aprendizagem na fase adulta é o fato de ela ser dependente do contexto.

#### 8.4 FACILITADORES E/OU OPORTUNIDADES PARA O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Esta categoria de análise reúne aspectos relacionados a organização e/ou aos indivíduos e aos aspectos situacionais que, de acordo com os sujeitos, facilitam e/ou oportunizam aprendizado.

Com relação aos facilitadores dos processos de aprendizagem, a partir das experiências e opiniões dos entrevistados, é possível verificar que um conjunto de fatores interligados e simultâneos são importantes. Por exemplo, os relatos falam de aprender com outras pessoas (colegas ensinarem as atividades), mas que as necessidades vão surgindo a medida que se está trabalhando, executando as tarefas; que é importante contar com pessoas mais experientes ou que já conhecem a atividade. Aliado a todos estes aspectos está a motivação pessoal (vontade e iniciativa) de aprender, além de possuir um conhecimento das estratégias gerais da empresa como um norteador para a aprendizagem e a execução das tarefas.

Desta forma, é possível identificar, conforme exemplos a seguir, que a aprendizagem é um processo de tensão e conflito, que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo, por vezes contínuo, e não um produto – mero resultado de uma equação racional, conforme Antonello (2006).

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO/VARIAÇÃO
	Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter conhecimento anterior, mesmo que apenas teórico;</li> <li>- Adquirir conhecimento através do programa de trainee;</li> <li>- Ter conhecimento / experiência anterior práticos;</li> <li>- Conhecer o “negocio da empresa” (as diretrizes)</li> <li>- Conhecer o fluxo de trabalho todo, o processo todo, o motivo de estar fazendo aquele trabalho;</li> <li>- Conhecimento das rotinas organizacionais.</li> </ul>
	Rotinas Organizacionais	- Ter procedimentos claros (como fazer).
	Feedback	Receber feedback – elogio, incentivo , criticas construtivas.
	Políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de RH condizentes entre teoria e pratica</li> <li>- RH com credibilidade;</li> <li>- Destaque a participação em cursos como suporte valorizado pelos indivíduos.</li> <li>- Iniciativa formal do gestor: plano de treinamento, de desenvolvimento, avaliação de competências;</li> </ul> Obs.: Há uma distinção, por parte dos entrevistados em fazer cursos por



<b>FACILITADORES / OPORTUNIDADES para o PROCESSO DE APRENDIZAGEM:</b> <b>(Relacionados a organização e/ ou aos indivíduos e/ou situacionais)</b>		iniciativa própria ou aqueles indicados pelo gestor. - Acesso a cursos formais – por ex. inglês, pós-graduação; - Cursos formais propostos pelo plano de desenvolvimento onde se pode aliar teoria e pratica – trazer da teoria p/ a pratica.
	Características Pessoais	- aprender rápido - querer aprender - iniciativa, (“ir atrás”) - motivação: querer aprender - buscar o crescimento profissional
	Disponibilidade E Acesso A Recursos Ou Informação	- Sistema de informações - Acesso a cursos formais; - Acesso a informação.
	Estrutura do Local de Trabalho:	- layout aberto – facilita a interação das pessoas; fácil de obter informações.
	Tempo	- tem tempo disponível p/ receber novas tarefas e aprender - nova área: é possível dedicar + tempo e aprender; - ter tempo p/ aprender;
	Autonomia	- ter autonomia na execução das tarefas e na busca de informações - autonomia p/ decidir o que fazer primeiro;
	Reflexão / Auto-Análise	Refletir sobre as atitudes – refletir depois; - refletir fora da empresa Fazer auto – análise (auto – avaliação ) – pensar a respeito das atitudes
	Ampliação do Espaço Ocupacional	- receber novas atividades – variedade nas atividades - sair da rotina de trabalho
	Interação	- Com a equipe: pois mostram outra maneira de fazer o mesmo trabalho; dar opiniões, criticar processos de trabalho; ajudar o colega em uma tarefa; trocar idéias com a equipe, dividir conhecimento; - Entre equipes: conhecer a atividade do colega e poder ajudar e sugerir; - Com pessoas externas a área; - Experientes no assunto; - Fornecedores ou outras unidades; - Treinamento formal (trainee): fazer estágio em outras áreas da empresa; - Trocar informações; - Viajar a trabalho; - Conversas fora do local de trabalho, ex.: no cafezinho; - Criar um vínculo social fora da empresa - Com o gestor – propor ações; - Com pessoas da mesma faixa etária – ensinar as suas tarefas - interação com as pessoas novas que traz novas perspectivas;
	Coaching	- Participar do processo de coaching
	Escuta	- Ouvir conversar entre outros colegas da área - Estar atento ao ambiente.
Experiências Traumáticas	- Situações que exigem “resistência emocional” do individuo - Experiências traumáticas e de desgaste emocional; ex.: integração de empresas adquiridas, incorporar tarefas, demitir pessoas; - Experiências: situações estressantes, tensas – modificar a atitude. (quando ingressam em uma nova área)	

**Quadro 04 Resumo das Categorias Facilitadores / Oportunidades para o Processo de Aprendizagem**

**Fonte: elaborado a partir dos dados coletados**

### 8.4.1 Conhecimento

Diversos tipos de conhecimentos foram identificados como relevantes.

#### a) Ter conhecimento/ experiência anteriores.

O exemplo abaixo fala em ter conhecimento pratico, experiência de trabalho como um facilitador; porem outros relatos também evidenciam que possuir ao menos um conhecimento teórico sobre o assunto ou sobre o trabalho, incluindo aqui o conhecimento adquirido no programa de trainee da empresa, é considerado como um facilitador.

O programa de trainee é valorizado por proporcionar conhecimento sobre todas as atividades da empresa e sobre as pessoas. Isto posteriormente, quando os entrevistados vão atuar na área para qual foram designados, é identificado como um facilitador dos processos de aprendizagem.

(E13) "... não tem muito mistério, ai é como eu te disse , como o meu perfil é de contabilidade então eu já sei porque eu tinha muito raciocínio da onde vai refletir essa conta , onde vai cair se eu pagar aqui, né, o que algumas pessoas do suprimentos não tem essa visão e ai as vezes cai muita coisa na contabilidade , então as vezes vai ficando e vai acumulando e não se sabe por que e pra mim facilita muito essa parte ali, porque suprimentos não deveria mas tem muita coisa de contabilização que é nos que fizemos ... então por isso que pra mim no inicio ali não teve muita... teve sim coisas que eram de planejamento que eu comecei a entender da onde tiravam os volumes, como é que sabiam o quanto que tinha que comprar... da onde saía, através das planilhas que eu fui fazendo ... pra mim não eram so números, né, daí eu fui perguntando ... com o que eu sei que estoques + entradas – consumido = estoque final, né, eu entendi que tinha um gap ali que era pra comprar , então muita coisa eu deduzi , mais afundo , o detalhe eu fui pegando com o passar do tempo... mas o resto não foi grandes novidades ate porque eu já tinha feito em outras empresas...."

Os entrevistados entendem como um facilitador o fato de conhecer o todo fluxo de trabalho, ou seja, conhecer de onde vem o trabalho e para onde vai o resultado do seu trabalho, de que forma ele impacta no trabalho de outras pessoas, ou mesmo, na empresa, pois, a partir disso, passam a identificar o motivo de certas exigências com relação ao seu próprio trabalho.

(E11)"... , eu faço a proposta de pagamento diariamente de manha , então quando eu entrei a Simone Joana sempre entregava ate as 9 pra Fabiola que faz o caixa, quando eu entrei, eu não sei se não me avisaram ou se eu não escutei ...

eu tava fazendo, mas como eu tava iniciando eu demorava mais então eu entregava lá pelas 10 ; um dia a Fabiola me disse : Ana, eu preciso que tu entregue ate as 9 porque senão... “daí ela me chamou “porque tem que fazer o caixa, acontece isso, senão não vai dar tempo pra fechar o cambio , que daí já passa pra Maria que ela tem que fechar o cambio a partir das 11h senão ela perde a melhor taxa que vai refletir na Daniela porque a Daniela controla o ... a rentabilidade , bom então a partir disso eu tive a visão do todo, que ela tinha que eu não tinha , porque eu recém tava entrando, né, ai refletir em todo mundo, né, e foi básico assim porque eu não sabia e depois com a visão dela...agregou...”

Conhecer o motivo de estar fazendo determinada tarefa e o impacto para os que recebem o resultado do trabalho também é considerado relevante. Os entrevistados entendem que isso facilita o aprendizado efetivo, para terem consciência do seu papel na organização e não apenas executar uma tarefa porque “sempre foi feito assim” ou porque “é assim que se faz”.

(E12)”... Muito ... fazendo de uma forma assim pra entender, questionar muito , então qualquer atividade eu questiono bastante ... ta na minha formação questionar de uma maneira a procurar a melhor pratica praquilo ... eu uma engenheira de produção... na teoria eu aprendi assim, né, então vem um pouco disso de questionar bastante e nisso se aprende muito , então na minha atividade , quando ela chega pra eu fazer , geralmente eu questiono porque, pra onde , pra quem vai, quem atende ... eu sempre envio praquela ...ah então eu vou la e pergunto se ta melhor , então algumas vezes a gente já chegou a eliminar atividades porque eram simplesmente... dispendiam 3 horas semanais e a área simplesmente não usava pra nada e a gente nunca tinha questionado aquilo, as vezes eles cobravam porque tavam acostumados a receber , mas não usavam ... então a gente eliminou e vamos achar uma maneira de atender aquilo que nem era atendido ... então assim eu acho que eu adquiri mais conhecimento do negocio da Empresa hoje... entendendo a atividade, de onde ela vem pra onde ela vai, se atende ou não ...

### **b) Conhecer o “negocio da empresa”**

Os entrevistados relatam que conhecer não só o próprio trabalho, mas as diretrizes da empresa, a área de atuação, o mercado em que ela está inserida, as políticas, o que ela espera dos colaboradores e a sua estratégia, é um grande facilitador da aprendizagem, visto que, a partir disso, o sujeito poderá aprender de forma a estar em consonância com a empresa.

(E3) “... tem que ter uma parte de integração, de conhecimento mínimo do negócio, da política da empresa porque se a pessoa não souber isso daqui a pouco ela ta indo pro lado oposto do que a empresa quer que ela vá , só que se tu não disse isso pra ela , ela não sabe se...né então primeiro ela tem que ta alinhada com o negocio da empresa...”

O destaque dado pelos entrevistados com relação a conhecer o negócio da empresa e as atividades executadas pelos demais colegas, está em concordância com o conceito de Currículo Situado de que as oportunidades de aprendizagem estão relacionadas ao contexto da organização no qual elas ocorrem Gherardi, Nicolini e Odella (1998).

#### **8.4.2 Rotinas Organizacionais**

Aparece como um facilitador o fato da área possuir rotinas formalizadas, ou seja, terem procedimentos que orientem como determinada tarefa deve ser realizada ou a quem recorrer, uma vez que, os entrevistados entendem que ao ingressar na empresa, ou na área, o individuo poderia ler os procedimentos e teria, em linhas gerais, o que deveria ser feito. Um ponto interessante é o fato de “conhecer as rotinas organizacionais” (em específico, os procedimentos disponibilizados na intranet da empresa) que poderia ser mais adequado na categoria anterior (conhecimento), foi mencionado por apenas um dos entrevistados, os demais, quando falavam em rotinas organizacionais, afirmavam não existirem ou estarem sendo elaborados os procedimentos da área; como no exemplo abaixo.

(E10) “...eu acho que deveria já ter tudo pré – procedimentado, a gente ta procedimentando a área, porque ate hoje uma empresa multinacional não tem procedimento , a nossa área esta sendo toda procedimentada , então eu acho que se tu já tivesse um procedimento , a pessoa entraria, leria o procedimento e já é meio caminho andado , pelo menos tu entende o caminho da roça , tu sabe como chegar e como entrar, pode ser que te falte um background pra te abrir o portão , mas , o resto tu vai fazer mais fácil...”

#### **8.4.3 Feedback**

Nas entrevistas emergiu a importância que os indivíduos atribuem a possibilidade de receberem feedback do gestor. O feedback pode ser em forma de elogio, incentivo, mas também criticas, as vezes “duras”, porem construtivas, revelou-se como sendo uma forma de oportunizar o aprendizado, vide exemplo a seguir.

(E14) “...Elogios, chefia , isso me motiva , claro que aumento de salário, né, quem não gosta, mas elogio, ser reconhecida... isso aí contribui ... porque... tem trabalhos que por mais que tu ganhe super bem e tal, mas o ambiente não ta legal , ou é um lugar que não tem uma limpeza , ou que tu não é reconhecido , ou tu não concorda com a política da empresa , ou o teu gerente não te dá bola,

sabe, aí não adianta o salário ... dinheiro é muito importante, sabe, mas o reconhecimento isso não tem preço [...] quando tu é reconhecida, eu no caso, um elogio... aí eu tenho vontade de fazer mais ainda, de correr atrás, de mudar até um pouco o foco, vou tentar fazer um outro trabalho, vou tentar contribuir, me interessar e aprender...”

Há também relatos que falam a respeito de receber um feedback construtivo, ou seja, no sentido de receber um retorno com relação a alguma atitude ou postura no trabalho que não foi vista como correta pelos colegas ou pelo gestor, como uma oportunidade (uma situação, um momento propício ao aprendizado) e também como um facilitador (algo que poderá desencadear) do processo de aprendizagem. É possível verificar que os indivíduos atribuem uma importância significativa ao fato de obter um retorno com relação a sua imagem perante aos colegas de trabalho.

#### **8.4.4 Políticas e Ações da Área de Recursos Humanos**

Alguns indivíduos, ao serem questionados com relação a oportunidades de aprendizagem dentro da organização, levantaram a questão de que as políticas de RH deveriam ser condizentes, um alinhamento entre teoria e prática. Desta forma, haveria mais credibilidade a área de Recursos Humanos frente aos colaboradores, o que acabaria por facilitar a aprendizagem dos mesmos no local de trabalho.

( E10 ) “...algumas pessoas tem o subsídio de inglês, mas não se faz nada pra saber se elas estão aprendendo, tá agora que veio um novo programa ... tudo é assim, sempre reativo [...]o aprendizado sofre influencia da gestão não só da de RH ... eu acho que aquela historia de avaliação de desempenho... tudo balela porque tem gestor que nem faz, o meu faz mal e porcamente e diz “olha tem nível tal e nível tal, tu tá aqui, mas o meu “budget” não permite que eu te coloque aqui...” então não faz... se é só pra dizer que tem, não faz... daí eles dizem “todo mundo tem que falar inglês”daí eles vão lá e contratam uma pessoa que não fala inglês ... a contratação de novos sem falar inglês... não faz sentido...”

A questão aqui é bem delicada, pois as pessoas percebem o assunto “aprendizagem” como estando diretamente relacionado à área de RH e exigem uma postura coerente da área com relação aos programas de aprendizagem formal como cursos, conhecimento de língua estrangeira, à avaliação de desempenho (onde existe o programa de treinamento). A alguns entrevistados também afirmaram que o RH tem o papel de supervisionar se os gestores estão aplicando as diretrizes da organização com relação a gestão de pessoas, incluindo a questão da aprendizagem, além de cobrar quando isso não ocorre.

De acordo com as entrevistas o papel do Gestor é de proporcionar a aprendizagem dos indivíduos através do feedback, mas principalmente disponibilizando acesso aos cursos formais que a empresa oferece através do plano de treinamento/desenvolvimento existente dentro da avaliação por competências e, também, incentivando os membros da sua equipe em participar, indicando inclusive cursos a serem realizados.

Desta forma, a participação em cursos formais é um suporte valorizado pelos indivíduos e entendido como uma forma da empresa facilitar e oportunizar aprendizagem. Contudo, citam sempre os cursos (alguns falam em treinamentos ou aulas) em que houve a possibilidade de aliar a teoria com a prática do dia-a-dia, afirmando que estes eram os cursos mais “interessantes”. Também valorizaram muito os cursos ditos “comportamentais”, como no exemplo a seguir.

(E11) “ A empresa tem ferramentas, né, por exemplo os cursos... eu acho que dos cursos sempre se tira alguma coisa , de alguns mais outros menos, né,, então eu já fiz ... o de relacionamento interpessoal foi muito bom porque eu acho que é uma coisa muito importante pra ti trabalhar numa empresa, tu ta trabalhando permanentemente com pessoas então quanto melhor tu conseguir desenvolver isso é melhor, então a professora era muito boa , e era um curso onde tu vivenciava tudo , eram jogos , eram tarefas, equipe, era super vivencial então esse eu gostei bastante... dentro do possível eu consigo trazer pra realidade, [...] e outros cursos tb o de administração do tempo ...foi um curso que teve muito exemplos, foi legal , consegui aplicar bastante, eu via que ali eu tinha muito espaço pra organizar o meu dia melhor, organizar as minhas tarefas melhores...”

Identificou-se que há uma distinção, por parte dos entrevistados entre fazer cursos por iniciativa própria e fazer cursos indicados pelo gestor. Os primeiros estão relacionados ao autodesenvolvimento (como já apresentado) e o segundo como oportunidade dada pela empresa.

Esta categoria revela que os processos de aprendizagem formais, ou seja, previamente planejados e com um objetivo a ser atingido - e normalmente vistos como de responsabilidade da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos (ANTONELLO, 2006), são considerados como oportunidades de aprendizagem quando apresentam situações de caráter prático.

### 8.4.5 Características Pessoais

Os entrevistados afirmaram que alguns indivíduos possuem algumas características que eles entendem como facilitadoras do processo de aprendizagem, tais como: ter iniciativa (falam em “motivação”), de aprender uma nova atividade, isso significa que a pessoa quer aprender e busca as informações para tal; aprender rápido (ser dinâmico ou ter um raciocínio rápido), ou seja, não precisar se deter muito no processo de aprendizagem e conseguem aprender sobre uma maior variedade de assuntos em num curto espaço de tempo.

A característica pessoal de ter iniciativa, quando mencionada pelos entrevistados, é relacionada como sendo motivada pelo interesse no crescimento profissional. redação

Com relação à afirmação de conseguir aprender mais coisas em menos tempo, pode parecer contraditório. Sendo assim, cabe explicar que os entrevistados entendem que cada indivíduo tem um “tempo de aprendizado”, e que este deve ser respeitado pela organização, visto que comentam que a empresa disponibiliza pouco tempo para a aprendizagem no local de trabalho, porém os indivíduos que possuem a característica de “aprender rápido” terão mais facilidade para aprender.

(E6) “...sendo muito metida; eu sou muito metida e eu converso muito com as pessoas que estão ao meu redor; por exemplo, a Alexandra trabalha do meu lado, ela faz uma tarefa x, eu nunca fiz a tarefa x, mas ... eu sei responder sobre as coisas porque eu converso muito com ela, então eu me educo muito com essa convivência com as pessoas que estão ao meu redor... e eu gosto muito de aprender, aprendo rápido, então o próprio Sistema quando começou eu era um usuário, em 6 meses eu era key-user, por que, porque eu gostava tanto de aprender, eu mexia tanto, ia tanto atrás, que acabou que eu acabei virando... aquilo ali acabou virando uma atividade minha, que não era pra ser mas acabou virando.”

O exemplo acima mostra como a iniciativa do indivíduo facilitou a interação com as pessoas para o aprendizado ocorrer e, também, o aprender fazendo (ambas as categorias já discutidas), uma vez que entendem que a empresa fornece alguns subsídios, mas o indivíduo precisa estar disposto a aproveitá-los.

Esta categoria, da mesma maneira que Aprender Sozinho, não foi considerada pela literatura usada como referência, uma vez que as teorias apresentadas não fazem

referencia a diferentes tipos de características pessoais que interferir no processo de aprendizagem.

#### **8.4.6 Disponibilidade e Acesso a Recursos e Informação**

A informação necessária para aprender sobre um determinado assunto pode estar disponível nas pessoas, no entanto esta categoria será avaliada mais adiante por ter sido expressa de maneira diferente e mais valorizada do que a informação disponível em Sistemas de Informações em geral.

A presente categoria surgiu a partir dos relatos falavam sobre as informações disponíveis principalmente em Sistema de Informação e nos meios de comunicação internos ( exemplo: intranet) e externos, como fazer pesquisa na internet. Ter acesso a essa informação é entendido como um facilitador/oportunidade de aprendizagem, porem cabe dizer que o próprio Sistema de Informação da Empresa não foi mencionado neste item (pelo contrario, foi avaliado pelos entrevistados como um obstáculo para a aprendizagem e será detalhado na próxima macro categoria).

(E4) "...daí lendo o manual eu descobri que já existe um campo que é tipo o numero do "cep" , hoje agente usa como numero do cep, então, isso vai ser a ligação entre o Sistema e o meu programa

(E11) eu sou uma pessoa que eu não preciso de alguém tão perto, as vezes eu erro bastante justamente por causa disso , mas eu vou la e eu faço mesmo sem ter instrução , mas eu acho que foi vivenciando , claro que com certeza a informação , por exemplo, a empresa aqui trabalha muito com procedimentos na intranet eu acho super valido e em alguns momentos me ajudou bastante também .

(E2) "... no momento em que surgiu google e pen drive eu não preciso mais guardar nada na memória , eu preciso de alguma informação eu busco direto ; tu consegue descobrir principalmente em termos de informática, de software , e não só isso, mas qualquer coisa que tu precisas, achar soluções rápidas até."

Alguns entrevistados mencionam os cursos disponibilizados pela empresa como acesso a recursos para facilitar/oportunizar o aprendizado, principalmente, quando sentem que lhes faltam conhecimentos ou informações necessárias para que o aprendizado ocorra, ou quando têm como objetivo a solução de um problema ou realização de um trabalho. Neste caso, a ênfase dada a "disponibilizado pela empresa" é no sentido de ser pago pela empresa uma vez que a iniciativa para a realização do curso parte do individuo e não da organização.



(E2) "...eu gosto sempre de ta pesquisando e buscando e acho muitas soluções mas daqui a pouco surge um limite , o âmbito tem que ser maior, então eu vou sentar com o Meu Gerente e vou dizer : "Gerente , olha isso aqui é interessante, o que tu achas? Vamos fazer? Tu me autorizas a fazer? " a empresa contribui para que eu faça , é negociado, então isso eu acho muito legal na função atual, essa disponibilidade de recursos não só meus pra buscar conhecimentos."

(E2) " ... se eu precisar fazer uma pesquisa via internet , aqui, teoricamente, pode ficar o tempo que quiser ... que é tranqüilo, a minha responsabilidade já é presumida e a minha liberdade também, então isso é muito útil pra mim principalmente. Se eu precisar comprar livros pra distribuir entre os meus colegas , certamente, eu posso contar com o recurso pra pagar por isso , desde que dentro dos nossos assuntos, né ... então eu tenho essas facilidades"

#### 8.4.7 Estrutura do Local de Trabalho

Alguns entrevistados relatam situações em que devido ao fato da empresa ter uma estrutura física do tipo "**layout aberto**", isso facilita a interação das pessoas, torna-se fácil obter informações e, desta forma , facilita a aprendizagem.

(E2) "as empresas enxutas elas tem essa característica, as áreas são interdependentes e apesar de eu não achar lá de muita valia ou de grande conforto nos termos as áreas abertas, todas visíveis umas com as outras; isso de alguma forma facilita essa integração. Antigamente a empresa era dividida em salas, em ambientes isolados... então, claro, tem mais conforto pra trabalhar, mais silencio enfim, mas por outro lado também afastava as pessoas e hoje não, hoje isso é facilitado; então tu ta conversando com pessoas de áreas completamente diferentes, com informações diferentes a todo momento e daí é só uma questão de saber ou de gostar de perguntar alguma coisa pra pessoa..."

Como pode ser verificado no relato acima, a questão da estrutura do local de trabalho é, muitas vezes, comentada explicitamente como um facilitador, porem, outros afirmam o contrario, e, portanto será apresentado na macro categoria obstáculos.

#### 8.4.8 Tempo

Os entrevistados consideram como um facilitador ao processo de aprendizagem dispor de tempo para poder receber novas tarefas e aprender.

E5 "Eu já me programei, como eu to aprendendo uma nova atividade de seguros eu dividi o meu tempo pra maximizar, então pela manhã eu trabalho com importação, que e' o meu foco, que é o momento que a gente ta fechando o cambio , que eu trabalho com outras pessoas, e o momento do mercado das 10 h a 13h então eu me direciono , eu me planejo pra essa atividade pela manha e a tarde eu separei , a partir das 2 horas ate porque tem um intervalo , então a partir desse horário pra trabalhar com seguros; salvo claro algumas coisas que aparecer urgente ai eu vou fazer num outro período, mas a principio eu divido desta maneira."

Os entrevistados valorizam o fato de a empresa possibilitar a oportunidade para terem mais tempo para aprender e conseguir realizar um trabalho que foi proposto. No exemplo do relato a disponibilidade de tempo deu-se a partir da criação de uma nova área com objetivos mais específicos.

(E2) “...,desde que entrou o Sistema no ar, os processos que nos tínhamos antes que nos davam uma abertura bem detalhada das informações pra analisar como as margens estão se comportando , como elas se formam foram perdidos; então hoje nos temos informações fechadas dentro do sistema , e essa é uma meta que a gente tem tentado desde que o sistema entrou, desde 2004 [...] então agora, com a nova área , eu consegui dedicar mais tempo a analise disso e uma analise muito técnica, muito de analista de sistemas , de busca de informações , e a gente ta conseguindo abrir isso”

Consideram relevante o fato de terem tido mais tempo para conhecer a aprender sobre a empresa na qual trabalham.

(E3) “ ... a maioria das pessoas quando entram tem um programa de integração , bom eu como trainee tive mais tempo de fazer essa integração e de conhecer o negocio da empresa , então durante 3 meses fui capacitada com treinamentos comportamentais [...]estagio nas áreas... final de cada estagio a gente tinha que fazer uma apresentação pro gerente, pros diretores o que que a gente tinha visto, o que a gente tinha entendido e não assim só apresentando o que a gente viu, dando opiniões , criticando processos... ai depois eu fui pra área A.”

#### **8.4.9 Autonomia**

De acordo com alguns entrevistados o fato de poder ter a autonomia para buscar as informações e aprender com outras pessoas da empresa no momento em que surgem, duvidas em relação a um determinado assunto ou necessidade de aprender algo para realizar um trabalho, sem que para isso haja necessidade de solicitar autorização do seu Gerente. Por exemplo, ao ser questionado sobre os fatores que contribuem para o aprendizado o entrevistado respondeu:

(E4) “ A liberdade que eu tenho pra ... pra buscar com as outras áreas . Desde que eu entrei, o Gerente 1 e o Gerente 2 sempre deram total liberdade pra gente... uma coisa que eu gosto muito , que o Gerente 1 diz é que a gente não vai passar toda vida numa empresa,então tem que aprender o máximo que tu puder porque o dia de amanhã, sei lá, de repente tu pode ta numa outra , mas o conhecimento que tu adquire é teu, né, então, com isso ele deixa a gente muito a vontade pra, ah quer falar com a Área 5 vai, não precisa pedir permissão pra ele; tu pode enveredar em varias áreas ali , conversar com varias pessoas e não precisa pedir pro chefe pra falar com o gerente, né. Então essa liberdade que eu tenho de organizar o meu dia, de lidar com outras áreas , em fim eu acho que é o mais importante.”

Dentro do seu dia-a-dia de trabalho, alguns entrevistados destacaram que ter autonomia para decidir o que fazer primeiro e na execução das tarefas, é um importante facilitador do processo de aprendizagem, pois, desta forma, há um “sentimento” de liberdade e de responsabilidade perante o seu trabalho.

(E4) “...o banco era aquela ... problemas que mudavam todo dia mas era mais ou menos a mesma coisa , não tinha muito o que pensar, o que fazer diferente , tinha que só resolver problemas ; e aqui não, aqui foi e é bem mais desafiador, né, tu interage pra buscar soluções , tem mais , tipo, mais poder de mudar as coisas, né... Mas não é uma rotina: ah, de manha eu faço isso de meio-dia eu faço aquilo, né, eu organizo da melhor maneira e isso eu gosto, eu não gosto muito de ter uma rotina , eu gosto de escolher o que eu posso fazer .”

#### **8.4.10 Reflexão / Auto-análise**

Refletir e analisar criticamente, principalmente as suas atitudes diante de alguma situação foi relatado pelos entrevistados como sendo uma oportunidade de aprender sobre seu comportamento e como poderiam melhorá-lo. Os entrevistados afirmam que refletir durante a ação é muito difícil, pois alegam não ter tempo para tal. A reflexão é sempre identificada em momentos fora da empresa ou mesmo depois de ocorrida a situação, dentro da empresa.

No entanto, é interessante verificar que, em outros relatos sobre processo de aprendizagem pela resolução de problemas, por exemplo, é possível identificar momentos de reflexão onde o individuo analisa as possibilidades ou busca premissas, porem quando questionados sobre o tema “reflexão” eles não se referem a essas situações e sim, apenas aos momentos de reflexão posteriores e sempre como oportunidade de aprender.

(E12) ” as vezes acontece alguma coisa e eu fico pensando porque que ta acontecendo ? será que eu não me comuniquei bem ? será que eu não recebi bem isso? Eu não recebi da maneira correta ? mas não imediatamente, geralmente eu tenho um atraso assim, eu recebo um problema eu lidou com aquilo de qualquer jeito e só no final do dia eu vou refletir “ah mas como eu podia ter resolvido isso... mas eu costumo sempre refletir depois... na hora assim... não... eu reajo como eu não gostaria de reagir as coisas, né, mas eu sou impulsiva, reajo depois penso... hoje menos... isso foi uma coisas que eu aprendi aqui.”

(E7) “no final do dia sempre tem uma análise do dia, chego em casa e penso, ah hoje o dia foi muito produtivo ou hoje o dia foi uma bosta, né, bah hoje foi um porcaria, ate mesmo pra tu para pra pensar sobre isso te ajuda no outro dia a tu chegar e ... hoje não vai ser igual , todo dia, no final do dia eu chego e faço uma análise ... geralmente meu pai é o cara que escuta, né, bah hoje foi um dia muito bom... fiz isso e aquilo e quando não é bom... bah, mas porque não foi bom ; então ate pra ti te conhecer melhor como pessoa, te conhecer melhor , claro tudo tem um porque, porque ta acontecendo isso? Ou onde eu poderia melhorar? E o refletir as vezes também é pegar os trabalhos que eu já fiz e que fui elogiado, eu abro e dou uma olhada...”

#### **8.4.11 Ampliação do Espaço Ocupacional**

Os entrevistados entendem que é uma oportunidade de aprendizado quando eles têm a possibilidade de executar uma atividade nova, ou seja, receber uma nova atribuição no seu trabalho e, também, quando tem a possibilidade de executar uma atividade diferente da que geralmente executam, mesmo que de forma provisória para substituir outro colega nas férias ou para auxiliá-lo na realização do trabalho. Nessas situações, consideram que, tendo essa oportunidade de executar uma nova atividade, o que Dutra (2002) chama de ampliação do espaço ocupacional do indivíduo na área, poderão “sair da rotina” e aprender coisas novas. São situações vistas como extremamente estimulantes ao aprendizado, como no exemplo abaixo.

(E5) “Olha, as oportunidades de atividades novas, né, de conhecer outras atividades. Eu acho isso assim, tanto pra mim quanto pra qualquer pessoa...aquilo que eu comentei no inicio: eu acho super interessante tu fazer rodízio [ refere-se a rodízio de atividades na área] , porque alem de tu tá adquirindo esse conhecimento , tu ta ...deixando a tua rotina, o desgaste que tu tem naquela atividade ; agora eu estava desgastada com esses últimos ...ultimo ano, principalmente eu tava desgastada , porque todo o trabalho que a gente fez dentro do sistema ainda não ficou pronto, né, então eu continuo fazendo tudo manual, todo aquele desgaste de toda aquela papelada, então realmente assim, esse ano eu senti muito desgaste em função disso ... mas com essa atividade nova que eu recebi agora, mudou tudo, sabe, por isso que é super importante a gente não fazer uma coisa só... sempre ter uma atividade nova , sempre tem que gerar alguma coisa nova porque tu ficar sempre fazendo a mesma coisa ... agora deu uma renovada ... oportunidades de aprender coisas novas”

De acordo com a literatura pesquisada após as análises das entrevistas, a pessoa pode ampliar o grau de complexidade de suas atividades no local de trabalho sem mudar de cargo na empresa através da ampliação do espaço ocupacional que poderá ocorrer em função de duas variáveis: as necessidades das empresas e as competências individuais e coletivas Antonello (2006). No momento em que ocorre a

ampliação do espaço ocupacional indica que houve desenvolvimento da pessoa, que ela é capaz de assumir e executar atribuições além de assumir responsabilidades de maior complexidade e isso é devido a um processo de aprendizagem, que conforme os relatos, pode ser facilitado no momento que lhes é dada a oportunidade de aprender uma atividade nova.

#### **8.4.12 Interação**

Uma das oportunidades/facilitadores do aprendizado mais mencionados e, principalmente mais valorizados pelos entrevistados, foi a interação com pessoas. As formas de interação relatadas foram bem variadas, alguns lembraram dos processos formalizados pela empresa como no caso do treinamento de trainees, mas o maior destaque é para interações que ocorrem no dia-a-dia de trabalho com a equipe, incluindo o gestor, com as outras áreas da empresa, com pessoas de fora da empresa (fornecedores, concorrentes, parceiros de negócio, viagens a trabalho). No entanto, parece haver um destaque especial para a interação com a equipe, pois há a possibilidade de as pessoas da equipe mostrarem outra maneira de fazer o mesmo trabalho; darem opiniões, criticarem processos de trabalho; ter a chance de ajudar um colega em uma tarefa; trocar idéias com a equipe, dividir conhecimento/ informações e, desta forma, ter a oportunidade de aprender.

Quando falam em interação alguns consideram importante o estabelecimento de um vínculo social com os colegas fora da empresa e também de aproveitar os momentos fora do local de trabalho (mas no horário de trabalho) como no cafezinho ou no almoço como momentos de interação e oportunidade de aprender.

Houve destaque também ao fato de que o ensinar as suas tarefas a outros colegas ser uma oportunidade de aprender, porque a interação com as pessoas novas no local de trabalho traz novas perspectivas.

O exemplo abaixo revela a valorização da interação entre os colegas de equipe e o feedback (categoria já apresentada).

(E9) “Eu acho que a integração e a abertura entre a equipe contribui muito , porque ao mesmo tempo que eu me sinto a vontade pra sugerir ou pra dar um feedback pra alguém , eu sinto que a equipe como um todo tem também essa abertura comigo e entre a equipe , uns com os outros assim, então eu acho que isso contribui muito porque eu sei que se eu tiver fazendo alguma coisa e que

alguém identificar que eu posso fazer melhor ... sei lá... assim como eu vou receber feedback positivo se eu tiver fazendo bem , eu vou receber um outro tipo de feedback sugestivo se eu puder fazer melhor entoa eu acho que isso contribui muito porque tu cresce muito, tu aprende muito no momento que teus colegas ou ate teu gestor tem essa liberdade de não necessariamente num ambiente formal de reunião ou coisa assim de chegar e te dizer : olha que sabe tu faz assim... quem sabe tu faz diferente , pode ser melhor ... acho que isso contribui muito e ajuda muito no aprendizado, né...”.

(E3) “ali a equipe é... uma das coisas que eu mais gosto de trabalhar na Empresa é a equipe de trabalho que a gente tem ali na área A, nos somos muito integrados , eu nunca fiz um caixa, mas eu sei como ele funciona, o que que afeta o que não afete porque eu converso muito com a Flavia . A Nair por exemplo nunca fez credito rural mas muita coisa ela sabe porque ela ouviu eu falando no telefone,porque a gente conversa muito , a gente troca muito; porque, tem um dia que to sobrecarregada... eu não, a Giovana, por exemplo, a pessoa que faz pagamentos ta super sobrecarregada, só que o pagamento ele tem que ser feito todos os dias , se tu não fizer aquele dia tu vai ter uma multa , então, na hora que precisa , a gente para e vai cobrir onde ta tendo uma necessidade maior . Então essa interação, ela é incrível por que tu aprende muito, teu desenvolvimento , pro dia-a-dia é muito importante. Precisa ter uma visão do todo, precisa entender o que a tua área faz . a ligação de pagamento é pra Giovana , mas não cai ligação de pagamento só pra ela, eu tb recebo ... e ai eu não preciso saber no detalhe, mas eu tenho que saber da uma orientação geral pra pessoa... vou encaminhar o assunto... então, ali na área financeira afeta o meu dia-a-dia de trabalho positivamente”.

No exemplo a seguir o entrevistado relata sobre a importância da interação com pessoas de fora da empresa e, também, de criação de vínculos que não são apenas profissionais.

(E13) “eu fui uma vez na Empresa Vale... eu nunca tinha viajado e eu fui sozinha... daí a Gerente 3 não pode ir, nem o Gerente 4, daí sobrou pra mim ir ... e eu não conhecia ninguém dos parceiros e coisa horrível tu chegar e não conhecer ninguém ... e tudo gerentes... foi la em Sergipe, era pra conhecer a mina de cloreto, e depois iria ter um seminário , eram 2 dias... aí fui... sozinha... cheguei lá eu conhecia uma pessoa ... a Antonia da Empresa Amarela , que a gente conversava muito por telefone, a gente pegou uma amizade , mas eu não conhecia ela pessoalmente, só por telefone, daí lá a lara tava lá , daí eu conheci outras pessoas... e foi muito legal..a noite a gente saiu junto, daí eu comecei mais a interagir com os parceiros , porque existe a importância de tu interagir com eles não só como concorrente, né, mas como parceria e ter algo mais , um laço ... então eu esse laço eu criei com alguns deles... ( citou nomes dos gerentes e respectivas empresas) isso foi muito importante ate como crescimento assim profissional na área de negociação que se precisa de muita informação, e essa viagem pra mim foi muito boa, depois dessa daí eu já fui numa da Empresa Branca porque daí eu já conhecia um pouquinho mais , né, então pra mim foi muito bom...”

Alguns entrevistados ao falar em relacionamento interpessoal, como um sinônimo de interação com os colegas e de ter bom relacionamento com as pessoas,

frisam que não estão falando em “amizade pessoal”, mas em relacionamento de colegas de trabalho que possuem um objetivo em comum dentro da empresa, mas não mencionam que objetivo é esse.

Os comentários que tratavam a respeito da interação com pessoas da mesma faixa etária como uma oportunidade de aprender, chamam a atenção pelo fato de ter sido identificado um contexto de conflito entre pessoas mais novas e as mais antigas na empresa (com relação a tempo de trabalho e idade). Podendo colaborar com a idéia de que este conflito diminui o grau de interação entre as pessoas e o nível de aprendizado, uma vez só consideram como oportunidade de aprender quando interagem com pessoas da mesma faixa etária e não com todos sem distinção.

(E12) "... e a empresa ter bastante gente jovem não assusta tanto... então eu acho que essa faixa etária menor, por eu ser jovem , é um fator que contribui pro meu aprendizado porque eu consegui trocar, porque numa outra empresa não ia existir a troca , a comunicação, aceitar tão fácil. Facilitou conseguir a informação... Ainda apesar de ser uma presa com tanta gente jovem , ela ainda é uma empresa que tem uma cultura muito de empresa familiar brasileira , de esconder alguma coisa, isso dificulta, então existe muitas pessoas que não são abertas, não querem te falar, ou te falam mais ou menos”

Outra questão lembrada pelos entrevistados quando falavam a respeito de interação era o fato de que, muitas vezes, para interagir com as pessoas era preciso ter iniciativa própria, vontade de aprender, o que se relaciona com a categoria de análise das características pessoais, porem pode ser uma evidencia de que a interação entre as pessoas não ocorre de maneira espontânea, ao menos no grupo pesquisado.

#### **8.4.13 Coaching**

Os entrevistados que declararam estar participando ou já ter participado do processo de coaching na empresa, afirmaram que este é um período de oportunidades de aprendizado. Isso porque têm a possibilidade de realizar atividades diferentes das que geralmente desenvolvem, e por terem a oportunidade de desenvolverem habilidades novas, relacionadas a gestão de pessoas, vide exemplo a seguir.

(E6) “eu tenho atividades não rotineiras ligadas a gestão de pessoas que eu estou sendo treinada pelo nosso gerente, ele ta fazendo coaching comigo e com outra analista, porque a gente tinha um supervisor que saiu , então ao invés de ele contratar um supervisor de fora ele pegou 2 pessoas da equipe que ele

considerava mais próximas desse perfil e ta treinando essas 2 pessoas , então eu tive seleção, agora a gente ta dando um treinamento pra um colaborador novo , participando dessa parte de gestão de pessoas... o meu gestor ele ta sempre muito atento, então a primeira vez quando eu entrei pro programa de formação de lideres não foi porque eu quis ir, foi porque ele teve oportunidade de escolher pessoas da equipe dele pra participar e ele me escolheu; ele “ah acho que tu tem um potencial aqui que pode ser desenvolvido”; acho que isso é uma coisa bem rica e é uma fonte que eu tenho... “

No relato acima também se destaca a importância do papel do gestor e de aprender fazendo.

Em algumas situações de coaching onde o entrevistado afirmou que ao realizar um determinado trabalho com a orientação do gerente houve um momento posterior de reflexão do “aprendiz” e de feedback do gestor que oportunizou o aprendizado; é possível relacionar com outras duas categorias de facilitadores do processo de aprendizagem anteriormente mencionadas.

#### **8.4.14 Escuta**

Ouvir conversas entre outros colegas da área sobre assuntos relacionados ao trabalho ou sobre alguma situação ocorrida, pode ser uma oportunidade de aprender, pois os entrevistados afirmam que quando se depararem com o mesmo assunto ou situação saberão como agir ou para quem direcionar a questão. Além de entenderem que desta forma estão atentos ao ambiente, referindo-se a área em que atuam.

(E6) “... isso é uma coisa que é da minha pessoa , eu to sempre ligada no ambiente, eu tenho um problema que eu escuto muito bem, então tem alguém falando hoje, eu to mais ou menos a par do assunto e ... então dificilmente alguma coisa chega em mim e eu não sei pelo menos pra onde encaminhar essa pessoa.”

#### **8.4.15 Experiências Traumáticas**

Algumas situações que exigem “resistência emocional” do individuo, que vão de encontro aos seus valores, mas que deverão ser cumpridas, são consideradas por eles como experiências traumáticas e de desgaste emocional muito grande, por exemplo : integração de empresas adquiridas, incorporar tarefas, demitir pessoas. São momentos descritos como difíceis, mas depois ao tornarem-se parte do passado são identificadas como situações onde houve oportunidade de aprendizado.



(E6) “Eu me descobri mais forte do que eu imaginava em algumas situações em que eu fui colocada, né, por exemplo a situação da integração ... muitas vezes eu parava assim a noite sozinha num quarto de hotel e pensava : meu deus como que eu farei isso, né? Ou como eu irei superar isso, né? Porque tinha uma resistência muito grande daquelas pessoas , aquela situação era muito pesada , e eu me descobri muito mais forte, eu achava que eu não tinha uma negociação, um dom de negociar tão forte , me surpreendi com isso, eu sabia que eu ia bem, mas aprendi que eu ia bem melhor do que eu esperava [...]foi muito difícil, olha é uma coisa que tem que ter muito estomago [...]eu com 28 anos lidando com profissionais de 50 que sabiam que iam ser demitidos , que provavelmente não conseguiriam outra colocação no mercado , a minha consciência tb brigando comigo ... mas por outro lado eu tinha que me fortalecer e pensar : eu to fazendo um trabalho e se não for eu vai ser uma outra pessoa , e eu tenho que fazer isso da maneira mais elegante , mais tranqüila possível, né; então realmente foi um aprendizado pessoal assim...”

No exemplo abaixo o entrevistado vivenciou uma situação estressante e tensa, logo que ingressou na área em que atualmente trabalha, isto oportunizou aprendizado em relação a sua atitude e proporcionou autoconhecimento rever redação

(E14)”... Sabe, foi difícil, é muita informação , levou um bom tempo, um bom tempo mesmo , e eu tive assim varias experiências de me tocarem no meio da fogueira [.. ] uma dessas foi assim... quando a Empresa comprou a Outra Empresa, a Analista que é a pessoa que ta ali a frente que lidera o grupo na parte nacional, ela saiu de férias e foi na época em que muita operação de cessão, muita volume de compras, auditoria focada já pra publicar o balanço em marco, ... então assim ... no meio da fogueira,[...] eu tb tenho esse pique sabe de fazer varias coisas ao mesmo tempo , só que quando tu vai pra um sistema diferente ... empréstimos, permuta... meu Deus o que é isso? O que é isso... emprestar produto? É uma operação diferente, eu nunca vi isso na minha vida ... e daí eu tive que dá conta da auditoria, era auditoria no meu pé, era venda dos estoques que tinha que deixar os pedidos implantados e tinha que ser até o final de janeiro... claro que foi postergando até marco mas... tendo que reportar informações pra diretoria.. aquele medo : meu Deus de falar alguma coisa errada! ... ah, reportar informações pro planejamento ... que hoje eu ate dou risada porque é uma coisa assim ... uma planilha monstruosa que tu tem que considerar uma serie de informações , tu tem que ter a visão de tudo, tu não pode pensar só naquilo ali , é responsabilidade , ninguém quer errar, sabe, olha... eu só não surtei aqui em janeiro não sei porque ... porque eu fiquei simplesmente apavorada... eu achei que eu não ia dar conta , mas como eu sei que eu tenho esse perfil dessa correria , dessa loucura, acho que se a minha vida fosse diferente eu não ia ta satisfeita ... a gente ta sempre vivendo na adrenalina , sempre com a faca no pescoço, é muita coisa pra fazer ... mas é normal tu sentir aquele medo , aquela insegurança , será que eu vou conseguir ? Aquele stress que a gente fica , assim, preocupada, eu não quero errar, tu quer fazer certo ... então isso foi um momento assim tipo prova de fogo [...]tem que enfrentar essas fogueiras , porque a gente aprende assim mesmo.... é muito complexo, é muita coisa diferente , é muita novidade tu ta sempre aprendendo , tu tem que te boavontade, tu tem que correr atrás”

Acima relatos referem-se a processos informais e experiências de aprendizagem no local de trabalho.

## 8.5 OBSTÁCULOS AO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Ao contrário dos facilitadores/ oportunidades, os obstáculos ao processo de aprendizagem são uma categoria de análise reúne aspectos também relacionados a organização e/ ou aos indivíduos e aspectos situacionais que, de acordo com os sujeitos, dificultam aprendizado no local de trabalho, sendo que os mais relevantes foram: Não Compartilhar Conhecimento / Pouca Interação e Sobrecarga de Trabalho.

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO/VARIAÇÃO
<b>OBSTÁCULOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	Falta de Experiência	- Não ter uma experiência anterior
	Falta de Conhecimento	- Não possuir um conhecimento anterior; - Não conhecer a estratégia da companhia - Não conhecer o fluxo de trabalho todo, o processo todo, o motivo de estar fazendo aquele trabalho; - Areas que não tem procedimentos
	Estrutura do Local De Trabalho:	- Layout aberto – barulho, interrupções;
	Sobrecarga de Trabalho/Pouco Tempo	- Excesso de atividades ( de tarefas), rotina tomam tempo; - Pouco tempo p/ aprender. Em alguns casos o “tempo curto” para aprender obriga a acelerar o aprendizado ( tido como positivo)
	Não Compartilhar Conhecimento / Pouca interação	- Pessoas que não compartilham o conhecimento; - Pessoas que não querem ensinar; Pessoas que não sabem transmitir seus conhecimentos * (* deixar claro que o foco é um ministrante de um curso externo);
	Insegurança	- Não sabe para onde vai (para qual área) – ficar preocupado com isso ao invés de preocupar-se em aprender (aparece somente nos caso dos trainees).
	Resistência a Mudança	- Pessoas que resistem a mudanças;
	Disponibilidade e Acesso A Recursos Informações	Dificuldade em obter informações no sistema ou das pessoas que detêm o conhecimento.

**Quadro 05 Resumo das Categorias Obstáculos do Processo de Aprendizagem**

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados

### 8.5.1 Falta de Experiência

Segundo as entrevistas o fato de não ter uma experiência anterior na área em que estão atuando foi um obstáculo a aprendizagem no inicio de trabalho, porem, muitos afirmam que conseguiram superá-lo devido ao auxilio dos colegas, ou seja , através do processo de aprender pela interação com as pessoas

(E14) “Foi bem difícil, porque eu tenho uma larga experiência de ... na área contábil , né, eu trabalho desde os meus 16 anos sempre na área contábil e fiscal , contábil e financeiro; quando eu vim pra ca o que eles tavam precisando era

uma pessoa com um perfil pra trabalhar na área administrativa com conhecimento contábil ... ; mas na área de suprimentos não é o foco contábil , então assim, eu tive dificuldade no inicio... bom no ramo de fertilizantes eu não havia ainda trabalhado ... daí assim... empréstimo, permuta, o que é isso? Eu tava acostumada com compra, venda, prestação de serviço... agora empréstimo? Sabe, foi difícil, é muita informação , levou um bom tempo”

### **8.5.2 Falta de Conhecimento**

A falta de conhecimento é relacionada aos seguintes aspectos: não conhecer a estratégia da companhia, não conhecer todo fluxo de trabalho, o processo no seu todo e o motivo de estar realizando aquele trabalho, são tidos como obstáculos. Isto porque entendem que é importante no processo de aprendizado o indivíduo sentir-se parte de um todo e compreender o seu papel dentro da empresa e de que forma ela espera que o mesmo se comporte como seu representante perante o mercado.

Da mesma forma, o fato de não existirem procedimentos ou ao menos não ter-se conhecimento sobre eles, é visto como um obstáculo pelo mesmo motivo apresentado anteriormente: compreender de que forma a empresa espera que o indivíduo se comporte como seu representante perante o mercado. No relato abaixo o entrevistado fala sobre a relação com a empresa.

(E12) “...principalmente a falta de uma estratégia clara... “qual a estratégia da companhia?” ... como é que se deve.... então o que é mais importante hoje? É mais importante eu responder meus email ou fazer com que o navio chega na hora? Mas como é mais importante eu fazer isso? De qualquer jeito? A qualquer custo? A qualquer preço? ... um posicionamento claro ...qual é o objetivo do departamento? É suprir! Colocar material na unidade... a qualquer custo? Não, a gente sabe que não é! Mas não é como? O que é correto? Eu defino isso, mas qual é o objetivo? Não na teoria... na teoria todo mundo conhece os valores da empresa e tal... eu falo de uma maneira clara, descendo la da diretoria , do gestor e pra gente... é muita reunião e pouca comunicação... a gente dispende altas horas em reunião discutindo coisas que não são postas em pratica no outro dia”

### **8.5.3 Estrutura do Local de Trabalho**

Como já foi dito anteriormente a estrutura do local de trabalho enquanto um facilitador, na forma de layout aberto, em alguns relatos, emerge como obstáculo que dificulta o processo de aprendizagem, devido ao fato de ocorrer muito barulho na área e interrupções freqüentes.

(E10) ” O ambiente de trabalho, que ali hoje o nosso ambiente é terrível, parece um presídio central, 25 pessoas aglomeradas num buraco sem o mínimo necessário: a temperatura ambiente , o barulho, é uma área barulhenta , nossa, a gente ta junto com a área de planejamento, ta todo mundo “apinhado”, os caras tem que pensar em planilha, nos temos que gritar e negociar por telefone , tb temos que pensar... então é bem complicado ... eu acho que o barulho , a falta de iluminação, a falta de tudo atrapalha porque tu não consegue raciocinar direito, as vezes tu tem que ir pra uma sala pra te concentrar... aquele ambiente aberto atrapalha... todo mundo a falar, um falando inglês , outros gritando com o cara do planejamento...é quase uma missão impossível.... pode ser ate tudo num ambiente, mas com um espaçamento, né, eu digo “é o presídio central” e agora sem ar condicionado, agora ta ficando.... os telefones tocando a mil , ninguém atende os telefones... então complica...”

#### **8.5.4 Sobrecarga de Trabalho / Pouco Tempo**

Os entrevistados comentaram muito sobre o fato de que o excesso de atividades faz com que tenham menos tempo para aprender. Também, destacaram que ter uma elevada quantidade de tarefas rotineiras deixa a pessoa sem tempo para se dedicar a reflexão, a pensar sobre o trabalho que esta sendo realizado e aprender, ou seja, afirmam que se tivessem mais tempo poderiam talvez aprender mais.

(E13) “o serviço cada vez vem mais e suprimentos não é aquela coisa assim “ah isso aqui eu vou fazer hoje “tu pode anotar que tu vai fazer hoje, mas a todo momento cai um email novo , a todo momento cai uma negociação nova , o que vai ficando pra trás muita coisa e aquilo vai acumulando ... tu pode ficar ate meia noite trabalhando a semana toda que não vence ... então tu so tem que te da os limites ... a não ser que tu tenha mesmo que deixar pronto alguma cotação, e eu atendia todas as unidades , ate a parte fiscal... daí como eu conhecia , eu ajudava .... o serviço ali ele é bem complexo ... as operações elas se multiplicam , e a gente trabalha com muito empréstimo e isso te da uma trabalheira danada... As dificuldades é o acumulo de tarefas que vão porque a demanda é muito grande de operações... e tu não consegue parar pra pensar... [...]acho que a relação interpessoal ali o aprendizado acho que flui dessa forma na comunicação ... a empresa só não proporciona é o tempo pra isso ... deveria proporcionar um tempo ... não digo a empresa, mas a gestão né, deveria desenvolver melhor, né?”

Ter pouco tempo para aprender obriga a acelerar o aprendizado (tido como positivo), foi uma exceção no relato abaixo, pois mesmo os que afirmaram ter facilidade para aprender (ter a característica de aprender rápido) comentaram que a falta de tempo dificulta a aprendizagem. Isto é, podem ocorrer diferenças quanto ao fato de que tempo é esse que cada indivíduo precisa para aprender, mas todos afirmam ser um ponto importante a ser observado pelo gestor e pela empresa.

(E1) “E as vezes o trabalho em pressão tem seu lado positivo, tu te obriga , tu tens alguns prazos pra cumprir te obriga a tu correr atrás , mexer os pauzinhos e fazer chover , então é o lado positivo da pressão no trabalho “

### 8.5.5 Não Compartilhar Conhecimento / Pouca Interação

Os entrevistados consideram como um obstáculo a aprendizagem o fato de existirem pessoas, principalmente dentro da empresa, que não compartilham o conhecimento que possuem, sendo que, muitas vezes, o trabalho a ser realizado depende deste conhecimento.

(E13) “de repente tu pode perder o negocio porque tu demorou muito... ou eu dependo da gerencia, eu não tenho carta branca pra tudo e ai me bloqueia tb ai, e ai a gerencia ela não tem aquele tempo , né, pra te dar um feedback de alguma negociação, tipo assim eu monto a negociação , mas eu preciso ter o feedback e as vezes tu não tem, tem que esperar um pouquinho , então tu não consegue ter aquela proximidade pra poder ter mais rápido a resposta ...”tomo essa direção que é isso ai”e tu vai e tu sabe o que tem que fazer ou “não , isso aqui é risco, então vai do outro lado”... porque o gerente tem uma visão muito ampla do mercado , tem uma experiência muito grande...[ mais adiante fala de um outro setor da empresa ] o importado reflete muito no nacional , justamente nos preços, né, então se tu já tem uma visão do importado tu já sabe que tu tem que te antecipar a compra aqui por que oh vai subir... vai subir e o nacional vai refletir depois , tu compra hoje do importado pra chegar daqui a 2 – 3 meses , o nacional tu ta trabalhando com o preço mais la de trás então tem ligação direta, e se tu não tem essa comunicação dificulta muito a tua negociação...”

Quando questionado sobre o que dificulta a aprendizagem no local de trabalho, o entrevistado respondeu sem hesitar.

(E6) “é justamente essas pessoas que tem dificuldade de dividir a atividade que ela faz. Isso é meu; isso aqui quem faz sou eu e eu faço assim! Isso é o que mais dificulta.”

Os relatos parecem evidenciar que quando as pessoas não compartilham o conhecimento acaba resultando em uma pouca interação entre os indivíduos. Porém é difícil identificar exatamente se a pouca interação ocorre devido ao fato de alguns indivíduos não terem disposição de compartilhar seus conhecimentos ou o contrario, ou seja, identificar a causa e a conseqüência de cada situação. Contudo, é fácil perceber que a pouca interação e não compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos são obstáculos a aprendizagem considerados relevantes para os entrevistados.

De uma maneira geral, a referencia foi sempre a pessoas da empresa, porem houve duas citações a pessoas de fora da empresa referindo-se a pessoas que não sabem transmitir seus conhecimentos (cabe informar que o foco foi um ministrante de um curso externo);

(E2) “estávamos fazendo numa academia de um dos módulos do Sistema , é o top, o nível máximo que se tem conhecimento dentro de controladoria no Sistema. Ótimo, o pessoal que faz começa a dar consultoria direto e entende muito melhor o funcionamento das coisas , produz mais neste sentido; mas aconteceu que o nosso instrutor era uma pessoa de muito conhecimento , sem duvida, mas pouco didática, o curso estava fluindo, era 1 mês de academia , flui por 2 semanas e não deu mais pra ir adiante, eu mesmo que já conhecia muito desse modulo chegou um momento que eu comecei a desaprender então nós nos reunimos e cancelamos a turma e eles ficaram de conseguir um outro instrutor.”

### **8.5.6 Sentimento de Insegurança**

A questão da insegurança emergiu nas falas dos entrevistados que participaram do processo de trainee da empresa. Estes se referiram ao fato de que por não saberem para onde iriam (para qual área) ficavam preocupados ao invés de preocupar-se em aprender. Mesmo sendo uma categoria que surgiu a partir de algumas entrevistas em particular, acredita-se que seja possível relacionar ao fato de que situações de insegurança, stress e preocupações com relação ao local de trabalho possam ser um obstáculo ao aprendizado uma vez que “retiram a atenção“ do individuo para outro foco que não a aprendizagem, conforme relato abaixo:

(E12) “Existe uma questão bem confusa na empresa hoje, na fase de trainee ... isso gera uma ansiedade no grupo... ninguém sabe pra onde vai ou não , teoricamente tu vai pra aquela área pela tua formação , geralmente quem faz engenharia vai pras unidades, mas por exemplo não foi o meu caso , eu fiz entrevista com uma área de logística , na área de suprimentos... mas sempre fica durante 4 meses num estado de ansiedade extrema ... então a gente fica 50 % do tempo preocupado e pensando pra onde a gente vai e 50% do tempo realmente estudando e entendendo a empresa...”

### **8.5.7 Resistência a Mudança / Pouca Interação**

A questão da resistência a mudança é levantada nas entrevistas como um obstáculo para o aprendizado uma vez que, devido a essa atitude de algumas pessoas, há pouca interação entre elas o que acaba por dificultar o aprendizado. A seguir um exemplo.

E6 “Teve outro consultor que a resposta primeira sempre era não, então essas pessoas são bem difíceis de tu chegar e de tu aprender ; em empresa , algumas pessoas ficam restritas a um mundo e aquilo ali é a vida dela, tipo, tinha uma pessoa na Empresa Que Foi Adquirida que aquele contas a pagar era a vida dela , foi ela que criou , foi ela que fez... era o filho dela... ela tinha uma impressora matricial desse tamanho pra imprimir 1 relatório... eu dizia: mas não é possível que esse relatório não sai na laser? Era só ela ter ido atrás, investigado, mas não tava ali a impressora matricial do lado dela, não tava incomodando. Tem pessoas que é difícil a gente romper resistência.”

### **8.5.8 Disponibilidade e Acesso a Recursos e Informações**

Os entrevistados alegam que para aprender muitas vezes precisam obter informações do Sistema de Informações da Empresa (software específico), porem por se tratar de um sistema extremamente complexo e/ou por não atender exatamente a necessidade da área, encontram dificuldade em obter informações no sistema o que se torna um obstáculo a aprendizagem. No relato abaixo o entrevistado fala desta dificuldade.

(E13) “...tem a Francisca ... que ta trabalhando nos processos pra tentar minimizar o tempo de trabalho com a operação que pega muito a parte de TI então ainda esta sendo feita muita coisa então, eu imagino , sendo otimista, que depois que minimizarem essa parte operacional, porque a gente faz muita coisa manual depois que entrou o Sistema, coisas que a gente não fazia e hoje a gente faz, exemplo clearings nos não fazíamos hoje é um absurdo o que tu perde de tempo fazendo clearings e é nota a nota , teve um clearing de uma compra que teve 7 folhas de notas fiscais... então é um absurdo ... a gente ate já chamou o TI pra tentar lincar, né, pra isso ai ser automático quando tu faz adiantamento, ne’, mas foi passado pra Luanda, mas foi passado tb outras coisas pra ela... então eu acho que falta tb um pouco de prioridade”

Neste próximo relato o entrevistado fala de dificuldade de acesso a informações devido ao fato de não existirem registros e, também, procedimentos para as atividades realizadas.

(E12) “...você se desgasta... fica um pouco estressante ... vc tem que ficar buscando coisas que são óbvias , coisas que fizeram no ano passado, no ano retrasado, há 2 anos atrás já se fez aquilo então porque que já não ta ali, então isso é um desgaste desnecessário porque todo ano vai ter alguém fazendo a mesma coisa , então quando eu vou fazer uma coisa nova eu guardo aquilo de uma maneira clara e quando eu tenho tempo eu vou organizar aquilo ali porque eu sei que alguém vai usar aquilo no próximo ano ou ate eu mesma.”



## 8.6 RESULTADO DA APRENDIZAGEM

A partir das análises das entrevistas identificou-se que os resultados dos processos de aprendizagem são relacionados ao indivíduo, mesmo que para se chegar a esse resultado ele precise, conforme declarado nas entrevistas, interagir com os outros indivíduos e trocar conhecimento. As duas categorias que emergiram foram: o autoconhecimento e o autodesenvolvimento.

<b>RESULTADO DA APRENDIZAGEM</b>	Auto-Conhecimento	- auto – conhecimento: passou a agir diferente; - conhecer o que gosta de fazer, o perfil de trabalho.
	Auto-Desenvolvimento	- Saber fazer algo que antes não sabia

**Quadro 06 Resumo das Categorias Resultado da Aprendizagem**

**Fonte: elaborado a partir dos dados coletados**

### 8.6.1 Auto- conhecimento

Identifica-se o auto – conhecimento quando o entrevistado relata que passou a agir diferente depois de ter aprendido algo novo. Também quando afirmou que conseguiu identificar as atividades que gosta de executar e o seu o perfil de trabalho, ou seja , reafirmou ou identificou características pessoas a partir da aprendizagem no local de trabalho.

(E10) “Aprendi, que eu sou uma pessoa muito exigente e que eu exijo das pessoas ... eu exigia das pessoas as vezes que elas fossem tão rápidas quanto eu, só que eu sei que cada um tem seu ritmo , eu acho que eu aprendi a parar e pensar “ não, ela não consegue nesse ritmo, ela vai no dela” [...] tem uns que vão numa velocidade e outros que vão em outra, não adianta, eu consegui “baixar a minha bola”... nem todo mundo é igual a mim, eu escuto uma vez e aprendi... e se eu não entendi eu já vou já pego o telefone “oh não entendi” ... isso é meu , da minha personalidade , muito rápida, muito ativa, e as pessoas não são,de uma maneira geral não são, isso foi um aprendizado pra mim .”[...] Eu continuo muito exigente, assim, “cadê isso... cadê aquilo... porque tu não fez?” ... mas mudou a minha forma de cobrar das pessoas “ mas tu não entendeu , tu quer que eu te explique de novo” ... antes eu dizia “mas como não ficou pronto isso” e agora eu tento entrar de outra forma “mas tu não fez porque? Tu não entendeu alguma coisa? Tu quer alguma ajuda? “ então eu tentei ser mais política ate com as pessoas porque elas não tem culpa de ter a velocidade que eu tenho , pra mim é ótimo porque eu aprendo muito rápido , mas a outra pessoa não tem culpa porque ela é ligada em 100 volts e eu sou em 210... ela vai no ritmo dela, e eu tenho que respeitar o ritmo dela.”

(E5) “Na verdade, esse meu cargo ou enfim o meu trabalho , ele me mostra a minha capacidade de fazer as coisas , eu sou uma pessoa muito realizadora, se tu me der uma coisa pra fazer eu vou lá e vou fazer... eu não vou deixar aquilo ali sem resposta. Então ele me deu isso aí, pra mim ver a minha capacidade e pra

mim ter o entendimento da minha maneira de ser com relação a aquela aprendizagem , cada um tem uma maneira de aprender , cada um tem o seu tempo, então entender mais a mim e as outras pessoas com relação a isso , a ter discernimento com relação ao teu perfil, o meu perfil... eu sou uma pessoa ... eu sou operacional, eu gosto de atividades operacionais , eu não gosto de atividades gerenciais, eu não gosto de um cargo de gestão[...], eu tenho perfil operacional, eu gosto de sentar e gosto de trabalhar , eu gosto de ter as minhas atividades e saber o que eu tenho que fazer e saber aonde eu to em todo o processo e sentar e fazer a coisa acontecer . Eu não gosto de reunião o tempo todo, reunião é assim ó: nos temos esse assunto pra discutir e nos vamos discutir esse assunto e nos vamos dar uma solução... e vamos fazer. Então é assim, todas as experiências que eu tive profissionais, tive essas oportunidades de aprender essas coisas...”

### 8.6.2 Auto- desenvolvimento

De acordo com os relatos o autodesenvolvimento esta mais relacionado a parte técnica do trabalho. Surge como o resultado do processo de aprendizagem quando os indivíduos relatam que devido ao fato de terem aprendido algo novo, sabem executar uma atividade ou tarefa que antes não sabiam. Como consequência dizem estar preparados para novas oportunidades de trabalho (tanto dentro como inclusive fora da empresa)

No relato a seguir o entrevistado diz ter aprendido a executar atividades mais complexas, o que resultou no autodesenvolvimento e, conseqüentemente uma promoção de cargo na área.

(E6) “De assistente pra analista é assim, como é que funciona no nosso setor: primeiro são dadas as atividades , primeiro é dado o desafio, se tu então corresponde , tu é promovida , então eu já fazia a atividade de analista já há algum tempo. O analista pra mim é aquela pessoa que desenvolve as coisas sem ter conhecimento , mas desenvolve, descobre como resolver os problemas novos , esse pra mim é o analista, eu acho, pelo menos, o que diferencia um assistente de um analista é que um assistente tem pra quem perguntar e um analista não. O analista tem que buscar soluções novas e diferentes, né, então eu já fazia isso há algum tempo , já fui trabalhar no projeto Sistema tb , já fazia essa busca já há algum tempo.”

Neste caso o entrevistado indica, em outros momentos da entrevista, que o assumir a tarefa de usuário-chave do Sistema poderá ser importante no futuro ate mesmo fora da empresa.

(E7) “Quando eu comecei. logo eu queria ser key user... o pessoal dizia que era só “incomodação “ e que eu não conhecia muita coisa do sistema... fui atrás... e “pum”já tava conhecendo bastante coisa do sistema, daí eu comecei a articular pelos bastidores, né, que aí eu conhecia o cara que era key –user tb, eu disse: cara, tu pode me dar uma forca? Fala com o gerente de TI pra me abrir essa

porta? O meu gestor não gostou muito... porque ele sabia que era só problemas e que eu teria que demandar algumas horas... mas que sabia que era importante pra eu me desenvolver e que era importante pra empresa. Daí , de repente eu recebo o convite.[...] Uma oportunidade de conhecer as pessoas e ajudar as pessoas, né, [...] eu posso ser o cara que ajuda também! Era uma oportunidade que ela existia só que cabia a mim correr atrás. Então, se tu tens a oportunidade e ta ali, e tu tem que ir atrás... “

Para essa categoria foi necessária a busca de literatura alem da que havia sido pesquisada

A definição para o termo autodesenvolvimento que esta de acordo com o que foi apresentado acima: “O autodesenvolvimento é um processo auto-iniciado de aprendizagem , cujos elementos- chaves no processo são autoconsciência, reflexão e experimentação e cujas dimensões são o desenvolvimento, a pessoa vista no seu todo e a responsabilidade pessoal” (Antonello,2004. p. 54)

## **8.7 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DAS EQUIPES PESQUISADAS**

Não foi possível identificar diferenças com relação aos processos de aprendizagem entre os entrevistados das duas equipes que fizeram parte do estudo no que tange ao tipo de tarefa executado em cada grupo de trabalho, apenas semelhanças.

Entretanto foi possível identificar algumas diferenças em relação a outros tópicos que serão apresentadas a seguir.

Os entrevistados da área B, com exceção de dois indivíduos, não tinham ou praticamente tinham muito pouco conhecimento anterior na área de atuação; o que já não ocorreu com os entrevistados da área A, visto que todos relataram ter experiências na área específica ou em áreas afins.

Este ponto parece ser relevante, pois ao tentar analisar as diferenças entre os processos de aprendizagem das duas áreas, verificou-se que as diferenças que existem estão relacionadas a: contexto no qual os indivíduos estão inseridos e experiência anterior.

Na B devido ao fato dos indivíduos terem pouco conhecimento anterior, houve mais relatos de situações de esforço para aprender, de levar mais tempo para aprender, do que na área A. Também há mais relatos de situações de stress, conflitos, competição e excesso de trabalho que parece relacionar-se com o Aprender Sozinho

A diferença existente entre as duas equipes também é percebida no que tange a quantidade de trabalho e relacionamento e convivência entre colegas. Excesso de trabalho e um contexto de competição estão mais presentes na área B o que parece provocar uma menor interação, ao contrario do que ocorre na área A, onde os relatos de colaboração e aprendizagem através da interação entre pessoas é mais freqüente.

Com relação a diferenças nos processos de aprendizagem existentes nas duas equipes pesquisadas, conforme foi constatado analisando as entrevistas não há diferença no que tange ao tipo de trabalho realizado (tarefas e área de atuação). Porem, ao constatar o surgimento da categoria de Contexto Em Que Ocorre a Aprendizagem , verifica-se que existem diferenças com relação a essa categoria e que dentro em cada contexto especifico podem haver processos mais “citados” ou menos.

Por fim, cabe ressaltar que uma categoria que emergiu e não pode ser lançada especificamente em nenhuma das macro-categorias até aqui apresentadas, foi a do Sentido do Trabalho.

A partir de vários relatos foi possível identificar que o sentido do trabalho significa gostar do que faz e entender que o trabalho é um motivo de prazer; desta forma, o indivíduo sente-se estimulado a aprender cada vez mais. Como base: “gostar do trabalho, estar satisfeito” ‘demonstram que o sentido do trabalho é percebido como importante e como um primeiro passo para a aprendizagem ocorrer; isso fica bem evidente nos relatos dos entrevistados quando questionados sobre conselhos a serem dados a colegas sobre aprendizagem no ambiente de trabalho, e colocam em primeiro lugar a questão de se estar feliz e satisfeito, fazendo o que gosta.

O sentido do trabalho aparece como sustentáculo para os processos de aprendizagem podendo torná-los mais participativos ou não e transparece como um nível de satisfação do entrevistado com relação ao trabalho, ao aprendizado e ao local (organização)

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Pode-se afirmar que o objetivo geral de identificar e descrever os tipos de processos de aprendizagem que ocorrem no local de trabalho de um grupo de trabalhadores que não ocupam funções gerenciais foi atingido, uma vez que identificou-se uma série de diferentes processos de aprendizagem, sendo que alguns foram considerados mais usuais e também mais eficientes pelos pesquisados, no caso, os processos informais. Também foi possível identificar que os processos de aprendizagem propriamente ditos são os mesmos para as duas equipes pesquisadas, porém observou-se diferenças no que diz respeito ao contexto de trabalho, sendo este um fator que interfere diretamente nos processos de aprendizagem dos indivíduos.

O que fica evidente neste trabalho é que os processos informais de aprendizagem foram considerados os mais relevantes pelos entrevistados. Uma vez que os processos informais nem sempre são valorizados pelas áreas de Recursos Humanos das organizações, fica aqui uma pergunta: porque não são considerados? Será que não está na hora de pensar a respeito e incluir nas estratégias de Recursos Humanos das organizações esta questão?

As organizações costumam investir tempo e dinheiro em todos os tipos processos formais de aprendizagem como cursos e treinamentos (presenciais ou a distancia) em educação continuada, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops, dentre outros, mas será que esse investimento por si só é suficiente para promover a aprendizagem dos indivíduos nas organizações? Talvez seja necessário incluir nas ações de treinamento e desenvolvimento das organizações o estímulo e a valorização dos processos informais de aprendizagem.

Por fim, outra reflexão que surge ao analisarmos os obstáculos aos processos de aprendizagem. A pesquisa identificou que os obstáculos estão mais vinculados a organização do que aos indivíduos, evidenciando uma lacuna onde a organização poderia atuar com o objetivo de minimizá-los.

No momento em que este trabalho revela os aspectos relacionados a aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que não exercem funções gerenciais a partir das experiências dos próprios entrevistados, não pretende com isso responder as

questões feitas acima, mas instigar a reflexão. Assim, como sugestão a estudos futuros propõe-se que seja considerado o contexto em que ocorrem os processos de aprendizagem nas organizações. Por fim, cabe um destaque de sugestão a estudos futuros que considerem o sentido do trabalho nos processos de aprendizagem

## 10 CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que o objetivo geral de identificar e descrever os tipos de processos de aprendizagem que ocorrem no local de trabalho de um grupo de trabalhadores que não ocupam funções gerenciais em uma determinada empresa, foram atingidos, uma vez que identificou-se uma série de diferentes tipos de processos de aprendizagem, sendo que alguns foram considerados mais usuais e também mais eficientes pelos pesquisados, no caso, os processos informais.

Também foi possível identificar que os processos de aprendizagem propriamente ditos são os mesmos para as duas equipes, porém observou-se diferenças no que diz respeito ao contexto de trabalho como um fator que interfere diretamente nos processos de aprendizagem dos indivíduos.

Ao surgir as categorias de análises que falam, além dos processos, a respeito dos contextos, dos objetivos, dos facilitadores, obstáculos e por fim o resultados dos processos de aprendizagem no local de trabalho, é possível evidenciar que a aprendizagem é um processo contínuo e muitas vezes simultâneo.



## REFERENCIAS

ANTONELLO, C. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVIII, 2004. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.

ANTONELLO, C. S. Articulação da Aprendizagem Formal E Informal: Seu Impacto No Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Alcance (Itajaí), Itajaí- SC, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. Comportamento Organizacional e Gestão, Portugal - Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

ANTONELLO, C. S. O Autodesenvolvimento e a Perspectiva da Aprendizagem Organizacional. In: BITENCOURT, C. org. **Gestão Contemporânea de Pessoas** : novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 51 - 75.

BAUER, Martin. W. ; GASKELL, George; Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual pratico.Petropolis: Editora Vozes,2002. 491p. p. ( cap I e II)

CAPPELLE, M.A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. Revista de Administração da UFLA, v.5, n.1, jan. - jun., 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.p.15-35.

Dewey, J. **Democracy and Education**. London: Phoenix-Library , 1916. 252 p.p.(cap 11).

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Em Busca de Uma Teoria de Aprendizagem Social. In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100 -116.

GHERARDI, S; NICOLINI, D; ODELLA, F. **Toward a Social Understanding of How people Learn in Organizations**: The notion of "situated curriculum. Management Learning; London; Sep 1998; 29, 3; ABI/INFORM Global pg. 273

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K., MELLO, R. B; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos . São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89 -107.

LOIOLA, E. e ROCHA, M. C. F. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24<sup>º</sup>, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

MARSICK, V.J.; WATKINS, K. Informal and Incidental Learning in New Directions for Adult and Continuing Education no89 (Spring 2001) p. 25-34

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Fransisco: Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.81-203.

NICOLINI, D; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: Conceptual and practical Issues in the field. Human Relations; Jul 1995; 48, 7; ABI/INFORM Global pg. 727

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte, e pratica da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.443p.62

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 201 p.p (cap. 1)p19 -37

## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Dados pessoais

Idade  
Sexo  
Formação escolar  
Cargo  
Tempo no cargo e tempo total na empresa  
A quem se reporta

### Dados organizacionais

Área em que atua  
Atividades que executa

1. Conte-me como foi seu início de trabalho na empresa.
2. Conte-me como foi seu início de trabalho na área em que está atualmente.
3. Houve mudanças em seu trabalho desde que assumiu o atual cargo até hoje? Quais foram?
4. Como é seu dia-a-dia de trabalho? Comente
  - Quais os tipos de problemas que você normalmente tem que resolver?  
Como você enfrenta as dificuldades de seu dia-a-dia?
5. Como você acredita ter adquirido a sua experiência profissional?
6. De que forma o seu trabalho passou a ter sentido para você?
7. Como você acredita que as pessoas aprendem?
8. De uma forma geral como você caracterizaria sua aprendizagem no atual cargo?  
Exemplificar
9. Você acredita ter aprendido algo sobre você mesmo desde que assumiu o cargo atual? O que aprendeu e como isso ocorreu? Exemplifique com uma história/fato que represente esta aprendizagem.
10. O que este aprendizado significou para você e para o seu trabalho?
11. Que fatores contribuíram (foram significativos) para sua aprendizagem? Como?
12. Que fatores dificultaram sua aprendizagem?
13. Como você identificou as necessidades de aprendizagem no seu trabalho?
14. Em sua opinião a interação com outros membros da empresa/grupo de trabalho no dia-a-dia trouxe novas percepções ou influenciou suas ações e atitudes no

desenvolvimento de seu trabalho? Você diria que aprendeu com estas interações? Comente.

- Você acredita ter influenciado as ações e percepções de outros membros da empresa/grupo de trabalho? Comente como ocorreu. Você diria que aprendeu com estas experiências? Comente.

15. Você costuma refletir sobre suas experiências diárias?

16. Você acredita ter aprendido por acaso, acidentalmente? Comente.

17. Que papel você atribui às suas experiências passadas neste contexto?

18. Quais as formas ou oportunidade de aprendizagem sua empresa/seu trabalho tem lhe oportunizado? Comente

19. A partir de sua experiência, que conselhos você daria para outros colegas sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho.