

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

**Amanda Grazielle de Mattos Wünsch**

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA AMBIENTAL**

**Porto Alegre  
2017**

**Amanda Grazielle de Mattos Wünsch**

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA AMBIENTAL**

**Trabalho de conclusão do 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 de Empresas.**

**Orientadora: Profa. Claudia Simone  
Antonello.**

**Porto Alegre**

**2017**

**Amanda Grazielle de Mattos Wünsch**

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA AMBIENTAL**

**Trabalho de conclusão do 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 de Empresas.**

**Orientadora: Profa. Claudia Simone  
Antonello.**

**Conceito final:**

**Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à minha família que tanto amo, por todo incentivo, apoio, compreensão, desde o vestibular até este momento. À minha mãe, Rosimeri, pela luta diária há tantos anos, sempre forte, sem esmorecer, sendo minha referência e meu orgulho, aos meus irmãos, Allan, Greice e Flávia por independente de qualquer coisa, estarmos sempre juntos e sempre lembrando dos nossos valores de família, ao meu pai, Flávio (*in memoriam*), pois não importa o tempo e nem o espaço que nos separam, eu sei que ele está junto de mim, torcendo e orgulhoso por esta conquista, ao meu marido que amo muito, Marco Aurélio, pela paciência inesgotável, pelo amor e cuidado à mim dedicados, pelo companheirismo e compreensão nesta caminhada nada fácil da graduação, à todos os meus amigos e colegas por estarem sempre torcendo por mim e à minha querida professora orientadora, Cláudia, pela grande paciência, compreensão, dedicação e principalmente pelo incentivo nos momentos difíceis.

## **RESUMO**

O objetivo principal deste estudo foi identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho dos funcionários de uma indústria ambiental, localizada no Polo Petroquímico de Triunfo, no estado do Rio Grande do Sul.

O estudo foi realizado com uma amostra de dez funcionários das áreas, tanto administrativas quanto operacionais, de diferentes setores, níveis hierárquicos e formação, com a finalidade de identificar e analisar os diferentes processos de aprendizado encontrados no grupo, bem como sua opinião sobre os processos de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades. A pesquisa foi realizada através do método qualitativo de estudo de caso, com a realização de entrevistas em profundidade, apoiadas por um roteiro semiestruturado. Conseguiu-se identificar no decorrer do estudo fatores que influenciam no processo de aprendizagem, fatores estes que facilitam o processo e, também, fatores que dificultam a aprendizagem, e com isto chegou-se ao resultado das motivações que levam as pessoas ao seu desenvolvimento através do aprendizado.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Apresentação das Análises.....</b>	<b>26</b>
--	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Dados dos Entrevistados .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2– Categoria de Análise: Processos de Aprendizagem .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 3 – Categoria de Análise: Desenvolvimento de Capacidades .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 4 – Categoria de Análise: Fatores que influenciam o Processo de Aprendizagem.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 5– Categoria de Análise: Contexto.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 6 – Categoria de Análise: Resultado.....</b>	<b>58</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	12
<b>1.1.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM COMO PERSPECTIVA SOCIAL.....	14
2.2 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL .....	16
2.3 APRENDIZAGEM SITUADA .....	18
2.4 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL.....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
3.1 SUJEITOS PESQUISADOS.....	22
3.2 COLETA DE DADOS.....	23
3.3 TÉCNICA PARA A ANÁLISE DE DADOS.....	24
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
4.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM .....	26
<b>4.1.1. Pela Prática / Fazendo</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1.2. Pessoas mais Experientes</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.3. Observação</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1.4. Aprendizagem Formal</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.5. Estudos e Manuais</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.6. Interação Informal com Outras Pessoas</b> .....	<b>37</b>
4.2 DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES .....	39
<b>4.2.1 Desafios</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2.2 Plano de Carreira e Plano de Treinamento</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.3 Interação com demais Áreas</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.4 Acompanhamento das Melhores Práticas</b> .....	<b>44</b>
4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NA APRENDIZAGEM.....	46
<b>4.3.1 Interação com Colegas de Trabalho</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3.2 Ambiente Organizacional</b> .....	<b>48</b>
<b>4.3.3 Conhecimento e Informação</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3.4 Materiais e Treinamentos</b> .....	<b>50</b>

<b>4.3.5 Acúmulo de Tarefas e Falta de Tempo</b> .....	51
<b>4.4 CONTEXTO</b> .....	53
<b>4.4.1 Mudança de Cargo / Promoção</b> .....	54
<b>4.4.2 Novos Desafios</b> .....	54
<b>4.4.3 Visão Macro de Alguns Processos</b> .....	55
<b>4.4.4 Orientação da Liderança / Avaliação de Desenvolvimento</b> .....	56
<b>4.5 RESULTADO</b> .....	57
<b>4.5.1 Autodesenvolvimento</b> .....	58
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	60
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	63
<b>APÊNDICES</b> .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, motivadas pelas constantes mudanças que vem ocorrendo, tanto em seu meio ambiente quanto em seu contexto interno, e devido à necessidade de aumentar a competitividade para garantir sua sobrevivência no mercado em que atuam, vêm buscando atualização e renovação de seus modelos de gestão, principalmente o de gestão de pessoas.

A influência que as organizações sofrem do meio externo está motivando uma mudança na postura das empresas quanto à valorização das condições de vida de seus funcionários, e isto têm afetado a expectativa das pessoas com o seu trabalho, aonde agora buscam maior proximidade com a organização através da transparência nas relações, desenvolvimento e oportunidade profissional.

Segundo Dutra (2002), a preferência das empresas se dá na alteração das práticas: (a) Transparência nas relações empresas / pessoas; (b) Práticas de gestão que conciliam expectativas das pessoas e da empresa; (c) Carreiras e remuneração agregando valor das pessoas no negócio da empresa; (d) Processos de comunicação em que as pessoas possam contribuir para o negócio e aprimorar sua relação com a empresa; (f) Espaço para que as pessoas possam atribuir mais funções dentro de suas competências.

Dutra (2002) ainda considera como bases do desenvolvimento humano:

- a) Aprendizagem: considera os vínculos do indivíduo com a organização na busca de renovação para o alcance do sucesso;
- b) Dimensões da pessoa: considera a individualidade da pessoa e como gerenciá-la dentro do contexto da diversidade;
- c) Competência: entrega e conjunto de qualificações da pessoa.

A partir destes movimentos a visão da área volta-se para a Aprendizagem Organizacional, uma visão pela busca do desenvolvimento do indivíduo adicionada à gestão de pessoas, e que possui registros há décadas na literatura, porém somente na década de 90 é que teve maior ênfase. Ainda assim, muita discordância existe

quanto ao que é e como ocorre o processo de aprendizagem, identificando-se duas linhas de trabalho, pragmática e processual.

A linha pragmática é conhecida como Organizações que Aprendem (OA), têm seu foco voltado para gestores e consultores, teoriza com base em experiências práticas de sucesso, foca sua análise para o atributo, identifica o que as organizações devem fazer para aprender e, de acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), concentra-se no desenvolvimento de modelos e metodologias na busca de processos de aprendizagem aperfeiçoados. Ainda de acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), há uma preocupação comum entre os autores da OA para entender a dificuldade de implementação do conceito, conduzindo ao interesse num amplo conjunto de estratégias de implementação, levando a uma capacidade acentuada de aprendizagem, baseado principalmente em casos de sucesso de organizações bem sucedidas. Nessa perspectiva, o propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade de pensamento sistêmico, o qual requer uma “mudança da mente” a fim de “ver o mundo de outra forma” (SENGE, 1990, p. 68).

A Aprendizagem Organizacional (AO) segue a linha processual, predominantemente voltada para o olhar acadêmico, tendo sua construção teórica com base na investigação empírica, preocupada em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem, focando em como as organizações estão aprendendo.

A importância destas duas vertentes de aprendizagem se dá pelo fato de que uma delas oferece base teórica para a compreensão da dinâmica de aprendizagem, enquanto a outra oferece ferramentas práticas para este processo.

Ao explorar o tema sobre aprendizagem nas organizações, identifica-se a importância em considerar que existam situações do cotidiano que proporcionem aprendizado. Assim percebem-se como distintas as formas de aprendizagem formal e informal:

- **Informal** – aprendizagem através de situações do cotidiano, através da troca de ideias, por exemplo, sem a necessidade de ambiente educacional, conhecimento horizontal.
- **Formal** – ocorre dentro de estabelecimentos de ensino através de ações de treinamento e desenvolvimento, conhecimento vertical e individual.

Numerosa parte da literatura sobre a aprendizagem nas organizações (ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996; CASEY, 2005; PILATI; PALOMERO GONZALEZ, 2009) tem seus estudos voltados somente para as ações formais de aprendizado e seus impactos no ambiente de trabalho. Pouca atenção vem sendo dada pelos pesquisadores ao estudo das ações informais de aprendizagem no trabalho e às variáveis associadas (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2009), no âmbito organizacional os indivíduos podem aprender a partir das relações estabelecidas, através do comportamento de outras pessoas em conversas informais, através da orientação de um superior entre outras formas que caracterizam aprendizagem informal.

Considera-se a análise dos processos de aprendizagem acerca das organizações, levando em conta a troca de experiências realizadas no cotidiano dos indivíduos que ali desempenham as suas atividades e agregam conhecimento diário para isto como fonte importante de aprendizado organizacional. Assim, através desta perspectiva de Aprendizagem Organizacional, torna-se possível responder a questão: como ocorrem os processos de aprendizagem no local de trabalho dos funcionários de uma indústria ambiental?

O local onde foram realizadas as observações trata-se de uma Indústria Ambiental, localizada no Polo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul, a qual conta com um quadro funcional de 36 funcionários, sendo que sua grande maioria, dezoito mais precisamente, atua como operador na área de produção. Os demais estão divididos entre o administrativo com nove pessoas, manutenção com dois funcionários, engenharia com dois integrantes, laboratório com uma pessoa, além disto, a estrutura conta com um gerente administrativo, um gerente operacional, um gerente de manutenção e o diretor de contrato.

Além da divisão de setores já citada anteriormente, a área administrativa ainda subdivide-se em outras áreas: Recursos Humanos e Comunicação, Tecnologia da Informação, Financeiro, Contábil e Fiscal, Comercial, Suprimentos e Contratual, Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo principal analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho dos indivíduos que exercem atividades administrativas, operacionais e gerenciais em uma empresa do segmento ambiental localizada no Polo Petroquímico do Sul.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever os tipos de processo de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho;
- b) Descrever e analisar as características do processo de aprendizagem para equipes específicas;
- c) Identificar e analisar possíveis diferenças e similaridades no processo de aprendizagem de equipes de trabalho distintas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo busca contribuir com as referências acerca do processo de aprendizagem nas organizações, sendo útil para identificar, junto à organização observada, a sua dinâmica de aprendizagem, os métodos já utilizados, os perfis encontrados e a dinâmica do negócio. Tendo em vista que este é um assunto o qual teve recente crescimento na sua abordagem, o estudo em questão auxilia a organização na identificação dos perfis de suas equipes quanto à aprendizagem para possibilitar um melhor direcionamento dos esforços para a capacitação, o

desenvolvimento e a obtenção de novos conhecimentos por parte de seus funcionários.

Da mesma forma, este trabalho busca auxiliar os profissionais de Recursos Humanos no entendimento dos conceitos da aprendizagem, ofertando-lhes subsídios para empregar de maneira mais assertiva estes conhecimentos em ações de Treinamento e Desenvolvimento e na capacitação de seus funcionários.

O presente trabalho está estruturado nos seguintes capítulos, além desta introdução: capítulo 2 referencial teórico, apresentando os principais processos de aprendizagem, capítulo 3 procedimentos metodológicos, onde se discorre sobre o método aplicado na realização do estudo, capítulo 4 a apresentação e discussão dos resultados obtidos e capítulo 5 para as considerações finais acerca dos achados.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Visando a compreensão e embasamento teórico deste estudo é necessário uma contextualização sobre o assunto em questão. Assim, esta seção expõe uma revisão dos conceitos acerca dos processos de aprendizagem no ambiente de trabalho, descrevendo resumidamente as principais abordagens que compreendem os processos de aprendizagem como perspectiva social, sendo expostas as noções de aprendizagem situada, aprendizagem experiencial e aprendizagem formal e informal.

A partir destas diferentes perspectivas e do embasamento teórico obtido através da literatura existente sobre estes assuntos, o aprofundamento nos referenciais teóricos tem como objetivo uma maior compreensão do tema e das diferentes percepções sobre assunto, servindo como referência para a posterior análise dos dados que serão coletados em campo.

### 2.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM COMO PERSPECTIVA SOCIAL

A perspectiva social da aprendizagem nas organizações obtém sentido quando os indivíduos passam a definir e apropriar significado aos dados gerados através das suas experiências de trabalho. Estes dados podem ser oriundos de fontes explícitas, como manuais e procedimentos disponibilizados pela empresa, bem como de fontes implícitas, como sendo algo subjetivo aos indivíduos como a intuição, por exemplo.

Autores do tema em questão afirmam que, conforme esta concepção, a aprendizagem é algo que emerge das relações sociais, sendo algo natural no cotidiano do ambiente de trabalho. Brown e Duguid (1991) acreditam que as instruções formais sobre como executar determinada tarefa nem sempre são adequadas, sendo necessário observar o método no qual os indivíduos que ingressam em uma empresa aprendem as normas não escritas. Este conhecimento se dá através da relação entre os mais e os menos experientes e pelo uso de

linguagens não necessariamente explicitadas pela organização. Para Easterby-Smith e Araújo (2001) o conhecimento crítico das organizações se dá na comunidade como um conjunto.

Ainda na perspectiva social, de acordo com os autores Easterby-Smith e Araújo (2001), não é possível a subtração dos processos políticos na organização devido ao fato de que estes compõem de forma natural os processos sociais.

Conforme Easterby-Smith e Araújo (2001):

‘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.’ (Easterby-Smith e Araújo, 2001, p.20).

Outra contribuição da perspectiva social destes processos é a da aprendizagem como artefato cultural, surgindo da interação entre as pessoas e multiplicada aos demais membros do grupo. Esta cultura se manifesta através do comportamento destes indivíduos quando estão trabalhando uns com os outros e este comportamento é facilmente aprendido por quem é inserido recentemente ao grupo, através do processo de socialização (LAVE; WENGER, 1991).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) afirmam que a perspectiva social da aprendizagem surgiu como resposta às críticas aos modelos tradicionais de aprendizagem, dentre elas a de que o modelo tradicional está baseado apenas na transferência de informação. A perspectiva social parte do pressuposto de que são as pessoas que aprendem e não as organizações, auxiliando o processo de aprendizagem do indivíduo na organização.

Conforme Elkjaer (2001), o indivíduo é um ser formado pela sociedade e a formando ao mesmo tempo. Para Strauss (2001), os desdobramentos da vida organizacional entre os membros e o contexto da organização devem estar presentes no conceito de mundos sociais. “Os mundos sociais não representam unidades sociais ou estruturas sociais, mas uma forma reconhecível de ação coletiva” (ELKJAER, 2001. P.09).

## 2.2 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL

A aprendizagem no trabalho pode ser induzida, proposital, por meio de programas sistematizados e formais de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), ou natural, espontânea, por meio do contato com colegas mais experientes (busca por auxílio) e comportamentos de imitação ou autodidatismo. Aprendizagem por meio de TD&E refere-se a uma ação de aprendizagem totalmente planejada, intencional, dirigida e pautada por meio de princípios instrucionais, ao contrário da aprendizagem que ocorre de maneira natural ou não planejada no trabalho, considerada mais emergencial e espontânea.

De acordo com Antonello (2005), embora existam diversos modelos de aprendizagem, geralmente verificam-se as denominações de aprendizagem formal, não formal e informal.

No ambiente organizacional, as ações de aprendizagem formal geralmente ocorrem de maneira planejada e com um objetivo a ser alcançado. Geralmente são constituídas através de ações de educação continuada, treinamentos, workshops, seminários (Dutra, 2002). Estas ações estão, geralmente, sob a responsabilidade da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A aprendizagem informal é entendida como qualquer outra atividade, planejada ou não planejada, que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade fora dos currículos formais, mas sempre de maneira consciente (Antonello, 2006). Este processo de aprendizagem também pode se dar em ambientes formais, concretos, sendo resultado das relações entre os indivíduos. Não apenas como reprodução, a aprendizagem também consiste na reformulação e renovação de conhecimentos e competências, de acordo com um contexto social (Antonello, 2006).

Existe, na literatura, uma tendência em menosprezar as ações de aprendizagem informal perante as ações de aprendizagem formal, e vice-versa. A visão que predomina na literatura é a de encontrar subsídios que separem radicalmente os dois modelos de aprendizagem, formal e informal, porém de

maneira equivocada, pois o importante é encontrar os aspectos positivos de sua integração, e não de suas diferenças (Antonello, 2005).

Identificou-se também na literatura que a aprendizagem informal acontece de forma natural no desenvolvimento do trabalho diário exercido pelos indivíduos (Antonello, 2006).

“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 a outra é informal... não é útil.” (Antonello, 2005, p.3).

Um dos aspectos mais importantes no contexto destas duas vertentes de aprendizagem é o de que não há sobreposição de uma à outra, nenhuma é superior. Também não é correto afirmar que estas duas teorias são únicas. Para que se obtenha a compreensão dos diferentes tipos de aprendizagem, o contexto e a natureza da aprendizagem devem ser analisados.

A partir desta compreensão, devem ser observados mais diferentes e eficazes métodos de aprendizagem no ambiente de trabalho e nas instituições de ensino, os quais possibilitam o incentivo dos indivíduos na busca pelo auto desenvolvimento, através do estímulo obtido nas relações de trabalho, bem como as organizações na melhoria das ações de ensino, de treinamento e de desenvolvimento de seus funcionários.

Marsick e Yates(2012), apoiadas em uma revisão de estudos anteriormente realizada, concluem que as experiências de aprendizagem informal se encontram fortemente integradas às rotinas diárias de trabalho e, geralmente, são acionadas a partir de um desafio ou de uma situação inesperada. Envolvem tentativa e erro, reflexão na ação e sobre ela, observação, compromisso com o trabalho próprio e dos outros, acontecendo por meio de solução de problemas, frequentemente com a ajuda de terceiros. No seu estudo de 2012, com técnicos de radiologia, as autoras encontraram que os processos de aprendizagem informal ocorriam a partir da colaboração e reflexão em grupo, mentoria, acompanhamento do trabalho do outro, reflexão da prática individual e coletiva, repetição das práticas, observação do

trabalho dos pares, por meio do diálogo com os pares, lendo publicações profissionais, ensinando aos outros, aprendendo com os desafios.

No Brasil, uma pesquisa relevante conduzida por Camillis e Antonello (2010), com o objetivo de identificar e analisar os processos de aprendizagem de trabalhadores que não exercem função gerencial, teve como resultado um conjunto de nove categorias reveladoras dos processos de aprendizagem encontrados no ambiente organizacional estudado: 1. aprender sozinho; 2. pela prática/fazendo; 3. pela interação com pessoas; 4. com *experts*; 5. observando; 6. a partir da solução de problemas; 7. com os erros; 8. aprendizagem autodirigida; 9. aprendizagem formal.

Fonseca (2013), ao identificar e analisar os processos de trabalho e aprendizagem junto a profissionais de cozinha de um restaurante da Grande São Paulo, classificou os processos de aprendizagem observados no campo em iniciais, intermediários e avançados, pois, segundo o autor, eles representam uma sucessão caracterizada por diferentes momentos. Assim, as aprendizagens iniciais são realizadas por meio da observação, pela imitação, por tentativa e erro, por cópia de modelo, por repetição, por memorização, ao executar as receitas, por acompanhamento de profissionais experientes, por etapas, sequências e processos, por superação de medos e desafios.

A partir destas considerações acerca da aprendizagem informal, aborda-se na próxima seção a noção de aprendizagem situada e aprendizagem experiencial, habitualmente discutidas na literatura acerca deste tema.

### 2.3 APRENDIZAGEM SITUADA

Conforme Antonello (2006), os processos informais de aprendizagem se dão de maneira natural como parte do trabalho diário. Em paralelo a isto, os resultados mais sustentáveis para fins de contribuição à aprendizagem individual e da organização, se dão através das atividades relacionadas ao trabalho, por meio da aprendizagem situada, a qual possui a *interação social* como diferencial por tornar mais propícia a transferência de conhecimento e aprendizado entre os indivíduos.

Lave e Wenger (1991) contrapõem, através da aprendizagem situada, as atividades de ensino formal realizadas em salas de aula por não oferecerem uma

aproximação a situações reais, concretas do cotidiano das organizações. A perspectiva de aprendizagem situada considera que o processo de aprendizagem vai além do processamento de informações e transferência de cultura e atitudes “certas”, é mais provável que a mudança de comportamento decorra da reflexão realizada.

Para Elkjaer (2001), a aprendizagem situada é considerada parte de uma prática social, que pode ser utilizada como uma variável para estruturar organizações, sendo baseada na prática social da vida organizacional. A percepção central está baseada na mudança e não na ordem e regulamentação.

## 2.4 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

Através de experiências individuais e sociais, o indivíduo vai criando vínculos e relações sociais os quais se transformam de maneira constante, conforme os eventos vão acontecendo. Frente a cada exigência de adaptação às situações se constrói, modifica ou afirma um conceito ou atitude.

Conforme Antonello (2006), os modelos de aprendizagem experiencial baseiam-se, principalmente, nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget, os quais afirmam que o aprendizado é um processo de conflito e tensão, que ocorre da relação do indivíduo com o ambiente gerando um processo de aprendizado contínuo e permanente revisão dos conceitos.

De acordo com Dewey (apud Elkjaer, 2001), a aprendizagem é a contínua reorganização e reconstrução da experiência, ocorrendo o tempo todo, nas interações, reflexões e pensamentos das pessoas. A aprendizagem acontece desde uma situação de dúvida, quando o indivíduo passa a refletir sobre a situação problemática, surgindo com isso, quando se é possível fazer uma reflexão sobre a experiência, um fluxo.

Para Dewey o resultado da aprendizagem é um processo de contínuo crescimento. Para a autora é o aprendiz individual que aprende, mesmo que o processo ocorra em um meio social. Esta ocorrência leva ao conceito de aprendizagem 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).

Elkjaer (2001) conclui que o indivíduo estará de fato aprendendo quando é capaz de refletir sobre suas experiências e reorganizar através da reflexão continuada. A simples participação nas práticas não gera aprendizado.

Ainda conforme a autora é possível denominar a abordagem da teoria da aprendizagem como sendo orientada a problemas, já que parte de um princípio problemático, onde se instiga a reflexão, ao pensamento e à mudança de prática.

Em busca da definição de Aprendizagem Experiencial, Antonello (2006) faz referência ao trabalho de Henry (1989) o qual classifica os 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. Conforme Antonello (2006) há as definições de aprendizagem experiencial voltadas para ação:

- a) Aprendizagem Fortuita: reuniões; interações informais;
- b) Aprendizagem da vida: atividades além do ambiente de trabalho que auxiliam no dia a dia profissional;
- c) Aprendizagem com os outros: em equipes; em fusões e alianças entre empresas;
- d) Aprendizagem na ação: resolução de problemas; atividades desenvolvidas no trabalho; desenvolvimento de projetos;
- e) Aprendizagem autodirigida/autodesenvolvimento: o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem (formação e desenvolvimento);
- f) Aprendizagem formal: geralmente são atividades vinculadas à área de recursos humanos constituindo-se em educação continuada; treinamentos e

educação básica; cursos de graduação; cursos de pós-graduação; seminários e workshops;

g) Aprendizagem baseada no trabalho: a aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática profissional.

Deste modo a aprendizagem experiencial possui variados significados ligados às ações e aos desafios enfrentados pelas pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho, acarretando impactos no seu cotidiano profissional.

Para um aprendizado efetivo, os aprendizes precisam diferentes tipos de habilidades para: envolverem-se em novas experiências (EC); refletirem sobre essas experiências e observá-las sobre outras perspectivas (OR); gerarem conceitos que integrem suas observações em teorias (CA); usar as teorias para tomada de decisões e resoluções de problemas (EA).

Assim, as relações interpessoais devem ser estimuladas, pois o indivíduo submete-se a esse processo constantemente e as transformações individuais geram uma construção social.

Verifica-se que a aprendizagem que ocorre naturalmente no ambiente de trabalho acontece provavelmente em virtude de alguma demanda emergencial por parte do indivíduo. As ações formais seriam previamente planejadas em torno do desenvolvimento de competências esperadas pela organização, com foco na sua estruturação prévia. Ambos os tipos de aprendizagem, informal e formal, são amplamente recomendados e devem ser utilizados de acordo com as principais demandas da organização, reforçando-se a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que serão aplicados durante a realização deste estudo, bem como os recursos utilizados e o método de análise dos dados, tendo como foco o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho.

Para a compreensão dos fenômenos organizacionais, será necessária a utilização de uma metodologia que propicie a obtenção das informações pertinentes ao estudo da forma mais clara e segura possível. Segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), compreender grande parte dos fenômenos organizacionais exige métodos que visam à obtenção de conhecimento intersubjetivo e compreensivo. Assim, compreende-se que o melhor instrumento para a análise do conteúdo proposto seja o estudo de caso qualitativo.

Godoi (2006) afirma que os estudos de caso são úteis quando se tem por objetivo capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às ações e atividades explícitas quanto àquelas que são informais ou mesmo não reveladas.

A presente pesquisa foi realizada com 10 funcionários (de um universo de 36 funcionários), de distintas áreas, em seu local de trabalho, tendo como objetivo principal a investigação de suas percepções, experiências, opiniões e hábitos a respeito do tema proposto, buscando evidenciar as formas de aprendizagem que melhor se adaptam e contribuem para seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, bem como analisar se há relação entre o modo de aprender e o nível de escolaridade do entrevistado.

#### 3.1 SUJEITOS PESQUISADOS

Para a coleta de dados, dos 36 funcionários da organização, foram entrevistadas 10 pessoas divididas por setores e cargos. O primeiro grupo será denominado Núcleo 1, para os indivíduos que trabalham na área administrativa,

destes um ocupa cargo de nível gerencial, dois são analistas, júnior e pleno respectivamente, dois assistentes e um técnico que trabalha em regime administrativo. O outro grupo será chamado de Núcleo 2, para aqueles que desempenham suas atividades na área operacional, serão quatro indivíduos no total, sendo que um deles atua como líder de equipe operacional e os outros três funcionários possuem cargo de operador técnico. A identidade dos funcionários não será divulgada para garantia da confidencialidade do estudo.

No Quadro 1, apresenta-se algumas informações do perfil dos sujeitos da pesquisa.

<b><u>Entrevistados - Núcleo 1</u></b>	<b><u>Formação</u></b>	<b><u>Tempo de Empresa</u></b>
<b>E1</b>	Ensino Superior Completo	26 anos
<b>E2</b>	Ensino Superior Completo	3,5 anos
<b>E3</b>	Ensino Superior Completo	13,8 anos
<b>E4</b>	Ensino Médio/Técnico	1,5 anos
<b>E5</b>	Ensino Médio/Técnico	1,5 anos
<b>E6</b>	Ensino Médio/Técnico	0,5 Anos

<b><u>Entrevistados - Núcleo 2</u></b>	<b><u>Formação</u></b>	<b><u>Tempo de Empresa</u></b>
<b>E7</b>	Ensino Médio/Técnico	4,5 anos
<b>E8</b>	Ensino Médio/Técnico	6,5 anos
<b>E9</b>	Ensino Médio/Técnico	7anos
<b>E10</b>	Ensino Médio/Técnico	13 anos

**Quadro 1 - Dados dos Entrevistados**

Fonte: dados empíricos.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu basicamente através de entrevista em profundidade. Este tipo de entrevista é utilizado quando o objeto a ser analisado está constituído pela vida: experiências, ideias, valores e estrutura simbólica do entrevistado (GODOI; MATTOS, 2006).

As entrevistas serão semiestruturadas através de perguntas formuladas a fim de guiar as atividades, roteiro consta no apêndice I. Devido à necessidade de se obter todos os registros de maneira íntegra, as entrevistas foram registradas através de um gravador de áudio, o que possibilitou a transcrição das informações quase

que em sua totalidade. Estes procedimentos permitiram o enriquecimento de informações para o estudo, possibilitando ainda mais a aproximação aos resultados de objetivo.

### 3.3 TÉCNICA PARA A ANÁLISE DE DADOS

Todo o conteúdo obtido no estudo será analisado através da técnica de análise de conteúdo. Segundo Capelle, Melo e Gonçalves (2003), significa explicitar, sistematizar e expressar o conteúdo de mensagens, para gerar deduções lógicas e justificadas a respeito de seu conteúdo e sua origem (o que foi dito, quem a emitiu, em que contexto e com que finalidade). A análise de conteúdo busca o sentido do texto através de sua estrutura e busca interpretá-lo a partir daí.

Assim, optou-se pela aplicação desta técnica por considerá-la a mais adequada ao conteúdo. Será realizada análise das respostas de cada um dos respondentes, e após isto será elaborada uma síntese para cada resposta e identificação de categorias de análise. Processo semelhante será realizado também no contexto dos núcleos e do grupo em geral.

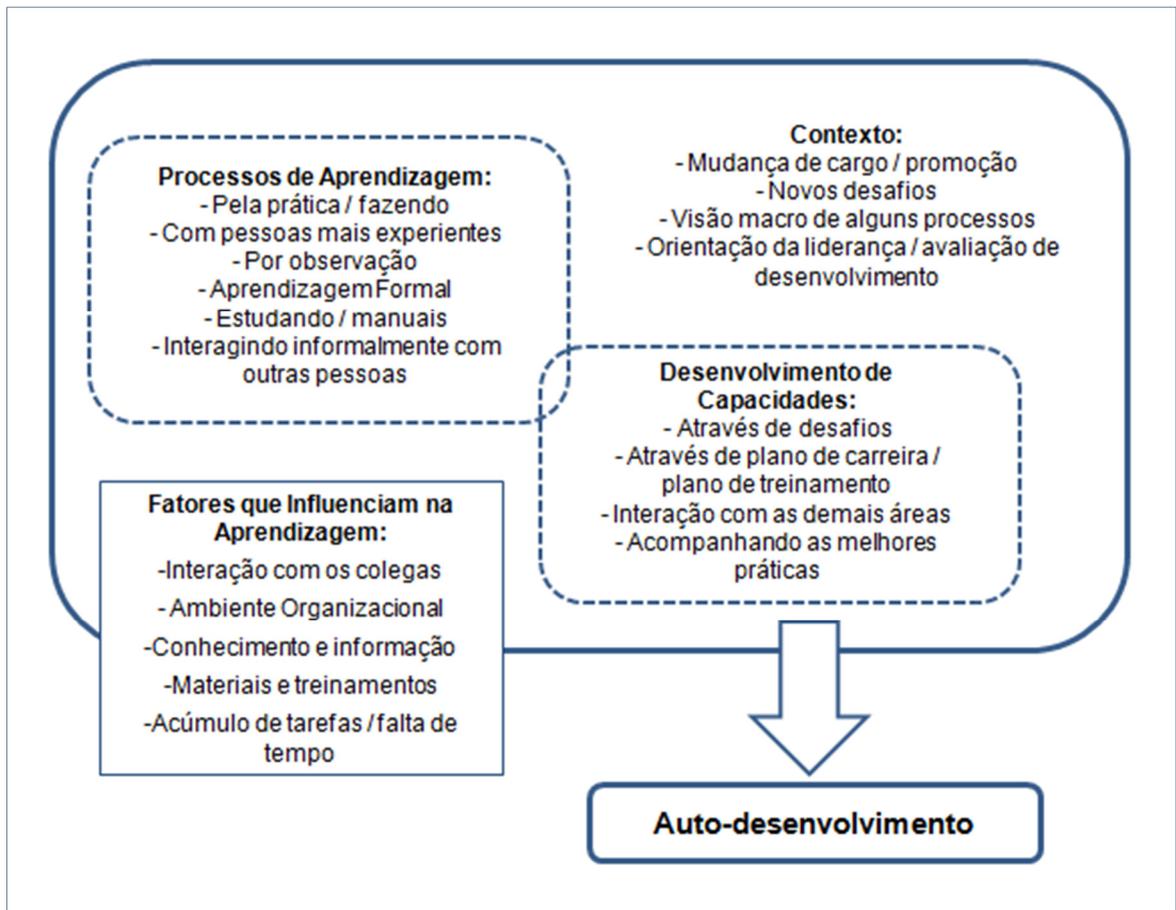
#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos dados coletados foi primeiramente dividida em dois subgrupos, denominados Núcleo 1 e Núcleo 2, com a finalidade de observar diferentes características no processo de aprendizagem dos respectivos grupos pesquisados, devido à formação dos funcionários pertencentes a cada núcleo, bem como a distinção das atividades realizadas. Porém, como os dados apurados revelaram-se uniformes entre os dois grupos, a análise foi desenvolvida de maneira unificada, tanto entre os participantes do grupo 1, quanto entre os participantes do grupo 2,

No início de cada seção, é apresentado um quadro com as macrocategorias de análise, que foram identificadas através das observações e interpretações do conteúdo apurado durante as entrevistas em profundidade, seguido de suas microcategorias e a respectiva definição de seu conceito. No decorrer da seção, as categorias relacionadas são explicadas e exemplificadas através da fala dos entrevistados, também sendo articuladas com o referencial teórico abordado neste trabalho.

Com a finalidade de preservar a identidade dos funcionários entrevistados, os nomes foram substituídos pela letra E (entrevistado) e enumerados conforme a organização dos núcleos estudados: E1, E2, E3, e assim sucessivamente.

Para que os leitores disponham de melhor compreensão do estudo, segue abaixo a figura 1, que apresenta a ilustração do resumo das macrocategorias (processo de aprendizagem, desenvolvimento de capacidades, fatores que influenciam os processos de aprendizagem, contexto e resultado) previamente definida se suas respectivas microcategorias que emergiram em campo.



**Figura 1 – Apresentação das Análises**  
 Fonte: dados coletados nas entrevistas.

#### 4.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Nesta macrocategoria de análise, encontram-se os processos de aprendizagem que ocorrem no local de trabalho dos indivíduos entrevistados. Dentre estes processos, destacam-se a Aprendizagem pela Prática, o “aprender fazendo”, e a Aprendizagem com Pessoas mais Experientes, como as categorias nas quais os entrevistados relatam serem as mais eficazes para o processo de aprendizagem.

A partir desta macrocategoria é possível dizer, assim como Elkjaer (2005) que o desenvolvimento e a aprendizagem são processos inseparáveis e permitem, tanto

um como outro, a compreensão da aprendizagem como uma participação em processos sociais. DeFillippi e Ornstein (2005), na mesma linha de pensamento, sugerem que a perspectiva social dá maior amplitude ao entendimento dos processos de aprendizagem. Assim como esses autores, os principais achados evidenciados nesta macrocategoria confirmam que as pessoas aprendem de modo marcadamente informal.

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	<b>Aprender pela prática / fazendo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citado pela maioria dos entrevistados como o método mais eficaz de aprendizado.</li> <li>- Aprender com as vivências do dia a dia.</li> <li>- Colocar em prática a teoria anteriormente estudada.</li> <li>- Aprender com colegas da mesma área ou de outras áreas.</li> </ul>
	<b>Aprender com pessoas mais experientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender com quem realiza ou já realizou a mesma atividade.</li> <li>- Aprender com quem tem mais experiência e/ou conhecimento de determinado assunto.</li> </ul>
	<b>Aprender através de observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender através da observação da execução de determinada tarefa por pessoa mais experiente na função.</li> <li>- Realizar anotações das atividades observadas e tirar dúvidas no momento da execução, a fim de ampliar o conhecimento.</li> </ul>
	<b>Aprendizagem formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender através de cursos e treinamentos.</li> <li>- Treinamentos formais oportunizam a visão macro do processo e ajudam a entender as demandas do dia a dia, havendo melhor entendimento se o treinamento for ministrado após o início da prática.</li> </ul>
	<b>Aprender estudando / manuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Após teoria, observação e prática, o funcionário cria seus próprios manuais para complementar os estudos.</li> <li>- Aprender através do estudo <i>in loco</i> do processo.</li> <li>- Manuais e procedimentos que dão suporte à aprendizagem de determinada atividade.</li> <li>- Passo a passo didático e ilustrado para auxiliar no entendimento do processo.</li> </ul>
	<b>Aprender informalmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender através da interação com outras pessoas da mesma área ou de outras áreas da empresa.</li> <li>- Aprender com pessoas de fora da empresa.</li> <li>- Através de conversas informais, adquirir conhecimento de algo novo.</li> </ul>

**Quadro 2– Categoria de Análise: Processos de Aprendizagem**

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

#### 4.1.1. Pela Prática / Fazendo

O Aprendizado pela Prática, dentre as microcategorias pertencentes aos Processos de Aprendizagem, é uma das primeiras a ser lembrada pelos entrevistados e também muito valorizada entre eles. Conforme as respostas é durante a prática que os indivíduos aprendem algo de fato. Além de aprenderem enquanto executam determinada atividade, a prática serve para consolidar o aprendizado teórico que já tiveram até o momento, facilitando o entendimento de conceitos e do processo de uma forma mais macro. O entrevistado 4 comenta que seu processo de aprendizado constitui-se em anotar todas as informações necessárias, porém a maneira de fixar o conhecimento é executando a tarefa, praticando-a.

**[N1\_E4]** Aprendo as atividades anotando tudo e se tiver com dificuldades ligo para alguém que tenha conhecimento na área e vou atrás. A princípio assim, o que eu consigo memorizar é anotando e fazendo o processo, se eu não fizer no sistema ou na planilha, ou em qualquer outro lugar, eu não vou aprender. Só anotando eu não vou conseguir, eu tenho que mexer mesmo, colocar a mão na massa, senão eu não consigo gravar.

Em outro relato, o entrevistado revela que mesmo após treinamento externo enfrentou dificuldades no desempenho da atividade, e que só conseguiu aprender de fato o conteúdo teórico repassado no treinamento, quando colocou o conhecimento em prática:

**[N1\_E5]** Eu acho que a gente aprende mais na prática. Tem atividades, por exemplo, relacionadas ao sistema de manutenção... foi implementado um sistema novo que a gente tem hoje de manutenção, e houve um treinamento externo, onde tu vê toda a parte teórica, mas na realidade tu aprendes mais é no dia a dia, tu tentando fazer, aí tu pergunta para as pessoas que participaram do treinamento junto, meu líder e meu colega que tem a mesma função, pergunto para eles se lembram como faz, então começamos a fazer e entra na prática.

Em outro momento da entrevista, o mesmo entrevistado se expressa quanto a prática das atividades:

**[N1\_E5]** Na minha opinião, acho que as pessoas aprendem na prática, acho que teoria é muito bonito, a gente lê muito, tem muitos treinamentos, muitos

cursos, mas a prática é o que te faz aprender, porque tu tens que saber unir o que tu aprendeu na teoria, usar toda aquela parte teórica, mas nua e crua tu não vais conseguir usar ela, tens que adequar ela para o teu ambiente de trabalho. Eu acredito que seja assim que as pessoas mais aprendem, praticando.

Os entrevistados também relatam a importância do aprendizado na prática ocorrer orientado e auxiliado por outro colega que já conheça e, de preferência, execute a mesma atividade.

**[N2\_E7]** Nós tínhamos padrinho e essa pessoa ficava responsável pelo teu treinamento, te guiar onde tu tens que seguir, o que tu tens que estudar, o que tu tens que aprender, essas coisas assim (...) quando eu tinha alguma dúvida eu ia direto nele.

**[N1\_E3]** Quando nós estávamos no administrativo tínhamos um padrinho de administrativo, que geralmente era um TO, que é um operador responsável, cada área tinha um TO (...) quando eu soube que ia ficar na águas, o TO era um operador já no nível de especialista e ele ficava responsável pelas três estagiárias. Ele fazia provas teóricas e práticas também, e fazia um plano de treinamento, que vinha do RH o prazo estipulado para conclusão e, junto ao RH e ao facilitador, o padrinho construía o plano com tudo que precisa treinar. (...) Tudo o que nós fazíamos na área, nada era sozinho ou com operadores de turno, era ele que sempre ia conosco, nos acompanhava e explicava passo a passo, ele ficava totalmente dedicado a isso. No turno, ficávamos um responsável da clarificada, um da desmineralizada e eu, inclusive o da “clari” era o meu padrinho na época e o acompanhava em todas as rotinas, laboratório, área, e ele fazia a mesma rotina de provas comigo, que tínhamos no administrativo, e depois o da “desmi” fazia a mesma coisa. (...) Nós fazíamos bastante coisa, mas com supervisão.

Observou-se nas entrevistas a necessidade da complementação do aprendizado formal e teórico, através da prática. Os relatos de um dos entrevistados indicam que o conhecimento se perde se não é posto em prática, e que a fixação do conteúdo se dá de maneira mais fácil após já haver algum contato com a prática da atividade.

**[N2\_E7]** A cada treinamento vai se perdendo muita informação. Como eu disse, é o resumo de um resumo, de um resumo, de um resumo. O que acontece, eu estou a quase quatro anos nesta área e é difícil a gente pegar o manual e ler de novo, enquanto tu estás aprendendo a parte teórica é uma coisa, depois que tu tens a prática, é bom ler a teoria de novo, porque tu vês uns pontos ali em que tu passa despercebido. Logo que eu me habilitei, um ano depois, eu comecei a ler o manual novamente, mas acabei deixando, pegando mais experiência, então tu ficas mais confiante, e às vezes a confiança derruba.

As experiências práticas não se refletem somente no âmbito teórico. Surgem também experiências vivenciais muito relevantes para o desempenho das atividades, melhorando o relacionamento interpessoal entre as equipes e repercutindo positivamente no clima organizacional.

**[N1\_E5]** Aqui hoje temos três ou quatro equipes de empresas diferentes desenvolvendo várias funções, mecânica, caldeiraria, elétrica, instrumentação. São empresas diferentes, culturas diferentes, pessoas diferentes, escolaridades diferentes, então acho que isso é um aprendizado muito grande. Aprender a lidar com cada um deles, desde a maneira de falar até a maneira de cobrar, a maneira de agradecer, de elogiar, enfim, isso eu acho que é um aprendizado muito bom que eu tive aqui, eu não tive essa oportunidade antes, pois eu sempre fazia parte de um grupo, de uma mesma equipe e de uma mesma empresa, e aqui nós somos uma empresa que tem várias subcontratadas, então esse aprendizado eu acho muito interessante para o bom desempenho das atividades diárias.

**[N1\_E1]** Eu já tenho muito tempo de organização, passei por diversas áreas e setores, estudei, me certifiquei, de aprendizado teórico eu tenho bastante, e prático não preciso nem dizer. Mas o que faz a diferença é o aprendizado que temos todos os dias com as pessoas, cada dia é uma situação diferente, desde quando era da operação tínhamos um grande contato com pessoas de diversas áreas e empresas, isso te oportuniza muito conhecimento. Agora liderando equipes, o aprendizado é igual, as pessoas te veem como referencia pra tirar dúvidas, essa troca contribui muito para o dia a dia.

Grande parte dos entrevistados relata que o aprendizado pela prática ocorreu devido à necessidade de suprir as demandas pertinentes à função, não havendo tempo para a realização de treinamentos prévios, ou quaisquer tipos de aprendizagem formal. De encontro a isso, conforme Antonello (2005) é possível o desenvolvimento de novos processos de aprendizagem em decorrência das diferentes situações que emergem no cotidiano.

**[N1\_E6]** Quando eu entrei havia muita coisa atrasada, muito serviço por fazer, precisei começar as atividades de imediato. A colega que fazia o trabalho antes me passou tudo no dia a dia, fiquei sentado ao lado dela vendo ela fazer e logo depois já comecei. Fiquei uns dois meses com muita dificuldade, acompanhando ela, até pegar toda a rotina e começar a fazer de fato as atividades.

De acordo com os relatos, é possível observar a importância do aprendizado informal, adquirido através da prática e muito valorizado pelos respondentes, uma vez que o seu conhecimento de fato foi facilitado e efetivado através desta prática. O aprender fazendo proporciona, além do conhecimento, a possibilidade de interação

com outros indivíduos, através da transferência do conhecimento ou, então, da própria supervisão das atividades, favorecendo o desenvolvimento das relações sociais no ambiente de trabalho. Conforme Jacobson (1996), as relações sociais são de grande importância para a aprendizagem, pois possibilita aos indivíduos a aquisição de competências, o envolvimento com novas atividades e domínio de novos conhecimentos.

#### **4.1.2. Pessoas mais Experientes**

O contato com pessoas mais experientes, que possuem maior conhecimento, que desenvolvem certa atividade por longo período e que já enfrentaram as adversidades do dia a dia, oportuniza a troca de informações, algo que é muito importante no processo de aprendizagem como um todo. Estes indivíduos são tidos como referência em determinada função, e tem a capacidade de transferir o conhecimento adquirido para outras pessoas, dando continuidade e complementando o aprendizado.

**[N1\_E2]** Quando a empresa começou éramos somente meu líder e eu, fazíamos tudo, sendo que não tínhamos conhecimento teórico do que estávamos fazendo. O conhecimento dele era de mercado e voltado para a área financeira, mas fazíamos, desde ASO, até pedidos de compra. Ele sempre foi muito tranquilo e me deixou muito segura com relação as minhas atividades, mesmo aprendendo junto, a experiência dele contou muito. Eu sai do RH e comecei a trabalhar diretamente com ele no financeiro e me senti muito acolhida. Mesmo sendo uma liderança jovem, ele tem muita experiência e gosta de ensinar, inclusive já disse que ele tem que dar aula, é muito didático, explica bem e isso ajuda muito, fora o interesse dele em ajudar, em querer assistir nosso crescimento.

**[N1\_E5]** Eu acho que nós aprendemos muito com os exemplos, eu posso dizer que eu aprendo muito com os exemplos do meu líder, por exemplo. Tanto na parte profissional, quanto na parte de postura, de desenvolvimento com as pessoas, normalmente pra nós dentro da área com o exemplo, das pessoas que te lideram e com as pessoas que tem mais experiência, os mais velhos, os mais velhos de casa, os que têm mais tempo, que tem a sabedoria na prática, mas que tem a capacidade de te explicar e se fazer entender.

Mais adiante na entrevista, o entrevistado 5 ressalta a importância do conhecimento de pessoas mais experientes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

**[N1\_E5]** Só dou um conselho para o processo de aprendizagem, ouça os mais velhos, respeite os mais velhos, eu aprendi muito nesses meus anos de manutenção sempre com os mais velhos, que são aqueles que têm mais paciência pra te explicar, que já passaram por todas estas etapas de não saber, de saber, e eu gosto muito das pessoas mais antigas (...) antigas na empresa ou antigas da função, acho que eles têm muito a ensinar e nós temos que ter muita paciência e vontade de aprender com eles.

A oportunidade da obtenção de conhecimento através do contato com pessoas mais experientes é valorizada por quem está no processo de aprendizagem, onde receber a informação de um indivíduo com mais antigo na função ou na empresa, transmite segurança para quem está se desenvolvendo. Aliado a isto, está o interesse desta pessoa mais *expert* em repassar o conhecimento de maneira clara e coesa, e a disposição em compartilhar suas experiências.

**[N2\_E9]** Aqui na operação nós temos um colega que praticamente construiu o polo petroquímico, ele conhece toda a área, toda a planta, todos os processos, mas, além disso, ele tem um conhecimento de vida impressionante, ele conhece tudo! O que tu tiveres dúvida, fala com ele que, em alguma coisa, ele vai te ajudar. Independente da idade dele, que ele não é mais um guri novo, ele tem uma disposição, se não tem nenhuma manobra na área ele pega uma vassoura e vai varrer. Não tem pessoa melhor pra trabalhar e tirar dúvidas, tem muita paciência e vontade de ajuda, fora que tem um conhecimento que não vi outra pessoa igual, ele sabe o processo de ponta a ponta, qualquer problema que dê, pode perguntar pra ele que com certeza ele acha a solução, ou ajuda a achar.

Neste último relato observa-se que a experiência, não somente profissional destas pessoas, bem como a experiência de vida, são fatores cruciais para o processo de aprendizagem, onde estes indivíduos são projetados como pontos principais na construção de um processo social que formado na organização.

De forma similar, Fonseca (2013) destaca a aprendizagem por meio do acompanhamento de profissional experiente, o qual verifica se os saberes ensinados estão sendo incorporados no cotidiano e se os efeitos da aprendizagem estão surtindo os efeitos esperados.

### 4.1.3. Observação

Outra forma que os entrevistados apontaram como possível no processo de aprendizagem é através da observação. Através do acompanhamento de rotinas, execução de tarefas e até mesmo figuras ilustrativas, é adquirido conhecimento o qual virá a ser reproduzido mais tarde.

**[N2\_E7]** Pra mim é mais visual, ver alguém fazer e eu repetir, para mim é meio complicado de assimilar na leitura, eu preciso ver, tocar, fazer né, então eu presto atenção no que a pessoa ta fazendo e replico. Eu já tentei, mas não consigo me focar em uma leitura, pegar um manual e destrinchar eu não consigo, sou mais o visual mesmo, aplicação prática.

**[N2\_E10]** Quando a empresa mudou, nós cinco éramos técnicos de área, tínhamos conhecimento somente das rotinas de área mesmo, de operação, as manobras, enfim. Depois, quando trocou o controlador da empresa e tivemos a oportunidade de atuarmos como líderes de turno foi bem complicado, não digo que foi difícil, porque conhecíamos a equipe com quem iríamos trabalhar, mas também não foi fácil, inclusive pelo mesmo motivo. Pra aprender painel nós ficamos uns seis meses na empresa antiga acompanhando o pessoal de lá, era basicamente observar o que eles faziam porque, além do painel em si, do sistema, tinha toda uma rotina do líder de turno, uma dinâmica que depois de bem observada foi o que aplicamos aqui na área e deu bastante certo.

Após outras observações, o respondente aponta mais uma situação onde precisou do exercício da observação para o desempenho de suas atividades.

**[N2\_E10]** (...) inclusive o exercício da liderança foi bastante facilitado pelo que observamos com os ex-colegas. A tratativa com as equipes, as normas e procedimentos, durante este período em que fiquei lá treinando, ficava só observando como era a postura de quem tinha cargo de liderança, porque isso antes não me chamava atenção. Quando fui líder, ainda mais líder de amigos, não foi nada fácil devido a nossa proximidade, como se chama atenção de um amigo? É complicado, foi uma experiência bem significativa mesmo.

Além da observação de colegas, entre outros, para o desenvolvimento do aprendizado das atividades de trabalho de uma maneira geral, o processo de aprendizagem mais uma vez se apresenta como um processo de construção social. Tendo em vista o relato dos entrevistados a respeito de sua mudança de

comportamento devido ao exemplo obtido quando observadas as atitudes de outros indivíduos que os influenciaram a mudar as suas próprias atitudes.

**[N1\_E5]** Tem uma coisa que eu tento desenvolver que eu admiro e acho legal no meu líder, é a postura que ele tem diante de uma situação que ele não está muito contente, ele pode estar o mais descontente possível, o mais indignado possível, e ele consegue manter a calma, falar tranquilamente, manter o tom de voz, o nível da conversa e isso era uma coisa que eu não tinha. Eu sou uma pessoa mais, não digo estourada, sou uma pessoa mais reativa, após observar e me espelhar nele, hoje eu estou tentando controlar mais as minhas emoções no ambiente de trabalho.

**[N1\_E1]** Meu líder direto ocupa o posto maior dentro da nossa unidade, é nele que eu tenho que me espelhar para tomar as minhas atitudes. As boas práticas dele eu absorvo para replicar para a minha equipe. Não sei se tenho cumprido adequadamente o papel, mas tenho me esforçado.

De acordo com Stacey (Antonello, 2007 *apud* Stacey, 1993), os indivíduos, através de sua interação social, criam e recriam a organização, influenciando os grupos, preocupando-se em não descuidar do contexto social onde estão inseridos. O aprendizado através da observação, apesar de ter como objetivo central o cunho técnico, a busca pelo aprendizado do desenvolvimento de uma atividade em si, acaba relacionando-se mais com o comportamento dos indivíduos, pois ele busca observar alguém que admira e, com isso, acaba influenciando seu comportamento de fato.

#### **4.1.4. Aprendizagem Formal**

Os processos formais de aprendizado são mencionados pelos entrevistados como muito importantes para embasamento teórico e complementação do processo de aprendizagem como um todo, porém ressaltam a importância da prática para fixar esse conhecimento.

**[N2\_E7]** (...) estudar bastante a parte teórica, não só a prática, fazer como um robô só copia e cola, tu saber o porquê tu estás fazendo, te ajuda muito, ai tu já tens os atalhos, já sabe correr antes. Como quando a água saia dos parâmetros eu ficava desesperado, agora eu paro, respiro, penso, tu minimiza o trabalho pra recuperar algo que saiu errado, tu dominando o que faz vais conseguir fazer de qualquer forma, no momento que tu sabe o que e como fazer acontece naturalmente.

[N2\_E9] Nós ficamos seis meses dentro de uma sala de aula estudando todos os processos de uma planta petroquímica, estudamos química, física, matemática, tudo o que nós precisávamos saber estava lá, professores pra tirar nossas dúvidas, mas quando viemos pra cá fazer o estágio quase enlouqueci, parecia que não ia aprender o serviço de fato. Mas a importância da teoria é inquestionável, porque se foi corrido quando entramos já sabendo algumas coisas, imagina se não soubéssemos nada.

Devido à pequena estrutura da empresa, com equipes enxutas, a valorização do treinamento formal se dá pelo fato que não haver nenhum ponto focal, ninguém que sirva de referência para a transferência de conhecimento. Assim, existe a busca por treinamentos externos formais, bem como *benchmarking* em unidades melhor estruturadas.

[N1\_E3] (...) o que eu preciso de estudo fora, treinamentos, meu líder me dá carta branca, se está no orçamento, se tem como, não tem problema nenhum. Eu comecei já a procurar cursos fora, porque só aqui dentro às vezes tu ficas muito isolado, muito restrito. A colega e eu vamos para outra unidade em São Paulo, ficar dois dias com eles pegando as melhores práticas. O que eu estou aprendendo agora ninguém sabe aqui dentro, não tenho referência, então tenho que fazer cursos externos, é o que está me dando base para continua, está me dando mais esclarecimento.

Apesar de a prática ser muito valorizada e pontuada como fundamental para a efetivação do aprendizado, os entrevistados demonstram ainda valorizar o aprendizado formal e a fundamentação teórica. A complementação entre aprendizagem formal e informal é o que propicia um aprendizado de qualidade.

De acordo com Antonello (2005), a principal ideia sobre o conhecimento organizacional fundamental encontra-se na organização como um todo, e não somente no papel ou na mente dos indivíduos.

#### **4.1.5. Estudos e Manuais**

A aprendizagem através de estudo dos processos, elaboração e acompanhamento de manuais está presente no relato dos funcionários entrevistados. É dada a devida importância aos materiais de apoio no momento do

desempenho das atividades, fazendo parte do processo de aprendizagem a partir de que, muitos destes manuais, são elaborados pelos próprios funcionários e a rotina de estudos também está presente no dia a dia, principalmente dos integrantes do grupo 2 responsáveis por atividades do setor operacional.

**[N2\_E8]** Inicialmente eu estudo, tem um procedimento novo, eu procuro ir à área ver aquilo que está escrito no procedimento, “aqui está a válvula que informava que tem que abrir, estão aqui os equipamentos, está aqui a tubulação que passa tal tipo de produto”, e depois quando tiver a oportunidade de realizar o procedimento, se houver alguém mais experiente eu peço pra essa pessoa me acompanhar, principalmente se for a primeira vez que eu for realizar a manobra ou se tiver algum risco. Normalmente é assim, eu estudo, tento entender olhando desenhos ou em campo mesmo, depois realizo. Normalmente eu tenho o hábito de fazer esquemas em caderninhos, tenho tudo ali, guardo no meu bolso, está sempre comigo e se eu tiver alguma dúvida tenho certeza que ali está certo, porque fui eu que fiz, eu entendo meus esquemas.

Em seguida, o mesmo respondente refere-se aos manuais e procedimentos e situações de emergência no ambiente de trabalho.

**[N2\_E8]** Em situações de emergência, temos que largar tudo e dar uma atenção especial ao problema, mas as questões de emergência também têm todos os procedimentos documentados, todo mundo sabe o que fazer, o passo a passo a seguir, a exemplo de falta de energia elétrica, vazamento de cloro. Nós também definimos as prioridades, no caso de surgir duas ao mesmo tempo, mais ou menos eu sei o eu é mais urgente, também se não souber me reporto ao líder pra ele definir e dar as orientações.

Por tratar-se de atividades técnicas muito específicas, as realizadas pelos respondentes do Núcleo 2, a rotina de estudos encontra-se presente desde antes do início das atividades, bem como durante todo o tempo em que o funcionário exercer suas funções.

**[N2\_E7]** Aqui é uma sistemática diferente que eu acho muito importante, eles te deixam estudando muita parte teórica, vendo a parte prática também, eles fazem prova prática e teórica, coisa que é difícil de ver ai fora. (...) Existe um material didático e cada um monta o seu material didático. Eu montei o meu com a minha característica né, com as minhas percepções,

mas o tronco mesmo, a base é um manual que existe e na experiência da pessoa que passou por aquilo ali. A gente fazia slides de apresentação, então a gente pegava as apresentações das pessoas que já tinham se habilitado na área, pegava o material escrito, e aí tu fazias o teu resumo a partir daquilo ali, cada um tinha sua percepção, uns mais detalhados, outros menos. Era assim, aí a dúvida surgia, a gente perguntava e eles respondiam. E, caso não soubessem, iam à pessoa mais antiga, a que tinha mais experiência.

Conforme podemos observar, a busca pelo aprendizado é constante, com isso o interesse pelo conhecimento e o estudo de fato das rotinas do trabalho são fatores muito importantes para o desenvolvimento, tanto das capacidades dos indivíduos, como da área onde o trabalho está sendo realizado. Partindo disto, Livingstone (1999 *apud* ANTONELLO, 2005), indica a aprendizagem informal como uma atividade que contemple a busca pelo conhecimento, entendimento ou habilidade fora dos programas formais de aprendizado, bem como identificado no grupo analisado. Também de encontro à realidade observada, outra definição parte de Watkins e Marsick (1992, *apud* ANTONELLO, 2005), onde a aprendizagem informal pode partir de uma experiência formalmente estruturada, sendo este item observado quando os entrevistados descrevem a oferta de manuais com procedimentos de suas rotinas, distintos daqueles por eles confeccionados.

#### **4.1.6. Interação Informal com Outras Pessoas**

Este tipo de processo de aprendizagem foi lembrado pelos entrevistados, principalmente pela decorrência da pequena estrutura da organização, que proporciona grande interação entre as diferentes áreas, tanto do Núcleo 1 como do Núcleo 2.

O processo de aprendizagem através da interação com outras pessoas e com outras áreas da empresa é muito valorizado. A situação é vista com extrema importância para o desenvolvimento pessoal, pois há o reconhecimento da importância dos outros indivíduos, de suas experiências e seus conhecimentos, na sua própria formação de conhecimento.

**[N1\_E3]** (...) na parte de suprimentos eu tenho muita interação com a equipe, eu tenho muito receio de fazer algo que não seja legal, tenho

bastante medo mesmo. Então se tem algum problema com alguma nota fiscal, ou se tem algum pedido de material, recorro a eles que me ajudam bastante. À colega da manutenção e o colega do estoque, também recorro muito a eles, e à colega do fiscal, que me ajudou muito com o sistema da empresa, o conhecimento que eu tenho agora foi adquirido através dela.

**[N1\_E1]** O orçamento este ano foi algo que me aproximou muito de algumas áreas, principalmente as que estão mais envolvidas com ele, financeiro, contábil e recursos humanos. Precisei de ajuda dos colegas porque tem coisas que, independente da minha função, estou envolvido mais no dia a dia operacional, então não tenho conhecimento. Às vezes até mesmo no almoço, enquanto conversávamos de maneira mais informal, acabei tomando conhecimento de alguns processos que eu nem sabia que existissem no administrativo. Isso ajuda porque posso fazer o meu processo um pouco melhor pra chegar neles mais redondo.

Nos relatos acima, nota-se grande liberdade dos funcionários em transitarem entre as diversas áreas da empresa. Conforme muitos deles, essa facilidade de acesso permite que a informação chegue quase que instantaneamente a todos, facilitando a tomada de decisão e resolução de problemas.

Observa-se a valorização dos momentos de descontração e informalidade no ambiente, o que torna o aprendizado algo leve e fácil de ser conduzido, e também, por diversas vezes, ocorre de maneira acidental.

**[N1\_E4]** Eu acho sim que as pessoas aprendem muito enquanto interagem com outras, não somente coisas de trabalho, acho que assuntos em geral, a gente aprende sempre. Um exemplo disso foi a energia elétrica, eu não sabia como era feito antigamente o cálculo da energia elétrica e, em uma conversa informal no corredor com meu gerente, ele me falou como é feito este cálculo, uma conta bem básica inclusive, algo bem básico que eu não sabia, que eu já tinha ido atrás e não descobri, e ele informalmente me passou a informação que eu precisava. Eu não havia tido a mesma percepção que ele, e depois que ele me passou foi muito mais fácil de entender.

O aprendizado com pessoas que não são funcionárias diretas da empresa também é muito valorizado, por estarem inseridos na realização do trabalho, por possuírem conhecimentos específicos, que agregam para o que está sendo desenvolvido.

**[N2\_E8]** Sempre aprendo, principalmente com os terceiros, aprendo instrumentação, um pouco de caldeiraria, um pouco de conhecimento mais técnico de determinado equipamento ou instrumento em si, com os mecânicos aprendo um pouco de bombas, então sempre estou aprendendo. Com os colegas e com todos que estão ao meu redor, com a colega da engenharia, com todo mundo.

Conforme Antonello (2005), as atividades que ocorram fora dos meios ditos formais (seminários, treinamentos, cursos), planejadas ou não, que focam na obtenção de conhecimento, sempre de maneira consciente, evidencia a aprendizagem como um processo social, pois os indivíduos adquirem conhecimento e desenvolvem habilidades a partir de sua participação, e de outros profissionais, em uma comunidade.

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Dentro desta macrocategoria, estão relacionados os itens em que os entrevistados citaram como motivadores para a busca do desenvolvimento de suas capacidades. Dentre as mais variadas respostas, inclusive a que o respondente diz não saber como identifica e desenvolve suas capacidades e espera que sua chefia o instrua a isso. A resposta que mais se fez presente foi aquela em que o desenvolvimento das capacidades se dá Através dos Desafios, onde situações inusitadas estimulam os indivíduos a saírem da “zona de conforto” e buscarem aprendizado e conhecimento.

MACROCATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Através de desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos desafios servem como motivação para o desenvolvimento das capacidades do indivíduo.</li> <li>- Existe a descoberta de capacidades desconhecidas no momento da superação do desafio.</li> </ul>
	Através do plano de carreira	- Através do plano de carreira é possível identificar quais capacidades são necessárias para o desempenho das diversas funções, oportunizando o desenvolvimento de acordo com o objetivo a ser alcançado.
	Através do plano de treinamento	- O plano de treinamento promove a capacitação do funcionário para desempenhar determinada atividade.

	<p><b>Através da interação com as demais áreas</b></p>	<p>- A interação com outras áreas proporciona o desenvolvimento de diversas capacidades, desde as mais técnicas até as comportamentais.</p>
	<p><b>Através do acompanhamento das melhores práticas</b></p>	<p>- O acompanhamento das melhores práticas proporciona conhecimento e desenvolvimento do indivíduo e suas capacidades para agregar no trabalho.</p>

**Quadro 3 – Categoria de Análise: Desenvolvimento de Capacidades**

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

### 4.2.1 Desafios

Nesta microcategoria, os entrevistados informaram que, o meio em que mais identificam oportunidades de buscar conhecimento e desenvolver suas capacidades é através da superação de desafios. A partir do momento em que são estimulados a conhecerem algo novo e saírem de suas rotinas, acabam sempre desenvolvendo algum aspecto no qual antes não tinham domínio ou capacidade.

**[N2\_E8]** Eu gosto de sempre ter novos desafios, acho que isso me motiva, porque quando eu fico muito tempo sem ter nada de novo, eu noto que a minha performance reduz. Agora, se eu tenho alguma coisa nova, não precisa ser nada grandioso, se eu tenho algum desafio ou alguma coisa diferente para fazer ou para descobrir, eu noto que eu, em todos os sentidos, rendo mais. Acho que um pouco disso, um pouco de estar bem comigo mesma também me motiva a querer trabalhar, a dar o meu melhor, então às vezes eu estou com outro problema que pode nem ser do trabalho, acaba influenciando, ficando meio para baixo.

**[N1\_E6]** As capacidades que eu preciso desenvolver, por exemplo, a comunicação, eu não treino isso e sei que eu tenho dificuldade nisso, acho que se eu praticasse mais a comunicação. No dia a dia no trabalho eu até me comunico bem, o meu problema é falar em público, este é o meu grande desafio porque eu não tenho a habilidade pra esse tipo de comunicação, e que aqui na empresa eu me vi obrigado a superar este desafio. O DDS<sup>1</sup> pra mim é um pavor, mas eu me obriguei a fazer, e eu vejo que isso me ajudou em outras situações de falar em público, ainda falta muito mas já é um caminho.

Conforme Le Boterf (1999), um processo de aprendizagem pode ser induzido através de situações que surgem do cotidiano, tornando propícia a identificação e

<sup>1</sup> DDS – Diário Diário de Segurança

resposta aos problemas presentes no ambiente de trabalho. Fica evidente que os indivíduos que tomam alguma atitude frente aos problemas e buscam soluções para as adversidades, acabam agregando conhecimento e se autodesenvolvendo, conforme relato a seguir exemplifica.

**[N1\_E5]** Se eu identifico alguma necessidade de desenvolvimento, eu vou atrás do que possa me auxiliar a me capacitar em determinado assunto, livros, cursos, treinamentos, processos, enfim, o que vier vem bem. Um exemplo disso foi durante uma parada de manutenção em outra empresa na qual eu também trabalhava em planejamento de manutenção, porém somente de paradas, e nós planejávamos durante dois ou três anos uma grande parada que fosse acontecer, e o equipamento não pode parar todos os dias, têm datas específicas, e nós nos baseávamos muito em desenhos ou históricos dos equipamentos. Eu achei que aquele conhecimento não fosse suficiente, que precisava saber um pouco mais, então busquei um curso de inspeção de equipamentos, e este curso trouxe um desenvolvimento muito bom na minha função, sendo que eu utilizo deste conhecimento até hoje no desenvolvimento da minha função.

#### **4.2.2 Plano de Carreira e Plano de Treinamento**

O Plano de Carreira aparece com um dos itens que facilitam o desenvolvimento de capacidades dos indivíduos, pois, através do horizonte de carreira que o sujeito possui dentro da organização, ele conhece as dimensões dos cargos almejados, bem como os requisitos técnicos e comportamentais para o desempenho de determinada função, podendo assim, capacitar-se e desenvolver-se para o alcance do posto almejado.

**[N1\_E5]** Além dos desafios, eu também acredito que um ambiente empresarial que propicie um plano de desenvolvimento de carreira seja muito importante pro desenvolvimento de cada funcionário, saber como chegar a determinado lugar ajuda muito a gente a saber o que quer do futuro. Uma empresa que te mostra todas as opções disponíveis te traz uma sensação de segurança, de saber que querem teu trabalho por bastante tempo e, com essa segurança, tu vais atrás de te capacitar.

**[N2\_E9]** Depois que a empresa mudou, nós ficamos um pouco sem saber o que ia acontecer, qual a estrutura que teríamos. Como a operação é muito específica, é uma mão de obra que não existe no mercado assim tão fácil, nem nós temos muitas oportunidades aí fora, somente no pólo, fica mais delineado nosso plano de carreira. Eu acho que, pra desenvolver as capacidades, nós precisamos saber o que é preciso pra subir de cargo e, na operação, isso fica bem claro para nós. Nossa carreira é delimitada, então eu sei o que preciso pra ser um técnico II e um técnico III que opera painel, a partir daí eu vou buscar desenvolver todas as capacidades técnicas que eu preciso pra chegar lá.

O Plano de Carreira nas organizações também traz bastante significado devido, além da noção de competências a serem desenvolvidas para o desempenho da atividade de determinados cargos, a formação de um sucessor. Este processo de amadurecimento profissional é visto com bons olhos entre os entrevistados, o profissional não quer mais somente despende de sua mão de obra em prol da organização, ele quer deixar seu legado, quer ver a continuidade do trabalho pelas mãos de quem seguiu seus passos.

**[N2\_E10]** Na outra empresa, devido ao número de funcionários e a possibilidade de acompanhamento das atividades em área, conseguíamos desempenhar o papel de padrinho de área. Hoje eu consigo identificar naqueles que trabalharam comigo, algumas características do meu jeito, do jeito que eu trabalho. Isso é muito legal porque, agora nesta empresa por a gente ocupar um cargo mais elevado dentro da operação, notamos que somos vistos com bons olhos pelos colegas, a gente vê que eles querem trilhar o mesmo caminho, seguir nossos passos e chegar até aqui, isso é muito legal.

De acordo com Antonello (2005) o processo de acompanhamento realizado por profissionais que possuem ocupação semelhante a do indivíduo em que o acompanha, pode ser denominado Mentor Funcional, o qual tem o compromisso de lhe auxiliar no desenvolvimento de importantes competências, a exemplo do que aqui vemos no papel do padrinho de área, para os cargos específicos de operação.

Alguns entrevistados ressaltam a importância do desenvolvimento através de um Plano de Treinamentos estruturado e estudado de acordo com as necessidades da área e, principalmente, da função que está sendo desempenhada. Demonstram sentir-se mais seguros para desenvolver determinado papel se são oferecidos pela empresa subsídios de conhecimento técnico aplicáveis no dia a dia.

**[N1\_E3]** Eu acho que o PDI<sup>2</sup> deveria valer de verdade, eu acho o programa fantástico, mas tinha que ser pra valer mesmo, cem por cento, vamos fazer valer do início ao fim, acho que se fosse feito direitinho ajudaria bastante. Uma das coisas que se perdeu das outras empresas foi o plano de treinamento, não ficou uma coisa obrigatória que antes era. Então cada time

---

<sup>2</sup> PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

faz ou não faz, eu sou uma que não fiz, também não fiz pra minha estagiária, ficou algo meio perdido, não tem nada documentado, não tenho provas dela, meu líder não tem provas minhas então eu acho que isso facilitaria mais. Fora que a estrutura de treinamentos nos permitiria ter mais propriedade daquilo que estamos fazendo, ia nos fazer sentir mais seguros em a gente saber que tudo que precisamos desempenhar aqui dentro, nós seremos treinados pra isso.

[N1\_E2] Tem coisas que a gente precisa trazer de fora, então tem que ter meios financeiros pra conseguir trazer, realizando cursos, indo a seminários, participando de treinamentos, buscando mesmo a capacitação.

### 4.2.3 Interação com demais Áreas

A interação entre as mais distintas áreas de uma organização pode ser um meio muito eficaz para o desenvolvimento das capacidades de seus funcionários, de acordo com os achados da pesquisa realizada, conforme também identificado na seção 4.1.6. Interação Informal com Outras Pessoas. A proximidade entre as equipes devido à pequena estrutura, inclusive física, da organização, propicia o fácil acesso à informação de maneira mais fácil e rápida, proporcionando agilidade na resolução de problemas e na tomada de decisão. Também se identifica o aprendizado através do auxílio na resolução de problemas, com a contribuição dos demais colegas quando alguém demonstra ter algum problema.

[N1\_E4] Na sala que eu fico tem várias áreas juntas: financeiro, contábil, comercial, saúde, segurança. Às vezes vira uma bagunça, os telefones parecem que tocam todos juntos. Mas o bom disso, de ficarmos todos muito próximos, é o fato de que às vezes alguém comenta alguma coisa, alguma dificuldade que está tendo, quando tu te dá conta é um assunto que já passou por ti, que tu tens algum complemento para aquela informação, e as peças do quebra-cabeça vão se encaixando até que tenhamos alguma definição do assunto em questão e sua tratativa. Todo mundo sabe um pouquinho, que juntando chegamos ao todo. Quando estou com dificuldade em alguma tarefa também, mesmo que a pessoa não seja da minha área, acaba dando ideias, então sempre peço ajuda em voz alta, pra ver quem se disponibiliza.

A informalidade também se encontra presente na interação entre as diferentes áreas da organização. A proximidade física propicia significativamente para que as relações se tornem cada vez mais informais com o convívio entre as

pessoas que ali se encontram. Fato este que, dentro do processo de aprendizagem, é descrito pelos respondentes como algo que traga mais benefícios do que algo que prejudique o aprendizado propriamente dito.

**[N1\_E3]** O pessoal do administrativo me ajudou muito quando migrei da operação, mas principalmente quando assumi um posto mais de gestão dentro do meu setor. A menina do fiscal me ajuda muito e a equipe de suprimentos também, são estes basicamente aos quais eu recorro quando tenho alguma dúvida. Eu morro de medo de fazer algo que não seja legal dentro da empresa, algo que fuja às regras ou que tenha cunho ilegal mesmo, com notas fiscais, com pagamentos. Como acabamos ficando próximos, eu vou a toda hora à sala do suprimentos, a equipe é muito atenciosa comigo, eu sei que acabo abusando e vou lá o tempo todo. Quando vejo que estão muito atarefados, volto mais tarde, não quero prejudicar eles, apesar de que às vezes eu acredito que isto aconteça.

Verificou-se que, além de aspectos técnicos, a interação com outras áreas da organização contribuem também para o aprendizado comportamental dos indivíduos.

**[N1\_E2]** Nossa sala, que é onde se concentra o maior número de áreas, sempre teve fama de ser muito barulhenta, com isso dava impressão de desorganização para os outros colegas que interagiam conosco. Realizamos um programa de desenvolvimento de equipes organizado pelo nosso RH, e começamos a observar melhor as demais áreas, inclusive aqueles que eram da sala ao lado. Não se ouve um ruído deles. Foi então que começamos a fazer combinações, coisas que sabíamos que precisavam melhorar, testamos alguns métodos até encontrarmos aquele que funcionasse bem. Hoje em dia ainda acontece de termos alguns picos de tumulto, mas é normal em uma sala com várias pessoas. Também agora, toda esta organização da equipe em prol da melhoria do ambiente de trabalho está sendo reconhecida pelas demais equipes, o que acaba repercutindo até na confiança e credibilidade das pessoas que ficam ali.

O modo em que as pessoas se comportam quando estão trabalhando com outras, e esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos, através do processo de socialização, pelos novos integrantes da comunidade (LAVE E WENGER, 1991 apud Easterby-Smith e Araújo, 2001, p.21).

#### **4.2.4 Acompanhamento das Melhores Práticas**

A empresa onde se desenvolveu este estudo iniciou sua operação no ano de 2014 e, por ser uma empresa jovem, muitos de seus processos ainda estão sendo estruturados no contexto da organização. A interação com a antiga controladora e com as empresas do grupo atual que possuem as melhores práticas é muito importante na estruturação das áreas e desenvolvimento de novos processos.

**[N1\_E3]** Quando fui para o laboratório, fiquei meio receosa porque eu não trabalhava com laboratório já há 13 anos, então eu não sabia mais nada. O laboratório estava vazio, não tinha nada, procedimento nem nada, e eu me perguntei “por onde eu vou começar?”. Peguei um livro de faculdade, me lembrei das primeiras análises que tinha que fazer e como tinha que fazer, comecei anotar, porém não tínhamos nada de documentos, de planilhas de análises, local pra anotar os resultados. Era uma época em que o laboratório da outra empresa nos dava muita entrada, então eu ia lá e pegava as melhores práticas deles de relatório, de como eles faziam os procedimentos, deu sorte de dar tempo de eu pegar, então eu fui adaptando para a nossa realidade.

Mais adiante na entrevista, o mesmo entrevistado retoma o assunto das melhores práticas na melhoria dos processos no dia a dia:

**[N1\_E3]** Se a gente ficar só aqui dentro acaba ficando bitolado, não agrega nenhum conhecimento, não aprende nada. Este ano mesmo, a outra colega de engenharia e eu vamos à Limeira, na unidade do nosso grupo de lá, o laboratório de lá é enorme, eles já tem a norma de qualidade implementada, tem a ISO 9001. Então vamos para lá passar dois dias só conversando, perguntando como eles implementaram os processos, como conseguiram as certificações (...) acompanhar as melhores práticas né.

O acompanhamento das melhores práticas remete à interação social que ocorre entre os indivíduos, pois, através do contato com as outras unidades da organização e, até mesmo, com a antiga controladora, que abriram suas portas para o conhecimento de seus processos, foi onde o conhecimento foi adquirido para o desenvolvimento do setor o qual o entrevistado refere-se. É por meio da interação social que os indivíduos criam e recriam continuamente a organização e esta, por sua vez, influencia os grupos e seu processo de recriação (Antonello, 2007 apud Stacey, 1993).

### 4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NA APRENDIZAGEM

Nesta microcategoria de análise, serão apresentados os fatores que influenciam, tanto negativa quanto positivamente, o processo de aprendizagem dos indivíduos entrevistados. As respostas foram variadas entre os respondentes, o que denota entre os indivíduos os diferentes fatores intervenientes em suas formas de aprendizagem.

MACROCATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO
<b>FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>Interação com Colegas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegas mais experientes transferem o conhecimento para os mais novos</li> <li>- Acesso às lideranças facilitam o aprendizado</li> <li>- Disposição para ensinar / didática</li> </ul>
	<b>Ambiente Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente com organização e silêncio é mais produtivo.</li> <li>- Clima de amizade entre as equipes favorece o bom desempenho.</li> <li>- Local com muito ruído prejudica o resultado das equipes.</li> </ul>
	<b>Conhecimento, Experiência e Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento ou experiência em determinada função a ser desempenhada dificulta a aprendizagem nas organizações.</li> <li>- O acesso fácil e rápido às informações ajudam na realização mais efetiva das tarefas.</li> </ul>
	<b>Materiais e Treinamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiais didáticos, ilustrados auxiliam no entendimento dos processos, inclusive os mais técnicos.</li> <li>- A realização de treinamentos é vista como fundamental para a prática das atividades e para a visão macro do sistema.</li> </ul>
	<b>Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A falta de tempo aparece no estudo como um item que influencia muito negativamente no processo de aprendizagem no trabalho.</li> </ul>
	<b>Acúmulo de Tarefas / Demandas Simultâneas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O acúmulo de tarefas é muito negativo para o processo de aprendizagem, pois não sobra tempo para o indivíduo buscar novos conhecimentos, com isso não agrega no desenvolvimento de sua área de atuação.</li> </ul>

**Quadro 4 – Categoria de Análise: Fatores que influenciam o Processo de Aprendizagem**

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

### 4.3.1 Interação com Colegas de Trabalho

A interação com os colegas de trabalho aparece nas respostas dos entrevistados como um fator que pode tanto facilitar o processo de aprendizagem, como também pode dificultar este processo. O bom relacionamento interpessoal aparece como um aspecto de destaque no estudo devido à importância que as pessoas dão às relações com os colegas e ao vínculo que se cria a partir deste processo, como também mencionado em microcategorias anteriores. Porém, se não há uma boa relação, além de impactar no clima da organização, o trabalho fica prejudicado pelo mau funcionamento do processo de transmissão de conhecimento e, conseqüente, aprendizado.

Um dos entrevistados relata que a falta de interesse e disposição de alguns colegas em ensinar, em repassar o seu conhecimento para os demais prejudica muito o aprendizado no ambiente de trabalho, sem esta cooperação fica muito mais difícil o desempenho de alguma atividade que não se tenha conhecimento ou domínio.

**[N1\_E5]** Eu acho que pra ti aprender, precisa de alguém que te ensine, que te explique, e se tu não tiveres uma pessoa que tenha paciência ou que consiga deixar aberto, por exemplo, explicou uma vez e eu não entendi, explicou de novo e eu não entendi, isso é muito ruim pra quem está aprendendo. Acho que vai muito da pessoa que está te ensinando, te mostrando, uma pessoa que não tenha paciência para repassar o seu conhecimento, prejudica muito o aprendizado.

Na sequência da entrevista, a mesma pessoa relata que, ao contrario do informou dificultar seu aprendizado, a disposição de colegas em ensinar ajuda muito no entendimento do assunto.

**[N1\_E5]** O que facilita meu aprendizado é isto, são pessoas dispostas a ensinar, dez vezes a mesma coisa se preciso, pessoas abertas a isto, porque existem pessoas que tu não tem nem coragem de chegar e perguntar nada, já se a pessoa for mais aberta pra isso tu vai conseguir tranquilamente perguntar e aprender.

Em outra entrevista, o respondente relata as dificuldades no processo de aprendizagem devido ao convívio com pessoas mais antigas na função.

**[N2\_E8]** O que mais dificulta o aprendizado são as pessoas. Agora aqui não tem mais tanto isso, mas quando eu comecei na operação haviam aqueles operadores muito antigos, que achavam que os mais novos tinham que sofrer pra aprender, que eles não dariam as respostas de bandeja, que tu tinhas que suar, errar, pra depois um dia tu descobrir aquela resposta mágica. Quando tu estás em frente a um processo, tu te assustas porque são muitos detalhes, muitas coisas para aprender, e quando eu entrei tinha muita gente com esse perfil de querer dificultar, de achar que tu tinhas que fazer tudo por conta própria, que não devia te dar este apoio, então este tipo de atitude eu acredito que dificulte o aprendizado das pessoas.

### 4.3.2 Ambiente Organizacional

A influência do ambiente organizacional nos aspectos relacionados ao aprendizado é percebida pelos entrevistados como um dos fatores que mais influenciam no ambiente de trabalho. Ao que se refere ambiente organizacional, estão implícitos itens como o clima organizacional, relações interpessoais, organização e ruído nos locais onde se desenvolvem as atividades laborais, e geralmente estes aspectos variam de um setor para o outro.

**[N2\_E8]** Eu acho que um bom ambiente de trabalho facilita o meu aprendizado, ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho facilita, um local onde tem um clima mais descontraído, não demais para não prejudicar, mas algo que aproxime uns dos outros, que crie um vínculo de confiança entre os colegas, fica um clima leve, bom de trabalhar e acaba facilitando tudo, inclusive o aprendizado.

**[N1\_E1]** Organização, acima de tudo! Um ambiente organizado, onde as coisas estejam de fácil acesso, onde eu saiba aonde está o que eu preciso achar, isso ajuda muito. Fico bem perdido quando não encontro alguma coisa, se a minha mesa está bagunçada, ou se as pessoas ficam falando alto, entrando na sala o tempo todo, isso acaba me atrapalhando, eu não rendo e acabo não absorvendo nada do que eu tenho que aprender. Silêncio e organização são duas coisas que facilitam meu aprendizado.

Os pontos relacionados ao ambiente, na maioria das vezes, dependem de um contexto organizacional que sofre influência de outras pessoas envolvidas nos processos, e de aspectos físicos que acabam caracterizando o local e a equipe de trabalho.

**[N1\_E3]** Ambiente pequeno e muita gente no ambiente que não seja do setor, principalmente os operadores, isso me atrapalha e dificulta meu processo de aprendizagem.

**[N1\_E6]** Uma das coisas que pode atrapalhar meu aprendizado é muito barulho, isso me desconcentra um pouco, mas eu tento me fechar e me focar no que estou fazendo para não me desconcentrar. A desconcentração me deixa mais lento, eu tenho que olhar mais vezes, pensar mais vezes, então para mim é o barulho. Então em contrapartida, o que facilita meu aprendizado é o silêncio, pra mim é ótimo porque eu consigo me desenvolver melhor no silêncio.

No ambiente em que ocorre o processo de aprendizagem tem que haver um equilíbrio para satisfazer às necessidades de todos os indivíduos que ali se encontram, sem que haja qualquer prejuízo. A combinação complexa de diferentes ambientes e formas de aprendizagem, contexto e possibilidades permitem o desenvolvimento das competências do indivíduo (ANTONELLO, 2006).

### **4.3.3 Conhecimento e Informação**

Neste item, os entrevistados entendem como um facilitador ter acesso fácil às informações e às pessoas que as possuem, como os seus líderes por exemplo. Conforme citado anteriormente no item 4.1.2 Processos de Aprendizagem através de Pessoas mais Experientes, este contato proporciona uma troca muito rica de informações, sendo um diferencial no processo de aprendizagem como um todo. De acordo com relatos, a informação tem que vir de maneira clara para que o processo de aprendizado seja completo.

**[N2\_E8]** Uma coisa que eu aprendi aqui é a não guardar a informação, dividir a informação e ser uma informação clara, não deixar dúvidas naquilo que tu queres passar, quanto mais a informação for clara, direta e objetiva, eu acho que melhor as coisas fluem. Ter acesso à informação facilita o processo de aprendizado, porque dificulta muito se tu queres aprender algo mas em um lugar que tu procuras diz “a” e em outro lugar diz “b”, dai tu perguntas pra outra pessoa e ela responde “c”, então eu não aprendi porque eu não tenho certeza. Então acho que a informação ela tem que estar certa, atualizada, e isso facilita porque tu vais saber aonde encontrar e que vais estar correta. Nós nunca vamos saber tudo então, se souber aonde ou com quem encontrar a informação e que ela estará correta, já é suficiente.

**[N1\_E2]** Eu sempre tive bons líderes e fácil acesso à eles, tudo que eu sei até hoje eu aprendi com eles, quando eu tive uma líder que não me apoiou

e que quando eu perguntava nunca tinha a resposta de pronto, ou eu tinha medo de perguntar porque as vezes vinham algumas respostas ruins, acabou que eu saí por não conseguir funcionar junto, mas até hoje (...) meu líder de estágio foi maravilhoso, mudou minha forma de ver o trabalho, e acabei aprendendo muito, com todos.

Outro item informado nas entrevistas relaciona-se à falta de conhecimento como um fator que dificulta a aprendizagem, como por exemplo, o indivíduo assumir um novo desafio sem ter qualquer conhecimento técnico ou experiencial do assunto torna o aprendizado muito mais difícil e trabalhoso.

**[N2\_E10]** Pra mim o que mais dificulta meu aprendizado é nunca ter lido ou ter tido conhecimento sobre o assunto que eu vou tratar. Se precisam que eu implemente um novo procedimento na área que eu nunca vi, nunca tive contato, ou mesmo se é algo que foge à minha formação de química no caso, eu me sinto muito desconfortável e isso acaba me prejudicando muito na hora de aprender, de entender a tarefa e executar. Eu tenho que ter um tempo antes pra estudar o assunto, pra falar com as pessoas que conheçam e dominem o caso, adquirir conhecimento, pra que eu possa então me sentir seguro.

**[N1\_E4]** O que eu mais tive dificuldade de aprender foram as demandas contábeis, minha formação é financeira, são as coisas que eu vejo na faculdade, não tenho contato, somente uma noção das coisas de contabilidade. Então, quando precisei assumir as atividades da colega que saiu, que eram basicamente lançamentos fiscais e contábeis, que precisava ter conhecimento para desempenhar a função, eu tive que pedir muita ajuda pra nossa contadora, foi ela quem me ajudou, o pessoal do corporativo também e eu fui atrás de um cursinho online de noções contábeis, agora já tenho mais conhecimento e consigo tocar as demandas do dia a dia.

#### **4.3.4 Materiais e Treinamentos**

Dentre os resultados obtidos nas entrevistas, quando questionados a respeito dos fatores que facilitam o processo de aprendizado para nossos entrevistados, ficou evidente a importância da disponibilidade de materiais com cunho bem didático e conteúdo ilustrado com item importante para o desenvolvimento do conhecimento, também por ser um fator que foi apurado no item 4.1.5 Estudos e Manuais, ao qual refere-se à importância dos materiais de apoio no desenvolvimento das atividades e, por isso, torna-se algo que facilite no momento do aprendizado.

[N2\_E7] Pra que eu entenda fácil o processo preciso literalmente que desenhem para mim. Olhando uma ilustração de um equipamento ou de um sistema, fica mais claro na minha cabeça entender como funciona, por onde passa o produto, de onde vem, para onde vai, é assim que eu funciona. Só leitura eu realmente não consigo. Um bom manual pra mim tem que, além do conteúdo, ter ilustrações. Tanto sou assim que, quando estou estudando algum processo na área, vou até o local, faço um desenho da linha por onde o produto vai passar, faço um esboço de como começa e como termina aquele processo, e guardo junto às minhas anotações. Quando eu precisar, recorro ao meu desenho.

Outro achado importante se refere à criação dos próprios documentos e à necessidade da disponibilidade de materiais como procedimentos técnicos de fácil entendimento para o consulta como algo que facilite o aprendizado.

[N2\_E9] Desde quando entramos como estagiários, aprendemos a anotar tudo, fazer nossos próprios manuais e sempre carregar no bolso quando estamos na área. A gente também tem um sistema aqui de lição de um ponto, que é uma determinada atividade, é feito um passo a passo bem didático, bem simples, que qualquer pessoa entenda e consiga fazer. Não é um manual, é algo mais simples a lição de um ponto, então tu tens alguma dúvida, lê ali no passo a passo como faz, bem lúdico, bem desenhado, tudo certinho, com foto, e caso surja alguma dúvida a gente vai até a pessoa que fez a LPP, porque no momento que ela fez é porque ela tem um conhecimento a mais do que as outras pessoas né, ali que se repassa para uniformizar as informações.

O fato dos próprios funcionários criarem seus materiais de estudo, a fim de contribuir com o próprio processo de aprendizagem denota um comportamento de autodesenvolvimento, onde trata-se de um processo auto-iniciado, cujas dimensões são o indivíduo como um todo, o seu desenvolvimento e a responsabilidade pessoal (Camillis, 2010 *apud* Antonello, 2004, p. 54).

#### **4.3.5 Acúmulo de Tarefas e Falta de Tempo**

Os fatores abordados neste item aparecem como pontos prejudiciais ao processo de aprendizagem no ambiente de trabalho, e ambos se complementam. O mesmo resultado foi encontrado no estudo realizado por Camillis (2007), no item 8.5.4 Sobrecarga de Trabalho / Falta de Tempo, evidenciando o prejuízo da falta de

tempo e do acúmulo de tarefas no dia a dia de trabalho, onde por consequência aprende-se menos. De acordo com os entrevistados, o acúmulo de tarefas ou a realização de atividades simultâneas acabam tomando muito tempo durante o dia, acaba faltando tempo para as atividades a serem aprendidas e com isso acabam sendo prejudicadas e levam mais tempo até que se tenha domínio do assunto.

**[N2\_E7]** Outras demandas dificultam muito minha aprendizagem porque, como a gente tem que se habilitar em desmineralizada, a gente precisa fazer toda a atividade da clarificada, pra depois começar a estudar, então tu está estudando ai despara algum alarme de algum parâmetro que está fora, dai tu não consegue te focar bem. A gente organiza o tempo pra conseguir estudar e aperfeiçoar os conhecimentos, mas estuda-se em casa também, porém aqui é melhor porque tu tiras mais dúvidas com colegas mais experientes, é melhor estudar aqui.

**[N1\_E4]** A falta de tempo dificulta muito a minha aprendizagem, eu acredito não ter muito tempo. Queria ter mais tempo para aprender, porque na faculdade já passo pelo processo de aprendizagem, onde tudo que eu estudo tento colocar em prática aqui, porém aqui eu aprendo o que preciso fazer na hora, não algo que me desperte a curiosidade porque eu sei que, se eu parar para ver algo que me interessa, vou deixar de cumprir com as minhas obrigações e isso vai prejudicar meu trabalho.

Um dos entrevistados sintetiza os dois aspectos abordados, um como fator gerador para o outro.

**[N1\_E3]** Acho que esse acúmulo de tarefas e falta de tempo não é só pra mim, é pra todo mundo, eu acho que a empresa trabalha muito no automático, apagando incêndio. Eu noto por mim e até pela minha estagiária, a gente não tem tempo de fazer nada, aqui dentro todos desempenham basicamente duas funções, tem duas áreas pra cuidar sendo que não existe equipe, é uma pessoa só, acaba ficando tudo no automático, as coisas que poderíamos aprender mais, nós não temos tempo. E se tu fores ver, se tu precisas de uma pessoa de referência aqui dentro, tirando a operação, ninguém é expert em nada, ninguém é referência em nada, todo mundo está no processo de aprendizagem, nós estamos como se fosse uma empresa que nasceu, porque quase ninguém sabe de nada, está indo, então nós temos que nos apegarmos ao corporativo ou às outras unidades, que pena que são longe. Acho que falta algo mais estruturado pra que o pessoal dê conta da sua demanda e ainda tenha tempo de se capacitar.

A estrutura enxuta da unidade e o acúmulo de funções por pessoa demanda todos tempo dos funcionários e não flexibiliza o desenvolvimento do conhecimento

nas áreas, faltam subsídios para uma melhor estrutura e isso gera insatisfação por parte das equipes, que acabam sobrecarregadas.

#### 4.4 CONTEXTO

A partir dos relatos obtidos durante as entrevistas realizadas, foi possível identificar os diversos contextos em que ocorrem os processos de aprendizagem: contexto de mudança de cargo ou promoção, novos desafios, a necessidade de obter uma visão mais macro de alguns processos e uma orientação da liderança para o desenvolvimento, inclusive durante a avaliação de desenvolvimento.

O surgimento desta microcategoria ressalta a importância do indivíduo em seu contexto, com suas percepções através de suas experiências, seus conhecimentos e seus valores. Assim, dentre os variados eventos que ocorrem no âmbito das organizações, cada pessoa reage de maneira diferente, atribuindo significados diferentes às suas experiências, sendo que cada ação pode ter impactos diferentes para cada indivíduo.

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO
CONTEXTO	<b>Mudança de cargo / promoção</b>	- Desafios e oportunidades servem de gatilho para o aprendizado nas organizações
	<b>Novos desafios</b>	- A busca pelo aprendizado é realizada quando as pessoas estão motivadas em busca de seus objetivos
	<b>Visão macro de processos</b>	- O aprendizado pode decorrer da necessidade de entendimento dos processos para que se obtenham bons resultados junto às demandas estabelecidas.
	<b>Orientação da liderança / Avaliação de Desenvolvimento</b>	- Liderança orienta a equipe na busca de capacitação e desenvolvimento - Líder utiliza-se do momento da avaliação para dar o feedback e orientar.

**Quadro 5– Categoria de Análise: Contexto**

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

#### 4.4.1 Mudança de Cargo / Promoção

Nos relatos obtidos através das entrevistas, observou-se que as situações em que há mudanças nas atividades exercidas pelos indivíduos geram algum tipo de aprendizado devido às novas experiências e, também, o nível de aprendizado varia conforme a necessidade do conhecimento aprendido para o desempenho da função.

Na entrevista abaixo, o respondente deixa claro que necessitou de novos aprendizados motivados pelo remanejamento de tarefas em seu setor e sua consequente mudança de cargo.

**[N1\_E6]** Lá no setor, desde que eu entrei, houve algumas mudanças em sua estrutura, algumas atividades foram trocadas de mãos e nessa mudança troquei de cargo, era assistente contábil e agora sou assistente contábil fiscal. Minha experiência é basicamente contábil, estou aprendendo fiscal agora, então tem muita coisa que eu não sei, muita atividade fiscal que tenho que desenvolver, mas que não tenho conhecimento. Às vezes busco alguns cursos quando preciso de um domínio mais técnico, de algo que requer mais atenção pra exercer a função. Questões mais do dia a dia, eu tenho um bom auxílio do pessoal do CSC que esclarece todas as minhas dúvidas, temos algumas consultorias contábeis, então sempre que surge alguma demanda nova eu recorro à ajuda.

Em outro depoimento, o entrevistado relata as consequências que a mudança de cargo trouxe para o desenvolvimento de suas atividades, necessitando passar pelo processo de aprendizagem e certificações antes que fosse habilitado e recebesse a promoção.

**[N2\_E9]** Pra ser promovido na operação precisa primeiro de habilitar na área correspondente ao cargo. O técnico I opera somente a clarificação, já o técnico II se habilita pra operar, além da clarificação, também a desmineralização, e o técnico III, além de saber estas duas áreas, opera painel. Como a operação é muito complexa, cada processo destes necessita que se fique muito tempo operando, precisa estudar muito pra ter o domínio da área e, aí sim se certificar em outra. No meu caso, fiquei mais de cinco anos operando a clari, pra então me sentir seguro pra treinar a desmi. Então o aprendizado acontece antes de tu ser promovido, fiquei quase um ano acompanhando as rotinas da desmi, além das que eu opero, em diferentes turnos, aprendi com o operador da área todos os processos, anotei, fiz meu material e estudei muito com os procedimentos técnicos que temos aqui documentados, com as minhas anotações, e então eu fiz uma prova. A partir daí eu me habilitei pra operar, mas no início o aprendizado é meio que constante, tu tem que estar sempre lendo e estudando pra não esquecer de nenhum detalhe.

#### 4.4.2 Novos Desafios

O contexto apurado através dos achados que indicam o aprendizado motivado por novos desafios, refere-se ao indivíduo que precisou adaptar-se à uma nova rotina na qual não possui conhecimento ou domínio das técnicas ali empregadas. Nesta entrevista, o funcionário estava alocado em uma função que não lhe trazia satisfação profissional, nem pessoal. Demonstrou interesse em mudar de função, estruturar outro setor, começando do zero, e isto foi um grande desafio, pois necessitou aprender tudo sobre o processo para poder implementá-lo.

[N1\_E3] Eu era operadora de painel e cuidava basicamente da operação da planta. Foi então que eu aceitei o desafio de estruturar o laboratório eu já tinha essa vontade de sair da parte técnica, porque eu não ia conseguir colocar em prática o aprendizado da faculdade. Então sai da operação e fui trabalhar como química no laboratório, mas fiquei meio receosa porque eu não trabalhava em laboratório há mais de treze anos, então eu não sabia mais nada. O laboratório estava vazio, não tinha nenhum procedimento, então fui atrás dos meus livros de faculdade e comecei pelas análises da operação, que fazia tempo que eu não estava executando, mas eu sabia fazer. Então comecei por isto que era mais básico até começar a introduzir na minha rotina análises mais complexas, com isso eu busquei aprender mais sobre as análises em livros e com pessoas que fazem esta rotina nos outros laboratórios, tanto da empresa atual quanto da antiga empresa que tem seus processos todos estruturada. Fatores mais técnicos eu busquei cursos externos, isso o meu líder tem de bom porque, se tem recurso no orçamento, ele me dá carta branca, pois quer que todos os processos do laboratório sejam feitos da maneira mais correta possível.

O contexto de novos desafios motiva o funcionário a ir atrás do aprendizado quando sente a necessidade de atingir metas, porém encontra fatores que dificultam o resultado.

[N1\_E4] Eu tive muita dificuldade para aprender algumas coisas que eu não sabia mesmo, recorria ao Google e às vezes nem ele me ajudava (risos). O excel por exemplo, eu sabia muito o básico e aqui nós trabalhamos com planilhas muito complexas, o que exigia que eu soubesse bastante, então eu senti essa necessidade de aprender mais e fui atrás de um curso para fazer, tive a iniciativa e conversei com a minha colega, ela me incentivou, disse que iria me ajudar, e realmente me ajudou bastante. Hoje eu tenho bem mais desenvoltura para fazer as coisas no Excel, desenvolver minhas atividades, do que antigamente que eu não tinha muito conhecimento.

#### **4.4.3 Visão Macro de Alguns Processos**

Durante as entrevistas, identificou-se que para o melhor desempenho das funções é preciso conhecer o processo no qual a atividade de trabalho está inserida e isto requer muito aprendizado onde através do conhecimento da cadeia no qual a atividade que se desempenha está inserida, quais são os seus impactos no processo como um todo.

[N2\_E7] Nem tudo aqui acontece no teu dia a dia, mais em questão de manutenção, e oscilações da matéria prima que é a água bruta, são coisas que tu vai pegando com o tempo. Tu chega lá no clarificador, tu vê que a água ta diferente, como tu conhece o processo, tu já começa a pensar que poderia ser um pouco mais de sulfato, então tu começa a pegar toda essa experiência de área, mas antes de se ter esse conhecimento todo foi preciso muito estudo da área, dos processos, aprendizado com os mais experientes. As coisas acontecem nos momentos mais inesperados quando se trata de operação industrial, então tu tens que estar preparado para o que der e vier, então minha dica é que se estude o processo, conheça de ponta a ponta o que tu estás fazendo, assim se chegar uma bola quadrada para ti, tu sabes de onde podes ter vindo e a ação para a solução do problema também é mais rápida.

Entende-se que este contexto auxilia na transformação de um processo totalmente operacional, para um processo de cunho mais estratégico, auxiliando na tomada de decisão e melhoria do todo.

#### **4.4.4 Orientação da Liderança / Avaliação de Desenvolvimento**

O suporte à transferência da aprendizagem informal deve se dar no provimento de elogio e encorajamento à atitude inovadora do aprendiz. O que se busca aqui é tentar manter estável o comportamento de tentar aplicar no trabalho um novo conhecimento. Conforme, Enos, Kehrhahn e Bell (2003), a aprendizagem informal é predominantemente um processo social, e gestores com elevados níveis de proficiência e baixos níveis de apoio de colegas, supervisores e da própria organização tendem a usar mais a aprendizagem informal para se desenvolverem. O estudo dos autores mostra a importância do suporte social. Nesse sentido, as falhas dos aprendizes devem ser transformadas em possibilidades de um novo aprendizado, contando, assim, com a valorização do erro. Uma má condução do aprendiz na aplicação desse novo conhecimento deve ser reconhecida e alertada

pelas chefias e pelos colegas mais experientes. O suporte aqui deve ser de natureza comportamental, incentivando a aplicação do conhecimento. Também deve haver um suporte cognitivo no sentido de a chefia atuar como liderança educadora, tirar eventuais dúvidas decorrentes da tentativa de aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos (MINOR, 2003).

A Avaliação de Desenvolvimento é um momento entre líder e liderado para identificar os pontos de melhoria do funcionário, com base no plano de carreira e nas expectativas depositadas no indivíduo para ocupar a posição no qual se encontra e desempenhar seu papel e suas atividades de forma satisfatória.

**[N1\_E5]** Nós temos o desenvolvimento do nosso Plano de Ação, que é implementado pela empresa e nisso a gente realiza algumas avaliações, eu realizo uma auto avaliação e meu líder realiza a mesma avaliação, porém com a percepção dele, no final deste ciclo a gente senta, conversa e, a partir daí, surgem as necessidades porque eu tenho uma visão do que eu faço e do que eu acho que precise melhorar, ele tem a visão dele, a gente conversa, verifica os pontos em comum, chegamos a um consenso e em cima disso nós elaboramos um plano de ação para melhorar estas deficiências. Neste plano de ação pode se incluído tanto formas de aprendizado pelo trabalho, como acompanhamento de rotinas, interação com os colegas de outros setores, acompanhamento das atividades semelhantes em outra unidade, como podem ser aspectos relacionados ao aprendizado para o trabalho, que se caracterizam basicamente por cursos, seminários e outras formas de aprendizado, digamos mais formal.

**[N1\_E1]** Eu vejo que preciso me capacitar e me desenvolver em algo, principalmente quando meu líder me da algum feedback. No dia a dia, as coisas acabam passando despercebidas e ele, como já tem muita experiência com gestão, acaba nos dando alguns toques fundamentais, aprendo muito com ele. Já procurei um coach e fizemos um Plano de Desenvolvimento de Lideranças, essa troca de experiências que tivemos foi enriquecedora.

O exercício da liderança através do exemplo mostra-se bastante presente nos depoimentos, a relação de líder e liderado reforça a importância da comunicação para orientação, inclusive utilizando-se de ferramentas, como a Avaliação de Desempenho e o Plano de Ação, citados anteriormente.

#### 4.5 RESULTADO

A partir dos resultados obtidos através da análise dos resultados da entrevista conduzida junto aos funcionários da organização, conclui-se que o processo de aprendizagem para o indivíduo se dá pela busca do autodesenvolvimento.

MACROCATEGORIA	MICRO CATEGORIA	DEFINIÇÃO
RESULTADO	Autodesenvolvimento	- Busca pelo desenvolvimento do indivíduo o motiva a adquirir conhecimento.

**Quadro 6 – Categoria de Análise: Resultado**

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

#### 4.5.1 Autodesenvolvimento

Conclui-se que o autodesenvolvimento seja fator predominante, entre os indivíduos entrevistados, para a busca de aprendizado, capacitação e conhecimento.

Conforme o entrevistado relata a seguir, só depende dele a busca do aprendizado para a execução de suas tarefas dentro da organização e que ele seria o único beneficiado através deste conhecimento, por ser algo que só agrega para o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

**[N1\_E4]** Como eu disse antes, tive muita dificuldade quando entrei, por estar acostumada com a minha rotina no emprego anterior, por não ter estímulos pra buscar aprender alguma coisa nova. Aqui foi diferente, aqui era chegar, vestir a camisa e entrar em campo, sem tempo pra se aquecer, então eu não tive muito treinamento antes, precisavam de gente na área, a demanda acumulada e já tinha que chegar trabalhando. Então, se não fosse eu mesma buscar aprender as coisas que eu não sabia, buscar fora daqui um conhecimento, eu teria tido mais dificuldades que eu tive e talvez nem estivesse mais trabalhando aqui. Só que a pessoa que mais se beneficiou com isto foi eu, porque essas coisas que eu aprendi são pra minha vida, um Excel eu uso aqui, uso em casa e talvez em um próximo emprego. Então eu deixo de dica sobre o aprendizado no ambiente de trabalho é que as pessoas dêem seu melhor, se dediquem e busquem aprender, porque conhecimento é pra vida.

Os resultados da pesquisa também apontam que os indivíduos movimentam-se e motivam-se em suas carreiras, e até mesmo em seus postos de trabalho, pelo alcance de metas e superação de desafios para exercerem atividades que onde

sentem-se realizados, ou pela conquista de um cargo ou posição que lhes traga conforto e segurança.

**[N1\_E3]** Eu estava infeliz na operação, não aguentava mais, eu exercia um papel de liderança ali que me incomodava muito, eu me sentia mal, não achava que tivesse o perfil de líder. Conversei com o diretor da empresa, que inclusive disse que eu tenho perfil de gestão, sobre a minha insatisfação e que, se surgisse alguma outra vaga eu tinha interesse. Eu já estava de olho em uma possível estruturação do laboratório, mas nunca pensei que fosse ficar na minha mão. Agora eu estou no meu chão, eu amo o que faço ali, até a gestão de pessoas ali eu faço com maior prazer, eu vi que eu estava no lugar errado. Motivam-me os desafios do laboratório, de implementar as certificações e os processos de qualidade, que particularmente eu amo a gestão da qualidade, isso me faz querer aprender cada vez mais, me desenvolver pra ver o laboratório crescer e tomar forma, ainda estamos no início, mas agora eu estou feliz.

**[N1\_E2]** Meu chefe é muito aberto comigo, temos uma relação muito boa, e ele foi bem franco comigo que eu precisava me dedicar mais aos meus estudos pra conseguir avançar na minha carreira. Inclusive, quando surgiu com a ideia de fazer uma pós, ele me apoiou, chegou a ficar empolgado com a possibilidade. Já estou fazendo a pós, eu sinto que reconhece isso, que o aprendizado é um valor para ele, e acabou se tornando pra mim também. Hoje eu vejo que foi o melhor que eu fiz, buscar o meu desenvolvimento, e agora estou ainda mais perto do objetivo de carreira que eu tenho.

Observadas diferenças nos processos de aprendizagem e o que os motiva, percebemos que o contexto onde acontece o processo de aprendizagem pode ou não criar equilíbrio entre o saber/teoria e saber-fazer/prática. É através dessa interdependência que as competências podem ser desenvolvidas (ANTONELLO, 2005).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que os objetivos determinados para a realização deste trabalho foram atingidos, com destaque ao principal objetivo, de entender como ocorrem os processos de aprendizagem dentro de uma organização, abrangendo pessoas de diferentes áreas, idade, sexo, escolaridade, tempo de organização e/ou na função. Desta análise concluiu-se que, independente dos fatores de diferenciação entre os entrevistados, existem muitas semelhanças quanto aos métodos e estilos de aprendizagem.

No decorrer do estudo surgiram diferentes categorias de análises que se remetem ao contexto do trabalho realizado, além do levantamento de itens facilitadores dos processos de aprendizagem, dos obstáculos que possam interferir neste processo de construção para o indivíduo, os meios de desenvolvimento de capacidades também estão presentes na análise do conteúdo estudado, evidenciando assim a dinâmica que é o processo de aprendizagem. Também foi possível identificar que emergiram durante o estudo diferentes tipos de processos de aprendizagem, alguns mais usuais e comuns aos dois grupos estudados no presente trabalho.

Conforme informado no início deste estudo, devido às semelhanças entre as respostas dos indivíduos dos dois grupos deste trabalho às perguntas do questionário aplicado, não foi possível analisá-los separadamente. Assim, os aspectos considerados neste estudo foram basicamente as suas semelhanças. No entanto, alguns pontos de diferenças entre os dois grupos foram identificados e serão apresentados a seguir.

Quanto à aprendizagem no local de trabalho, observou-se que os funcionários do Núcleo 2 realizam preparação técnica antes de iniciar as suas atividades. Os funcionários deste grupo informam treinamentos recebidos e provas de conhecimentos para habilitação, somente após isto é que começam a desenvolver suas atividades em seus postos de trabalho.

Já os funcionários pertencentes ao Núcleo 1 estão mais habituados a iniciarem suas atividades, muitas vezes sem possuir conhecimento prévio para a

realização do trabalho. Neste grupo, os processos de aprendizagem iniciais se dão através da observação, imitação, memorização e execução das tarefas, indo de encontro aos achados de Fonseca (2013), em que classifica os processos de aprendizagem uma sucessão de diferentes momentos.

Outro ponto analisado refere-se ao interesse no entendimento do processo, do contexto onde o trabalho está sendo realizado. Neste item, as diferenças não se dão entre os dois grupos de estudo, e sim os diferentes níveis de escolaridade dos entrevistados. Observa-se que, os entrevistados que possuem ensino superior, tendem a desenvolver um olhar mais estratégico e analítico para o negócio onde suas atividades estão inseridas, buscam seu desenvolvimento e possuem consciência de seus objetivos e o caminho a ser trilhado para o seu alcance. Enquanto os entrevistados que possuem ensino médio e/ou técnico, procuram cumprir suas tarefas diárias, geralmente são aconselhadas por outras pessoas, ou pela liderança, a buscar o conhecimento, não partindo exclusivamente de seu interesse pessoal, desenvolvem visão restrita do todo que corresponde à organização, por vezes visão esta mais operacional.

A semelhança encontrada nos dois grupos refere-se ao aprendizado se dar, predominantemente, através da execução das tarefas, o aprendizado pela prática. Neste processo não se identificou distinção entre tempo de experiência, formação, área de atuação, entre outros contextos a serem analisados, havendo homogeneidade nos resultados e grande maioria das respostas apontando para um mesmo processo de aprendizagem.

Existe forte colaboração entre as equipes, havendo cooperação mútua quando necessário decorrente dos processos do dia a dia, como, por exemplo, o processo de apadrinhamento, o suporte informal que uma área fornece à outra, entre outras atividades que estimulam o desenvolvimento coletivo e superação de desafios, Estas experiências de aprendizagem informal encontram-se ligadas à rotina de trabalho, conforme revisão de estudos de Marsick e Yates(2012),

O presente estudo contribuiu para mostrar a natureza contextual da aprendizagem, revelando os processos específicos de aprendizagem presentes nesse ambiente de trabalho e que moldam o “fazer” e o “ser” dos trabalhadores que tornam peculiar esse espaço organizacional.

Este estudo viabiliza para a organização estudada a possibilidade de redirecionar o foco do desenvolvimento e da capacitação dos seus funcionários, com

a finalidade de otimização do tempo e do investimento despendido, e com o principal objetivo de atender às necessidades de maneira ótima, tendo maior aproveitamento e absorção do conteúdo aprendido.

Como sugestão para futuros estudos acerca dos processos de aprendizagem no ambiente de trabalho, propõe-se que seja levado em consideração e aprofundado o tema relacionado à divisão dos níveis hierárquicos em contraponto ao seu grau de instrução.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S.; KINAST DE CAMILLIS, P. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.

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. Articulação da Aprendizagem Formal E Informal: Seu Impacto No Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Alcance**, v. 12, n. 2, p.183-209, 2005.

ANTONELLO, C. S. **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.

BOTERF, G. LE. **L'ingénierie des compétences**. Paris,: Les editions d'organistation, 1999.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. When change is constant, maybe we need to change our own eyeglasses. **Learning in Organizations Workshop**, London Ontario:University of Western Ontario Business School, v. june, p. 21-23, 1992.

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.

COELHO, F. A., Jr. & BORGES-ANDRADE, J. E. (2008). **Análise do conceito de aprendizagem no trabalho**. 18(40), 221-234 Paidéia, 2008

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho: uma Proposta de Articulação Conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, art. 208, p. 224-253, 2011.

DEFILLIPPI, R., & ORNSTEIN, S. (2005). **Psychological perspectives underlying theories of organizational learning**. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.). The

Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management (pp. 19-37). Oxford: Blackwell.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

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. (orgs) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001, p. 100 -116.

ELKJAER, B. (2005). **Social learning theory: learning as participation in social processes.** In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.). The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management (pp. 38-53). Oxford: Blackwell.

ENOS, KEHRHAHN e BELL. **Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency.** Human Resource Development Quarterly, vol 14, no. 4, p. 1 – 17, 2003.

FONSECA, S. A. (2013). **Ingredientes da aprendizagem social: um estudo na cozinha de um restaurante da grande São Paulo.** Tese de doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

JACOBSON, W. Learning, and culture and learning culture. **Adult Education Quarterly**, v. 47, n.1, p. 15-28, 1996.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: Legitimate peripheral participation.** Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LE BOTERF, G. (1999). **L'ingénierie des compétences.** Paris, Les éditions d'organization.

LIVIGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for the study od Adult Education**. V. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

LOIOLA, E.;BITENCOURT BASTOS, A. V.A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil.**Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set., 2003.

MARSICK, V. J., & YATES, J. L. (2012). Informal learning and complex problem solving of radiologictechnologists transitioning to the workplace. **In H. T. Hou. New research on knowledge management applications and lesson learned** (PP. 171-194). Croatia: In Tech.

MINOR, M. **Coaching para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, e pratica da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

**APÊNDICES**  
**EVISTA SEMIESTRUTURADA (ROTEIRO)**

Nome do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo na atual função:

Escolaridade:

Setor:

1. Conte-me um pouco sobre o seu processo de admissão na empresa.

**Subquestão:**

- Quem é/foi a pessoa responsável por repassar o conhecimento à você?
- Quando ingressou na empresa, você recebeu alguma orientação para o desenvolvimento de suas atividades? (caso afirmativo) Como isto aconteceu? (caso negativo)

2. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa.

3. Como você aprende suas atividades/responsabilidades? Exemplifique.

4. Quando acontece algum problema ou alguma demanda urgente o que você faz para resolvê-la? (ou de que forma você lida com as dificuldades na sua rotina de trabalho)?

5. Houve mudanças nas suas atividades desde a sua admissão até agora? Comente sobre isso. E o que você aprendeu?

**Subquestão:**

- Como você identificou as necessidades de aprendizagem no seu trabalho?
  - Você considera seu aprendizado o suficiente desde sua admissão?
6. Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da empresa?
  7. Em sua opinião, de que forma as pessoas aprendem? Cite exemplos.
  8. Como você caracteriza e descreve o seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que já aconteceu e que exemplifique a forma como você aprende.
  9. Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia.
  10. Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia.
  11. Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da empresa? Comente sobre isso.
  12. Você acredita ter aprendido por acaso, acidentalmente? Comente
  13. Como você imagina ser o melhor meio para se desenvolver suas capacidades?
  14. Que outras ações você sugeriria para desenvolver suas capacidades?
  15. Você acha que a empresa tem oportunizado momentos para desenvolver suas capacidades? Comente.
  16. A partir de sua experiência, que conselhos você daria para outros colegas sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho?