

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ABRAÃO JOSÉ DA SILVA

**APRENDIZAGEM INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO EM STARTUPS DE
VAREJO**

FLORIANÓPOLIS
2024

ABRAÃO JOSÉ DA SILVA

**APRENDIZAGEM INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO EM STARTUPS DE
VAREJO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni.

FLORIANÓPOLIS

2024

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Silva, Abraão José

Aprendizagem informal no ambiente de trabalho em
startups de varejo / Abraão José da Silva. -- 2024.
166 p.

Orientador: Nério Amboni

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2024.

1. Aprendizagem no ambiente de trabalho. 2.
Aprendizagem informal. 3. Práticas e fatores da
aprendizagem informal. I. Amboni, Nério . II. Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da
Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

ABRAÃO JOSÉ DA SILVA

**APRENDIZAGEM INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO EM STARTUPS DE
VAREJO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nério Amboni (orientador)

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Prof. Dr. Mario César Barreto Moraes (membro interno)

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Prof. Dr. Ademar Dutra (membro externo)

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

Florianópolis, 25 de março de 2024.

“Todo homem que encontro me é superior em alguma coisa. E, nesse particular, aprendo com ele” (Ralph Waldo Emerson)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar minha profunda gratidão aos meus pais. Eles foram a base e força por trás de cada etapa da minha educação, guiando-me desde os primeiros passos acadêmicos até esta conquista do mestrado em Administração. Agradeço também a meus irmãos, minha namorada e sua família, e aos meus amigos, todos têm um lugar especial no meu coração e nesta jornada.

Ao professor Dr. Nério Amboni, meu sincero agradecimento. A sua orientação foi essencial e, ao longo deste percurso, cada palavra de encorajamento, cada crítica construtiva e cada instante de paciência moldaram este trabalho e a pessoa que me tornei. Ter alguém com sua dedicação e *expertise* foi um privilégio.

Um agradecimento especial à Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Desde 2018, esta instituição tem sido meu lar acadêmico, do curso de administração empresarial até o mestrado. O conhecimento e as experiências adquiridos aqui foram inestimáveis.

A toda equipe da Innoway, *startup* na qual trabalho e dedico meus esforços para gerar impacto, meus calorosos agradecimentos. Esses anos de aprendizados e companheirismo me transformaram em um profissional intraempreendedor e adaptável. Como é bom colocar em prática tudo aquilo que aprendemos na teoria, em um espaço de abertura e inovação pura com propósito claro.

Quero estender minha gratidão ao professor Dr. Mario César Barreto Moraes e ao professor Dr. Ademar Dutra. A contribuição de ambos na banca de qualificação e defesa foi fundamental, aportando visões enriquecedoras e estimulando uma contínua busca pela excelência em meu trabalho.

Registro o meu agradecimento ao Lucas Sell Romão e ao Paulo Sérgio de Moura Bastos. Nossa interação no grupo de pesquisa em ensino de administração e aprendizagem organizacional foi essencial para minha formação e evolução. A todos os colegas, professores e cada pessoa que, de alguma forma, contribuiu para esta caminhada, meu mais sincero obrigado.

RESUMO

O aprendizado contínuo no ambiente de trabalho vem sendo considerado um tópico central para teóricos e pesquisadores em Administração. A presente dissertação tem por objetivo desenvolver orientações para promover a aprendizagem informal no ambiente de trabalho de diretores executivos no contexto de *startups* de varejo de Florianópolis, Santa Catarina. O estudo multicaso com abordagem qualitativa tem natureza exploratória, descritiva e prescritiva. Os dados coletados como resultado das 10 entrevistas são articulados com os argumentos teóricos e empíricos no entendimento das práticas e dos fatores facilitadores e restritivos à aprendizagem informal. Os achados demonstram que as experiências profissionais e pessoais são a principal fonte de aprendizado informal, seguida pela aprendizagem autodirigida. A busca de melhores práticas, a realização de *feedbacks* construtivos e a leitura especializada são citadas pelos entrevistados como práticas significativas que fomentam a aprendizagem informal. Tecnologias e ferramentas digitais, como as pesquisas na internet, os vídeos aulas e os *podcasts* são, também, meios essenciais para apoiar o processo de aprendizagem informal. Os principais fatores facilitadores são a cultura organizacional, a comunicação, o estilo de liderança e a colaboração e como restritivos a rotatividade de pessoal e a pressão por resultados. Este estudo contribui para o corpo de conhecimento em Administração ao propor 10 orientações para promover a aprendizagem informal no contexto das *startups* de varejo, a saber: 1) promover a diversificação de experiências dentro da equipe; 2) incentivar a criação de grupos de estudo autônomos focados em temas de interesse mútuo; 3) organizar encontros regulares de compartilhamento de *insights* com outras *startups* e setores; 4) implementar sessões de *feedback* contínuo, integradas à rotina de trabalho; 5) promover momentos informais de troca de leituras entre as lideranças e as equipes; 6) incorporar pesquisas na internet; 7) adotar vídeo aulas customizadas aos interesses e necessidades da equipe; 8) fomentar a escuta de podcasts como método para absorver tendências e inovações do setor; 9) estruturar grupos de WhatsApp para fomentar o compartilhamento de conhecimentos e a colaboração entre equipes e; 10) combinar cursos *online* com o poder das redes sociais.

Palavras-chave: Aprendizagem no ambiente de trabalho. Aprendizagem informal. Práticas e fatores da aprendizagem informal.

ABSTRACT

Continuous learning in the workplace has been considered a central topic for theorists and researchers in Management. The present dissertation aims to develop guidelines for promoting informal learning in the workplace of executive directors in the context of retail startups in Florianópolis, Santa Catarina. The multi-case study with a qualitative approach is exploratory, descriptive, and prescriptive in nature. The data collected as a result of 10 interviews are articulated with theoretical and empirical arguments in understanding the practices and facilitating and restrictive factors to informal learning. The findings demonstrate that professional and personal experiences are the main source of informal learning, followed by self-directed learning. Seeking best practices, conducting constructive feedback, and specialized reading are cited by the interviewees as significant practices that foster informal learning. Technologies and digital tools, such as internet searches, video lessons, and podcasts, are also essential means to support the informal learning process. The main facilitating factors are organizational culture, communication, leadership style, and collaboration, and as restrictive, personnel turnover and pressure for results. This study contributes to the body of knowledge in Management by proposing 10 guidelines to promote informal learning in the context of retail startups, namely: 1) promote diversification of experiences within the team; 2) encourage the creation of autonomous study groups focused on mutual interest topics; 3) organize regular meetings for sharing insights with other startups and sectors; 4) implement continuous feedback sessions integrated into the work routine; 5) promote informal moments of reading exchange among leaders and teams; 6) incorporate internet research; 7) adopt video lessons customized to the interests and needs of the team; 8) encourage listening to podcasts as a method to absorb sector trends and innovations; 9) structure WhatsApp groups to foster knowledge sharing and collaboration among teams; and 10) combine online courses with the power of social networks.

Keywords: Workplace learning. Informal learning. Practices and factors of informal learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Aprendizagem organizacional como processo dinâmico	27
Figura 2: Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups	70
Figura 3: Fases das Startups	74
Figura 4: Estado de origem dos entrevistados	83
Figura 5: Práticas e fatores da aprendizagem informal	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Publicações e citações sobre <i>Informal Learning</i>	20
Gráfico 2: Anos no mercado	79
Gráfico 3: Categorias de atuação.....	79
Gráfico 4: Faixa etária dos entrevistados	81
Gráfico 5: Escolaridade dos entrevistados	82
Gráfico 6: Curso de origem dos entrevistados	83
Gráfico 7: Práticas de aprendizagem informal.....	91
Gráfico 8: Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal.....	97
Gráfico 9: Fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo Técnico, Social e Político da Aprendizagem	24
Quadro 2: Aprendizagem nas organizações - 04 processos em 03 níveis	27
Quadro 3: Níveis de aprendizagem	29
Quadro 4: Estágios do Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb	43
Quadro 5: Práticas de aprendizagem informal no local de trabalho	50
Quadro 6: Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal	51
Quadro 7: <i>Startups</i> selecionadas para entrevista.....	61
Quadro 8: Modelo de análise	62
Quadro 9: Técnicas de coleta e de análise dos dados	65
Quadro 10: Definições de uma <i>startup</i>	72
Quadro 11: Especificidades de atuação de cada <i>startup</i>	80
Quadro 12: Experiências anteriores dos entrevistados	84
Quadro 13: Síntese das orientações propostas	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Aprendizagem Informal
AO	Aprendizagem Organizacional
ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
API	<i>Application Programming Interface</i>
B2B	<i>business-to-business</i>
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ETF	<i>European Training Foundation</i>
EUA	Estados Unidos da América
IoT	<i>Internet of Things</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
L&D	<i>Learning and Development</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
OA	Organização de aprendizagem
PDV	Pontos de venda
PIB	Produto Interno Bruto
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TD&E	Treinamento, desenvolvimento e educação
TIC	Tecnologias da informação e comunicação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1.	APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA/OPORTUNIDADE	14
1.2.	OBJETIVOS	19
1.2.1.	Geral	19
1.2.2.	Específicos	19
1.3.	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	20
2.	APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.1.	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)	22
2.2.	APRENDIZAGEM COMO PROCESSO TÉCNICO, SOCIAL E POLÍTICO.....	23
2.3.	APRENDIZAGEM EM NÍVEL INDIVIDUAL, GRUPAL E ORGANIZACIONAL	25
2.4.	APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO	30
2.4.1.	Conceitos de aprendizagem no ambiente de trabalho.....	32
2.4.2.	Aprendizagem de adultos no ambiente de trabalho.....	33
2.4.3.	Tipos de aprendizagem no ambiente de trabalho	35
2.4.3.1.	<i>Aprendizagem formal</i>	<i>35</i>
2.4.3.2.	<i>Aprendizagem informal.....</i>	<i>37</i>
2.4.3.2.1.	Incidental	39
2.4.3.2.2.	Autodirigida	40
2.4.3.2.3.	Situada	41
2.4.3.2.4.	Experiencial.....	42
2.4.3.2.5.	Contínua.....	44
2.5.	PRÁTICAS/ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM INFORMAL	45
2.6.	FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS DA APRENDIZAGEM INFORMAL	53
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	59
3.2.	MÉTODO.....	59
3.3.	CONTEXTO DA PESQUISA.....	60
3.4.	MODELO DE ANÁLISE: PRÁTICAS E FATORES OBSERVADOS.....	61
3.5.	TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	65

4.	CARACTERIZAÇÃO DAS STARTUPS E DO VAREJO	69
4.1	PANORAMA GERAL DAS STARTUPS	69
4.1.1.	Conceitos de <i>Startups</i>	71
4.1.2.	Ciclo de Vida das <i>Startups</i>	73
4.2.	STARTUPS DE VAREJO.....	75
5.	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
5.1.	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	78
5.1.1.	Caracterização das <i>startups</i> de varejo e dos diretores executivos pesquisados.....	78
5.1.2.	Entendimento e importância do tema aprendizagem informal.....	86
5.1.2.1.	<i>Entendimento do tema aprendizagem informal</i>	<i>86</i>
5.1.2.2.	<i>Importância do tema aprendizagem informal</i>	<i>89</i>
5.1.3.	Descrição das práticas de aprendizagem informal	91
5.1.3.1	<i>Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal</i>	<i>96</i>
5.1.4.	Descrição dos fatores facilitadores e restritivos à aprendizagem informal no ambiente de trabalho	101
5.2.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	114
5.2.1.	<i>Startups</i> de varejo e entrevistados pesquisados	114
5.2.2.	Práticas de aprendizagem informal	115
5.2.3.	Fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal	121
6.	PROPOSTA COM ORIENTAÇÕES PARA PROMOVER A APRENDIZAGEM INFORMAL.....	127
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	135
7.1.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
7.2.	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	137
	REFERÊNCIAS.....	138
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DA PESQUISA.....	161

1. INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta a situação problema/oportunidade, os objetivos, a justificativa e a relevância do estudo.

1.1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA/OPORTUNIDADE

O dinamismo do mercado caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade está impactando as organizações em diferentes níveis. Tais mudanças vem forçando os dirigentes de diferentes áreas, a saírem da zona de conforto, em prol da busca de novas possibilidades, a fim de criarem diferenciais competitivos para a sustentabilidade do negócio (Mack *et al.*, 2016).

Na visão de Figueira *et al.* (2017), nesse cenário de competitividade são inevitáveis a procura por novas inovações e novos modelos de negócios. As empresas exponenciais, comumente chamadas de *startups*, são organizações focadas em sanar dores e as demandas de novos mercados e consumidores. As *startups* por meio da inovação e da escalabilidade são capazes de elaborar tecnologias disruptivas, tornando as antecessoras em atividades obsoletas.

Neste estudo, o conceito de *startup* é entendido como organizações que empregam estratégias de negócios ágeis e enxutas, com a capacidade de criar valor ao solucionar problemas reais de forma escalável, centralizando a tecnologia em seus processos. Esta definição dialoga com a visão de Ries (2012), que conceitua *startups* como instituições humanas desenvolvidas para criar novos produtos ou serviços em um contexto de extrema incerteza.

No contexto global, as *startups* estão em crescimento, já que são mais de 146 mil empresas do setor, onde os Estados Unidos é o líder em números de empresas do gênero com mais de 78 mil *startups*, seguida pela Índia com 16 mil *startups* e pelo Reino Unido com 7 mil¹ (Startups Ranking, 2024).

No Brasil, a partir de 2010, ocorreu um crescimento vertiginoso dessas empresas, por meio do incremento no investimento em *startups*, como estratégia de diversificação e impulso econômico, por governos e investidores privados. Segundo a

¹ Os dados presentes no *ranking* são apenas de *startups* que se cadastram na plataforma da *Startups Ranking*, o que torna o número real ainda maior

Associação Brasileira de *Startups* são mais de 14 mil empresas do ramo no ano de 2023, o que poderia tornar o Brasil a terceira nação na posição mundial em comparação ao estudo global (Abstartups, 2023).

Santa Catarina se destaca como o estado com o maior número de *startups* no Brasil. De 2020 para 2021 ocorreu um crescimento de 28,4% de empresas com uma estimativa de 5,3 mil vagas criadas em 2022, revelando bons resultados perante as iniciativas (SEBRAE, 2022).

De acordo com a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2021), o ecossistema tecnológico de Santa Catarina ocupa a sexta posição no país em termos de quantidade de empresas. No ano de 2020, o setor tecnológico catarinense gerou o sexto maior volume de receita em todo o país, totalizando mais de R\$ 19,8 bilhões, ou seja, 6,1% do PIB do estado. Em Florianópolis, segundo o último mapeamento de *Startups* realizado pelo SEBRAE (2022), a capital catarinense ficou em primeiro lugar com 36,89% das *startups* do estado de Santa Catarina, equivalendo a 480 empresas das 1301 *startups* mapeadas.

No segmento Varejo, são mais de 150 *startups* cadastradas na base da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2024). Elas dedicam-se ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor varejista no estado de Santa Catarina. Dentro desse grupo, existem soluções voltadas para aprimoramento da experiência dos clientes em lojas, fidelização de cliente, gerenciamento de lojas, *feedbacks* e avaliações, plataformas e ferramentas diversas, *marketing* e gestão de relacionamento com o cliente (CRM), sistemas de pagamento, promoções e recompensas, logística, bem como Internet das Coisas (IoT), *Big Data* e emergentes tecnologias (ACATE, 2023).

Diante desse volume e da importância dentro do cenário das *startups*, os dirigentes dessas empresas necessitam ser rápidos e ágeis no processo de aprender, desaprender e reaprender (Umbelino, 2018). Na era da informação, o aprendizado humano no ambiente de trabalho tem atraído cada vez mais o interesse de teóricos e pesquisadores na área da Administração. Assim, as práticas de aprendizado no ambiente de trabalho surgem como facilitadoras no aprimoramento dos processos de aprendizado nos indivíduos em contextos organizacionais (Pantoja; Borges-Andrade, 2009; Gimenez, 2020; Dochy *et al.*, 2022).

Na visão de Antonello e Camillis (2010), o objetivo da aprendizagem envolve adquirir habilidades para resolver situações específicas, executar tarefas, superar desafios e alcançar objetivos. Já o contexto e o processo de aprendizagem podem variar, desde situações de estresse e conflito que dificultam a aprendizagem até mudanças e novos desafios que promovem o aprendizado por meio da experiência (Larentis; Antonello; Slongo, 2018; Larentis; Mello; Antonello, 2021).

Dentre tantas formas de aprendizagem, ressalta-se a aprendizagem informal, que se manifesta pelo intermédio do desempenho individual, oferecendo maneiras de adquirir e implementar novas habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho. Na aprendizagem informal, segundo Bandura (1991) os indivíduos se engajam de forma proativa com o meio social, buscando *feedback*, orientações e trocando experiências laborais. Todavia, os processos de aprendizagem informal apresentam desafios para a percepção, avaliação e mensuração (Coelho; Borges-Andrade, 2008; Coelho; Mourão, 2011).

As práticas de aprendizagem informal ocorrem de diferentes maneiras, seja de forma individual ou coletiva. Noé, Tews e Marand (2013), por exemplo, identificaram em sua pesquisa diferentes práticas/estratégias de aprendizagem informal: 1) aprender de si mesmo; 2) refletir sobre como melhorar meu desempenho; 3) experimentar novas formas de realizar o trabalho; 4) usar estratégias de tentativa e erro para aprender e ter um melhor desempenho; 5) aprender com os outros; 6) interagir com o mentor, supervisor, colegas; 7) aprender com fontes não interpessoais; 8) ler revistas profissionais e publicações de fornecedores; 8) pesquisar na Internet informações relevantes sobre o trabalho; 9) leitura de livros de gestão.

Santoro e Bido (2017) verificaram junto aos gestores de uma instituição bancária pública, as seguintes práticas: 1) material escrito (normativos e instruções editados pela organização); 2) uso de novos sistemas e aplicativos de informática; 3) observação-modelo/reprodução e; 4) mentoria e tutoria, entre outras. Costa e Brito (2017), no estudo feito com gestores dos níveis de cargo de direção (CD) e função gratificada (FG) de uma instituição da Rede Federal de ensino de um estado do nordeste brasileiro, verificaram que aprendizagem informal foi viabilizada no decorrer: 1) do relacionamento; 2) da cooperação e; 3) da busca de ajuda interpessoal.

Derwik e Hellström (2023) identificaram junto aos gerentes de lojas e diretores de aquisições do setor de varejo as práticas para a aprendizagem informal. Os

gerentes de lojas destacaram três práticas de aprendizagem como essenciais: 1) tutoria; 2) observação; 3) prática e repetição. Os diretores de aquisições citaram cinco práticas: 1) cooperação; 2) orientação; 3) observação; 4) prática e repetição e; 5) experiência fora da ocupação.

As diferentes práticas de aprendizagem informal no ambiente de trabalho citadas como exemplos, entre outras, tanto podem ser **facilitadas como restritas por fatores de ordem pessoal, organizacional e de contexto**. Vale ressaltar que os fatores podem funcionar de modo invertido e/ou inter-relacionado, agindo ora como um facilitador, ora como um inibidor (Camillis; Antonello, 2010).

Camillis e Antonello (2010) identificaram fatores relacionados à organização, aos indivíduos e situacionais. Em relação aos fatores facilitadores, as autoras identificaram: 1) conhecimento; 2) características pessoais; 3) reflexão e autoanálise; 4) tempo; 5) rotinas organizacionais; 6) acesso a recursos e a informação; 7) estrutura no local de trabalho, entre outros.

Doornbos, Simons e Denessen (2008) mostraram que a comunicação aberta e o *feedback* aumentavam as atividades de aprendizagem. As interações sociais no local de trabalho são componentes que apoiam a aprendizagem informal dos funcionários (Boud; Rooney; Solomon, 2009). A participação em redes internas e externas e o bom relacionamento entre os funcionários podem promover processos informais de aprendizagem (Schürmann; Beausaert, 2016). Cunningham e Hillier (2013) e Holley *et al.* (2016) chegaram à conclusão de que as conexões fortes e as boas relações internas em termos de comunicação clara, confiança e respeito eram pré-requisitos para o aprendizado no local de trabalho.

O apoio da liderança é destacado por Pifer, Bake e Lunsford (2015), entre outros. O apoio gerencial é um componente crítico que facilita a aprendizagem informal. Para Sambrook e Stewart (2000), as habilidades gerenciais e os estilos de liderança influenciam a participação dos funcionários na aprendizagem informal. Ellinger (2015) comenta que os líderes podem criar espaços para oportunidades de aprendizado, servindo como mentores de treinamento, incentivando a tomada de riscos e dando *feedback* positivo. Autores, como por exemplo, Nisbet, Dunn e Lincoln (2015), Holley *et al.* (2016), Decius, Schaper e Seifert (2019) e Kortsch, Schulte e Kauffeld (2019), consideram o *feedback* como um elemento chave que influencia a aprendizagem informal no ambiente de trabalho. Else Ouweneel *et al.* (2009), Marsick

(2009), Tannenbaum *et al.* (2010), Matthews (2013) e Cerasoli *et al.* (2018), reconhecem que o suporte social por parte da gestão e liderança favorece a aprendizagem informal, que tipicamente ocorre dentro de contextos sociais.

Os líderes transformacionais, segundo Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), Geijssels *et al.* (2009) e Atwood, Mora e Kaplan (2010), desempenham um papel relevante nesse processo, influenciando tanto o comportamento de trabalho, quanto a aprendizagem dos colaboradores. Shafi *et al.* (2020) sugerem que em ambientes com tomada de decisões participativas e liderança transformacional forte, os funcionários tendem a se envolver mais em atividades de aprendizagem informal. Kortsch, Schulte e Kauffeld (2019) apontam que, em pequenas empresas como *startups*, o conhecimento e as competências são adquiridos por meio de interações próximas com líderes e gestores.

Nurmala (2014) e Jeong *et al.* (2018), por exemplo, comentam que a cultura e o ambiente de trabalho podem facilitar a participação dos funcionários nas atividades de aprendizagem. Singer *et al.* (2012), Nikolova *et al.* (2014) e Schürmann e Beusaert (2016) ressaltam a importância de um ambiente de trabalho positivo e seguro, onde os funcionários ousam correr riscos, fazer perguntas e expressar opiniões alternativas. O acesso as ferramentas de informação e de comunicação, como documentos internos digitais (Cuyvers; Donnche; Van Den Bossche 2016), *internet* e *wikis* (Milovanović *et al.*, 2012) para compartilhar conhecimento, também contribuem para a aprendizagem informal dos funcionários.

De outro lado, **os fatores restritivos** citados na literatura são, por exemplo: 1) falta de tempo; 2) recursos financeiros; 3) planejamento e; 4) falta de apoio da alta administração (Sambrook; Stewart, 2000; Skule, 2004). O autor Ellinger (2005), identificou como inibidores: 1) excesso de atribuições; 2) decisões políticas e; 3) um ambiente de trabalho opressivo. As autoras Camillis e Antonello (2010) constataram: 1) falta de experiência; 2) falta de conhecimento; 3) estrutura no local de trabalho; 4) sobrecarga de trabalho; 5) escassez de tempo; 6) pouca interação entre as pessoas; 7) sentimento de insegurança, entre outros. Hew e Cheung (2014) citaram: 1) estrutura de incentivos; 2) ambiente de trabalho físico; 3) fluxo de comunicação com os superiores hierárquicos e; 4) maneira como o trabalho está organizado.

Brandi *et al.* (2023), desenvolveram estudo no setor de varejo para comparar as oportunidades de aprendizado no local de trabalho na Bélgica, Dinamarca e

Estônia. De acordo com os autores, o *design* do local de trabalho, tanto facilitava como restringia o aprendizado diário no local de trabalho. Compreender a aprendizagem informal no varejo demanda uma análise minuciosa de como ela é inserida na rotina das pessoas, como ela se conecta com os desafios únicos do setor de varejo e como ela pode ser utilizada para aprimorar o desempenho individual e da organização (Derwik; Hellstrom, 2023).

Nesse sentido, procura-se estudar o tema **aprendizagem informal no contexto de startups de varejo** de Florianópolis, Santa Catarina.

1.2. OBJETIVOS

O tópico expõe os objetivos gerais e específicos, ou seja, o que se pretende alcançar com o desenvolvimento da dissertação.

1.2.1. Geral

O estudo tem por objetivo geral **desenvolver proposta com orientações para promover a aprendizagem informal**, segundo a visão dos diretores executivos no contexto de *startups* de varejo de Florianópolis, SC.

1.2.2. Específicos

As entregas específicas da presente pesquisa estão divididas em três partes, quais sejam:

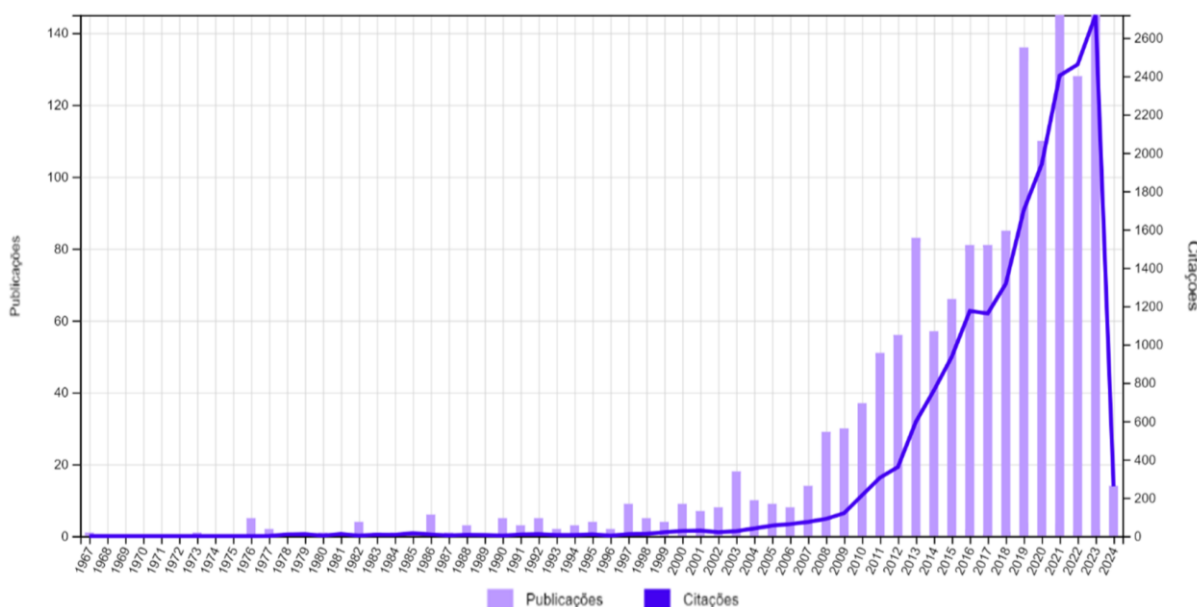
- Descrever as práticas de aprendizagem informal utilizadas pelos diretores executivos de *startups* de varejo de Florianópolis, SC;
- Caracterizar os fatores que mais facilitam e restringem a aprendizagem informal, segundo a visão dos diretores executivos de *startups* de varejo de Florianópolis, SC;
- Analisar as práticas e os fatores que mais facilitam e restringem a aprendizagem informal de diretores executivos de *startups* de varejo de Florianópolis, SC, em relação aos argumentos teóricos e empíricos.

O desenvolvimento das três entregas possibilitou o alcance do objetivo geral.

1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O projeto se justifica, no âmbito científico, quando se observa que o desenvolvimento das teorias sobre aprendizagem tem ganhado cada vez mais destaque (Messman; Segers; Dochy, 2018). As publicações acadêmicas relacionadas ao tema, identificadas na *Web of Science* com o descritor "*Informal Learning*" no título, são observadas no Gráfico 1.

Gráfico 1: Publicações e citações sobre *Informal Learning*



Fonte: *Web of Science*, 2024.

Observa-se no Gráfico 1 que o tema de estudo da presente dissertação teve um aumento no número de publicações, a partir do ano de 2009, com mais de 100 citações, se mantendo em crescimento. Em 2021, as publicações sobre o tema chegaram a mais de 144 e as citações passaram de 2000. O ano de 2022 contou com 126 publicações, aproximadamente, e mais de 2400 citações. Já em 2023 ocorreu um recorde em citações com 2719 e 145 publicações, demonstrando um crescimento expressivo quando comparados com os anos anteriores.

Segundo Pantoja (2004), estudos sobre as práticas de aprendizagem no ambiente trabalho são cruciais, pois podem gerar conhecimentos que beneficiem tanto

colaboradores quanto empresas na construção de estratégias organizacionais. A interação entre o indivíduo e o contexto do dia a dia de trabalho pode desenvolver um processo de aprendizagem informal, nesse caso, baseado em contextos dos elementos socioculturais. (Flach; Antonello, 2010).

A aprendizagem informal é vital para as *startups*, especialmente para seus diretores. De acordo com Bear *et al.* (2008), cerca de 75% do aprendizado vem de locais informais, em vez de instituições educacionais formais ou graduações universitárias. O aprendizado informal pode ser caracterizado como uma situação na qual o indivíduo tem um propósito de aprender, seja via interações sociais cotidianas, diálogos ou simplesmente pela leitura de um livro (Bhamidi; Spiro, 2019; Gardner, 2020).

O estudo ainda ganha relevância, porque tem como foco na capital de Santa Catarina, em Florianópolis, um dos maiores ecossistemas de inovação do Brasil (SEBRAE, 2022). Assim, as orientações propostas para promover a aprendizagem informal no contexto de *startups* de varejo têm o potencial de influenciar o engajamento no trabalho, a mentalidade dos diretores e a criação de vantagens competitivas com base nos aprendizados. As lideranças, por exemplo, podem influenciar a quantidade e a qualidade do aprendizado informal no ambiente de trabalho por meio de estratégias, processos e práticas, incentivando o comportamento proativo, a experimentação, a reflexão e a promoção de relações interpessoais positivas (Susomrith; Coetzer, 2019).

A escolha do tema deste estudo, também, foi motivada pelos mais de cinco anos de estudos sobre a aprendizagem organizacional, enquanto o pesquisador atuava como bolsista de iniciação científica junto ao Grupo de Pesquisa Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional. Na graduação, o pesquisador desenvolveu pesquisa para a conclusão do estágio no curso de Administração, denominada de Estratégias formais e informais de aprendizagem utilizadas pelos alunos estagiários do Curso de Administração.

2. APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Na presente seção são apresentadas as bases teóricas e empíricas para o entendimento dos assuntos envolvidos com a temática da pesquisa.

2.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)

A AO é considerada uma área chave em gestão e na pesquisa organizacional (Bapuji; Crossan, 2004). O conceito de AO foi mencionado no início da década de 50, mas foi só no início de década de 1960, segundo Prange (1997), que os pesquisadores foram atraídos pela ideia de AO. Cyert e March (1963), enfatizaram a relevância do aprendizado pela experiência e as maneiras pelas quais uma empresa pode se adaptar as mudanças ambientais. Cangelosi e Dill (1965), publicaram o primeiro estudo com a inclusão da “aprendizagem organizacional” no título. No final da década de 1970, ocorreu um fluxo mais esparso e regular de artigos e livros (March; Olsen, 1975; Argyris; Schon, 1978; Duncan; Weiss, 1979;).

A ascensão do interesse no tema tem gerado uma variedade de abordagens e conceitos que, embora possam ser complementares, nem sempre são convergentes (Dodgson, 1993; Crossan; Lane; White, 1999; Nogueira; Odelius, 2015; Basten; Haamann; 2018). Assim, duas vertentes são destacadas na literatura, ou seja, a aprendizagem organizacional e a organização que aprende.

Na abordagem da **aprendizagem organizacional** (AO), segundo Bastos *et al.* (2002) e Bastos, Gondim, Loiola (2004), estão os acadêmicos e pesquisadores preocupados com a construção de teorias sobre o fenômeno com base na investigação empírica, para o rigor metodológico na forma de descrever como as organizações estão aprendendo, assim como os fatores associados a tal processo. De outro lado, estão às organizações de aprendizagem onde gestores e consultores estão preocupados em verificar como as organizações podem aprender (OA). O enfoque é prescritivo – deve ser.

Para Easterby-Smith e Araújo (2001), a abordagem da aprendizagem organizacional (AO) procura entender a natureza e o processo de aprendizagem dentro das organizações. Tsang (1997), argumenta que a abordagem da aprendizagem organizacional se interessa pela descrição de **como** a organização

aprende, isto é, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento que podem contribuir para a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem. Segundo DiBella e Nevis (1999), o foco não está dirigido para o objetivo de tornar a organização uma aprendiz, mas, sim, no processo de aprendizagem, ou seja, o cerne da questão está voltado para o entendimento dos **processos de aprendizagem** já existentes na organização – **como, quando e o que se aprende**. A aprendizagem é um processo em que os funcionários agem com base na experiência e no conhecimento que acumulam nas atividades do dia a dia para lidar com várias situações de negócios (Espejo; Flores, 2021).

O foco da **organização de aprendizagem** (OA), está na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para a realização de diagnóstico e avaliação da qualidade dos processos de aprendizagem. Estes, por sua vez, podem servir de base para a normalização e prescrição de estratégias para fazer uma organização aprender (Tsang, 1997; Dibella; Nevis, 1999). A organização de aprendizagem está embutida na estrutura da organização, onde os funcionários são continuamente desenvolvidos para melhorar suas capacidades e habilidades para lidar com situações de negócios (Espejo; Flores, 2021).

2.2. APRENDIZAGEM COMO PROCESSO TÉCNICO, SOCIAL E POLÍTICO

As diferenças da aprendizagem nas organizações como um processo técnico, social e político (Quadro 1) são salientadas em estudos desde a década de 90. Os autores seminais associam as diferenças tanto à fragmentação do campo e à integração crescente entre teoria e prática, quanto à tendência de intensificação da perspectiva social no aprendizado organizacional, juntamente com o desenvolvimento de metodologias para facilitar o desenvolvimento de pesquisa empírica (Easterby-Smith, 1997; Easterby-Smith; Burgoyne; Araújo, 2001; Lawrence *et al.*, 2005; Camillis; Antonello, 2010; Bispo; Godoy, 2012; Karawejczyk, 2014).

Quadro 1: Processo Técnico, Social e Político da Aprendizagem

Processos	Conceito
Técnico	Processo onde as organizações se concentram no processamento e interpretação de informações internas e externas para gerar mudanças. Com predomínio do pensamento utilitarista, característico do paradigma funcionalista.
Social	Processo no qual a aprendizagem emerge de interações sociais, geralmente no ambiente natural de trabalho, isto é, foca no significado que as pessoas atribuem às suas experiências de trabalho.
Político	Processo de aprendizagem influenciado pela vontade política dos atores organizacionais, que ativamente interpretam experiências e constroem coalizões internas, impulsionando a transformação e a institucionalização de novas práticas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001; Lawrence *et al.* (2005); Camillis e Antonello (2010); Antonello e Godoy (2011); Bispo e Godoy (2012); Karawejczyk (2014).

A abordagem técnica, conforme descrito por Camillis e Antonello (2010), sustenta que uma organização aprende quando qualquer uma de suas unidades adquire conhecimento, seja ele quantitativo ou qualitativo, explícito e publicamente acessível, que é reconhecido como potencialmente útil para a organização. Elas também afirmam que a aprendizagem só ocorre quando há detecção e correção de erros, ou quando há mudanças ou transformações radicais que podem impactar a estratégia da organização.

A visão técnica é dominante e visível em várias perspectivas, especialmente nas ciências administrativas, estratégicas e produtivas. Nesse contexto, foram desenvolvidas teorias comportamentais e cognitivas que visam à eficiência organizacional, à produtividade, o desenvolvimento de estratégias competitivas e à mudança de comportamento para adaptação ao ambiente. Predomina o pensamento utilitarista, característico do paradigma funcionalista. (Durante *et al.*, 2019). A "aprendizagem é tratada como um fenômeno técnico e cognitivo, fonte de vantagem competitiva e como resultado" (Antonello; Godoy, 2009, p. 276).

A perspectiva social é vista como uma alternativa à perspectiva técnica dominante e é considerada uma tendência em evolução na área de aprendizagem organizacional. A perspectiva sociológica se destaca como “contraponto da visão tradicional cognitivista por considerar o processo de aprendizagem como fenômeno incorporado ao cotidiano, sendo, portanto, fruto das interações sociais” (Bertolin; Zwick; Brito, 2013, p. 493)

Camillis e Antonello (2010), argumentam que a perspectiva sociológica do aprendizado pressupõe que são os indivíduos e não a organização que aprende. Esta perspectiva está ligada ao lado pessoal das pessoas e às interações entre indivíduos e processos envolvidos no fenômeno. Nesse sentido, a “aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho” (Easterby-Smith; Burgoyne; Araujo, 2001, p. 19).

A aprendizagem como um processo político é destacada por Lawrence *et al.* (2005), já que a vontade política dos atores é um fator fundamental para a ocorrência de transformações. As novas práticas não são simplesmente institucionalizadas, mas, sim, introduzidas nas rotinas da organização por meio das ações dos atores interessados. Este processo político indica que os atores envolvidos estão constantemente interpretando suas experiências e se esforçando para formar coalizões internas (Antonello; Godoy, 2011)

As três abordagens predominantes do aprendizado nas organizações, discutidas e compreendidas em seus processos técnico, sociológico e político, incentivam o debate sobre os níveis de aprendizado individual, grupal e organizacional.

2.3. APRENDIZAGEM EM NÍVEL INDIVIDUAL, GRUPAL E ORGANIZACIONAL

Para Kim (1993), o aprendizado individual ocorre por meio de um ciclo no qual o indivíduo recebe uma nova informação, assimila e reflete com base em suas experiências passadas e chega a conclusões sobre essa informação específica. Este ciclo é influenciado por transformações e processos em conformidade com as crenças do modelo mental individual. Greenwood, Argyris e Schon (1997), mencionam que os indivíduos aprendem quando estão interagindo em tarefas com outras pessoas, com o meio exterior e nos grupos de trabalho.

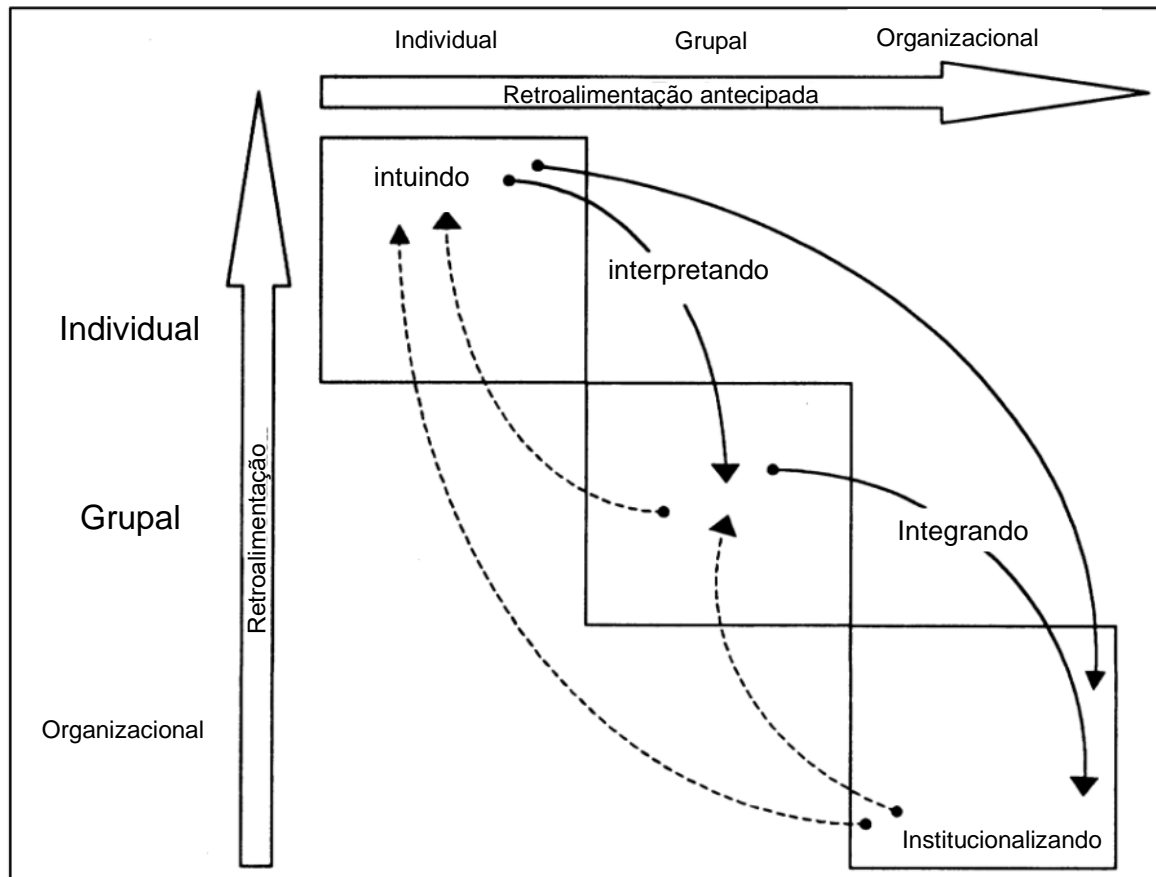
Argyris e Schön (1978) apresentaram um modelo de aprendizagem organizacional que se distingue em dois níveis: o **laço simples** (ou incremental) e o **laço duplo** (ou transformador). Na modalidade de aprendizagem de laço simples, os indivíduos se concentram em identificar e corrigir erros sem provocar alterações profundas nas "teorias-em-uso" adotadas nas práticas cotidianas dentro das organizações. Em contrapartida, a aprendizagem de laço duplo ocorre quando há uma

revisão e modificação das normas e pressuposições que prevalecem nas organizações. Este nível de aprendizagem caracteriza-se por um *feedback* duplo, que não só permite a correção de erros, mas, também, facilita a análise e reflexão sobre as causas fundamentais desses erros, culminando na modificação dos valores e diretrizes organizacionais.

Outra abordagem sobre a aprendizagem, é a espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), que ilustra o mecanismo pelo qual o aprendizado se desenvolve dentro das organizações, enfatizando a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. Esse *framework* é dividido em quatro estágios fundamentais de transformação do conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização, cada um desempenhando um papel essencial no processo de aprendizagem organizacional.

O modelo de estudo proposto por Crossan, Lane e White (1999), denominado como 4Is, funciona como um quadro de referência para conectar o nível individual de aprendizagem com o contexto mais amplo no qual a organização como um todo aprende (Figura 1).

Figura 1: Aprendizagem organizacional como processo dinâmico



Fonte: Traduzido de Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

O modelo é composto por quatro subprocessos (Quadro 2): **intuição**, **interpretação**, **integração** e **institucionalização**, conforme descrito por Crossan, Lane e White (1999).

Quadro 2: Aprendizagem nas organizações - 04 processos em 03 níveis

Nível	Processo	Inputs/Outputs
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/diálogo
Grupal	Integração	Entendimentos compartilhados Ajuste mútuo Sistemas interativos
	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos
Organizacional		

Fonte: Traduzido e adaptado de Crossan, Lane e White (1999, p. 525).

Como exposto no Quadro 2, cada nível de aprendizagem envolve dois dos quatro processos simultaneamente: no nível individual, temos a intuição e a interpretação; no grupal, a interpretação e a integração; e no organizacional, a integração é combinada com a institucionalização.

No nível individual, a **intuição** é um processo pré-consciente, baseado no conhecimento prévio do indivíduo que molda suas ações e perspectivas do mundo (Lawrence *et al.*, 2005; Nogueira; Odelius, 2015). Segundo Crossan, Lane e White (1999), a intuição é um processo exclusivamente individual que só influencia outros após interação com a pessoa.

A **interpretação** é um processo consciente onde se estabelece significados, imagens e metáforas através de esforços individuais e coletivos. Por meio de conversação e diálogo, as novas ideias são incorporadas do indivíduo para o grupo (Lawrence *et al.*, 2005; Wiewiora; Smidt; Chang, 2018).

De acordo com Pawlowsky (2003), o grupo pode ser entendido como um ambiente de divisão de experiências e ideias que se influenciam de forma mútua. Nesse sentido, a aprendizagem pode ocorrer por meio do indivíduo ou do grupo (AZEVEDO, 2012). A colaboração entre eles é entendida como a troca de conhecimentos com o propósito de desenvolver, de maneira coletiva, uma base comum de compreensão (Kaendler *et al.*, 2015)

No nível grupal, a **interpretação** leva ao desenvolvimento de entendimentos compartilhados que, por sua vez, resultam em ações coordenadas entre os membros da organização. Essas ações são ajustadas mutuamente para incorporar inovações e, assim, superar paradigmas antigos, resultando em **integração** (Jones; Macpherson, 2006; Nogueira; Odelius, 2015; Wiewiora; Smidt; Chang, 2018).

Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 18), afirmam que "o sistema de aprendizagem organizacional é completamente dependente da aprendizagem individual e está associado ao conhecimento compartilhado por todos os membros da organização". Essa ideia é corroborada por Senge (2013), ao enfatizar a importância da aprendizagem no nível de grupo, argumentando que as equipes e não os indivíduos constituem a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas.

Senge (2013), propõe cinco disciplinas para a evolução e o aprimoramento contínuo dentro das organizações: 1) **Domínio Pessoal**: enfatiza a importância do crescimento individual contínuo; 2) **Modelos Mentais**: desafiam os indivíduos e as

organizações a refletirem sobre suas percepções e preconceitos subjacentes; 3) **Visão Compartilhada:** alinha os objetivos individuais aos da organização, cultivando um comprometimento coletivo em direção a um futuro comum desejado; 4) **Aprendizagem em Equipe:** destaca o valor da colaboração e do diálogo, capacitando os grupos a alcançarem resultados que superam a soma dos esforços individuais através do pensamento coletivo e; 5) **Pensamento Sistêmico:** representa a pedra angular das disciplinas, proporcionando uma compreensão holística de como as ações individuais impactam o todo organizacional.

No nível organizacional, a **institucionalização** acontece em conjunto com o processo de integração. Durante a integração, quando certas ações se tornam habituais e relevantes para o contexto, acontece a institucionalização. Em outras palavras, elas se transformam nas novas normas e nos novos paradigmas (Crossan; Lane; White, 1999).

O Quadro 3, apresenta a síntese dos níveis de aprendizagem organizacional com base nos conceitos de Fleury e Fleury (2001).

Quadro 3: Níveis de aprendizagem

Nível	Conceito
Individual	Processo de aprendizagem se inicia no nível individual, permeado por emoções tanto positivas quanto negativas, e ocorre por meio de diversas vias.
Grupal	A aprendizagem também pode se dar em um processo coletivo social; para entendê-lo, é necessário observar como o grupo aprende, como combina conhecimentos e crenças individuais, interpretando-os e integrando-os em esquemas coletivos compartilhados. Estes esquemas, por sua vez, podem fornecer orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode ser um motivador no processo de aprendizagem.
Organizacional	O processo de aprendizagem individual, junto à compreensão e interpretação compartilhadas pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa por meio de diversos artefatos organizacionais, na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos, e em elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que armazenam e recuperam informações.

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001, p. 192-193).

A interação dos processos de aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional como descrito por Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), Ayres (2008) e Amorim e Fischer (2009), desempenha um papel fundamental no

aprofundamento da compreensão da aprendizagem nas organizações. Esta dinâmica destaca que todo o aprendizado é iniciado pelos indivíduos e, é importante entender como eles adquirem conhecimento em diferentes níveis. Essa aprendizagem individual, em seguida, permeia os grupos e, eventualmente, é disseminada por toda a organização, contribuindo para o aprendizado organizacional como um todo (Scott, 2011).

A abordagem multinível pressupõe que as organizações, entidades complexas, estão integradas na prática como sistemas multiníveis, ou seja, os processos que a integram podem ocorrer nos níveis individual, grupal ou organizacional. Como estabelecem Klein e Kozlowski (2000, p. 16), “os teóricos multiníveis trabalham sobre a premissa que características individuais, de grupo e organizacional interagem e combinam entre si para moldar os resultados individuais, grupais e organizacionais”. A abordagem multinível lança o desafio de pensar “micro” e “macro” conjuntamente (Karawejczyk, 2014).

2.4. APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO

A questão da aprendizagem no local de trabalho tem sido cada vez mais foco de estudo e prática desde a década de 1990. Os autores com uma sólida experiência em pesquisa na área de gestão de recursos humanos e aprendizagem no ambiente de trabalho estão empenhados em fundamentar as práticas de aprendizagem no trabalho em evidências concretas, por meio de pesquisas pertinentes (Poell; Woerkom, 2011).

Na visão de Poell e Woerkom (2011), o ambiente de trabalho foi redescoberto como uma fonte de aprendizado. Apesar dos funcionários sempre terem aprendido no ambiente de trabalho, grande parte do século passado foi focada na educação formal e no treinamento externo. Foi apenas nas décadas mais recentes que as limitações dessas estratégias para a educação empresarial se tornaram evidentes.

Para Boud e Garrick (1999, p. 6), o ambiente de trabalho tornou-se um local de aprendizagem associado a dois propósitos bastante diferentes, são eles:

O primeiro é o desenvolvimento da empresa através da contribuição para a produção, eficácia e inovação; a segunda é o desenvolvimento dos indivíduos por meio da contribuição para o conhecimento, as habilidades e a capacidade

de promover sua própria aprendizagem, tanto como funcionários quanto como cidadãos na sociedade em geral.

A aprendizagem é uma característica intrínseca do ser humano e é valorizada em diversos contextos, particularmente no ambiente de trabalho, onde os trabalhadores necessitam aprender continuamente para executar suas atividades diárias e inovar (Messman; Segers; Dochy, 2018).

A aprendizagem no ambiente de trabalho é vantajosa tanto para a economia como para a sociedade, uma vez que pode promover uma maior empregabilidade, acelerar as transições de carreira, potencializar o desenvolvimento pessoal e profissional e proporcionar um melhor acesso a oportunidades de trabalho. Para os empregadores, a aprendizagem no contexto de trabalho pode resultar em maior produtividade, aprimoramento de habilidades técnicas e específicas, crescimento, eficiência no recrutamento, maior engajamento social e diversidade no ambiente de trabalho (IAG–TVET, 2017).

Para Costa e Brito (2017), a aprendizagem no contexto de trabalho pode favorecer a formação de relações e estratégias de atuação mais eficientes. Portanto, esse é um assunto de importância social e para o cenário corporativo competitivo e complexo atual, onde, para garantir a sobrevivência, as organizações precisam criar e aprimorar um ambiente propício à aprendizagem.

Segundo a *European Training Foundation* (2013), a aprendizagem prática em um ambiente de trabalho é conhecida por vários termos similares e intercambiáveis encontrados na literatura, tais como aprendizagem baseada no emprego ou na empresa, treinamento no trabalho e, em alguns contextos, aprendizagem no local ou ambiente de trabalho. Para Gimenez (2020), a aprendizagem no ambiente de trabalho tem se tornado um diferencial competitivo e um ativo intangível, permitindo às organizações se posicionarem de forma mais sólida diante das mudanças. “A responsabilidade da aprendizagem sempre foi ajudar as empresas a lidarem com a incerteza e o caos no mundo” (Cai, 2022).

2.4.1. Conceitos de aprendizagem no ambiente de trabalho

O conceito de aprendizagem no ambiente de trabalho abrange uma ampla variedade de definições, pois cobre muitas atividades e vai além dos limites físicos do ambiente organizacional, já que os indivíduos executam as tarefas de trabalho em vários locais. Matthews (1999), propõe uma compreensão mais abrangente que considera o ambiente de trabalho como um espaço que engloba a localização física, significados compartilhados, ideias, comportamentos e atitudes que definem o ambiente de trabalho e suas relações. Um indivíduo pode, fisicamente, trabalhar em outra localização, como em casa, mas, ainda, assim se considerar e ser considerado como uma parte integral do local de trabalho (Mardegan, 2011).

Elkjaer, Høyrup e Pedersen (2007), destacam que a aprendizagem no ambiente de trabalho ocorre por meio das interações sociais e se dá à medida que os indivíduos realizam as atividades cotidianas, sendo parte integral das rotinas organizacionais. Assim, a aprendizagem no ambiente de trabalho é conceituada como um processo intrínseco e bastante autônomo que surge das particularidades do fluxo de trabalho e das interações sociais (Poell; Woerkmom, 2011).

Em um conceito amplo, baseado em referências de vários autores, Le Clus (2011, p. 357) define a aprendizagem no ambiente de trabalho como:

pode ser descrita como situada no contexto da prática social (Lave; Wenger, 1991), na qual o cenário do trabalho fornece uma oportunidade de trabalhadores adquirirem conhecimento que conectem teoria e prática de uma forma realista e eficiente (Billet, 1996). Aprendizagem no local de trabalho inclui aprendizagem baseada na experiência, aprendizagem informal e incidental (Marsick; Watkins, 2001, Marsick; Volpe, 1999, Foley, 1999, Hager; Halliday, 2006), aprendizagem autodirigida (Foley 1999), bem como aprendizagem organizacional formal (Senge, 1990).

O conceito de aprendizagem no ambiente de trabalho se refere ao processo de aquisição de conhecimento em um ambiente real (OIT, 2021). A aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser definida como um conjunto de práticas formais e informais que os indivíduos utilizam em qualquer situação com o objetivo de promover aprendizado. A intenção é adquirir, armazenar, recordar e aplicar as informações aprendidas (Gimenez, 2020).

O estudo em pauta preconiza a vertente sociocultural (ou social), que pauta a aprendizagem como algo que surge de interações sociais, considerando a aprendizagem como socialmente construída, como um processo político e intrincado na cultura da organização (Easterby-Smith; Araujo, 2001). A aprendizagem, nessa concepção, está situada na prática, portanto, inclui o aprender fazendo, o aprender trabalhando (Elkjaer, 2001), no qual a socialização e a aprendizagem são processos inseparáveis (Brandi; Elkjaer, 2011). A perspectiva social evidencia a aprendizagem como um processo de interação entre o indivíduo e o contexto (Flach; Antonello, 2010).

Quanto ao conteúdo e ao processo, a aprendizagem social enfatiza a informalidade, a improvisação, a ação coletiva, a conversação e a realização dos sentidos, onde o aprender é de natureza distribuída e provisória (Brandi; Elkjaer, 2011). Assim, o aprendizado está situado dentro da atividade em curso (Lave; Wenger, 1991). Portanto, entende-se que a perspectiva social da aprendizagem está intimamente alinhada à aprendizagem informal e, dessa forma, este é o foco deste estudo.

O significado da aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser distinguido em dois tipos: a aprendizagem planejada que está relacionada à oferta de cursos de treinamento e a educação e aos processos mais informais que ocorrem durante as atividades, como observar, fazer perguntas, resolver problemas, realizar projetos, orientar e treinar outros, e participar de discussões (Sambrook, 2005).

2.4.2. Aprendizagem de adultos no ambiente de trabalho

A aprendizagem de adultos é uma abordagem que busca integrar os esforços dos adultos para adotar e usar conhecimentos que já são aceitos por um grupo social. A aquisição e utilização desses saberes envolvem "a aceitação de regras sociais que governam determinada área ou domínio de conhecimento" (Candy, 1991, p. 302). É relevante compreender que a aprendizagem nessa fase é moldada pelo contexto, evidenciado pela ideia de que "a maioria da aprendizagem de adultos ocorre em contextos sociais e deriva de pressões sociais de vários tipos" (Candy, 1991, p. 301).

Mezirow (1991, p. 188), esclarece que:

A aprendizagem de adultos envolve a projeção imaginativa de modelos simbólicos de valores em nosso senso de percepções para construir o significado das experiências. Este processo imaginativo é filtrado por perspectivas de significado – conjunto de pressuposições psicoculturais aprendidas que funcionam como códigos reguladores da percepção e cognição.

Através das expectativas estabelecidas, essas perspectivas direcionam seletivamente o aprendizado. Cada perspectiva contém esquemas interpretativos, que "são combinações de conhecimento, crenças e sentimentos, que juntos formam uma interpretação" (Mezirow, 1991, p. 44).

Historicamente, o aprendizado de adultos no ambiente de trabalho, especificamente em cargos executivos, é entendido como o resultado de uma educação e desenvolvimento estruturado. Sob esse prisma, considera-se aprendizagem como um procedimento preestabelecido, geralmente desconectado da rotina cotidiana dos executivos (Fox, 1997). Esta abordagem é o reflexo da visão educacional consolidada ao longo das décadas, onde a aprendizagem é vista como uma simples transmissão de informações, onde o aprendiz as assimila para usos futuros (Richter, 1998; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998).

Há um reconhecimento crescente de que modelos tradicionais de aprendizado não capturam adequadamente como os executivos lidam com desafios cotidianos. A base racional que informa esses modelos não sustenta as habilidades reflexivas necessárias em ambientes incertos e dinâmicos (Schön, 1983; Marsick, 1988). Mesmo que a aprendizagem tradicional destaque o desenvolvimento em ambientes formais, como salas de aula (Fox, 1997), acredita-se que o aprendizado mais profundo ocorre no contexto de trabalho (Carnevale, 1986; Marsick e Watkins, 1997).

Entender como os executivos aprendem, facilita a maximização dos recursos de aprendizado inerentes ao dia a dia do trabalho executivo. Esses recursos são essenciais para o desenvolvimento de novas habilidades, que por sua natureza prática, não dependem necessariamente de programas de treinamento formais. A aprendizagem executiva não se restringe a momentos isolados, mas é um processo contínuo e contextualizado (Moraes; Silva e Cunha, 2004). Ainda na visão dos autores, dentro do espectro da aprendizagem no ambiente de trabalho de executivos, destaca-

se a natureza intrinsecamente social do aprendizado adulto. Nesse sentido, a aprendizagem pode ocorrer por meios formais ou informais.

O tópico, a seguir, trata dos tipos de aprendizagem no ambiente de trabalho, tais como, o aprendizado incidental, autodirigido, situado, experiencial e contínuo dentro da aprendizagem informal de adultos no ambiente de trabalho.

2.4.3. Tipos de aprendizagem no ambiente de trabalho

De acordo com Poell e Woerkom (2011), o sucesso da aprendizagem no ambiente de trabalho está ligado à eficácia dos diferentes tipos de aprendizagem, ou seja, a aprendizagem "formal" e "informal" (Eraut, 2000). A interação entre os indivíduos no ambiente de trabalho e nos processos de transferência de aprendizagem é a explicação para a necessidade de estudar tanto os processos formais quanto os informais de aprendizagem (Abbad; Borges-Andrade, 2014).

Os processos de aprendizagem formais e informais estão interligados. Ambos desempenham um papel significativo no desenvolvimento cognitivo das competências e habilidades individuais. As abordagens de aprendizagem formal e informal são, juntas, indispensáveis para o crescimento dos colaboradores dentro das organizações (Flach; Antonello, 2010). Apesar das diferenças intrínsecas entre a aprendizagem formal e a informal no ambiente de trabalho, ambas possuem igual relevância para a evolução do saber profissional e vocacional (Donato, 2014).

2.4.3.1. Aprendizagem formal

A aprendizagem formal é definida na literatura de pesquisa como o aprendizado organizado (Johnson; Majewska. 2022). Segundo Pozo (1999), a aprendizagem formal é vista como explícita, decorrente de uma atividade intencional e consciente. Esta aprendizagem, conforme Sonnentag, Niessen e Ohly (2005), ocorre de maneira estruturada e é iniciada e apoiada pela organização. As atividades de aprendizagem formal, quando analisadas do ponto de vista organizacional são entendidas como mediadas pela organização e tendem a envolver menor autodireção quando comparadas às atividades informais e incidentais, as quais são vistas como autodirigidas, com controle residindo na esfera do aprendizado individual (Eraut, 2000)

Moraes e Borges-Andrade (2010), também definem a aprendizagem formal como sendo estruturada, consistindo em instruções delineadas pelas organizações, por meio de cursos, treinamentos e outros. Além disso, existem outras práticas como educação continuada, treinamento, educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional (Antonello, 2005).

A aprendizagem em sistemas formais é hierárquica, isto é, baseada em objetivos de aprendizagem organizados em progressões lineares. As instituições de ensino, por exemplo, têm a responsabilidade pela programação e empregam comportamentos de ensino direto, ações explicitamente destinadas a instruir conhecimentos e habilidades em uma sala de aula, como demonstrar, explicar, dar *feedback*, fazer correções e definir metas (Jung; Choi, 2014). Os sistemas formais também tendem a estipular requisitos mínimos para a participação obrigatória dos aprendizes, por exemplo, anos de frequência ou horas de aprendizado orientado (Moldovan; Bocos-Bintintan, 2015).

A aprendizagem formal no ambiente de trabalho é caracterizada por atividades de aprendizagem pré-definidas, cuja finalidade é permitir que os aprendizes obtenham conhecimentos, consciência e habilidades específicas para auxiliar na realização das tarefas de maneira eficiente. As ações formais são caracterizadas por programas estruturados e implementados de forma sistemática, baseadas em princípios instrucionais e orientados por um planejamento voltado para as necessidades organizacionais. Tem por objetivo é superar deficiências de desempenho no trabalho (Gimenez, 2020).

A aprendizagem formal resulta em certificação e reconhecimento em diplomas ou qualificações ratificadas (Ivanova, 2016; Pienimäki; Kinnula; livari, 2021). A motivação para a aprendizagem formal está ligada à busca de recompensas externas, mais do que para outros tipos de aprendizado menos formais (Pienimäki; Kinnula; livari, 2021). A mensuração da aprendizagem também pode fazer parte da função de avaliação (Alnajjar, 2021).

Johnson e Majewska (2022), sintetizam as características da aprendizagem formal como segue: 1) tem características e estruturas claramente definidas (por exemplo, objetivos de aprendizagem estabelecidos em progressões lineares); 2) é promovida por meio de comportamentos de ensino direto e resultados visíveis; 3) é pretendida e planejada; 4) é reconhecida e medida por meio de qualificações; 5) a motivação para aprender pode ser decorrente das notas de avaliação; 6) ocorre em

instituições educacionais formais; 7) a frequência pode ser obrigatória; 8) está concentrada no conhecimento proposto; 9) tende a ter uma ênfase cognitiva; 10) o currículo é escrito junto com os documentos de política; 11) é focada no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicos; 12) segue um currículo formal; 13) pode não estar ligada à socialização.

Marsick (2009), argumenta que há uma forte interação entre a aprendizagem formal e informal. Antonello e Godoy (2011) afirmam que há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais, visto que ambas as formas de aprendizagem estão indissoluvelmente inter-relacionadas.

2.4.3.2. Aprendizagem informal

Marsick e Watkins (1997), definem a aprendizagem informal em quatro princípios-chave: 1) ultrapassa os limites de ambientes educacionais formais, como salas de aula; 2) envolve a aquisição de conhecimento de forma intencional ou acidental; 3) está baseada em práticas e julgamento; 4) engloba o aprendizado proveniente de relações de mentoria e trabalho em equipe. Esses quatro princípios representam as características fundamentais da aprendizagem informal no ambiente de trabalho, tendo um papel fundamental na força e desenvolvimento individual (Manuti *et al.*, 2015).

A aprendizagem informal pode ser definida como o envolvimento em atividades de aprendizagem em que os indivíduos iniciam no local de trabalho que envolvam o gasto de esforço físico, cognitivo ou emocional que resultam no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades profissionais (Lohman, 2009).

De acordo com Souza (2016), as práticas voltadas para a aprendizagem informal têm como foco as atividades iniciadas pelos próprios indivíduos, com o objetivo de lidar com a complexidade das demandas que surgem na era do conhecimento. Os aprendizados informais são caracterizados como aqueles que ocorrem de maneira espontânea no ambiente de trabalho e se baseiam em interações diárias e sociais, podendo ser mais eficazes em comparação com os resultados obtidos em treinamentos e desenvolvimentos formais. Os aprendizados informais

ocorrem sem um *design* formal preestabelecido e são impulsionados pelas trocas cotidianas no contexto do trabalho (Day, 1998; Antonello, 2005; Brant, 2013).

A interação entre o indivíduo e o contexto do dia a dia de trabalho pode desenvolver um processo de aprendizagem informal, nesse caso, baseado em contextos dos elementos socioculturais (Flach; Antonello, 2010). A pesquisa realizada por Bear *et al.* (2008) revelou que a aprendizagem informal é responsável por 75% da aprendizagem no ambiente de trabalho, mesmo que os investimentos em aprendizagem sejam, em sua maior parte, designados as atividades formais. A aprendizagem informal corresponde a um tipo de aprendizagem contínua, incluindo atividades cognitivas e comportamentos, baseados em três categorias principais: 1) aprender por si mesmo; 2) aprender com os outros e; 3) de fontes não relacionais (Noe; Tews; Marand, 2013; Schreurs; Laat, 2014).

A aprendizagem informal pode acontecer como resultado de atividades em evolução, como por exemplo, a resolução de problemas em grupo, teste de hipóteses, mentoria, *coaching* e acompanhamento de tarefas (Manuti *et al.*, 2015). A aprendizagem informal ocorre no local de trabalho integrada à vida diária do trabalho, com iniciativa do aprendiz. **O quando, o quê, como e por que** aprender dependem da escolha do aprendiz, motivada, em muitos casos, por uma insatisfação com as formas atuais de trabalho (Messmann; Segers; Dochy, 2018).

Johnson e Majewska (2022), sintetizam as características da aprendizagem informal como segue: 1) não é estruturada (por exemplo, não tem objetivos lineares); 2) é promovida por meio de comportamentos de ensino não diretos; 3) pode não ser intencional; 4) é intrínseca ao aprendiz; 5) ocorre em qualquer lugar; 6) complementa os currículos formais; 7) é voluntária; 8) não é reconhecida mediante qualificações; 9) está concentrada no conhecimento proposicional; 10) tem uma ênfase cognitiva, emocional, social e comportamental; 11) o currículo não é escrito; 12) depende da situação e do resultado de outras atividades; 13) é focada no aprendiz e em suas necessidades; 14) está ligada à socialização.

A aprendizagem informal pode levar aos seguintes resultados: 1) comportamento de trabalho mais inovador; 2) maior satisfação no trabalho; 3) maior flexibilidade; 4) melhor viabilidade; 5) maior empregabilidade; 6) melhor domínio do trabalho; 7) desempenho aprimorado e; 8) clima de aprendizagem aprimorado (Dochy *et al.*, 2022). Ela ajuda a comunicar os valores, normas e ações, assim como pode

incentivar o desenvolvimento de habilidades sociais, por meio de atividade compartilhada e interação social (Läänemets *et al.*, 2018; Aycicek, 2021; Johnson; Majewska. 2022).

2.4.3.2.1. Incidental

Marsick e Watkins (1997) classificam a aprendizagem incidental como uma subcategoria da aprendizagem informal. Segundo as autoras, a aprendizagem incidental é não intencional. Logo, a aprendizagem incidental é aquela que acontece de maneira não intencional ou não planejada (Tynjälä, 2008).

Conlon (2004), caracteriza a aprendizagem incidental como oportunidades espontâneas de aquisição de conhecimento que emergem de maneira não planejada, decorrentes de eventos diários ou até mesmo como efeito secundário de uma atividade distinta. Nessa modalidade de aprendizagem, o controle sobre o processo e o resultado está nas mãos do aprendiz. Por ser uma aprendizagem inesperada e não premeditada, a avaliação da aprendizagem incidental é complexa. Trata-se de uma revelação surpreendente, um subproduto de uma atividade cujo objetivo é a execução de uma tarefa e não necessariamente o aprendizado (Antonello; Godoy, 2011).

A aprendizagem incidental durante a execução de tarefas pode ocorrer na observação, na repetição, na interação social e na solução de problemas. O diálogo com colegas ou especialistas em qualquer assunto pode promover a aprendizagem incidental. O aprendizado pode surgir quando erros são cometidos ou suposições são feitas. Também pode ocorrer durante o processo de adaptação ou aceitação de situações - no entanto, esses eventos são geralmente reconhecidos como aprendizado após o fato, sem a intenção explícita de aprender. No entanto, a consequência final é o acréscimo de conhecimento e habilidades. Essa forma de aprendizado não intencional e, sim, situacional, contextual e social. Tanto a aprendizagem informal quanto a incidental são consideradas auto orientadas, onde o controle está sob o domínio do indivíduo que aprende (Antonello, 2006, p. 12).

2.4.3.2.2. Autodirigida

Nas palavras de Menezes (2001):

A expressão aprendizagem autodirigida tem sido bastante utilizada como uma característica do indivíduo sintonizado com as rápidas transformações do mundo contemporâneo e no que se configurou dizer “aprender a aprender” e reconstruir permanentemente conhecimentos. A internet tem sido considerada, nesse contexto, ferramenta essencial na aprendizagem autodirigida. Diversos autores, no entanto, acentuam que a aprendizagem autodirigida não é centrada exclusivamente no indivíduo como ser isolado, podendo, inclusive, ser promovida no espaço escolar.

A aprendizagem autodirigida se distingue do conceito de aprendizado solitário, uma vez que não é imposta. Ela acontece quando o indivíduo, motivado por sua própria vontade ou interesse, sem a "imposição" do contexto, empreende uma busca por conhecimentos que considera pertinentes para o seu trabalho. Essa forma de aprendizagem pode ser desencadeada, por uma nova situação que surge no ambiente de trabalho, mas, principalmente, pelo interesse do indivíduo em aprender e expandir seu conhecimento. Está conectada ao desejo de autodesenvolvimento e associada à característica pessoal de "querer aprender". Ocorre quando os indivíduos buscam por leitura sobre assuntos relacionados ao trabalho, se inscrevem em cursos por conta própria, ou se organizam para estudar e aprender no ambiente de trabalho (Camillis; Antonello, 2010).

Knowles (1975), destacou que os indivíduos podem tomar a iniciativa, independentemente do auxílio externo, em diversas etapas do processo de aprendizagem: 1) identificação das próprias necessidades de aprendizado; 2) estabelecimento de objetivos de aprendizagem; 3) seleção de recursos para o aprendizado; 4) aplicação de estratégias adequadas de aprendizagem e; 5) avaliação dos resultados do aprendizado.

Cseh, Watkins e Marsick (1999), defendem que a aprendizagem informal é guiada pelo próprio aprendiz, visto que o controle do processo reside na capacidade individual de aprender. Essa modalidade de aprendizagem é caracterizada por ser intencional, individualizada e focada no desenvolvimento. A ênfase na individualidade da aprendizagem autodirigida realça a importância da autonomia, da decisão pessoal e do desenvolvimento do potencial próprio (Elias; Merriam 1995; Morris, 2019).

A aprendizagem ocorre conforme o indivíduo se envolve, experimenta e interpreta eventos do mundo ao seu redor (Merriam; Caffarella; Baumgartner, 2007). Por exemplo, muitas oportunidades de aprendizagem são buscadas por motivos práticos, como a necessidade de tomar decisões acertadas, construir algo ou completar tarefas relacionadas ao trabalho, lar, família, esportes ou hobbies (Tough, 1971). A habilidade de buscar conhecimento de forma proativa e aplicá-lo é considerada uma vantagem competitiva. Para se manter relevante no mercado de trabalho atual, é importante que os indivíduos aprendam a gerir seu próprio processo de aprendizagem - planejando, evoluindo, adaptando-se e transformando-se em resposta a uma sociedade digital, interconectada e globalizada (Brandt, 2020).

Nesse sentido, a aprendizagem autodirigida representa um meio para o desenvolvimento de novos talentos que as empresas buscam e necessitam. Quando os profissionais adotam essa abordagem, eles passam a ter aprendizados personalizados e, conseqüentemente, direcionam seu próprio processo de crescimento pessoal e profissional. A aprendizagem autodirigida diverge da abordagem convencional, pois transcende os métodos tradicionais de aprendizagem (Guimarães *et al.*, 2023).

2.4.3.2.3. Situada

Machles (2003), introduziu o conceito de aprendizagem situada, inicialmente articulado por Lave e Wenger (1991). Este conceito abrange a abordagem teórica de aprendizagem que enfatiza a perspectiva social, isto é, que sustenta que os indivíduos aprendem por meio da observação e da interação com os membros de seu grupo social. De acordo com o autor, a principal peculiaridade da teoria da aprendizagem situada é a consideração do impacto do contexto social no processo de aprendizagem. A aprendizagem situada é informal e decorre de atividades vinculadas ao trabalho (Antonello, 2006).

Billett (1994), afirma que esta abordagem situa a aprendizagem como um fenômeno que acontece dentro de um arcabouço social de participação em atividades de trabalho cotidianas e dirigidas a objetivos. O aprendizado acontece à medida que as pessoas participam de atividades como abordar tarefas novas e desafiadoras, interagir com colegas e clientes e concluir projetos como parte de uma equipe (Eraut,

2004). Os funcionários adquirem conhecimento por meio de práticas e interações laborais cotidianas com colegas de trabalho mais experientes (Billett, 1996).

2.4.3.2.4. Experiencial

Elkjaer (2001), aponta que a teoria de aprendizagem baseada na experiência de John Dewey (1916) não deve ser vista como contraposta à abordagem de aprendizagem situada. Na realidade, ambas as teorias integram o mesmo campo de estudo, ainda que enfatizem aspectos distintos do aprendizado. Elkjaer observa que a capacidade de agir de forma intencional e significativa - a intencionalidade - tende a se diluir na abordagem de aprendizagem situada, razão pela qual se volta à visão de Dewey sobre o aprendizado. O aprendizado é conceituado como uma reorganização e reconstrução contínua da experiência. O aprendizado acontece a todo momento e em todas as situações em que haja ação e interação humana (Dewey, 1916).

Para Dewey (1916), a aprendizagem baseada na experiência estabelece uma ligação entre as ações e os resultados experimentados pelos indivíduos, sejam eles prazerosos ou dolorosos. No método proposto por Dewey (1938) para resolver problemas envolve um processo reflexivo que se inicia quando há um descompasso entre o esperado e o real, instigando uma reavaliação do problema e das possíveis soluções. Esse processo é fundamental na pesquisa-ação, uma abordagem delineada por Lewin (1947), que se baseia em etapas cíclicas de identificação de problemas, coleta de dados, análise crítica das informações, aprendizado e elaboração de planos a partir dos *insights* obtidos.

Alarcão (2002, p. 230) destaca que a aprendizagem baseada na experiência foca na interação entre o indivíduo e suas ações, enriquecendo o aprendizado por meio da experiência, enquanto enfatiza a importância do contexto e da reflexão crítica. Para Antonello (2011, p. 143), essa modalidade de aprendizado é caracterizada como "um processo que inicia com a experiência seguida por reflexão, discussão, análise e avaliação da experiência".

De acordo com Kolb (2015), a aprendizagem experiencial está fundamentada nas interações entre o indivíduo e os diversos contextos nos quais ele se encontra. No conceito de aprendizagem experiencial, o duplo significado do termo "experiência" representa a relação transacional entre o indivíduo e o ambiente. Em suas palavras:

O primeiro refere-se ao estado interno da pessoa, como na experiência de alegria, e o outro objetivo e ambiental ou o seu estado externo, como em 'ele tem 20 anos de experiência no seu emprego'. Essas duas formas de experiência se interpenetram e se inter-relacionam de maneiras muito complexas, como, por exemplo, no velho ditado 'ele não tem 20 anos de experiência, mas um ano repetido 20 vezes' (Kolb, 1984, p. 35).

O modelo teórico de aprendizagem experiencial de Kolb é uma representação de como os indivíduos adquirem conhecimento, enfatizando a importância da experiência no processo de aprendizagem. Kolb delinea o ciclo de aprendizagem como um fluxo contínuo que envolve quatro etapas: Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e Experimentação Ativa (Marietto *et al.*, 2014), conforme ilustrado na Quadro 4:

Quadro 4: Estágios do Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb

Estágio	Descrição
Experiência Concreta	Os indivíduos vivenciam experiências ligadas à execução de uma tarefa. Eles interagem com uma nova experiência concreta, tendendo a abordar situações mais sob o prisma de observações e sentimentos do que por meio de uma abordagem teórica e sistemática.
Observação Reflexiva	Os indivíduos estão envolvidos em observar, revisar e refletir sobre a experiência concreta da fase anterior. As reflexões e observações neste estágio não necessariamente implicam em realizar alguma ação.
Conceitualização Abstrata	Neste estágio, os indivíduos se desenvolvem e atuam no domínio cognitivo da situação, utilizando teorias, hipóteses e raciocínio lógico para modelar e explicar os eventos.
Experimentação Ativa	Os indivíduos estão envolvidos em atividades de planejamento, experimentando experiências que envolvem a mudança de situações. Eles utilizam as teorias para tomar decisões e resolver problemas.

Fonte: adaptado de Kolb (1984).

Para Batista e Pereira (2022), a aprendizagem baseada na experiência começa com uma experiência concreta que gera impulsos para a aprendizagem, seguida por uma observação reflexiva, que envolve o exame interno da experiência, a conceitualização abstrata, que envolve a formação de conceitos generalizáveis, e a experimentação ativa, onde esses conceitos são aplicados. O processo varia de concreto a abstrato (reflexão para ação) e de abstrato a concreto (ação para reflexão). Nesse processo, o conhecimento adquirido é superior ao obtido no ciclo anterior (Kolb, 2015).

Segundo a visão de Kolb (2015), o ser humano é um ente imerso no contexto natural e cultural, com a capacidade de aprender a partir de suas vivências mediante uma reflexão consciente acerca das experiências vividas. Além disso, as interações entre a pessoa e o seu entorno são fundamentais para a construção do conhecimento e o desenrolar do processo de aprendizado. O núcleo do processo de aprendizado experiencial está ligado à motivação individual em busca de um aprendizado que tenha significado. O aprendizado individual baseado na experiência é um processo emergente, gerado pela transformação da experiência. Os resultados desta transformação constituem um registro histórico que alimenta a geração de conhecimentos futuros (Batista; Pereira, 2022).

O modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (2015) coloca em destaque um conceito central ligado à reflexão na prática para a obtenção de melhores práticas profissionais. O contexto e a reflexão são considerados elementos interligados. O indivíduo vivencia uma experiência e, em um momento subsequente, reflete sobre ela, preparando-se para a próxima experiência, integrando elementos do ambiente externo e do ambiente de reflexão interno (Kuk; Holst, 2018).

2.4.3.2.5. Contínua

O conceito de aprendizagem contínua foi publicado por Rosow e Zager (1988). Essa perspectiva foca no combate à obsolescência e na transformação do treinamento tradicional, onde o aprendiz apenas recebe informações para um ambiente onde o profissional é responsável por seu próprio aprendizado, sem depender de treinamentos formais (Fonseca, 2013). Esse aprendizado constante é relevante dada a volatilidade do ambiente organizacional que demanda uma busca incessante por vantagem competitiva e o surgimento de novos produtos e serviços de alta qualidade (Rosow; Zager, 1988; Maurer *et al.*, 2002; Gumus *et al.*, 2011).

O *Lifelong Learning*, ou Educação ao longo da vida é um conceito que enfatiza a importância contínua da aprendizagem e do desenvolvimento ao longo de toda a vida. É uma abordagem que reconhece que o aprendizado não se limita apenas à educação formal em instituições de ensino, mas, também, ocorre em contextos informais e ao longo de diferentes estágios da vida (Jarvis, 2014).

2.5. PRÁTICAS/ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM INFORMAL

Flores *et al.* (2018), descreve as práticas como métodos ou ações habituais utilizadas para atingir um objetivo específico. Assim, no contexto desta dissertação, as práticas de aprendizagem informal são entendidas como as atividades realizadas pelos indivíduos com o propósito de obter um resultado específico, ou seja, a aprendizagem.

As práticas/estratégias de aprendizagem segundo Gagné, Briggs e Wager (1988), representam as capacidades internamente organizadas que orientam a aprendizagem e, quando aprimoradas, qualificam o indivíduo como auto aprendiz. Kardash e Amlund (1991), compreendem as estratégias de aprendizagem como sendo as atividades de processamento cognitivo que são adotadas pelas pessoas para adquirir, armazenar, recuperar e aplicar conhecimentos em seu contexto de trabalho. Warr e Bunce (1995), entendem as estratégias de aprendizagem como as atividades de processamento de informações usadas pelos aprendizes no momento da codificação, com o propósito de facilitar a aquisição, armazenagem e, consequente recuperação da informação aprendida (Mendes; Vieira; Oliva, 2015).

Pozo (1999), definiu as estratégias de aprendizagem como procedimentos que se aplicam, de maneira controlada, dentro de um plano projetado deliberadamente, com o objetivo de alcançar uma meta fixada. Na visão de Lohman e Woolf (2001), as estratégias de aprendizagem no trabalho podem ser entendidas como práticas que as pessoas utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimentos em determinado contexto profissional. Constituem esforços ativos de um indivíduo para aprender algo no seu local de trabalho (Sonnentag; Niessen; Ohly, 2005).

Warr e Downing (2000), incluíram na definição de estratégias de aprendizagem: atividades manifestas (processos comportamentais) e não observáveis (processos cognitivos e afetivos), que apresentam variação entre indivíduos e ambientes de aprendizagem e que são relevantes para aperfeiçoar os processos de aprendizagem humana no trabalho. Os autores citam as estratégias de aprendizagem autorregulatórias, que incluem o controle emocional, o controle da motivação e o monitoramento da compreensão.

De acordo com Pantoja (2005), as estratégias de aprendizagem envolvem três importantes aspectos: 1) compreendem atividades de processamento de informações

facilitadoras à aquisição, retenção, recuperação e uso posterior de novas informações; 2) englobam ainda comportamentos empreendidos pelo indivíduo direcionados à aprendizagem e utilização de novos conhecimentos e habilidades; e; 3) o uso das estratégias de aprendizagem pode contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação das novas informações como também para a aplicação em diferentes contextos.

Diferentes práticas/estratégias de aprendizagem no trabalho são discutidas na literatura. Os autores Warr e Allan (1988), por exemplo, desenvolveram uma taxonomia compreendendo nove estratégias de aprendizagem distribuídas em três categorias: 1) estratégias cognitivas (reprodução, organização e elaboração); 2) estratégias comportamentais (procura por ajuda pessoal, procura de ajuda em material escrito e aplicação prática) e; 3) estratégias de autorregulação (controle emocional, controle da motivação e controle do processo de compreensão).

Watkins e Cervero (2000), identificaram junto aos profissionais que desenvolviam práticas de contabilidade pública, as seguintes oportunidades/práticas de aprendizagem informal no ambiente de trabalho: 1) uso de biblioteca com revistas e livros profissionais; 2) adesão e apoio dos profissionais em torno de questões de prática profissional e emergentes que afetavam a profissão; 3) orientação formal de supervisores sobre desenvolvimento profissional e de carreira; 4) planejamento de desempenho - obter expectativas de desempenho de supervisores com base em metas organizacionais estratégicas; 5) planejamento de desempenho - obtendo expectativas de desempenho dos clientes; 6) planejamento de desempenho - definição de objetivos de desempenho para necessidades de desenvolvimento pessoal; 7) uso de bases de informações computadorizadas para apoiar o trabalho; 8) listas de verificação, ferramentas, etc. de colegas e de supervisores; 9) sessões de crítica estruturadas sobre o próprio trabalho ou de outros com colegas ou supervisores; 10) observando o supervisor no processo de execução de tarefas; 11) observando os colegas no processo de execução de tarefas; 12) vendo modelos de auditorias de “melhores práticas”; 13) trabalhar com o supervisor e colegas em tarefas conjuntas; 14) trabalhar em novos projetos, trabalhar com novos clientes; 15) obter *feedback* de desempenho dos supervisores, dos colegas, dos clientes; 16) compartilhar “histórias de guerra” ou outras situações problemáticas com colegas ou supervisores; 17) obter dicas sobre como concluir uma tarefa de colegas ou

supervisores; 18) resolução de problemas com colegas ou supervisores; 19) revisão de erros ou ocorrências inesperadas com colegas ou supervisores; 20) revisão do desenvolvimento ou histórico dos procedimentos ou condições da tarefa; 21) identificação e discussão de melhores práticas utilizadas em outras organizações; 22) discussão e sugestões de melhoria de qualidade com colegas, supervisores; 23) revisão de tendências significativas, novas leis tributárias e outras questões que afetavam a prática profissional com colegas e supervisores.

Lohman e Woolf (2001), no estudo realizado em *Call Center* de um banco britânico, identificaram seis categorias de estratégias de aprendizagem no trabalho: 1) busca de ajuda em material escrito; 2) busca de ajuda interpessoal; 3) aplicação prática; 4) reprodução; 5) reflexão intrínseca; e, 6) reflexão extrínseca. Lohman (2005), identificou junto aos 318 professores de escolas públicas e profissionais de DRH, as seguintes práticas/estratégias de aprendizagem informal: 1) conversar com outras pessoas; 2) colaborar com outras pessoas; 3) observar os outros; 4) compartilhar materiais e recursos com outras pessoas; 5) pesquisar na *Internet*; 6) busca em revistas e jornais profissionais; 7) envolvimento em tentativa e erro e, 8) refletir sobre as próprias ações. Pantoja e Borges-Andrade (2009), argumentam que as pessoas podem aprender no próprio ambiente de trabalho, por meio de: 1) orientações recebidas de superiores e colegas; 2) observações que fazem acerca do comportamento dos outros no trabalho e; 3) reflexão sobre as consequências do seu próprio comportamento.

Antonello (2011), identificou em seus estudos doze categorias ou práticas/estratégias de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de suas competências. São elas: 1) experiência anterior e transferência extraprofissional; 2) experienciar; 3) reflexão; 4) autoanálise; 5) observação-modelo; 6) *feedback*; 7) mudança de perspectiva; 8) mentoria (*mentoring*) e tutoria (*coaching*); 9) interação e colaboração; 10) cursos e treinamentos; 11) informal; 12) aprendizagem pela articulação entre teoria e prática. Marsick e Yates (2012), ao analisarem 39 estudos qualitativos sobre aprendizagem informal, constatarem diferentes práticas, entre as quais vale citar: 1) tentativa e erro; 2) reflexão na ação e sobre a ação; 3) observação de outros; 4) compromisso com o trabalho do outro; 5) solução de problemas com ajuda de terceiros.

Noe, Tews e Marand (2013), verificaram em sua pesquisa diferentes práticas/estratégias para aprendizagem informal: 1) aprender de si mesmo; 2) refletir sobre como melhorar meu desempenho; 3) experimentar novas formas de realizar o trabalho; 4) usar estratégias de tentativa e erro para aprender e ter um melhor desempenho; 5) aprender com os outros; 6) interagir com o mentor, supervisor, colegas; 7) aprender com fontes não interpessoais; 8) ler revistas profissionais e publicações de fornecedores; 9) pesquisar na Internet informações relevantes sobre o trabalho; 10) leitura de livros de gestão.

O aprendizado informal inclui atividades cognitivas e comportamentais, tais como: 1) capacidade de aprender por si mesmo; 2) aprender com os outros, com os supervisores e os mentores; 3) aprender com fontes não interpessoais, como ler material impresso ou *online* (Noe; Clark; Klein, 2014). Wahab, Saad e Selamat (2014), identificaram as práticas de aprendizagem informal entre contadores de Contabilidade Pública na Malásia, quais sejam: 1) reuniões; 2) discussão em grupo; 3) sessão de Informações; 4) leitura de materiais relacionados ao trabalho; 5) uso de fitas de áudio/vídeo e; 6) uso de cursos por correspondência.

A pesquisa realizada pela *eLearning Guild* (2014), identificou diferentes práticas/estratégias: 1) participação em conferências; 2) *coaching* por coaches não especialistas; 3) colaboração com colegas; 4) comunidades de prática; 5) conversas com colegas/colegas de trabalho; 6) discussão com o supervisor/gerente; 7) blogs individuais ou em equipe; 8) prática reflexiva individual ou em equipe (por exemplo, trabalhar em voz alta, blogar sobre experiências de aprendizado, compartilhar experiências em redes sociais corporativas); 9) orientação informal; 10) compartilhamento de conhecimento; 11) observações; 12) treinamento ponto a ponto; 13) redes de aprendizagem pessoal (PLN); 14) revisões do projeto (por exemplo, trabalhando em voz alta; processo de compartilhamento e resultados); 15) lendo blogs e feeds; 16) lendo manuais e/ou materiais de referência, jornais e/ou revistas profissionais; 17) registro e compartilhamento de experiências; 18) comunidade de prática; 19) compartilhamento de recursos; 20) aprendizagem individual auto-organizada; 21) rede social; 22) narrativa; 23) tentativa e erro; 24) uso da *Web*; 25) uso de abordagens informais dentro de um curso formal ou para pré ou pós-treinamento (por exemplo, ter um chat ao vivo no *Twitter* como parte do programa);

26) vídeos; 27) encontros; 28) acompanhamento de trabalho; 29) observações de trabalho; 30) trabalhando em voz alta (por exemplo, explicando como você fez algo).

Na visão de Grip (2015), os trabalhadores aprendem quando ocorrer: 1) envolvimento em atividades novas e desafiadoras; 2) cooperação com colegas mais experientes; 3) rotação de cargos e o trabalho em equipe; 3) atividades de rotina diária; 4) encontros; 5) escrita de documentos; 6) fazendo cálculos; 7) realizando novas atividades; 8) lendo documentos.

Santoro e Bido (2017), verificaram junto aos gerentes em uma instituição financeira pública, várias estratégias de aprendizagem: 1) consulta a materiais de apoio; 2) busca por ajuda interpessoal; 3) aplicação prática; 4) reflexões intrínseca e extrínseca; 5) reprodução. Donato, Helder e Coelho Júnior (2017) identificaram cinco práticas de aprendizagem informal: 1) relações interpessoais; 2) práticas de trabalho; 3) compartilhando conhecimento; 4) formação assistemática; 5) autonomia. A aprendizagem informal depende, segundo os autores de: 1) relacionamentos interpessoais; 2) planejar práticas de trabalho; 3) compartilhar o conhecimento; 4) autodidatismo.

Moore e Klein (2019), desenvolveram pesquisa *online* para identificar junto aos 385 *designers* instrucionais, as práticas informais de aprendizagem que facilitavam a realização do trabalho. Os resultados revelaram que 18 das 20 atividades de aprendizagem informal foram escolhidas por mais de 50% dos pesquisados. Os dois tipos mais comuns de aprendizagem informal foram compartilhar materiais, recursos e conhecimento (92%, n = 353) e uso do trabalho, listas de verificação, ferramentas, vídeos, entre outros (88%, n = 337). Os dois tipos menos comuns de aprendizagem informal utilizadas foram observar supervisores ou colegas no processo de realizar tarefas de trabalho (44%, n = 169) e participar em trabalho ou *job shadowing* (32%, n = 123) (Quadro 5).

Quadro 5: Práticas de aprendizagem informal no local de trabalho

Práticas de aprendizagem informal	%
Compartilhar materiais, recursos e conhecimentos	92%
Uso de auxiliares de trabalho, listas de verificação, ferramentas, vídeos, entre outros.	88%
Interagir com supervisores/colegas	68%
Receber dicas de supervisores/colegas	68%
Pesquisar na Internet informações relevantes sobre o trabalho	67%
Usar bancos de dados de informações computadorizados	66%
Participar de mentoring e/ou coaching	65%
Refletir como indivíduo ou equipe	65%
Leia revistas profissionais e materiais de referência	64%
Trabalhar com supervisores/colegas	63%
Assistir/apresentar em conferências	62%
Ver modelos de boas práticas/produtos acabados	62%
Usar mídias sociais	61%
Estabelecer/contribuir para comunidades de prática	59%
Obter/fornecer <i>feedback</i> de desempenho com supervisores/colegas/clientes	58%
Envolver-se em tentativa e erro/experimentação	54%
Obter expectativas de desempenho de supervisores/clientes	53%
Revisar tendências significativas, novos regulamentos e outras questões que possam afetar a prática profissional	53%
Observar supervisores/colegas no processo de realização de tarefas de trabalho	44%
Participar de trabalho/ <i>job shadowing</i>	32%

Fonte: adaptado de Moore e Klein (2019, p. 7).

Sjöberg e Holmgren (2021), também citam várias práticas relevantes para a aprendizagem informal, entre as quais vale destacar: 1) orientação; 2) relacionamento com colegas; 3) restrição temporária de trabalho; 4) aprendizagem com outras pessoas; 5) auto experimentação; 6) reflexão sobre atividades diárias; 7) compartilhamento colegiado de conhecimento; 8) comportamentos inovadores; 9) desempenho de novas tarefas; 10) trabalhar com e observar os outros; 11) tentativa e erro; 12) ler/pesquisar; 13) refletir sobre a ação; 14) rotação de trabalho; 15) *networking*.

Derwik e Hellström (2023), identificaram três práticas de aprendizagem como essenciais junto aos gerentes de lojas e diretores de aquisições do setor de varejo: 1) tutoria; 2) observação; 3) prática e repetição. Os diretores de aquisições citaram cinco

práticas: 1) cooperação; 2) orientação; 3) observação; 4) prática e repetição e; 5) experiência fora da ocupação.

Amenduni *et al.* (2022), desenvolveram estudo para avaliar o impacto das mudanças disruptivas nas práticas de aprendizagem informal de acordo com as perspectivas de representantes de empresas de três países europeus (Finlândia, Suíça e Itália) e de quatro áreas industriais (setores de bioeconomia, turismo, têxtil e construção). As tecnologias mais usadas como práticas para a aprendizagem informal podem ser verificadas no Quadro 6:

Quadro 6: Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal

Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal	%
Assistir a vídeos	59.5
Interação social e colaboração por meio de tecnologias	49.3
Webinário	37.8
Leitura de material digital	33.8
Plataformas de <i>internet</i>	30.4
Anotação de vídeo	25.0
Criação de conteúdo	18.9
Assistir a conteúdos animados	13.5
Aprendizagem móvel	13.5
<i>Moocs</i>	9.5
<i>Podcast</i>	8.1
Questionário e avaliação	5.4
<i>Chatbot</i>	5.4
Gamificação.	3.4
Vestível	1.4

Fonte: Amenduni *et al.* (2022, p. 12).

Gathy-Steber (2022) explorou a aprendizagem no ambiente de trabalho entre profissionais de TI, destacando: 1) o Google como a ferramenta mais utilizada, com uma média de 4.8 em uma escala de 5 pontos; e 2) a leitura de blogs profissionais obteve média de 3.9. As mudanças nas práticas de aprendizagem informal impulsionadas pela era digital e tecnologias emergentes foram marcadas pelo: 1) uso intensivo de recursos *online*; 2) comunidades virtuais de aprendizado; 4) dispositivos

móveis; e 5) interação para obtenção de suporte entre colegas, conforme observado por Cai (2019).

Tosin (2022) conduziu um estudo com especialistas em tecnologia e sistemas de informação, revelando que, numa escala de concordância de 0 a 5 pontos, a maioria dos profissionais valorizava diversas fontes de aprendizagem informal: 91,2% valorizavam recursos, materiais e manuais compartilhados por colegas; 88,4% recorriam à documentação oficial da SAP (Manuais, *SAP Help Portal* etc.); 88,9% utilizavam a *SAP Community Network*; e 75,9% aprendiam através de artigos escritos ou questões respondidas na *SAP Community Network*. Além disso, o estudo identificou que 94,4% dos profissionais aprendiam utilizando a internet e 80,3% fazendo consultas a bases de dados, como intranets, fóruns e repositórios.

Lee e McLoughlin (2008) apontam que as plataformas de redes sociais contribuem para o descobrimento colaborativo de informações, além de permitirem a geração de conteúdo e conhecimento através da compilação e alteração de dados existentes. Mazman e Usluel (2010) destacam que as redes sociais virtuais promovem a aprendizagem informal por se integrarem de forma natural ao dia a dia das pessoas. Os processos de aprendizagem emergem do engajamento ativo dos indivíduos que, de maneira autônoma, estruturam sua participação alinhada aos seus objetivos educacionais, base de conhecimento existente e interesses compartilhados (McAuley, 2010). As redes sociais segundo Kumar e Nanda (2022) vem sendo reconhecidas como um ambiente fértil de aprendizagem, principalmente no incentivo à troca de conhecimentos.

De acordo com Wong e Looi (2011), os dispositivos móveis criam espaços de aprendizagem contínuos, proporcionando continuidade à experiência de aprendizagem em locais de aprendizagem e entre aprendizagem individual e social. A adoção de tecnologia criou uma urgência crescente em reconhecer a importância da aprendizagem informal de adultos, especialmente quando ela acontece em um ambiente digital (Ang *et al.*, 2018).

As oportunidades emergentes para a aprendizagem digital incluem: 1) aprendizagem baseada em jogos; 2) simulações; 3) cursos *online* abertos massivos/corporativos; 4) redes sociais; 5) análise de aprendizagem e; 6) aplicativos móveis e aumentados. As muitas oportunidades de aprendizado informal no local de trabalho foram aumentadas pela tecnologia digital (Brown; Mbat, 2015), tornando as

fronteiras entre o aprendizado informal e formal ainda mais tênues e transponíveis (Littlejohn; Margaryan, 2014; Egloffstein; Ifenthaler, 2017; Ang *et al.*, 2018; Clark *et al.*, 2018).

Dron e Anderson (2022) argumentam que diante da abundância de conhecimentos e ligações com outras pessoas que a *Internet* proporciona, a aprendizagem informal está bem posicionada como o principal meio para alcançar a aprendizagem ao longo da vida. No entanto, a abundância de oportunidades de aprendizagem no ciberespaço pode ser esmagadora e ameaçadora, em vez de convidar à participação na aprendizagem informal, devido à sobrecarga social.

A sobrecarga cognitiva ocorre quando as restrições cognitivas, de memória ou temporais dos indivíduos impedem o processamento, armazenamento e utilização das informações (Roetzel, 2019). A sobrecarga dos sistemas ocorre quando a complexidade dos sistemas – especialmente relacionada com a superabundância de recursos e opções – prejudica as capacidades cognitivas dos indivíduos e a eficácia de aprendizagem (Fu *et al.*, 2020). A abundância de informação, sem garantia de consistência, veracidade ou eficiência no apoio à aprendizagem, também pode levar os indivíduos à confusão ou à inação. Assim, a própria oferta de oportunidades e a pressão tanto dos pares vivos como dos algoritmos motivacionais podem dificultar e motivar a aprendizagem informal (Dron; Anderson, 2022).

As práticas apresentadas para a aprendizagem informal no ambiente de trabalho, tanto podem ser facilitadas como restritas por diferentes fatores internos e externos.

2.6. FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS DA APRENDIZAGEM INFORMAL

Os fatores facilitadores para a aprendizagem informal no ambiente de trabalho são condições ou circunstâncias que potencializam a aquisição de conhecimento fora de um ambiente de ensino formal. Já os fatores restritivos, também chamados de barreiras, procuram dificultar a aprendizagem informal no ambiente de trabalho. Esses fatores podem ser de diversos tipos, incluindo os contextuais, sociais, cognitivos, tecnológicos, entre outros.

As características pessoais têm um papel significativo para verificar como os indivíduos se comportam, tomam decisões e se comunicam (Gregorc, 1982; Hirsh; Kummerow, 1990). Os autores Tikkanen (2002) e Kremer (2005), por exemplo, verificaram que os trabalhadores mais jovens se envolviam mais com a aprendizagem informal, ao passo que os mais experientes se mostraram menos propensos para a aprendizagem informal. Livingstone (2001), observou que os participantes mais jovens procuravam buscar outras pessoas como fontes de informação em aprendizagem informal. Nilsson e Rubenson (2014), verificaram que a idade estava inversamente ligada à aprendizagem informal, ou seja, a participação diminuía à medida que a idade aumentava. Também, os indivíduos com maior nível de escolaridade demonstraram maior interesse em treinamentos e capacitação.

Sambrook e Stewart (2000), desenvolveram estudo para verificar junto aos executivos sêniores, os fatores que promoviam a aprendizagem no ambiente de trabalho. Os autores identificaram os seguintes fatores: 1) evolução da cultura; 2) respaldo da alta administração; 3) alterações na estrutura organizacional ou no *design* de trabalho e; 4) acesso a recursos. Marsick e Volpe (1999), Dennen e Wang (2002) e Ashton (2004), apontaram os fatores como: 1) relevância do tempo e do espaço para o aprendizado; 2) instrumentos e recursos laborais; 3) clima de colaboração e confiança; 4) comunidades de prática; 5) diversidade de tarefas e; 6) estruturas e incentivos para o compartilhamento de conhecimento.

Guimarães (2004), identificou os fatores facilitadores de aprendizagem junto ao Ministério da Integração Nacional e no Exército Brasileiro: 1) visão compartilhada; 2) relacionamento; 3) comunicação e trabalho em equipe; 4) ação monitorada; 5) visão sistêmica; 6) fluxo de informações e; 7) receptividade à inovação.

Ellinger (2005), constatou no seu estudo, os fatores organizacionais que influenciavam a aprendizagem autodirigida: 1) uma liderança que priorizava a aprendizagem e a gestão; 2) uma cultura organizacional que valorizava o aprendizado; 3) a presença de ferramentas e recursos de trabalho adequados; e; 4) a existência de pessoas que criavam redes de relacionamento para fins de aprendizagem.

Berg e Chyung (2008), identificaram os elementos que influenciavam o envolvimento na aprendizagem informal, classificados por ordem de importância: 1) interesse na área atual de trabalho; 2) acesso ao computador; 3) personalidade; 4)

competência profissional; 5) relacionamento com os colegas; 6) satisfação no trabalho; 7) natureza do trabalho; 8) ambiente de trabalho; 9) proximidade física e; 10) incentivos financeiros.

Choi (2009), examinou o impacto da aprendizagem formal, dos atributos individuais e do ambiente de trabalho na aprendizagem informal entre os gerentes de nível intermediário no setor bancário da Coreia. Os achados do estudo apontaram que: 1) a aprendizagem formal exercia uma influência significativa na aprendizagem informal; 2) as características pessoais influenciavam a aprendizagem informal; 3) o ambiente de trabalho tinha uma influência direta sobre a aprendizagem informal, e; 4) as características pessoais quanto as do ambiente de trabalho impactavam na aprendizagem formal.

Costa (2011), examinou os elementos facilitadores da aprendizagem junto aos indivíduos que participaram do programa de *trainee* da General Electric no Brasil. O autor identificou: 1) cultura de aprendizagem; 2) envolvimento do indivíduo no processo; 3) disponibilização de recursos e; 4) remoção de barreiras de comunicação entre pessoas.

Noe, Clarke e Klein (2014), destacaram a relevância dos seguintes fatores facilitadores: 1) cultura; 2) estrutura; 3) liderança; 4) recursos; 5) experiências e; 6) interações sociais. Para os autores, o clima de trabalho e a qualidade dos vínculos sociais incentivavam o uso de estratégias informais de aprendizagem, além de contribuir para o desempenho dos profissionais. O aprimoramento do capital humano foi influenciado pelas conexões entre a aprendizagem individual, nível micro, do grupo ou equipe, nível meso e das organizações, nível macro (Noe; Clarke; Klein, 2014).

Donato, Hedler e Coelho Junior (2017), desenvolveram estudo em três coordenações (Atendimento, Tecnologia e de Sistemas), junto a Diretoria de Tecnologia da Informação (DITIN) da STM para verificar os fatores que mais facilitavam a aprendizagem informal. Os fatores identificados foram: 1) proximidade física com colegas de trabalho; 2) relações interpessoais no ambiente de trabalho; 3) acesso irrestrito à internet; 4) comunicação eficiente entre pares; e; 5) área de trabalho e características pessoais.

Jeong *et al.* (2018), identificaram os fatores que influenciavam a aprendizagem informal: 1) qualidade da avaliação de desempenho; 2) sistema de gestão de recursos humanos (RH); 3) variedade de tarefas no trabalho; 4) interação com colegas; 5)

liderança; e; 6) contexto organizacional em geral. Ainda, segundo os autores, a aprendizagem informal foi mais efetiva quando vista como parte de um processo social, com a interação entre indivíduos, grupos e fatores ambientais.

Oliveira, Matos e Aguiar (2020), buscaram entender como colegas e gestores da Universidade Federal do Pará ofereciam suporte à aprendizagem informal entre os secretários executivos da instituição. Os pesquisadores descobriram que os principais elementos que incentivavam a aprendizagem informal na instituição foram: 1) autonomia; 2) liberdade; 3) respeito; 4) disponibilidade para esclarecer dúvidas; 6) valorização de sugestões para mudanças; 7) orientações frente a dificuldades; 8) elogios ao uso de novas habilidades e conhecimentos; 9) tolerância a erros; 10) incentivo ao uso de novas habilidades e conhecimentos e; 11) consideração às ideias alheias.

Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020) identificaram no estudo realizado com colaboradores de Cooperativas de máquina-ferramenta, os seguintes fatores facilitadores: 1) eventos não antecipados; 2) aprender com colegas; 3) personalização na resolução de problemas; 4) autonomia; 5) conhecimento técnico e motivação; 6) rotação de trabalho; 7) reuniões formais e informais; 8) figura de mentor; 9) produtos sob medida e; 10) uma organização focada no aprendizado.

De outro lado, a aprendizagem informal no ambiente de trabalho também pode ser **inibida/limitada** por fatores pessoais, organizacionais e contextuais. Esses fatores representam as barreiras/obstáculos que podem restringir a aprendizagem informal no ambiente de trabalho.

Sambrook e Stewart (2000), identificaram os fatores limitantes/inibidores da aprendizagem informal no ambiente de trabalho, como por exemplo: 1) líderes e gerentes que não apoiam a aprendizagem; 2) cultura de aprendizagem insuficiente; 3) falta de tempo e recursos. Lohman (2000), identificou os seguintes: 1) falta de tempo para o aprendizado; 2) ausência de recursos próximos de aprendizagem; 3) carência de recompensas significativas para o aprendizado e; 4) restrição do poder de decisão.

Conlon (2004) e Hew e Cheung (2014), descreveram os diversos inibidores à aprendizagem informal no local de trabalho, entre os quais podem ser citados: 1) estrutura de remuneração - a carreira e os empregos; 2) estrutura física do local de trabalho; 3) fluxo de comunicação com superiores hierárquicos; 4) maneira pela qual

o trabalho é organizado (ou seja, a estrutura e a divisão formal das unidades organizacionais, competências e atributos; 5) conduta dos superiores hierárquicos; 6) relações ruins com colegas; 7) escassas oportunidades para sessões de treinamento; 8) presença de pessoas inadequadas em cargos de liderança; 9) falta de tempo; 10) falta de recursos financeiros; 11) ausência de planejamento; 12) carência de documentos; 13) conhecimento compartilhado; 14) falta de comunicação; 15) ausência de suporte e iniciativa por parte da alta administração; 16) excesso de tarefas e exigências; 17) decisões políticas; 18) acordo relativo ao uso de certas tecnologias; 19) características pessoais; 20) ambiente de trabalho opressor.

Ellinger (2005), também apontou os fatores inibidores: 1) estrutura; 2) falta de tempo devido a obrigações de trabalho; 3) pressão das responsabilidades. Em uma pesquisa com professores e profissionais de recursos humanos, Lohman (2005), identificou os seguintes fatores inibidores: 1) falta de tempo; 2) distância entre colegas de trabalho; 3) ausência de uma cultura que apoie a aprendizagem; 4) acesso limitado a especialistas e; 5) falta de investimento.

Camillis e Antonello (2010), identificaram as barreiras à aprendizagem informal: 1) sobrecarga de trabalho e; 2) escassez de tempo para completar as tarefas. Para as autoras, as barreiras identificadas podem estar ligadas tanto ao excesso de demandas atendidas pelos profissionais, quanto à falta de conhecimento ou apreciação por parte dos supervisores, colegas de trabalho e até dos próprios secretários executivos sobre a necessidade de alocar um período da jornada de trabalho para explorar métodos alternativos de realizar o trabalho diário.

Caldeira e Godoy (2011), em sua pesquisa realizada na Petrobrás constataram que a aprendizagem é prejudicada pela ineficácia dos processos de comunicação. Costa (2011) identificou como fatores inibidores: 1) rotinas organizacionais defensivas; 2) visão limitada da empresa; 3) obstáculos na comunicação interpessoal; 4) pressão por resultados e; 5) falta de interesse na iniciativa pessoal.

Wahab, Saad e Selamat (2014), identificaram os fatores que dificultavam a transição do ambiente de trabalho para um ambiente de aprendizagem informal entre contadores de Contabilidade Pública na Malásia. Os fatores identificados foram: 1) falta de tempo devido à alta carga de trabalho; 2) ausência de recompensas significativas; 3) escassez de fundos; 4) limitada influência sobre o funcionamento da empresa e; 5) falta de apoio de outros.

Reatto e Godoy (2017), com o propósito principal de entender como ocorriam as experiências de aprendizagem vividas pelos funcionários administrativos de uma faculdade em seus ambientes de trabalho, constataram como fatores limitantes: 1) separação geográfica entre unidades; 2) ausência de clareza na comunicação e; 3) preferência no tratamento de professores em relação aos funcionários administrativos.

Brandi *et al.* (2023), desenvolveram estudo no setor de varejo para comparar as oportunidades de aprendizado no local de trabalho na Bélgica, Dinamarca e Estônia. De acordo com os autores, a agência organizacional moldava as oportunidades de aprendizado dos trabalhadores em início de carreira no local de trabalho, assim como o *design* do local de trabalho, tanto facilitava como inibia o aprendizado diário no local de trabalho.

Em relação aos fatores facilitadores e/ou restritivos à aprendizagem informal no ambiente de trabalho, vale esclarecer que o fator que atrapalha/inibe um grupo de aprendizes pode ser um fator facilitador para outro, como a pressão de tempo ou o fornecimento de certos recursos. Isso porque, as múltiplas realidades dos indivíduos podem induzi-los a perceber diferentes aspectos e interpretar o mesmo fator de diferentes formas (Antonacopoulou, 2003). Eles também podem funcionar de modo invertido e/ou inter-relacionado, agindo ora como um facilitador, ora como um inibidor (Camillis; Antonello, 2009; Brion, 2021; Decius; Schaper; Seifert, 2021; Kim *et al.*, 2021; Anselmann, 2022).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos, englobando a caracterização do estudo, o contexto da pesquisa, a abordagem utilizada, o modelo de análise e as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se apresenta como uma pesquisa exploratória, descritiva e prescritiva. A fase exploratória acontece quando o pesquisador busca familiarizar-se com o tema de aprendizagem informal de diretores executivos em *startups* de varejo (Marconi; Lakatos, 2021). A fase descritiva é verificada na apresentação das informações das organizações estudadas e das percepções dos entrevistados, sem emitir julgamentos de valor acerca das práticas/estratégias e dos fatores facilitadores e/ou inibidores da aprendizagem informal (Prodanov; Freitas, 2013).

A pesquisa é prescritiva ao estabelecer, com base nas descobertas e na análise dos achados diante dos fundamentos teóricos e empíricos, proposta com orientações para promover a aprendizagem informal no ambiente das *startups* de varejo em Florianópolis, SC. Estudos prescritivos não apenas descrevem o foco da pesquisa científica, mas, também estabelecem, em um cenário ideal, a solução mais apropriada para o caso em análise (Castilho; Borges; Pereira, 2014).

Desta forma, a pesquisa possui um enfoque qualitativo ao considerar os depoimentos dos entrevistados de forma articulada com os fundamentos teóricos e empíricos para o entendimento das práticas e dos fatores facilitadores e restritivos da aprendizagem informal no contexto das *startups* de varejo. O objetivo do estudo qualitativo é aprofundar o entendimento sobre opiniões, atitudes e comportamentos relacionados a um tema específico (Laurindo; Silva, 2017; Jordan, 2018).

3.2. MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como um estudo multicaso, já que o pesquisador estudou as práticas e os fatores facilitadores/restritivos da aprendizagem informal em dez *startups* de varejo em Florianópolis. A pesquisa foi estruturada de acordo com a

proposta de Yin (2015), ou seja, contemplou um protocolo de pesquisa (formulação das perguntas para atingir os objetivos, mesmo que novas questões pudessem surgir ao longo da pesquisa).

O protocolo da pesquisa incluiu a visão geral do estudo, os procedimentos de coleta de dados, as orientações para estruturação dos resultados e das questões de natureza ética (cuidados relacionados à proteção dos participantes da pesquisa). Os dados foram coletados via entrevistas (ver tópico 3.5) acerca das práticas e dos fatores facilitadores e restritivos da aprendizagem informal no contexto das *startups* de varejo pesquisadas. A análise dos dados (ver tópico 3.5) abrangeu a organização, a descrição e a discussão das informações coletadas junto aos diretores das *startups* de varejo pesquisadas.

3.3. CONTEXTO DA PESQUISA

Este estudo concentra-se em *startups* com soluções voltados para o varejo, sediadas na capital do estado de Santa Catarina, Florianópolis. Elas são de diversas áreas de atuação dentro do varejo, com foco nos Diretores Executivos, que, na maioria dos casos, também, são os fundadores que se encontravam exercendo diversas funções dentro das respectivas empresas.

No setor de varejo, 146 *startups* estão registradas na Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE). Essas empresas estão focadas no desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor varejista no estado, abrangendo uma variedade de áreas, incluindo aprimoramento da experiência do cliente, fidelização de clientes, gerenciamento de lojas, coleta de *feedback* e avaliações, plataformas e ferramentas diversas, marketing, gestão de relacionamento com o cliente (CRM), sistemas de pagamento, promoções e recompensas, logística, Internet das Coisas (IoT), *Big Data* e tecnologias emergentes (ACATE, 2023).

Deste universo, a pesquisa contemplou **dez diretores executivos** selecionados com base em conexões profissionais e de *networking* do pesquisador para participarem da pesquisa. No Quadro 7, observa-se a lista de *startups* e seus respectivos diretores, assim como, informações relativas à fundação e área de atuação dentro do varejo.

Quadro 7: *Startups* selecionadas para entrevista

<i>Startups</i>	Entrevistado	Fundador	Atuação no varejo
<i>Startup A</i>	E01: Diretora executiva	Sim	Meios de Pagamento
<i>Startup B</i>	E02: Diretor executivo	Sim	Gerenciamento de loja
<i>Startup C</i>	E03: Diretor executivo	Sim	Gerenciamento de loja
<i>Startup D</i>	E04: Diretor executivo	Sim	Análise de dados
<i>Startup E</i>	E05: Diretor executivo	Sim	Gerenciamento de loja
<i>Startup F</i>	E06: Diretor executivo	Sim	<i>Chatbots</i>
<i>Startup G</i>	E07: Diretor executivo	Sim	Análise de dados
<i>Startup H</i>	E08: Diretor executivo	Sim	<i>E-commerce</i>
<i>Startup I</i>	E09: Diretor executivo	Sim	<i>E-commerce</i>
<i>Startup J</i>	E10: Diretor executivo	Sim	Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Vale informar que a seleção dos participantes (sujeitos) foi fundamentada em sua disponibilidade e proximidade, tanto geográfica quanto relacional, o que facilitou a obtenção de informações de primeira mão e *insights* para o estudo. Isso, no entanto, não comprometeu a relevância dos dados coletados, já que cada diretor executivo tem experiências únicas e *insights* considerados essenciais para a compreensão do fenômeno em análise.

3.4. MODELO DE ANÁLISE: PRÁTICAS E FATORES OBSERVADOS

As principais práticas e fatores facilitadores e/ou restritivos da aprendizagem informal considerados na pesquisa foram decorrentes da revisão teórica e empírica exposta no capítulo 2, tópicos 2.4 e 2.5.

Quadro 8: Modelo de análise

Tema	Práticas e fatores observados	Principais autores
Características pessoais	(Faixa etária, escolaridade e experiências anteriores)	Gregorc (1982); Hirsh e Kummerow (1990); Livingstone (2001); Tikkanen (2002); Conlon (2004) Berg e Chyung (2008); Kremer (2005); Choi (2009); Nilsson e Rubenson (2014); Hew e Cheung (2014)
Aprendizagem informal no ambiente de trabalho	Conhecimento	
	Importância	
	Práticas informais da aprendizagem	Leitura de revistas e livros profissionais
		Lohman e Woolf (2001); Lohman (2005); Berg e Chyung (2008); Noe, Tews e Marand (2013); Wahab, Saad e Selamat (2014); eLearning Guild (2014); Grip (2015); Santoro e Bido (2017); Donato, Hedler e Coelho Junior (2017); Moore e Klein (2019); Sjöberg e Holmgren (2021); Tosin (2022)
		Experiência profissional e não profissional
		Dewey (1938); Lewin (1947); Marsick e Watkins (1990); Argyris e Schon (1978); Alarcão (2002); Antonello (2011); eLearning Guild (2014); Kolb (2015); Kuk e Holst (2018); Batista e Pereira (2022); Derwik e Hellström (2023)
		Predisposição em aprender por conta própria (autodirigida)
		Tough (1971); Knowles (1975); Elias e Merriam (1995); Cseh, Watkins e Marsick (1999); Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007); Camillis e Antonello (2010); Noe, Tews e Marand (2013); Brandt (2020); Sjöberg e Holmgren (2021)
		Experimentação de formas de se fazer negócios
		Kolb (1984); Noe, Tews e Marand (2013); Marietto <i>et al.</i> (2014); Susomrith; Coetzer (2019); Moore e Klein (2019); Sjöberg e Holmgren (2021); Batista e Pereira (2022)
		Busca de melhores práticas (<i>benchmarking</i>)
		Watkins e Cervero (2000); Moore e Klein (2019)
	Envolvimento em mentoria e <i>coaching</i>	Antonello (2011); eLearning Guild (2014); Noe, Clark, Klein (2014); Moore e Klein (2019); Derwik e Hellström (2023)
	Realização de <i>feedbacks</i>	Bandura (1991); Watkins e Cervero (2000); Antonello (2011); Moore e Klein (2019); Decius, Schaper e Seifert (2019); Kortsch, Schulte e Kauffeld (2019); Sjöberg e Holmgren (2021)
	Compartilhamento de conhecimentos	Watkins e Cervero (2000); Lohman (2005); eLearning Guild (2014); Donato,

		com outros profissionais	Helder e Coelho Júnior (2017); Moore e Klein (2019); Sjöberg e Holmgren (2021)
		Compartilhamento de materiais e recursos com outros profissionais	Lohman e Woolf (2001); eLearning Guild (2014); Moore e Klein (2019)
		Desenvolvimento de novos projetos com parceiros de negócios	Watkins e Cervero (2000)
		Participação em feiras, encontros, workshops e eventos	Antonello (2011); eLearning Guild (2014); Grip (2015); Moore e Klein (2019)
		Participação na resolução de problemas com equipes de trabalho	Watkins e Cervero (2000); Marsick e Yates (2012)
		Reuniões com <i>Stakeholders</i>	Wahab, Saad e Selamat (2014); Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020)
	Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal	Assistir a vídeos (vídeo aulas)	Berg e Chyung (2008); McLoughlin (2008); Mazman e Usluel (2010); MCAuley (2010); Donato, Wahab, Saad e Selamat (2014); eLearning Guild (2014); Brown e Mbatl (2015); Hedler e Coelho Junior (2017); Donato, Hedler e Coelho Junior (2017); Clark <i>et al.</i> (2018); Cai (2019); Moore e Klein (2019); Gathy-Steber (2022); Amenduni et al. (2022); Tosin (2022)
		Webinário	
		Leitura de material digital (<i>eBook</i>)	
		Pesquisas na internet	
		Criação de conteúdo	
		Cursos <i>online</i>	
		Podcast	
		Redes sociais	
		Gamificação	
		E-mail	
		Whatsapp (mensageiro instantâneo)	
	Fatores facilitadores / restritivos da aprendizagem informal	Características pessoais (Idade, escolaridade, experiência anterior)	Gregorc (1982); Hirsh e Kummerow (1990); Livingstone (2001); Tikkanen (2002); Conlon (2004) Berg e Chyung (2008); Kremer (2005); Choi (2009); Nilsson e Rubenson (2014); Hew e Cheung (2014)

		Estilo de liderança e gestão	Sambrook e Stewart (2000); Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003); Ellinger (2005); Geijsel <i>et al.</i> (2009); Atwood, Mora e Kaplan (2010); Caldeira e Godoy (2011); Costa (2011); Matthews (2013); Noe, Clarke e Klein (2014); Jeong <i>et al.</i> (2018); Cerasoli <i>et al.</i> (2018); Kortsch, Schulte e Kauffeld (2019); Shafi <i>et al.</i> (2020); Decius, Schaper e Seifert (2021)
		Estrutura organizacional	Marsick e Volpe (1999); Sambrook e Stewart (2000); Dennen e Wang (2002); Ashton (2004); Lohman (2005); Else Ouwenneel <i>et al.</i> (2009); Marsick (2009); Tannenbaum <i>et al.</i> (2010); Noe <i>et al.</i> (2013); Noe, Clarke e Klein (2014)
		Comunicação/ Fluxo de informação	Conlon (2004); Guimarães (2004); Caldeira e Godoy (2011); Costa (2011); Hew e Cheung (2014); Donato, Hedler e Coelho Junior (2017)
		Modelo de negócios (natureza do trabalho)	Berg e Chyung (2008)
		Disponibilidade de recursos	Marsick e Volpe (1999); Sambrook e Stewart (2000); Dennen e Wang (2002); Ashton (2004); Ellinger (2005); Costa (2011); Noe, Clarke e Klein (2014)
		Tempo para aprender	Marsick e Volpe (1999); Sambrook e Stewart (2000); Lohman (2000); Dennen e Wang (2002); Ashton (2004); Conlon (2004); Ellinger (2005); Hew e Cheung (2014); Wahab, Saad e Selamat (2014)
		Ambiente e clima	Marsick e Volpe (1999); Dennen e Wang (2002); Ashton (2004); Berg e Chyung (2008); Choi (2009); Nikolova <i>et al.</i> (2014); Noe, Clarke e Klein (2014)
		Colaboração	Lohman (2005); Camillis e Antonello (2010); eLearning Guild (2014); Kaendler <i>et al.</i> (2015); Grip (2015); Derwik e Hellström (2023)
		Diversidade de tarefas	Marsick e Volpe (1999); Dennen e Wang (2002); Ashton (2004); Jeong <i>et al.</i> (2018)
		Relacionamentos com parceiros (<i>Stakeholders</i>)	Guimarães (2004); Ellinger (2005); Berg e Chyung (2008); Noe, Clarke e Klein (2014); Donato, Hedler e Coelho Junior (2017); Jeong <i>et al.</i> (2018)
		Cultura organizacional	Sambrook e Stewart (2000); Ellinger (2005); Costa (2011); Noe, Clarke e Klein (2014); Nurmala (2014); Jeong <i>et al.</i> (2018)

		Tecnologias e recursos de trabalho	Berg e Chyung (2008); Donato, Hedler e Coelho Junior (2017)
		Incentivos financeiros	Conlon (2004); Berg e Chyung (2008); Hew e Cheung (2014)
		<i>Feedback</i>	Jeong <i>et al.</i> (2018)
		Autonomia	Oliveira, Matos e Aguiar (2020)
		Rotatividade de pessoal	Taioli (2005); Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020)
		Pressão por resultados	Caldeira e Godoy (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão teórica e empírica, 2024.

O roteiro de entrevistas contemplou as práticas e os fatores apresentados no Quadro 8. Também, serviu de base para a elaboração da proposta com orientações para promover a aprendizagem informal, segundo a visão dos diretores executivos no contexto de *startups* de varejo de Florianópolis, SC.

3.5. TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

As estratégias adotadas para a coleta de dados na condução desta pesquisa foram a análise documental e entrevistas semiestruturadas, bem como pesquisa bibliográfica, já empregada na elaboração dos capítulos um e dois. No Quadro 9, verifica-se as técnicas de coleta e de análise de dados para cada etapa da pesquisa.

Quadro 9: Técnicas de coleta e de análise dos dados

Etapas da pesquisa	Técnicas de coleta e de análise dos dados	Com quem?
Caracterizar as <i>startups</i> de varejo e os diretores executivos pesquisados	Análise documental e entrevistas	Pesquisador com diretores executivos de <i>startups</i> de varejo
Descrever as práticas de aprendizagem informal utilizadas pelos diretores executivos de <i>startups</i> de varejo.	Análise documental e entrevistas Análise descritiva, segundo os temas e subtemas considerados na pesquisa	Pesquisador com diretores executivos de <i>startups</i> de varejo

Caracterizar os fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal, segundo a visão dos diretores executivos de <i>startups</i> de varejo.	Análise documental e entrevistas Análise descritiva, segundo os temas e subtemas considerados na pesquisa	Pesquisador com diretores executivos de <i>startups</i> de varejo
Analisar as práticas e os fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal de diretores executivos de <i>startups</i> de varejo, em relação aos argumentos teóricos e empíricos.	Análise descritiva dos dados da pesquisa, diante dos fundamentos teóricos e empíricos	Pesquisador

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A primeira etapa da pesquisa teve como objetivo caracterizar as *startups* de varejo e os diretores executivos pesquisados. Para tal, a técnica de análise documental e entrevistas foram utilizadas pelo pesquisador. Essa abordagem permitiu uma compreensão da estrutura e do ambiente de trabalho das empresas pesquisadas, bem como da sua dinâmica operacional e da cultura interna.

A segunda etapa envolveu a identificação das práticas de aprendizagem informal utilizadas pelos diretores executivos de *startups* de varejo. Esta etapa procurou entender como a aprendizagem informal ocorria nestas empresas e quais práticas os diretores utilizavam para aprender. A coleta de dados foi feita por meio da análise documental e entrevistas com a participação do pesquisador, seguida por uma análise descritiva. Essas técnicas permitiram ao pesquisador observar e entender as razões dos usos das práticas de aprendizagem informal escolhidas pelos pesquisados.

Na terceira etapa, a pesquisa buscou verificar os fatores que mais facilitavam e restringiam a aprendizagem informal, de acordo com a visão dos diretores executivos de *startups* de varejo. Nessa etapa, a análise documental e as entrevistas foram novamente utilizadas para coletar dados, seguidas pela análise descritiva. Esta etapa foi relevante para identificar os fatores facilitadores e os restritivos à aprendizagem informal, além de fornecer *insights* para melhorar os processos de aprendizagem.

Uma agenda com horário pré-definido orientou a fase da realização das entrevistas com os diretores executivos de *startups* de varejo. O roteiro da entrevista (Apêndice A) deste estudo, foi entregue no momento da coleta para identificar o entendimento que os entrevistados possuíam em relação às práticas e fatores

analisados. Cada entrevistado teve a liberdade para escolher as 5 práticas mais utilizadas no dia a dia de trabalho, assim como, para as tecnologias/ferramentas e fatores facilitadores e restritivos.

As entrevistas foram aplicadas no período de 24/10/2023 a 15/11/2023. Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizadas múltiplas ferramentas de coleta e de análise de dados, conforme recomendado por Yin (2015), acerca no método de estudo de caso. A ferramenta utilizada para a visualização do roteiro de entrevistas e para a seleção das opções de respostas semiestruturadas foi o "QuestionPro". Todas as entrevistas foram realizadas por meio do *software* de videochamada "Google Meet" e gravadas com o consentimento dos entrevistados, com uma duração média de 30 minutos e transcritas pelo software "tl;dv".

Na sequência, os depoimentos coletados foram transcritos, organizados por temas e subtemas através de planilhas eletrônicas por meio da ferramenta Microsoft Excel, tendo por objetivo a geração de gráficos e quadros para destacar as práticas e os fatores que mais facilitavam ou restringiam a aprendizagem informal nas *startups*. A transcrição dos depoimentos obtidos nas entrevistas foi feita do seguinte modo:

- a) os depoimentos dos entrevistados foram codificados para proteger as suas identidades e as respostas específicas conferidas aos diversos temas e subtemas investigados;
- b) os depoimentos dos entrevistados foram transcritos de forma detalhada em planilha Excel;
- c) os depoimentos transcritos e organizados permitiram a correção ortográfica e remoção de vícios de linguagem e gírias;
- d) os depoimentos transcritos permitiram o agrupamento de assuntos semelhantes, conforme os temas e subtemas estudados;
- e) o agrupamento dos depoimentos por temas e subtemas permitiu a elaboração de síntese das discussões para cada conjunto de temas e subtemas expostos no modelo de análise adotado.

A descrição das práticas e dos fatores que facilitavam e restringiam a aprendizagem informal dos diretores executivos de *startups* de varejo foi realizada de forma qualitativa, contendo depoimentos e informações complementares. A discussão

das informações coletadas foi articulada com aos fundamentos teóricos e empíricos, de forma a alcançar o objetivo geral (proposta com orientações para promover a aprendizagem informal de dirigentes executivos no contexto das *startups* de varejo de Florianópolis, SC).

O capítulo 4, que segue, apresenta informações gerais do tema dentro do contexto das *startups*, incluindo conceitos fundamentais, as tecnologias e estudos de *startups* voltadas para o setor de varejo.

4. CARACTERIZAÇÃO DAS STARTUPS E DO VAREJO

Nesta seção são abordados a importância e informações gerais da temática, os conceitos e o entendimento, o ciclo de vida das *startups*, tecnologias e *startups* de varejo.

4.1 PANORAMA GERAL DAS STARTUPS

A importância das *startups*, ou empresas exponenciais, pode ser observada, pela sua ascensão global, com foco na inovação e escalabilidade para atender novos mercados e consumidores com tecnologias disruptivas. Segundo o *ranking Startups Ranking* (2024), há mais de 146 mil dessas empresas globalmente, lideradas pelos EUA com 78 mil. No Brasil, após surgirem no início do século XXI, as *startups* viram um aumento significativo, alcançando mais de 14 mil em 2023, segundo a Associação Brasileira de Startups (Abstartups, 2023).

Esses negócios são cruciais para avanço de diversos setores da economia, pois promovem avanços tecnológicos, geram empregos e abrem novos mercados. Além disso, têm o potencial de revolucionar indústrias e solucionar problemas sociais inexplorados. Sua flexibilidade permite uma rápida adaptação às mudanças de mercado e sua escalabilidade permite o crescimento sem custos exorbitantes (Oxigênio, 2022).

Nesse sentido, ao introduzirem novas soluções, desafiando os modelos de negócios tradicionais e incorporando tecnologia avançada em produtos e serviços que aprimoram a qualidade de vida. Além disso, as *startups* estabelecem uma nova mentalidade de trabalho, caracterizada pela agilidade, experimentação constante e utilização intensiva de tecnologia, tornando-se vitais para a evolução do mercado e proporcionando soluções tangíveis para a sociedade (Liga Ventures, 2022).

O desenvolvimento de *startups* no país está sendo motivado pela criação e implantação de diversas políticas públicas e ações específicas, como por exemplo, a criação de espaços e estruturas para prototipagens, gestão, consultoria e captação de recursos e a interação e *networking*. Estas práticas ocorrem dentro de espaços determinados como habitat de inovação ou ecossistemas de inovação para *startups*. É papel de um ecossistema, ser o elo entre as *startups*, as grandes empresas e a

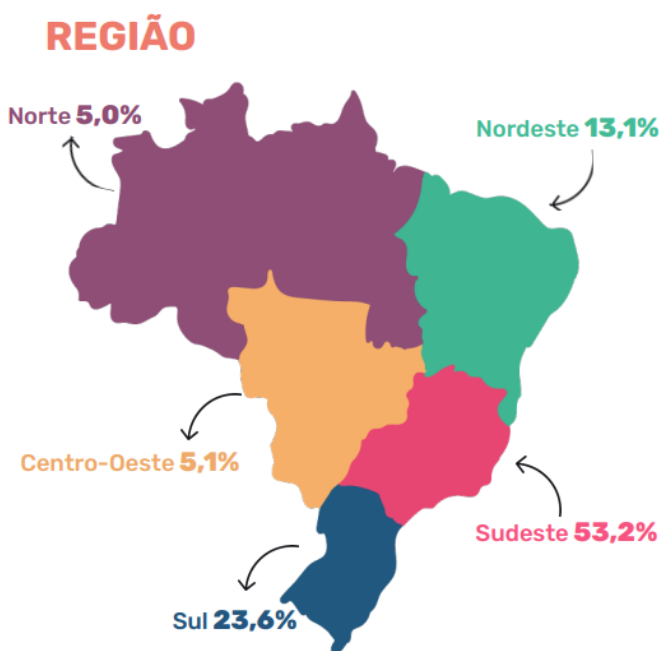
sociedade, gerando conexões para fortalecer os *stakeholders* (Inovativa Brasil, 2018). Na Figura 2 encontra-se a distribuição regional das *Startups* no Brasil.

Figura 2: Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups

DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS STARTUPS

PRINCIPAIS ESTADOS

São Paulo (SP)	36,3%
Santa Catarina (SC)	9,4%
Minas Gerais (MG)	8,8%
Paraná (PR)	7,4%
Rio Grande do Sul (RS)	6,8%
Rio de Janeiro (RJ)	6,0%
Bahia (BA)	3,4%
Ceará (CE)	2,9%
Espírito Santo (ES)	2,1%
Goiás (GO)	1,9%



Fonte: Abstartups, 2022, p. 5.

Pode-se perceber na Figura 2, que o estado de Santa Catarina possui 9,4% das *startups*. No cenário estadual, destaca-se como o estado brasileiro com a maior quantidade de *startups* per capita, tendo registrado um crescimento de 28,4% entre 2020 e 2021 e estimando a criação de 5,3 mil vagas em 2022 (SEBRAE, 2022).

Além disso, a Associação Catarinense de Tecnologia aponta que o ecossistema tecnológico do estado é o sexto maior em termos de empresas, contribuindo com R\$ 19,8 bilhões para a economia em 2020, ou seja, 6,1% do PIB catarinense (ACATE, 2021). Localmente, Florianópolis lidera o estado de Santa Catarina em termos de *startups*, hospedando 36,89% delas, o que representa 480 das 1301 empresas mapeadas, de acordo com o último levantamento do SEBRAE (2022).

4.1.1. Conceitos de *Startups*

Para Dhakal (2020) o termo "*startup*" já não é mais uma novidade e é amplamente utilizado em todos os setores empresariais. Contudo, apesar de sua popularidade, não existe uma definição universalmente aceita. *Startup*, uma expressão em inglês que se traduz como iniciante, é comumente usada para descrever empresas emergentes que têm como objetivo criar produtos, serviços ou até mesmo estruturas de negócios inovadoras e, frequentemente, únicas. "Uma *startup* é uma instituição humana criada para desenvolver um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza" (Ries, 2012, p. 27).

Ainda segundo o autor, é caracterizada por uma série de atividades simultâneas, que vão desde a operação e aquisição de novos clientes à otimização de produtos, marketing e operações. São empresas que estão em constante evolução e requerem o equilíbrio de todas as suas atividades para prosperar. Uma característica importante de uma *startup*, é a capacidade de transformar trabalho em dinheiro mediante um modelo de negócios que pode ser repetido e escalado (Gitahy, 2016).

Startups não são meramente versões menores de grandes empresas, mas organizações temporárias criadas com o objetivo específico de identificar um modelo de negócios escalável e repetível. A relação com os clientes é uma estratégia chave para o sucesso desse tipo de organização e sua missão pode ser dividida em três objetivos: criar grandes produtos, obter e aumentar a base de clientes e gerar receita a partir desses clientes, direta ou indiretamente (Blank; Dorf, 2014).

Malczewski (2015 p.178) oferece uma visão diferente, argumentando que uma *startup* é uma promessa intangível de futuro. "Quem inicia uma *startup*... necessariamente, deve ter formação técnica, além de conhecer algumas ferramentas comuns a todos os ramos de atividade...". Isto é, aprendizagem contínua dos dirigentes. Dada a dinâmica e a instabilidade do ambiente em que operam, as *startups* precisam ser flexíveis, distintas e precisam constantemente ajustar e aperfeiçoar sua forma de fazer negócios, mantendo em vista as constantes mudanças e impactos causados por novas leis, crises e outros fatores (Perin, 2015)

No Marco Legal das *Startups* (2021), uma *startup* é definida como uma organização empresarial ou societária, nova ou recente, que se caracteriza pela inovação em seu modelo de negócios ou nos produtos ou serviços oferecidos. Além

disso, para se enquadrar na categoria de *startup* e receber benefícios específicos, a empresa deve ter uma receita bruta anual de até R\$ 16 milhões, até 10 anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), e atender a pelo menos um dos seguintes requisitos: declarar em seu ato constitutivo a utilização de modelos de negócios inovadores para a geração de produtos ou serviços, ou se enquadrar no regime especial Inova Simples.

As empresas exponenciais, segundo Figueira *et al.* (2017), também conhecidas como *startups*, direcionam seus esforços para atender às necessidades e demandas de novos mercados e consumidores. Com sua capacidade de inovação e escalabilidade, as *startups* podem criar tecnologias disruptivas que tornam obsoletas as tecnologias precedentes.

Nesse sentido, as *startups* são empresas fundamentadas na inovação e na aprendizagem contínua, com propósitos transformadores que visam o crescimento dos mercados em que estão inseridas. São por essência, organizações focadas em soluções que permeiam as tecnologias da informação, que em geral são compostas por poucos colaboradores, assim como a orgânica tendência de valorização da inovação como citada anteriormente (SEBRAE, 2019).

Ainda segundo o SEBRAE (2022) *startup* é “uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real, oferecendo uma escalável para o mercado, e, para isso, usa a tecnologia como central”. Portanto, uma *startup* pode ser definida como um empreendimento inovador que busca um modelo de negócios escalável e repetível em um ambiente dinâmico e incerto, enquanto mantém uma relação forte com seus clientes e se adapta continuamente às mudanças do mercado. No Quadro 10, encontra-se as principais definições do conceito de uma *startup*.

Quadro 10: Definições de uma *startup*

Fonte	Definições
Kakati (2003); Vliamos e Tzeremes (2011)	Organizações temporárias que usam tecnologia avançada para criar produtos e/ou serviços inovadores.
Chorev e Anderson (2006), Thiranagama e Edirisinghe (2015)	Organizações em um estágio inicial de desenvolvimento.
Gimmon e Levie (2010)	Empresas dinâmicas e flexíveis que evoluem junto com o mercado.

Ries (2012); Chen <i>et al.</i> (2019)	Organizações que criam novos produtos e/ou serviços em um ambiente de alta incerteza.
Blank e Dorf (2012)	Organizações temporárias com um modelo de negócios reproduzível e escalável.
Festel <i>et al.</i> (2013); Sefiani e Bown (2013)	Pequenas e médias empresas baseadas em tecnologia com alta probabilidade de sucesso e que tendem a não ter os recursos financeiros necessários para criar um modelo de negócios robusto por causa da experiência limitada da empresa e do pequeno número de funcionários, requerendo financiamento externo para sustentar o crescimento.
CAF (2015)	Iniciativas empresariais operadas por equipes empreendedoras que identificam uma oportunidade de negócio com alto potencial de crescimento em escala regional ou global.
Hale (2019)	Empresa que é projetada ou criada para tentar crescer muito rapidamente.
Krejci <i>et al.</i> (2015); Prohorovs <i>et al.</i> (2018)	Empresas emergentes e temporárias com potencial para crescimento rápido e escalabilidade e cujo modelo de negócio é baseado em inovação e tecnologia.
OECD (2016)	Empresas inovadoras que fornecem soluções para problemas emergentes ou criam novas demandas ao desenvolver novos modelos de negócios.
World Economic Forum (2018)	Empresas emergentes e intrinsecamente inovadoras em tecnologia.
Petru <i>et al.</i> (2019)	Empresas escaláveis com baixos custos incrementais e potencial para crescimento significativo a curto prazo.
Garcia-Muiña e Navas-López (2007); Konsek-Ciechonska (2019)	Organizações que criam novos produtos ou serviços em condições de alta incerteza e buscam por negócios.

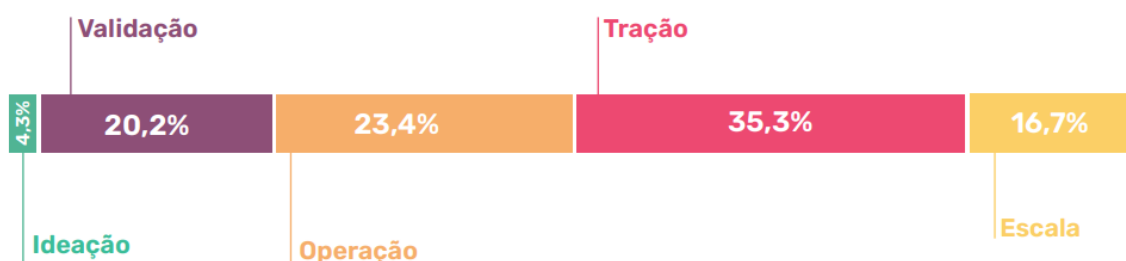
Fonte: Traduzido de Santisteban, Mauricio e Cachay, 2021, p. 400.

É perceptível no Quadro 10 que as definições para o termo *startup* variam, não existindo um consenso universal. Diversos estudos na literatura tentam definir o que é uma *startup*, mas ainda não há uma definição padronizada. Contudo, é amplamente aceito que *startups* são empresas pequenas, marcadas pela inovação, crescimento acelerado, escalabilidade e alto risco. Assim, "Uma *startup* é uma empresa pequena, dinâmica, flexível, de alto risco, que possui um modelo de negócios reprodutível e escalável e fornece produtos e/ou serviços inovadores" (Santisteban; Mauricio; Cachay, 2021, p. 399).

4.1.2. Ciclo de Vida das *Startups*

O desenvolvimento de uma *startup* não é uma ciência exata, mas pode ser traçado por diferentes etapas, que incluem: ideação, validação, tração, operação e escala. A Figura 3 ilustra as fases das startups encontradas no último mapeamento nacional (Abstartups, 2022).

Figura 3: Fases das Startups



Fonte: Abstartups, 2022, p. 8.

Como pode-se verificar na Figura 3, apenas 4,3% das *startups* estão na ideação, essa fase é comparada à adolescência, onde as ideias nascem e começam a tomar forma. No entanto, neste estágio, questões críticas surgem e devem ser respondidas para garantir que a ideia possa ser transformada em uma empresa real. Na etapa de validação com 20,2% entra o teste prático do conceito, verificando sua viabilidade e aceitação no mercado-alvo (Abstartups, 2019; SEBRAE, 2023).

Ao entrar na fase de operação, com 23,4% as *startups*, são mais maduras, com foco na expansão e obtenção de clientes. É o momento em que investimentos e rodadas de financiamento se tornam importantes. Nesta etapa, o monitoramento dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar o sucesso dos processos e identificar áreas de melhoria são relevantes. Com 35,3% a fase de tração se destacou, o foco nesse estágio é no crescimento e a atenção para o fluxo de caixa e capital (Abstartups, 2019; SEBRAE, 2023).

Finalmente, na fase de escala, com 16,7% as *startups* buscam atingir o topo, com um crescimento contínuo ao longo de três anos consecutivos, seja em termos de receita ou número de funcionários. Nesse ponto, um modelo de negócio sustentável é relevante, assim como a presença de especialistas em áreas estratégicas na equipe. Além disso, rodadas de investimento continuam sendo importantes para impulsionar ainda mais o crescimento (Abstartups, 2019; SEBRAE, 2023).

Em essência, essas abordagens descrevem o ciclo de vida de uma *startup* até sua transformação em uma corporação, enfatizando que, embora um conceito de negócio bem desenvolvido seja vital no estágio inicial, estabelecer uma base sólida (com disciplina, processos e estrutura) para uma empresa escalável durante a fase de transição é igualmente crítico, podendo influenciar mais no sucesso do

empreendimento do que o processo de conceituação durante a fase de *startup* (Couto, 2019).

Conforme uma *startup* cresce, o seu ambiente dinâmico e flexível tende a se tornar mais disciplinado e estruturado para satisfazer as demandas organizacionais requeridas para a maturação em empresas estabelecidas ou corporações (Couto, 2019). Gulati e DeSantola (2016), argumentam que isso ocorre, pois, esses negócios estão se preparando para enfrentar mercados mais amplos e uma complexidade organizacional maior, o que inevitavelmente requer um planejamento para administrar esse crescimento e as transformações necessárias.

4.2. STARTUPS DE VAREJO

Para Pantano (2014), historicamente, a inovação não é uma característica associada ao setor de comércio varejista, uma vez que as empresas do setor incorporam inovações originadas de outras indústrias. Contudo, as mudanças no comportamento do consumidor e o surgimento de novas tecnologias que afetam todos os setores econômicos estão impelindo o varejo a se reinventar (Rodríguez, 2019).

A tecnologia, sem dúvida, desempenha um papel fundamental na ascensão do varejo em 2024, essencialmente moldando e revigorando a indústria. O avanço tecnológico constante, aliado às novas demandas do consumidor e à necessidade de estratégias inovadoras abriu um caminho claro para a revolução do varejo. As *startups* de varejo, reconhecendo a importância dessa transformação estão incorporando uma série de soluções tecnológicas inovadoras em suas operações diárias, desde ferramentas de gerenciamento até soluções *omnichannel*, oferecendo aos clientes uma experiência de compra integrada e conveniente. A tecnologia está, portanto, auxiliando as *startups* a se manterem competitivas, mantendo a relevância e a viabilidade no ambiente de varejo em constante evolução (SEBRAE, 2023).

A pesquisa sobre tecnologia e pessoas aliadas na constante evolução do varejo da Deloitte (2020), revelou os impactos da pandemia da Covid-19 no varejo e bens de consumo, destacando a aceleração do comércio *online* e a necessidade urgente de transformação digital. As organizações que já estavam digitalmente estruturadas tiveram uma vantagem competitiva, enquanto aquelas ainda em transição enfrentaram o risco de se tornarem obsoletas (Deloitte, 2020).

A pesquisa também destacou a importância de unir o capital humano à tecnologia para atender às necessidades dos clientes. Os resultados indicaram que, embora a tecnologia fosse essencial na estratégia de negócios moderna, a interação humana continua sendo um componente para o sucesso do setor. Por fim, o estudo revelou que a exploração completa do potencial digital estava apenas começando no varejo (Deloitte, 2020).

O estudo "Distrito RetailTech Report" da Distrito (2020), destacou a inovação no varejo brasileiro, enfatizando a predominância das operações como a categoria com maior número de *startups*, representando 29,2% do total. Isso evidenciou um foco significativo na melhoria da gestão de lojas, inventários, estoques, e processos comerciais. Além disso, ressaltou a relevância do Sudeste e Sul do Brasil, concentrando 90% das soluções, com São Paulo emergindo como o principal polo de inovação. Tal cenário revelou a dinâmica e o potencial de crescimento do setor de varejo no país, impulsionado pela adoção de tecnologias emergentes e pela transformação digital (Distrito, 2020).

A análise realizada pela *Startup Scanner* (2022), sobre a evolução das *startups* no setor de varejo revelou um crescimento significativo e diversificado nas soluções ofertadas, demonstrando as mudanças nas dinâmicas de consumo e na adoção acelerada de tecnologias. As *startups* têm desempenhado um papel na transformação digital do varejo, com um enfoque particular em áreas como *e-commerce*, análise de dados, experiência do cliente e sustentabilidade. Também identificou não apenas as demandas por maior eficiência e personalização, mas, a importância da inovação aberta e da colaboração entre empresas estabelecidas e emergentes no setor.

Essa transformação vem desde a era do Varejo 1.0 (ênfase na mecanização e produção em massa), até o Varejo 4.0 (incorporação da inteligência artificial, internet das coisas, e realidade aumentada). Esta trajetória reflete o aumento progressivo da tecnologia na otimização da eficiência operacional e na melhoria da experiência do cliente, marcando uma transformação significativa na maneira como os consumidores acessam e interagem com produtos e serviços (Linhares, 2023). De acordo com o estudo da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC (SBVC, 2023), 64% das empresas varejistas estão aumentando os investimentos em transformação digital, ou seja, a adoção de IA (54%) e Visão Computacional (29%).

Na transição para o Varejo 5.0, observa-se uma evolução significativa na forma como as empresas abordam as vendas e a interação com o cliente, enfatizando a importância da hiper personalização, humanização e propósito. Essa nova era do varejo, impulsionada pela tecnologia avançada, busca não apenas aprimorar a eficiência operacional, mas, também, colocar o cliente no centro de todas as atividades, oferecendo uma experiência de compra inovadora e personalizada. As redes sociais desempenham um papel nesta transformação, já que servem como uma plataforma essencial para a interação direta entre marcas e consumidores, (Bornlogic, 2023).

As *startups* de varejo estão se beneficiando dessa variedade de tendências tecnológicas para ofertar soluções que vão desde a coleta de dados nos pontos de venda para otimizar a produção e a distribuição, automação e robótica na cadeia de suprimentos até a adoção de inteligência artificial para personalizar a experiência do cliente (SEBRAE, 2023).

No capítulo 5, a seguir, são descritos e discutidos os resultados da pesquisa.

5. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a descrição e a discussão dos resultados da pesquisa realizada com os diretores executivos das *startups* de varejo de Florianópolis.

5.1. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

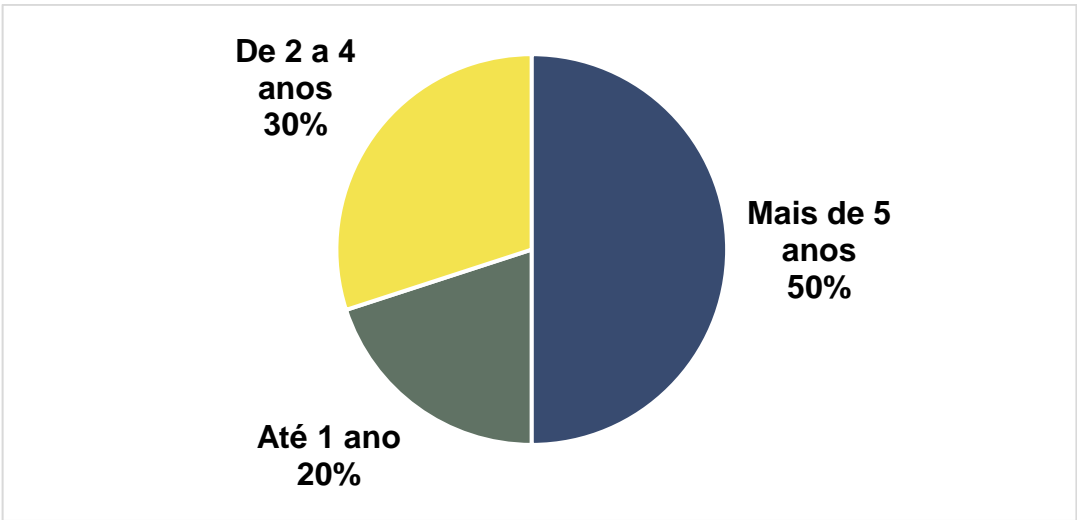
Os resultados apresentados, a seguir, abordam os assuntos descritos no modelo de análise e explorados no roteiro de entrevistas, resultantes dos dados e das análises de documentos e das entrevistas: a) caracterização das *startups* de varejo e dos diretores executivos pesquisados; b) entendimento e importância do tema da aprendizagem informal; c) descrição das práticas de aprendizagem informal adotadas e das tecnologias utilizadas como suporte e; d) descrição dos fatores que mais facilitam e daqueles que mais restringem a aprendizagem informal.

5.1.1 Caracterização das *startups* de varejo e dos diretores executivos pesquisados

O tópico mostra os dados das *startups* pesquisadas (idade das *startups* e faixa de empregados, categorias de atuação e descrições) e, informações relativas ao perfil dos diretores executivos entrevistados (idade, escolaridade, origem e experiência anterior).

As *startups* pesquisadas estão localizadas no município de Florianópolis (Santa Catarina) e tem em média 2 sócios, com uma faixa de 2 a 50 de colaboradores. Das 10 *startups* pesquisadas, 3 são microempresas com receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil e 7 pequenas empresas com receita anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões. Todas as *startups* analisadas possuem modelo de negócio *business-to-business* (B2B), ou seja, vendem produtos e serviços para outras empresas. O Gráfico 2 ilustra as faixas de anos de mercado das *startups* pesquisadas.

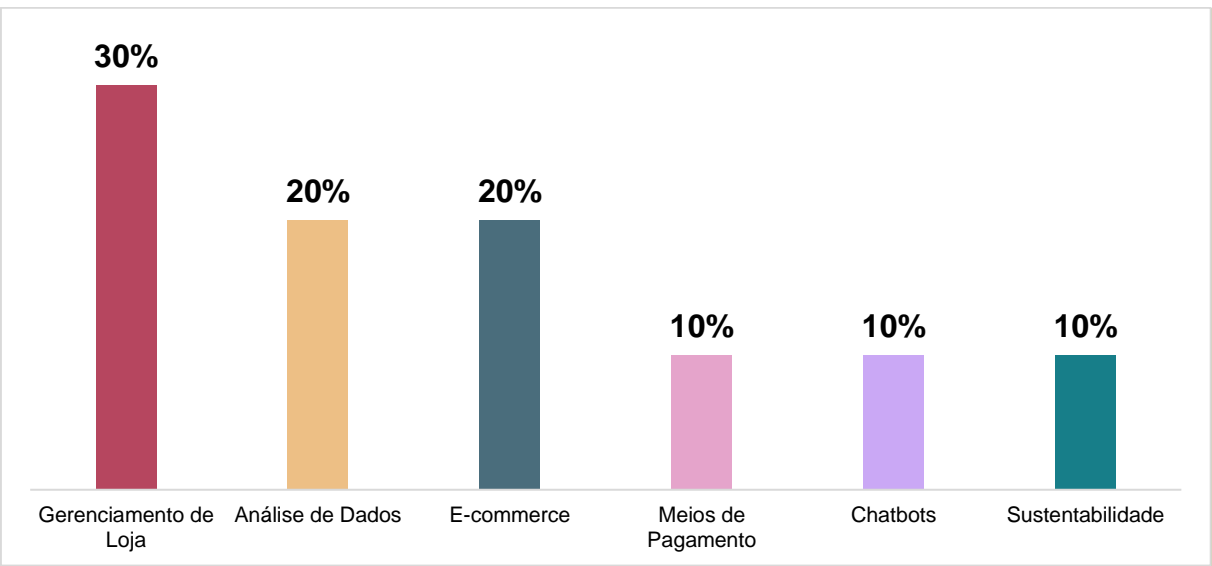
Gráfico 2: Anos no mercado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

O Gráfico 2 mostra que 50% das *startups* pesquisadas possuem mais de 5 anos no mercado. A *startup* mais antiga foi fundada em 2017 (relativamente recente), o que está congruente com o Marco Legal das *Startups* (2021), quando define uma *startup* como uma organização empresarial ou societária, nova ou recente com até 10 anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e uma receita bruta anual de até R\$ 16 milhões. O Gráfico 3 apresenta as categorias de atuação das *startups* analisadas.

Gráfico 3: Categorias de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

As categorias de atuação são variadas (Gráfico 3), com destaque para o gerenciamento de loja, já que 30% das *startups* pesquisadas atuam em soluções para otimizar a gestão de lojas varejistas. Análise de dados e *E-commerce* estão com 20% de participação e com 10% cada, estão na categoria meios de pagamento, *chatbots* e sustentabilidade. As especificidades de atuação de cada *startup* estudadas podem ser vistas no Quadro 11.

Quadro 11: Especificidades de atuação de cada *startup*

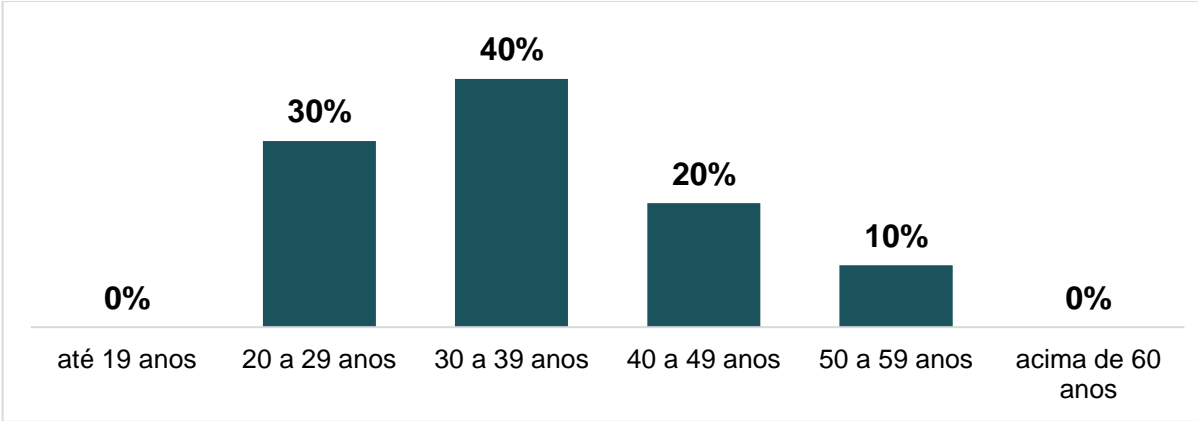
Startups	Atuação
Startup A	Sua área de atuação no varejo é com meios de pagamento. A <i>startup</i> é especializada em tecnologias para lojas autônomas, oferecendo uma solução multicanal que engloba desde controle de acesso até gestão de estoque e pagamento via aplicativo, visando um varejo inteligente e humano. Seus valores se centram em confiança, simplicidade, coragem e busca por resultados significativos, com o propósito de melhorar a experiência de compra e reduzir os custos operacionais.
Startup B	Oferece produtos e serviços para outras empresas na área de gerenciamento de lojas. A <i>startup</i> oferece uma plataforma de vendas <i>omnichannel</i> que conecta vendedores e clientes, abrangendo desde anúncios geolocalizados até a digitalização do estoque para vendas <i>online</i> , buscando otimizar a experiência de varejo físico e digital. Seus valores incluem antecipação, simplicidade, encantamento e prazer na jornada do varejo. Composta por uma equipe dedicada, a <i>startup</i> influenciou mais de 150 milhões em vendas em 2021.
Startup C	Atua no gerenciamento de lojas, desenvolveu um aplicativo destinado a otimizar as operações, marketing e treinamento no varejo, simplificando a gestão de pontos de venda (PDVs) e a comunicação entre as equipes. Com uma abordagem focada em usabilidade e eficiência, a empresa visa aprimorar a execução de tarefas, a disseminação de conhecimento e a comunicação interna, conectando mais de 26 mil PDVs.
Startup D	Atua no ramo de análise de dados, especializa-se em coleta, categorização e análise de dados de consumo utilizando <i>Big Data</i> , <i>Machine Learning</i> e Inteligência Artificial via API <i>Whitelabel/SaaS</i> para plataformas digitais. A <i>startup</i> oferece recursos para educação financeira e gestão de gastos, além de ferramentas para pesquisa de preços e integração de dados fiscais com foco em sustentabilidade (ESG).
Startup E	Atua no setor de gerenciamento de lojas, desenvolveu uma solução web e mobile que emprega inteligência artificial para recalcular metas e realizar projeções de vendas, oferecendo uma plataforma intuitiva para o acompanhamento detalhado de desempenho, metas em tempo real, cálculo de comissões e gerenciamento de vendas. A empresa, que participou de programas de aceleração como EVOA e Google for <i>Startups</i> , foca em facilitar a gestão comercial e potencializar o desempenho dos vendedores.
Startup F	Trabalha no campo dos <i>chatbots</i> , fornece uma plataforma de software para vendas e atendimento ao cliente que integra <i>chatbots</i> com atendimento humano, visando a eficiência em toda a jornada do cliente. Com mais de 300 mil atendimentos diários e 60 milhões de mensagens por ano, sua plataforma <i>omnichannel</i> oferece vendas, atendimento automatizado, gestão de campanhas e integrações. Valorizando inovação e tempo, a <i>Startup F</i> busca melhorar a experiência do cliente e otimizar o atendimento.
Startup G	Focada em análise de dados, inova ao transformar o <i>Wi-Fi</i> de empresas em uma ferramenta de <i>marketing</i> e inteligência de dados, oferecendo soluções como <i>hotspots</i>

	Wi-Fi para provedores, automação de marketing, gestão de clientes e conformidade com a LGPD. Seu serviço visa capturar leads, aumentar vendas, gerenciar clientes e locais, e garantir segurança de dados.
Startup H	Especializada em e-commerce, criada a partir de um projeto de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina, a <i>startup</i> tem como missão democratizar o acesso ao <i>marketing</i> e à comunicação baseada em inteligência de dados, principalmente para pequenas e médias empresas. A <i>startup</i> oferece serviços de diagnóstico de dados, estratégia e execução de campanhas de e-commerce, com o objetivo de aumentar a receita e efetivar a tomada de decisões assertivas para seus clientes.
Startup I	Especializada em e-commerce, se destaca por transformar ideias em negócios rentáveis, desenvolvendo <i>softwares</i> personalizados para <i>ecommerces</i> e <i>marketplaces</i> , utilizando metodologias ágeis para garantir segurança e desempenho. Oferece soluções omnichannel, integração com marketplaces, ERP, desenvolvimento de lojas virtuais, <i>landing pages</i> , APIs, e integrações diversas, buscando acelerar o <i>time-to-market</i> e o <i>time-to-revenue</i> de seus clientes. A <i>startup</i> promove a expansão das vendas integrando-se a plataformas, além de facilitar a logística e oferecer <i>checkout</i> transparente.
Startup J	atua no setor de sustentabilidade, é uma climatech dedicada à compensação de emissões de carbono, comercializando créditos de carbono verificados para mercados. Integrando-se a sistemas de pagamento, a empresa facilita a compensação de carbono para <i>e-commerce</i> , <i>delivery</i> , máquinas POS e eventos, oferecendo um método eficiente e confiável por meio de análise automatizada e certificação de emissões. Além disso, colabora com projetos de reflorestamento e redução de gases de efeito estufa, promovendo a sustentabilidade através de eco-selos no <i>marketing</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

As *startups* pesquisadas utilizam tecnologias para otimizar operações, engajar clientes e promover práticas sustentáveis. A partir deste panorama, apresenta-se a descrição do perfil dos diretores executivos das *startups* pesquisadas, com destaque para as histórias e características pessoas. O Gráfico 4 mostra a faixa etária dos diretores executivos entrevistados.

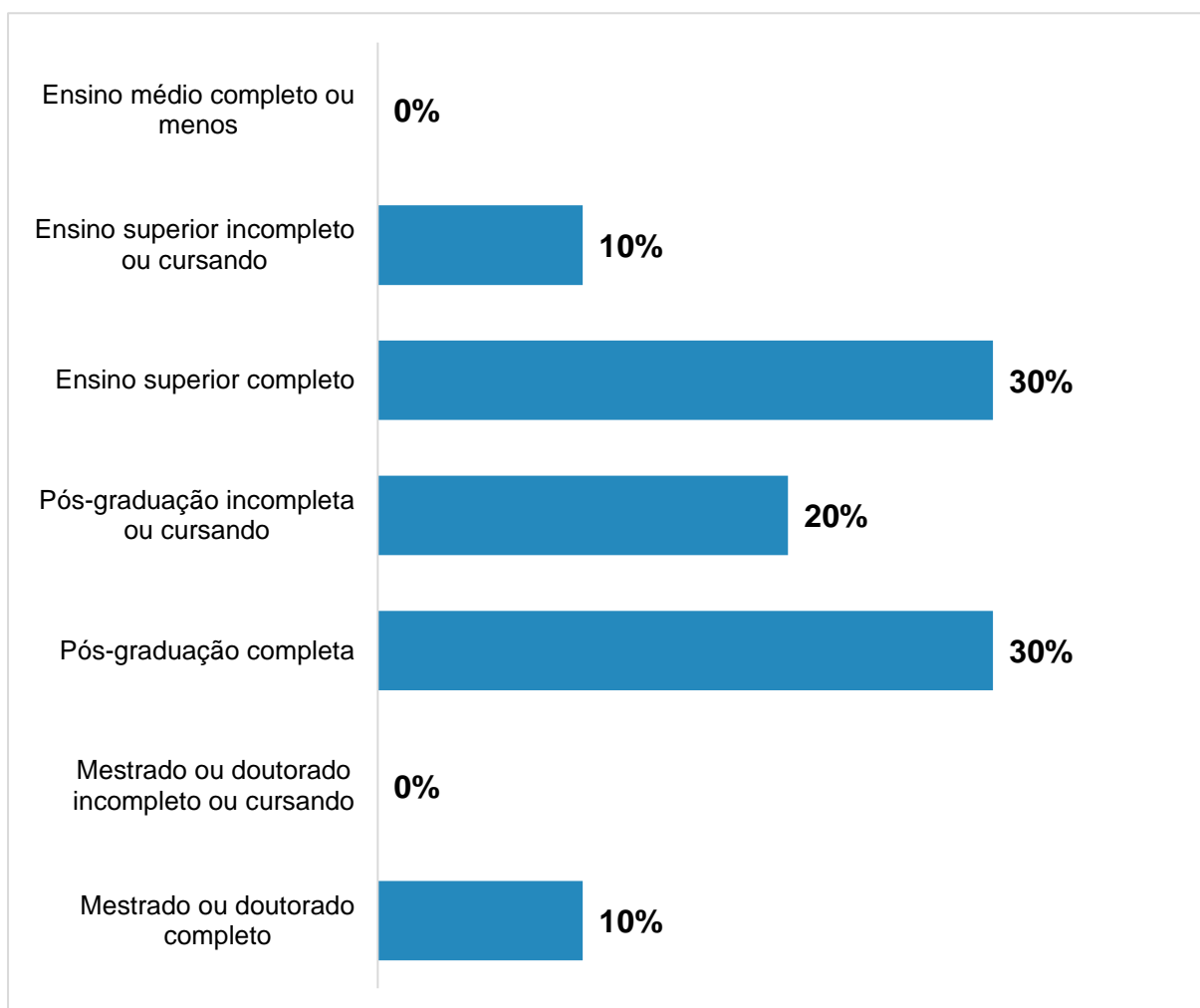
Gráfico 4: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Em relação aos dados apresentados no Gráfico 4, observa-se que 40% dos diretores executivos entrevistados possuem de 30 a 39 anos e com 30% na faixa dos 20 a 29 anos. As faixas de 40 a 49 e 50 a 59 ficam com 20% e 10% respectivamente. Não foram entrevistados diretores nas faixas até 19 anos e acima de 60. O Gráfico 5 revela a escolaridade dos entrevistados.

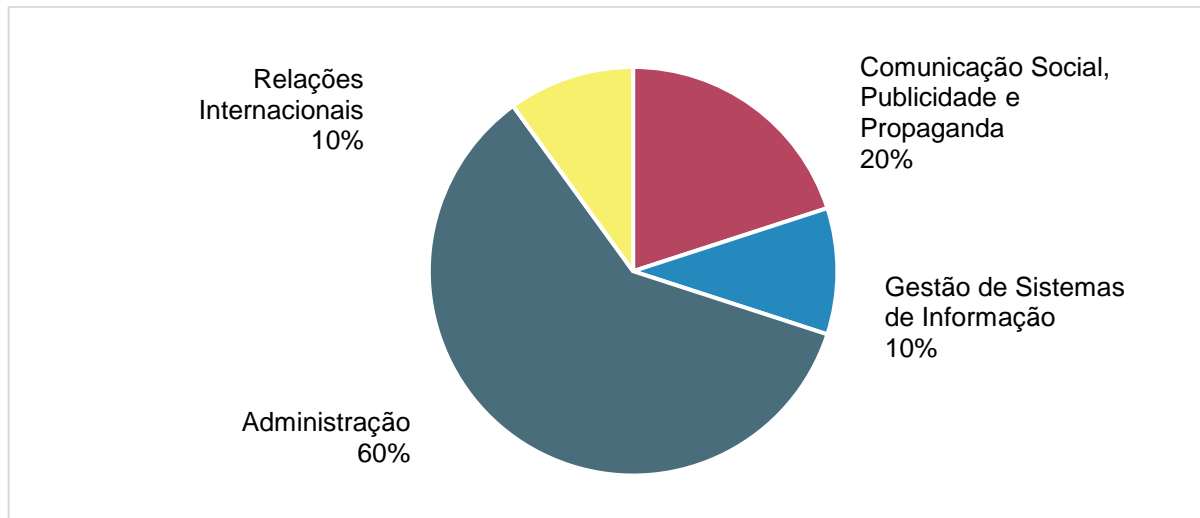
Gráfico 5: Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Segundo o Gráfico 5, apenas 1 entrevistado não possui o ensino superior completo e 40% deles possuem pós-graduação. 30% dos entrevistados são formados no ensino superior e 20% chegaram a começar uma pós-graduação, porém não concluíram. O Gráfico 6, ilustra os diferentes cursos de origem dos entrevistados.

Gráfico 6: Curso de origem dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

De acordo com o Gráfico 6, mais da metade dos entrevistados são formados em Administração com 60%, seguido pelo curso de Comunicação Social, Publicidade e Propaganda com 20%. Com apenas 1 entrevistado cada, estão os cursos de Relações Internacionais e Gestão de Sistemas de Informação com 10%. A Figura 4 ilustra o estado de origem dos diretores executivos que migraram ou nasceram em Florianópolis para empreender.

Figura 4: Estado de origem dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A Figura 4 mostra 5 estados diferentes, ou seja, 80% dos entrevistados são oriundos da região sul, tendo 5 diretores nascidos no estado de Santa Catarina, 2 no estado do Rio Grande do Sul, 1 no estado do Paraná. A região sudeste teve 1 entrevistado, assim como a região nordeste. O Quadro 12 descreve as histórias e as experiências anteriores dos diretores executivos entrevistados.

Quadro 12: Experiências anteriores dos entrevistados

Entrevistados	Experiências anteriores
E01	A entrevistada iniciou sua trajetória empreendedora ainda na universidade no curso de Comunicação Social, Publicidade e Propaganda, onde fundou a primeira agência de publicidade júnior com colegas, aprendendo a conduzir negócios desde cedo. Posteriormente, geriu sua própria agência de publicidade, evoluindo para cargos de gestão de negócios no setor corporativo, especializando-se em marketing estratégico e atuando como consultora. Em 2009, retomou sua veia empreendedora, estabelecendo uma empresa de <i>endomarketing</i> especializada em cooperativas de crédito. A decisão de criar sua <i>startup</i> de tecnologia surgiu como um novo capítulo de sua vida empreendedora, reafirmando sua inata inclinação para a inovação e gestão no varejo.
E02	O entrevistado formou-se em 2012 em administração e iniciou sua carreira em São Paulo como consultor de gestão, atuando em projetos diversos, com ênfase no varejo, incluindo experiências em empresas como Riachuelo e O Boticário. Identificando a necessidade de tecnologia e apoio para pequenos e médios varejistas na gestão operacional, fundou uma startup focada em soluções de eficiência operacional. Sua <i>startup</i> evoluiu para oferecer micro soluções que facilitam o dia a dia dos vendedores, incluindo um CRM via WhatsApp e soluções de e-commerce, atendendo clientes de renome como Grupo Arezzo, Adidas Brasil e Copenhagen.
E03	O entrevistado formado em administração, iniciou sua trajetória profissional no varejo por indicação, trabalhando para a Dudalina em Blumenau, que mais tarde se tornou o Grupo Restoque. Com uma infância vivenciada em meio ao ambiente de varejo devido ao negócio de sua família, desenvolveu uma afinidade natural com o setor desde cedo. Após uma experiência significativa no varejo, decidiu buscar aprimoramento acadêmico através de um mestrado no exterior, onde, apesar de não concluir o curso, teve seu primeiro contato com o setor de tecnologia ao trabalhar em uma fintech. Essas vivências moldaram sua trajetória, conduzindo-o à fundação de sua <i>startup</i> através de um processo de tentativa e erro, conversas com clientes e descobertas incrementais, sem um momento de revelação súbita, mas sim uma série de <i>insights</i> que definiram a direção de seu empreendimento atual.
E04	O entrevistado, formado em administração, começou sua carreira na IBM em Fortaleza aos 18 anos, o entrevistado rapidamente progrediu de estágio técnico para funções de vendas e liderança, atuando em diversos setores, incluindo o público. Após experiências significativas em tecnologia e modernização tributária, liderou um projeto inovador focado em aproveitar dados fiscais para serviços tecnológicos avançados, direcionados a pequenas e médias empresas. Paralelamente, dedicou-se a iniciativas de diversidade e voluntariado, destacando-se em liderança e inclusão social, evidenciando uma carreira marcada pela inovação, adaptação e compromisso social.
E05	Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Paraná, o entrevistado especializou-se em varejo e vendas com um MBA concluído entre 2012 e 2014.

	Sua carreira tomou um rumo significativo ao ingressar no programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE, sendo parte da primeira turma nacional. Essa experiência, focada em inovação e estratégia para o varejo, permitiu-lhe atuar em consultoria para mais de 4.470 empresas ao longo de sete anos, envolvendo-se profundamente no ecossistema de <i>startups</i> . Em 2015, contribuiu para organizar um dos primeiros eventos de <i>Startup Weekend</i> no Paraná, fortalecendo o movimento de inovação na região. Posteriormente, em 2018, atuou como Hunter para um grupo de investimento, explorando soluções inovadoras para desafios do varejo, especialmente focados em pequenas e médias empresas.
E06	O entrevistado, formado em administração, iniciou sua trajetória empreendedora no setor de marketing e publicidade em Porto Alegre, gerenciou uma agência de 2008 a 2016, contribuindo para o crescimento digital de diversas empresas, especialmente aquelas focadas em tecnologia. Inspirado pela missão e inovação dessas empresas tecnológicas, aspirou a ingressar ou fundar uma empresa no mesmo setor. Em 2016, movido por essa visão, fundou sua <i>startup</i> em Florianópolis, apesar de ter limitada experiência prática com <i>startups</i> . Com o lançamento de um MVP em 2016 e formalização em 2017, iniciou as operações, concentrando-se em soluções de <i>chatbot</i> e inteligência artificial para o setor de atendimento, um mercado em contínua expansão e com tendências promissoras.
E07	O entrevistado, formado em administração, iniciou sua jornada empreendedora com a concepção da sua <i>startup</i> , como uma ideia gerada durante uma atividade acadêmica relacionada a projetos de investimento. Anteriormente envolvido na área financeira de uma incorporadora, expressou sua predileção pelo setor imobiliário, apesar de considerá-lo lento e burocrático, destacando seu interesse contínuo por tecnologia. A participação em um <i>Startup Weekend</i> foi decisiva, levando ao desenvolvimento de um MVP e aquisição dos primeiros clientes, culminando em uma rodada de investimento inicial para a <i>startup</i> . A trajetória tomou um novo rumo em 2019, com a conexão ao programa de inovação aberta LinkLab da ACATE, facilitando o ingresso no ecossistema tecnológico. Através do envolvimento com a vertical de varejo da ACATE, progrediu de membro ativo a diretor da vertical, evidenciando seu comprometimento em contribuir e liderar no setor tecnológico e de varejo.
E08	A trajetória do entrevistado inicia com uma experiência internacional no México, que ampliou seu interesse por relações globais, conduzindo-o ao curso de Relações Internacionais na Unisul. Sua carreira profissional começa no varejo, evoluindo para o setor industrial na FIESC, antes de mergulhar no ecossistema de <i>startups</i> e tecnologia em Florianópolis a partir de 2016. Após trabalhar em <i>startups</i> notáveis, como a “Axado” (adquirida pelo Mercado Livre) e “Zygo” (comprada pela PagSeguro), além de experiências em inteligência de mercado e comunicação, o entrevistado foi para o Chile com uma bolsa do Banco Santander, acumulando experiências internacionais e em grandes grupos de comunicação em Curitiba. Enquanto trabalhava e realizava um mestrado na UFSC, foi inspirado a empreender, co-fundando uma <i>startup</i> com apoio acadêmico e da ACATE.
E09	O entrevistado, iniciou sua carreira aos 21 anos, já imerso no mundo digital desde a infância, teve sua primeira experiência profunda com tecnologia através do interesse por jogos de computador e exploração da <i>deep web</i> . Optou pela faculdade de Gestão de Sistemas de Informação, mas logo percebeu que a aprendizagem informal e a experiência prática superavam o ensino formal, levando-o a abandonar o curso. Trabalhou como programador antes de seguir seu ímpeto empreendedor, fundando a sua <i>startup</i> aos 21 anos. Inspirado por sua paixão por competir em jogos e liderar equipes, viu no empreendedorismo uma extensão natural de suas habilidades. A decisão de não concluir a graduação, influenciada por um choque de realidade acadêmica, não o impediu de prosperar profissionalmente.

E10	O entrevistado, com formação em Publicidade e Comunicação Social, começou a empreender aos 24 anos ao adquirir uma agência de publicidade, utilizando os conhecimentos adquiridos em sua antiga posição de vendedor e projetista. Sua carreira evoluiu para o setor de tecnologia e <i>startups</i> após formar uma parceria com o proprietário de uma agência de desenvolvimento de sistemas, culminando na criação de uma desenvolvedora de <i>software</i> que inovou no mercado com aplicativos e sistemas para supermercados. Após sete anos de intensa aprendizagem e desenvolvimento, incluindo a fundação de uma plataforma de e-commerce, o entrevistado mudou-se para Florianópolis para explorar novas oportunidades, consolidando sua paixão por empreender em tecnologia e inovação.
-----	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

O tópico, a seguir demonstra o entendimento e a importância que os entrevistados atribuem à aprendizagem informal no ambiente de trabalho.

5.1.2 Entendimento e importância do tema aprendizagem informal

Apresenta-se, nesta seção, a descrição dos resultados da coleta de dados, sobre o entendimento e importância do tema aprendizagem informal.

5.1.2.1. *Entendimento do tema aprendizagem informal*

Nesta subseção, são apresentadas as respostas dos entrevistados da pesquisa em relação à compreensão do tema aprendizagem informal no ambiente de trabalho. As entrevistas realizadas com os diretores executivos revelam uma convergência em torno da percepção de que a aprendizagem informal é um componente crítico e intrínseca ao ambiente de trabalho contemporâneo.

Na percepção dos entrevistados, essa aprendizagem é caracterizada por sua natureza não estruturada, orgânica e, muitas vezes, autodidata, contrastando com formas mais tradicionais e formais de educação corporativa. Apesar das diferenças nos contextos específicos de cada *startup*, existe um entendimento comum de que a aprendizagem informal é impulsionada pela necessidade, curiosidade, proatividade e pela colaboração entre colegas.

O entrevistado E07, traz sua visão inicial como: "Vejo que essa aprendizagem informal é tudo aquilo que está fora dessa estrutura educacional...", convergindo com as percepções dos entrevistados E03 e E06:

Para mim, ela sugere como algo não estruturado, uma aprendizagem não estruturada, ou seja, fora do *onboarding* de uma empresa. Por exemplo, tem *onboarding*, que é estruturado, e você tem aquelas coisas que vai aprendendo de maneira orgânica no dia a dia (E03)

O que entendo por aprendizagem informal é algo que vamos aprendendo ao longo da vivência, da socialização, das conexões de coisas soltas que vamos lendo, de dicas e livros, e de cafés que tomamos com pessoas. Assim, vamos aprendendo de forma não estruturada (E06).

Uma outra convergência identificada é a da necessidade e resolução de problemas. A aprendizagem informal é, frequentemente, motivada pela necessidade imediata de resolver problemas ou atender a demandas específicas do negócio, como destacado pelo entrevistado E02:

Nossa trajetória foi de muito aprendizado, que veio da necessidade de resolver algum problema... A prática e a necessidade de avançar nos fizeram correr atrás e trazer o conhecimento necessário para seguir adiante. Acho que a necessidade traz o conhecimento informal para o jogo.

O entrevistado E07 acrescenta:

É fazer acontecer, geralmente demonstra que essa pessoa é proativa e quer resolver os problemas. E se ela não sabe, ou se ela não aprendeu, ou se ela não lembra, ela vai atrás, e não interessa em que forma seja esse conteúdo, se está na forma de uma conversa com uma pessoa, se está na forma de um podcast, se está na forma de uma leitura, se está na forma de uma tentativa de fazer com a mão na massa.

Outros entrevistados expressam que a aprendizagem informal é uma atividade orgânica e autodidata, incorporada ao cotidiano de trabalho, e não necessariamente estruturada ou formalizada. O entrevistado E04 ilustra essa perspectiva:

A aprendizagem informal faz parte do dia a dia. Faço todo dia, a toda hora. Tenho essa característica pessoal, um perfil de mindset voltado ao aprendizado por prática... Desenvolvi comigo mesmo um método próprio de aprender fazendo... Então, tem que usar, tem que fuçar, é tentativa e erro.

O entrevistado E10 corrobora dizendo que:

Aprendizagem começa com uma curiosidade. Geralmente, não se sabe sobre algo, tem-se interesse ou é obrigado a ter uma curiosidade. E aí começa-se a estudar. Sou uma pessoa que sempre foi autodidata e muita coisa que fiz

está no meu DNA. Então, tudo que conheço é à base de pesquisa, de estudo... Se a pessoa tem condição, se ela tem vontade, uma pessoa esperta, ela vai buscar o conhecimento. Então é muito mais pelo perfil. E claro, isso pode virar cultura, pode ser desenvolvido

Nesse sentido, a proatividade é vista como um componente essencial da aprendizagem informal, no momento em que os entrevistados enfatizam a importância de buscar ativamente novos conhecimentos e habilidades. O entrevistado E09 diz que:

A aprendizagem informal no ambiente de trabalho está muito ligada à proatividade. Vejo pelo fato de a pessoa ter interesse e buscar, porque não vai cair no colo. Se a pessoa não tem essa habilidade, não sei nem se dá para falar que é habilidade. Isso está mais para uma característica, mas a pessoa precisa pensar fora da caixa para começar a aprender coisas além do âmbito profissional

Na visão dos diretores pesquisados, a aprendizagem informal é frequentemente integrada ao fluxo de trabalho diário, surgindo de maneira espontânea, a partir das atividades cotidianas e das interações entre colegas. Um desafio comum mencionado é a dificuldade de medir ou quantificar a eficácia da aprendizagem informal, como expresso pela entrevistada E01:

Acho que a aprendizagem formal no ambiente de trabalho é uma coisa que não se tem muito controle. E acho que está diretamente relacionada a pessoas. Por mais processos que se tenha dentro de uma empresa, que temos vários aqui de aprendizagem e até de metas ligadas à aprendizagem de uma maneira mais completa, ela acontece muito de forma informal e não temos muitos indicadores sobre isso. Por isso, na minha opinião, depende muito da pessoa, é uma coisa como se fosse um desejo de cada um querer aprender naquele ambiente.

Na visão dos diretores, a criação de uma cultura de aprendizagem contínua e de abertura ao erro é vista como fundamental para promover a aprendizagem informal nas organizações. Como afirma o entrevistado E04: “tem que usar, tem que fuçar, é tentativa e erro. Às vezes, ver um vídeo, um tutorial é importante, mas abrir essa cultura na empresa de aprendizado contínuo é fundamental” e pelo entrevistado E05:

Você pode ter vários estudos, então, quando você cria algo que ainda não existe, e ainda mais, querer nesse cenário de extrema incerteza, esse modelo de aprendizado informal é mais natural do que acontece. Então, é muito na execução e no erro. Ter a humildade de chegar e dizer: "Olha, eu testei isso aqui e não deu certo", assumir, levantar a mão e dizer: "Isso aqui, galera, eu sei que não deu certo para a gente". Para nós já abordar um novo meio, um

novos caminhos, até mesmo para conseguir mitigar o mais rápido possível. Então, é muito a cultura do erro; claro que ninguém gosta de errar, mas tem a humildade de assumir

As visões convergentes dos entrevistados mostram que a aprendizagem informal representa uma prática intrínseca ao desenvolvimento profissional, alimentada pela resolução de problemas e pelo desejo de inovação. A dificuldade em quantificar ou medir diretamente tal aprendizagem não diminui sua valorização; pelo contrário, reforça a importância de promover uma cultura organizacional que reconhece e encoraja o aprendizado contínuo e a experimentação.

5.1.2.2. Importância do tema aprendizagem informal

Nesta subseção, são apresentadas as respostas dos participantes da pesquisa em relação ao entendimento sobre a importância do tema aprendizagem informal no ambiente de trabalho. Os resultados revelam que, por unanimidade, todos os participantes reconhecem a importância da aprendizagem informal. Segundo os diretores, ela é fundamental para o crescimento pessoal e organizacional, especialmente em contextos dinâmicos e, em constantes mudanças, como os relacionados à tecnologia e à inovação.

Para os entrevistados, este tipo de aprendizado é visto como complementar às formas mais tradicionais de educação formal, oferecendo flexibilidade e adaptabilidade essenciais no atual mercado de trabalho. Todos os entrevistados concordam que a aprendizagem informal é crítica para o sucesso e adaptação em um ambiente de trabalho em rápida evolução. Como destaca a entrevistada E01:

Muito importante porque acho que ela retroalimenta o crescimento da empresa. Não existe crescimento sem aprendizagem, aqui pelo menos usamos a palavra aprendizagem de maneira muito positiva. Todo erro é aprendizado, todo risco leva a um aprendizado. Não temos uma prática aqui dentro da empresa punitiva com relação a isso, pelo contrário. Não sabe fazer direito, faz e aprende com isso. Então, ela aqui para nós é talvez a grande base do nosso negócio porque trabalhamos com tecnologia, é uma coisa que a cada dia muda.

Essa visão é corroborada pelo entrevistado E10:

considero importante. Porque vejo que esse é um diferencial. Vejo que a pessoa que busca se aprender informalmente consegue se desenvolver mais. E às vezes nem toda empresa também oferece a forma de você aprender formalmente.

E pelo entrevistado E09:

Muito importante. Acho que a aprendizagem informal pode ser um tipo de aprendizagem até mais importante. Porque é a forma que você evolui, se desenvolve... é muito importante e é o grande divisor de águas, porque de nada vale você fazer um curso na G4, surreal, e não conseguir colocar isso e não performar para a equipe, não começar a vender mais, etc. E essa aprendizagem informal está no dia a dia.

Os entrevistados enfatizam, também, a importância de estar em contato direto com clientes e parceiros para capturar *feedback* e aprender com a experiência prática, destacando como essas interações informais podem levar a melhorias significativas no produto ou serviço oferecido. O entrevistado E02 destaca:

Acho que, principalmente na construção do negócio, foi muito relevante estar em contato com clientes e parceiros. Não podemos assumir que entendemos todas as nuances do mercado. Estar testando, tentando e capturando *feedback* de cliente é super relevante. Investimos muito tempo no início, acompanhando vendedor e gerente de loja para aprender como funciona de fato a operação de uma loja, o que foi super relevante para aprimorar o produto e conseguir entregar uma solução relevante

E o entrevistado E08:

Eu considero importante, porque essa questão de ter esse tato é, na minha percepção, o que faz a gente crescer. Então, coletar o *feedback*, ainda que seja um *feedback* ruim, ou um *feedback* bom. *Feedback* bom, legal, vou seguir por aqui. *Feedback* ruim, isso aqui não está legal, ah, mas não está legal porque por conta disso, isso aí, ataca nesses pontos que não estão legais. Então, essa questão da aprendizagem formal, eu acredito que é relevante para a gente conseguir crescer, evoluir e caminhar.

As respostas dos entrevistados mostram uma convergência sobre a importância crítica da aprendizagem informal no ambiente de trabalho, considerada essencial para o crescimento pessoal e organizacional, a inovação e a adaptabilidade. A aprendizagem informal é valorizada por sua capacidade de responder às rápidas mudanças do mercado, fomentar a resolução de problemas através da experiência prática e impulsionar o desenvolvimento contínuo. Este consenso reforça a ideia de

que a aprendizagem informal não é apenas um complemento à educação formal, mas um pilar fundamental para o sucesso em ambientes de trabalho dinâmicos. Para tanto, diferentes práticas

5.1.3. Descrição das práticas de aprendizagem informal

Os resultados apresentados, a seguir, evidenciam as principais práticas de aprendizagem informal no ambiente de trabalho utilizadas pelos diretores executivos entrevistados das *startups*. Cabe ressaltar, como descrito no capítulo *Procedimentos Metodológicos*, que durante as entrevistas, cada diretor teve que escolher até 5 práticas, ou seja, as mais utilizadas no dia a dia de trabalho (Gráfico 7).

Gráfico 7: Práticas de aprendizagem informal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Para 80% dos entrevistados, isto é, 8 de 10 dos dirigentes pesquisados (Gráfico 7), a **Experiência Profissional e Não Profissional** é a principal prática de aprendizagem informal. Para os entrevistados (E02, E04, E05, E06, E07, E08, E09 e E10), as experiências passadas, sejam elas profissionais ou pessoais contribuem para o crescimento individual e para a compreensão de negócios. Estas experiências influenciam positivamente a tomada de decisão e a criatividade. Como afirma o entrevistado E06:

A experiência profissional. Tenho 49 anos hoje, além da minha fase empreendedora, já trabalhei também em outras empresas, então tem muita coisa do passado, conexões e coisa que a gente vai aprendendo tanto num ambiente de trabalho quanto no ambiente social, então é fundamental para a gente pegar a facilidade, se não é, de crescer e aprender com esses dois universos.

A aprendizagem informal é enriquecida pela diversidade de vivências pessoais e profissionais que fundamentam e apoiam a resolução de problemas. Segundo o entrevistado E07:

Quando falamos de aprendizagem, principalmente a informal, estamos falando de vivência e muitas vezes não está necessariamente relacionado a ter o conhecimento necessário para resolver aquele problema... acho que essa experiência profissional, não profissional, essa bagagem que a pessoa traz é fundamental e já ter vivenciado coisas diferentes em ambientes diferentes, inclusive do é muito pessoal, pode ajudar e apoiar.

A **experiência prática** obtida através do empreendedorismo e do trabalho é vista pelos entrevistados como uma forma valiosa de aprendizagem, embora todas as experiências sejam consideradas importantes. Como destaca o entrevistado E09:

Experiência profissional e não profissional é minha prática. Como citei, aprendi empreendendo, trabalhando, então, acho que isso é o número 1, talvez antes. Se a gente fosse ter uma ordem, todos são importantes, claro, mas se fosse ter uma ordem, vejo que a experiência profissional viria.

A **Predisposição em Aprender por Conta Própria (Autodirigida)** é mencionada por 70% dos entrevistados. A autodireção no aprendizado é vista como uma característica essencial para o sucesso em ambientes dinâmicos (E01, E03, E04, E06, E07, E09 e E10). O desejo e a capacidade de aprender, independentemente,

são enfatizados como critérios importantes para o desenvolvimento profissional e pessoal. De acordo com o entrevistado E07:

Aprender por conta própria, acho que isso é uma condição *sine qua non*, coisa quase que inata que muitas vezes nasce com as pessoas, se isso não nasce, elas têm que desenvolver porque, senão, sem essa predisposição, as pessoas acabam não conseguindo buscar esse conteúdo, simplesmente fazem por talvez uma obrigação muito mais do que por um desejo genuíno.

Para o entrevistado E03, o aprendizado contínuo pode ser alcançado através de pequenas ações autodirigidas em busca de conhecimento específico, sem necessidade de formação formal extensiva:

O conhecimento está no mundo, basta buscar. Acho que são mais válidas várias pequenas ações do que uma grande. Se perguntar se fiz algum curso no último ano, não. Queria aprender gestão financeira específica, fui atrás de um curso, não tive tempo, peguei a informação necessária, aprendi e apliquei.

O desejo e o interesse pessoal são essenciais para impulsionar a busca ativa e contínua por conhecimento e aprendizado. Para o entrevistado E06:

A base de tudo é a pessoa ter vontade e querer aprender, então se a pessoa não gosta de uma matéria, de alguma área de negócio, a pessoa já se inibe, já não quer, então cada um tem os seus interesses. O meu interesse por isso é bastante forte, então por isso que estou toda hora lendo, vendo, pesquisando coisas na internet, tentando ver se aprendo mais com isso por causa dessa vontade.

60% dos pesquisados (E02, E03, E05, E06, E07 e E08) consideram a **Busca de Melhores Práticas (*Benchmarking*)** como uma ferramenta importante para aprender e melhorar processos e produtos. Prevalece um entendimento comum de que a busca de referenciais de comparação com concorrentes e outras empresas representa uma prática comum para identificar áreas para inovação e melhoria. Para o entrevistado E07:

Busca de melhores práticas, para mim, é uma das principais maneiras que aprendo informalmente, aprendendo com outras pessoas que já passaram pelo que estou passando, então gosto muito de conversar com outros empreendedores e entender o que estão fazendo lá que está dando certo e, principalmente, o que está dando errado, porque as pessoas gostam de focar muito no que está dando certo, mas o que está dando errado, o que fez que não deu certo, isso ajuda muito.

Segundo o entrevistado E03, para aprimorar a gestão de produto é eficaz consultar empresas similares, aprender com elas e adaptar as práticas bem-sucedidas ao invés de criar soluções do zero:

Quanto à gestão de produto, tínhamos dúvidas sobre como proceder. Busquei duas, três empresas com categorias de produto similares à nossa, abordei-as para entender melhor. Isso significa ver o que faz sentido e adotar aqui. Não há razão para reinventar a roda que já existe.

Para o entrevistado E02, entender práticas externas é essencial para melhorar e diversificar as próprias abordagens:

Muito do que está sendo feito, o que está sendo oferecido, de forma que diverge do nosso, é melhor ou pior, ou simplesmente diferente... acho que ter essa noção do que está sendo feito é super relevante, para não olhar somente para o próprio umbigo. Tinha o hábito de ficar bisbilhotando as soluções alheias, para ver se utilizava alguma delas.

A prática **Realização de Feedbacks** também tem 60% de escolha por parte dos entrevistados (E01, E02, E03, E05, E07 e E08). Os *feedbacks* regulares são uma parte integral do ambiente de aprendizagem informal deles, auxiliando no desenvolvimento e na melhoria contínua. É uma prática comum para garantir que todos estejam alinhados e que haja um espaço para crescimento e discussão aberta. O entrevistado E05 diz que:

Realizações de *feedback* são fundamentais porque criam aquela ponte de mente pra mente, a galera vai entendendo, vai discutindo, principalmente em *feedbacks*, principalmente em *one-to-ones*, que é de chegar e explicar assim: "Olha, esse processo do que tu aprendeu, cara, era isso? Foi isso o que tu imaginavas? Era isso a expectativa?"

Na *startup* do entrevistado E03, os *feedbacks* são realizados mensalmente com os colaboradores, apesar deles desejarem uma estrutura mais formal de desenvolvimento:

Feedback, temos períodos regulares dentro da empresa, menos estruturados do que gostaria, mas fundamentais. Cobramos a realização de um *feedback* mensal com cada colaborador, sentar para conversar com eles, fazer uma avaliação do último mês. Adoraria que tivéssemos um plano mais bem estabelecido de desenvolvimento profissional, mas entendemos que não é nosso momento para isso

Dar *feedback* é um desafio que promove autoconhecimento e é fundamental para o aprendizado, ligando cultura e comportamento à performance, conta o entrevistado E07:

A realização de *feedbacks*, acho que é muito mais um processo de autoconhecimento porque quando damos *feedback*, dar *feedback* é muito difícil, diria que é mais difícil até do que receber *feedback* e isso faz parte do processo de aprendizagem. Valorizo muito as questões culturais, de comportamento, acho que comportamento anda lado a lado com a performance, são duas pernas que precisam estar andando juntas.

A prática **Leitura de Revistas e Livros Profissionais** tem 50%, isto é, metade dos entrevistados usam a leitura como uma prática comum, já que é valorizada, no autodesenvolvimento e na busca proativa por conhecimento. Para os entrevistados (E03, E06, E08, E09 e E10), o acesso a livros profissionais é incentivado e visto como essencial para se manter atualizado, e, até mesmo, como uma ferramenta para inovação e *insight*. O entrevistado E03 conta que:

É o básico para mim. Muito do que fiz na *startup* surgiu de livros, preferencialmente aqueles que trazem experiências passadas, um hábito forte. Temos um programa que oferece um livro por mês a cada colaborador, que escolhe qualquer um, e a empresa compra. Isso conta muito, pois como *startup*, precisamos entender que nosso lugar no mundo não é contratar o profissional pronto. Acabamos contratando muitos em formação. O conhecimento está aí, basta ir atrás.

O entrevistado E08 valoriza a diversidade de técnicas de pesquisa e a leitura de artigos para ganhar perspectivas externas e enriquecer seu entendimento:

É algo que busco bastante e, por exemplo, até pegando da minha dissertação... utilizamos como técnicas de coleta de dados três métodos: análise documental, observação participante e entrevistas. E, falando da minha percepção, ler artigos de revistas sobre o assunto é muito bom para obter perspectiva de profissionais que não estão na minha bolha, então é muito bom pegar um ponto de vista de fora.

Os entrevistados das *startups* pesquisadas mencionam, ainda, outras práticas em menor grau. A **participação em feiras, encontros, workshops e eventos (40%)** e as **reuniões com stakeholders (40%)**, são valorizadas pelos pesquisados por oferecerem oportunidades para o *networking* e o aprendizado, proporcionando perspectivas externas para o enriquecimento do conhecimento interno. O

compartilhamento de conhecimentos com outros profissionais (30%), fomenta o aprendizado bidirecional, crucial para o desenvolvimento de novas ideias e abordagens.

A **participação na resolução de problemas (30%)** com equipes de trabalho destaca a importância do aprendizado prático e o desenvolvimento de habilidades essenciais. A **mentoria e o coaching (20%)** surgem como práticas de desenvolvimento profissional, oferecendo orientação e *insights*. Por fim, o **desenvolvimento de novos projetos com parceiros de negócios (10%)** representa uma forma dinâmica de aprendizagem informal, permitindo a aplicação prática do conhecimento teórico em iniciativas inovadoras e soluções de negócios colaborativos.

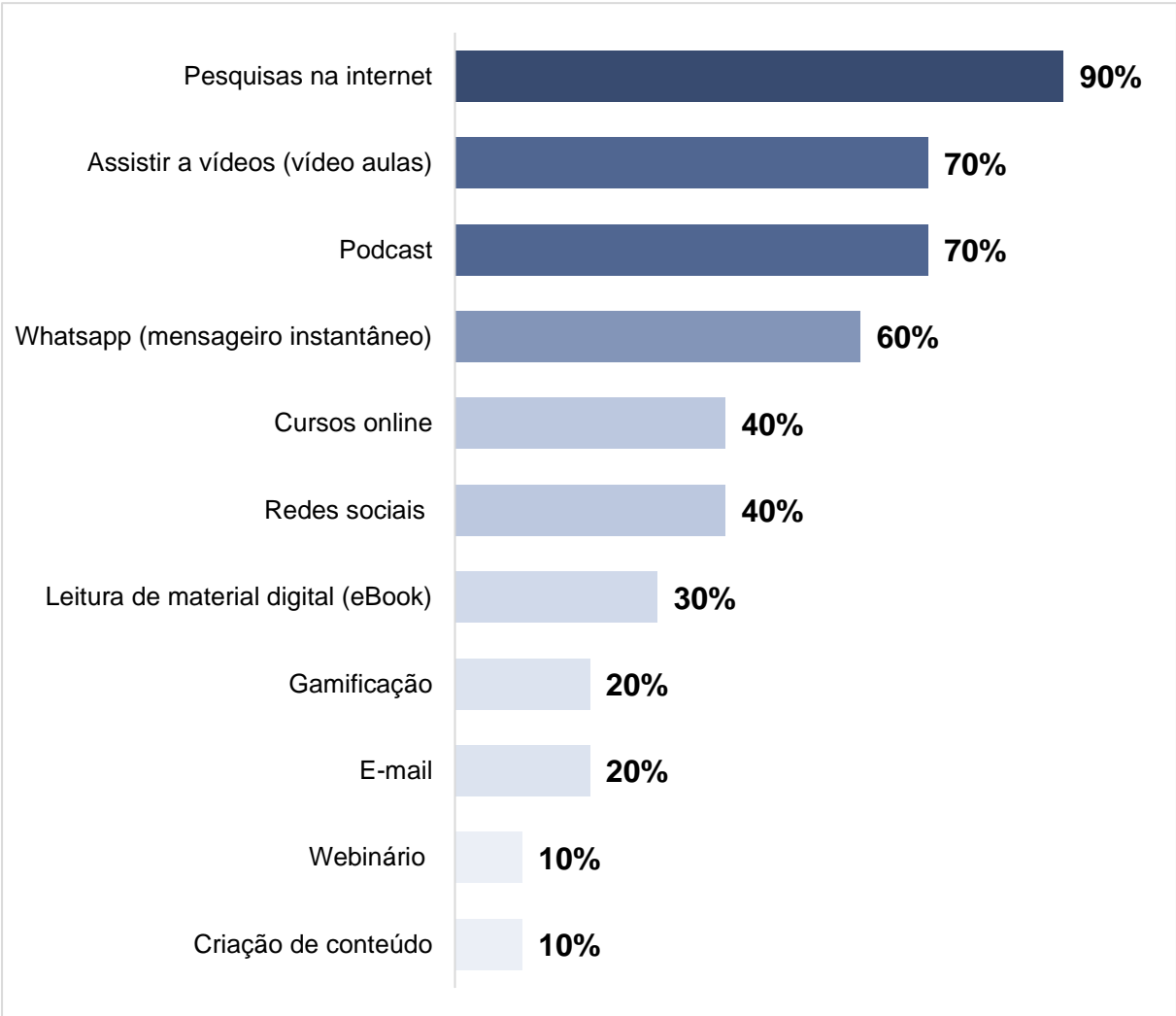
As práticas denominadas de **leitura de legislação e outras questões que possam afetar a empresa, a experimentação de formas de se fazer negócios e o compartilhamento de materiais e recursos com outros profissionais** não são mencionadas pelos entrevistados como facilitadoras da aprendizagem informal no ambiente de trabalho.

As práticas descritas pelos entrevistados demonstram a importância da proatividade, da experiência prática, da colaboração e do compartilhamento de conhecimento como fundamentais para a aprendizagem contínua. Essas práticas de aprendizagem informal refletem a importância de uma abordagem multifacetada para o desenvolvimento pessoal e profissional nos ambientes de trabalho.

5.1.3.1 Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal

Os resultados apresentados, a seguir, evidenciam as principais tecnologias usadas como práticas de aprendizagem informal no ambiente de trabalho segundo a perspectiva dos entrevistados das *startups*. Assim como nas práticas, cada entrevistado teve que escolher até 5 tecnologias/ferramentas, ou seja, as mais utilizadas no dia a dia de trabalho (Gráfico 8).

Gráfico 8: Tecnologias usadas como prática para a aprendizagem informal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

90% dos entrevistados (exceto E02) utilizam a prática **Pesquisas na Internet** (Gráfico 8). Para os entrevistados, as pesquisas na internet são fundamentais, servindo como base para o início de qualquer processo de aprendizagem. Ferramentas de busca como o Google e o uso de inteligência artificial para coletar dados são destacadas por sua capacidade de fornecer informações rápidas e relevantes, facilitando o *brainstorming* e a expansão do conhecimento. Como revela o entrevistado E07 as:

Pesquisas na internet, acho que é onde inicia a base de tudo. Principalmente quando vamos começar um modelo de *brainstorm*, abrir o Google, pesquisar, acho que é uma maneira muito boa de fazer um *screening* para depois consolidar esse conhecimento, então é a fase de *brainstorm* mesmo.

Já para o entrevistado E03, a pesquisa na internet é usada para aprender de forma rápida e eficiente, substituindo cursos longos por informações concisas.

Pesquisa na internet, como mencionei, é complementar. Em vez de parar para fazer um curso sobre gestão financeira, paro e vejo um artigo de dois minutos sobre o indicador X. Isso resolve muito mais para mim, pois consigo resolver com menos tempo. Particularmente, tenho usado muito a internet para esse tipo de pesquisa.

O entrevistado E09 corrobora com esse pensamento:

Pesquisa na internet, com certeza. Por conta do fácil acesso à informação, então, muitas vezes, ouvi um termo que não conhecia quando estava empreendendo, e jogava na internet, pesquisava e entendia sobre determinado assunto. Acho que pesquisa é indispensável.

A prática **Assistir a Vídeos (Vídeo Aulas)** é citada por 70% dos entrevistados (E01, E04, E06, E07, E08, E09 e E10). O consumo de vídeo aulas é apreciado, como uma forma flexível e acessível de aprendizado. Os entrevistados destacam o uso de plataformas como o YouTube não apenas para adquirir conhecimentos técnicos, mas, também, para o desenvolvimento pessoal. A preferência por vídeos reflete a demanda por aprendizagem visual e a facilidade de acesso a conteúdos educativos de qualidade. O entrevistado E04, conta que o:

YouTube é mais onde me formo, tanto nos canais de notícias tradicionais, que consigo consolidar ali, quanto na linha de podcasts sobre assuntos que me interessam, como tecnologia, empreendedorismo, história, política e temas genéricos.

Para o entrevistado E07, as vídeo aulas no YouTube, também, são uma fonte primordial de aprendizado, com a preferência por cursos e *lives* específicas devido à facilidade de consumo de conteúdo:

Vídeos aulas, acho que YouTube é uma das principais fontes de conhecimento que temos hoje, vejo muito YouTube. Sou assinante de alguns canais específicos e aí temos cursos dentro do próprio YouTube, tenho até algumas lives que têm alguns cursos legais, mas simplesmente porque vídeo, pelo menos para mim, é a maneira que mais gosto de consumir conteúdo.

Para o entrevistado E08, recorrer a vídeos explicativos no YouTube para entender conceitos complexos é uma estratégia eficaz e preferida por sua capacidade de clarificação:

Eu gosto muito de assistir a algum vídeo quando não entendo o conceito de alguma terminologia ou fundamento, joga no Google e pego um vídeo explicativo. Gosto bastante, acho que o vídeo é ótimo porque elucida, vai até o YouTube mesmo, conseguimos recortar o que queremos especificamente, é maravilhoso.

Os **Podcasts** são mencionados por 70% dos entrevistados (E02, E03, E04, E05, E06, E07 e E8), como uma forma conveniente e flexível de consumir informações. Os gestores podem se manter informados sobre tendências do setor, além de adquirirem novos conhecimentos enquanto realizam outras atividades. Eles são particularmente estimados por sua natureza dinâmica e pela oportunidade de ouvir experiências e perspectivas diversas. O entrevistado E04 afirma:

Gosto de *podcasts*, para mim é onde me formo nos canais, tanto de notícias tradicionais que consigo consolidar, quanto na linha de podcasts sobre assuntos que me interessam, como tecnologia, empreendedorismo, história e política.

Os Podcasts oferecem uma abordagem dinâmica e conversacional para o aprendizado, imergindo o ouvinte em discussões profundas e relevantes, como evidencia o entrevistado E05:

Bem interessante, principalmente para oxigenar conteúdo. Ele é mais dinâmico, é mais rápido, é mais natural, é uma conversa, parece um bate-papo, então você vê... o podcast, com algum convidado sobre aquele tema, que tipo parece que você tá imerso dentro daquela conversa. Então, acho que o formato do podcast, muito bom essa questão.

O **WhatsApp (mensageiro instantâneo)** é utilizado por 60% dos entrevistados (E01, E02, E04, E05, E08 e E09). Essa ferramenta de comunicação e troca rápida de informações é valorizada por sua capacidade de facilitar o acesso a informações atualizadas e promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos em tempo real. De acordo com o entrevistado E01:

O WhatsApp é o nosso canal do dia a dia, temos vários grupos dentro do WhatsApp para discutir assuntos diferentes, é como se estivesse falando com a pessoa que está sentada ao seu lado. Então, hoje uso bastante o WhatsApp também como forma de aprendizado, de troca, etc... é mais generalista. Então, tenho um grupo, por exemplo, de um board, tem outro grupo só do povo de atendimento, tem outro grupo só do povo de produto, então nos grupos vamos como se estivéssemos sentando numa reunião.

Para o entrevistado E09, o WhatsApp é essencial para comunicação e aprendizado, conectando mentores e empreendedores em uma plataforma universal:

O WhatsApp hoje é indispensável, já começa aí, troca de mensagens, todo mundo tem WhatsApp. Então converso com todos os mentores, todas as pessoas que participaram da minha jornada de empreendedorismo, tiveram quase todas canalizadas. Nasci nesse meio, então, como você sabe muito bem e já devia imaginar, impossível deixar de fora

A prática **Cursos online** é citada por 40% dos entrevistados (E01, E02, E05 e E10) e as **Redes sociais** também por 40% (E04, E05, E07 e E10), destacando-se como ferramentas de desenvolvimento profissional. Elas permitem segundo os entrevistados, uma gama de cursos adaptados às suas necessidades específicas de aprendizagem. As redes sociais como o LinkedIn vão além do *networking*, servindo como plataformas de aprendizado e acesso a conteúdo especializado. Para os entrevistados possibilitam, também, a atualização contínua acerca das últimas tendências do setor, assim como favorece o engajamento em discussões profissionais e no estabelecimento de conexões com especialistas e colegas do varejo.

O entrevistado E10 diz que: “Tenho feito cursos *online*, de uma maneira um pouco mais tradicional... mas está valendo. Consumo o curso e tem um conteúdo mais organizado dentro... Então gostamos também, o preço é acessível”. Para o entrevistado E05 “o time de desenvolvimento está fazendo cursos *online*, a gente contratou, por exemplo até para o pessoal da nova gestão, principalmente na parte do CS, quando tem essa questão de construção.”

A prática **Redes sociais**, segundo o entrevistado E04, facilita o acesso a conteúdo, contatos e programas de inovação, ampliando as conexões e o aprendizado profissional.

Redes sociais, especialmente LinkedIn, são ferramentas especiais de acesso a materiais, conteúdo, contatos e, eventualmente, um conteúdo já é indicação de um programa de inovação ou de um evento, uma conexão com pessoas

que estão participando daquele evento. Quando a gente conecta com uma pessoa, vê as conexões em comum.

O entrevistado E07 também diz que:

Redes sociais, porque rede social muitas vezes é aquilo que nos ajuda a trazer o novo, o atual, aquilo que está no momento, muitas vezes vamos para trás, não conseguimos acompanhar e às vezes pegamos um fio da meada de algo que está acontecendo pela ponta para entender isso aqui melhor.

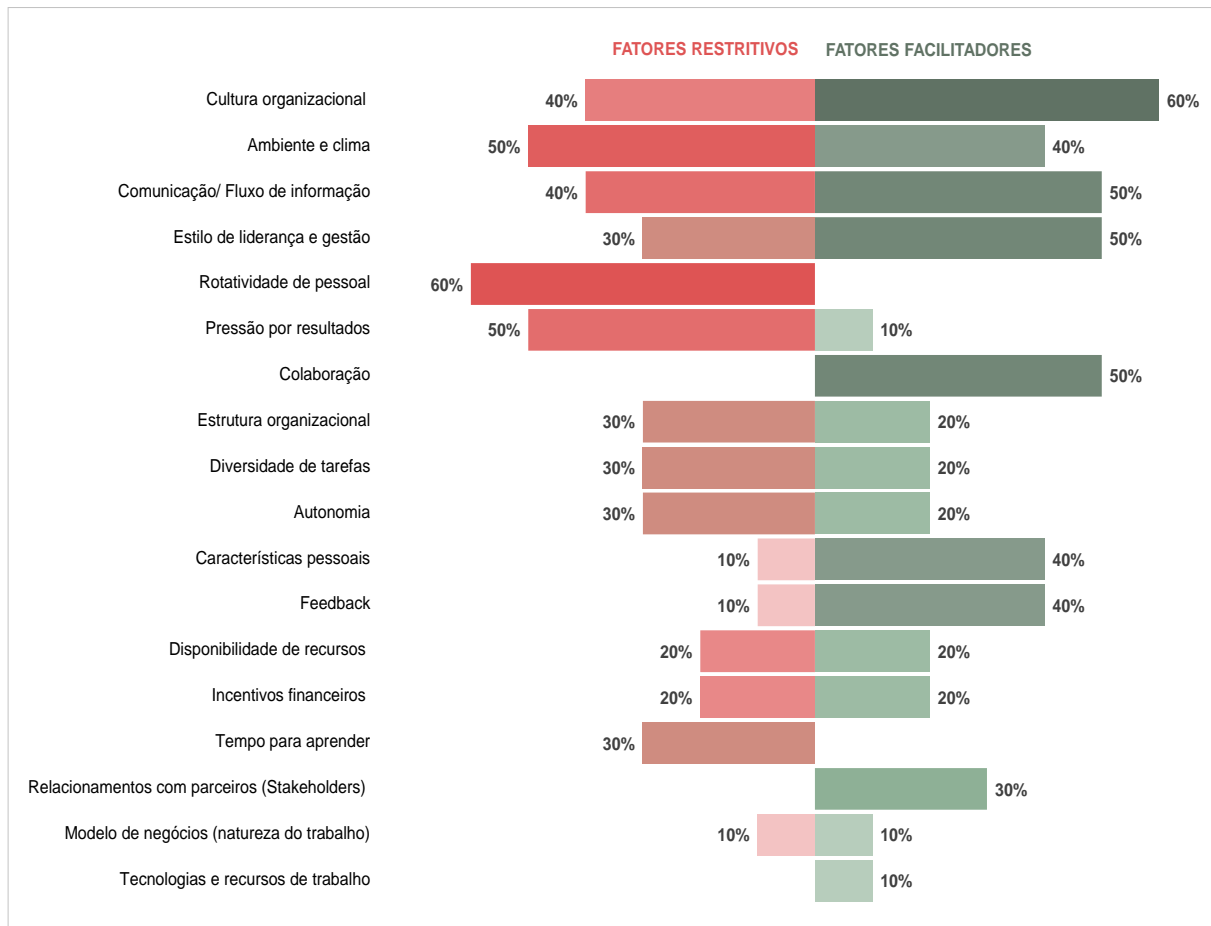
Os entrevistados, também, citam em menor grau de importância, outras tecnologias e ferramentas como: 1) a **leitura de eBooks (30%)** focados em casos de uso e sucesso; 2) a **gamificação (20%)** para tornar o aprendizado mais envolvente e interativo; 3) os **e-mails (20%)** para se manterem atualizados através de *newsletters*; 4) assistir **webinários (10%)** para encontrar *insights* de especialistas e líderes do varejo, e; 5) a **criação de conteúdo (10%)** como uma forma de aprofundar e compartilhar conhecimento.

As 5 tecnologias e ferramentas mais utilizadas para a aprendizagem informal no ambiente de trabalho, conforme relatado pelos entrevistados das *startups* incluem: 1) **pesquisas na internet**; 2) **vídeo aulas**; 3) **podcasts**; 4) **uso do WhatsApp** para comunicação e aprendizado e; 5) **cursos online e redes sociais**. Essas ferramentas refletem as práticas correntes na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento profissional no dia a dia das *startups* de varejo.

5.1.4 Descrição dos fatores facilitadores e restritivos à aprendizagem informal no ambiente de trabalho

Os resultados apresentados, a seguir, evidenciam os fatores facilitadores e restritivos à aprendizagem informal no ambiente de trabalho, resultantes das entrevistas com os diretores executivos das *startups* pesquisadas. Conforme descrito anteriormente, cada entrevistado teve a liberdade para escolher até 5 fatores facilitadores e 5 restritivos (Gráfico 9).

Gráfico 9: Fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Os fatores descritos no modelo de análise e no roteiro de entrevistas (Gráfico 9), tanto podem facilitar como restringir à aprendizagem informal no ambiente de trabalho. A **Cultura Organizacional** representa o principal fator facilitador escolhido por 60% dos entrevistados das *startups* (E01, E02, E03, E07, E09 e E10) e 40% como fator restritivo para os entrevistados (E02, E06, E07 e E08). Como por exemplo, na visão do entrevistado E02:

Para mim, a cultura organizacional é o ponto principal. Sempre incentivamos e enfatizamos a importância de uma cultura de aprendizagem contínua. Estávamos sempre abertos a ouvir, conversar e admitir que não sabemos tudo, sempre em busca de mais conhecimento. Mas vejo que, se não for encarada dessa forma, pode ser uma restrição.

Para o E02, a cultura organizacional pode tanto estimular quanto restringir o aprendizado autônomo, já que depende de lideranças fortes e com abertura à inovação prática:

Vivemos um choque de culturas onde uma cultura muito voltada para uma liderança forte e visionária pode, de certa forma, limitar as pessoas que fazem parte do negócio. Limita-se a receber direcionamentos da liderança sem buscar ou provocar aprendizado na prática. Vejo isso como um grande problema e uma restrição para o negócio aprender por conta própria no dia a dia. É uma cultura que dificulta isso. Portanto, vejo a cultura organizacional tanto como facilitadora quanto restritiva.

De acordo com o entrevistado E07, a cultura organizacional abrange liderança, comunicação e autonomia para inspirar a busca de autonomia por aprendizado, não por obrigação, mas por um desejo genuíno de crescimento pessoal:

Acredito muito que, se parar para pensar, estilo de liderança, comunicação, cultura, *feedback*, autonomia, no final do dia para mim tudo está sob um grande guarda-chuva, que é esse guarda-chuva da cultura organizacional. E acredito que para as pessoas é muito uma questão de assim, não posso obrigar as pessoas a buscarem aprendizagem informal. Quero despertar esse interesse nelas para que façam isso por conta própria. É muito isso, é muito a empresa ter esse trabalho de despertar esse desejo, seja por uma própria competição saudável entre pares, de olhar, essa pessoa está fazendo isso, está fazendo aquilo. E a cultura é o que vai permitir com que as pessoas se desenvolvam e, melhor do que isso, queiram se desenvolver. Isso para mim é o principal, se a pessoa não quer, ela não vai se desenvolver.

Na visão do E07, a cultura que pressiona por conhecimento prévio sem apoio pode desmotivar a aprendizagem, já que reflete um estilo de gestão que não incentiva o desenvolvimento genuíno ou eficaz:

Sei que tem empresas que são meio assim: “já era para tu estar sabendo”, “porque tu não sabes”, “mas tu não sabes”. “Então vai atrás, se não vou achar outro que faça”. E aí a gente sabe que não é bem assim, e aí de novo, essa pessoa vai fazer por obrigação, ela pode até fazer, mas aquilo não vai ser bem aproveitado, não vai trazer os resultados esperados, então por isso que acho que o estilo de gestão, eles são reflexo da cultura e a cultura que faz com que, de novo, as pessoas se sintam incentivadas a ter uma aprendizagem ou não, ou a desenvolver essa aprendizagem.

O entrevistado E09 considera a cultura organizacional apenas como facilitadora, quando transparente e focada em pessoas, destacando a importância de uma equipe excepcional:

Cultura organizacional é facilitador. Sou uma pessoa muito transparente, como percebeu, e prego muito por isso nas contratações, na minha relação com as pessoas... Então para mim, cultura organizacional hoje, principalmente na minha empresa, estamos com um time excepcional e vejo que faz toda a diferença no negócio. Não tem como querer empresa é formada por pessoas, então é indispensável.

O entrevistado E06 percebe a cultura apenas restritiva:

Cultura organizacional, vamos ver, hoje temos uma cultura, que está muito focada no trabalho, não muito no aprendizado. A cultura organizacional tem muita coisa para fazer, agenda uma atrás da outra, tendo que correr atrás das coisas. Então é reunião atrás da outra, um monte de coisa para resolver, então não tem aquela coisa, vamos fazer um estudo de caso de um determinado cliente, trazer aqui toda sexta-feira um caso legal para discutir sobre. Não tem mais isso, tínhamos no passado. Não tem mais isso.

O fator **Ambiente e clima** é visto por 50% dos entrevistados como restritivo (E03, E04, E05, E06 e E08) e para 40% como facilitador (E01, E03, E04 e E10). Entre os entrevistados que percebem o ambiente e clima como facilitadores, o entrevistado E01 destaca a interconexão com a cultura organizacional, sugerindo que um ambiente positivo é intrínseco a uma cultura de aprendizado eficaz:

Acho que ambiente e clima são bons... Para mim, o ambiente e clima têm a ver com cultura organizacional. Se não tem um bom ambiente, se não tem uma cultura organizacional... Temos um ambiente muito propício a essa troca.

Para entrevistado E01, um ambiente propício à troca de conhecimento é essencial, indicando que a qualidade do ambiente e clima tem um impacto direto na disposição para a aprendizagem. O entrevistado E04 aprecia a transparência e a descontração no ambiente de trabalho, argumentando que esses aspectos podem mitigar os desafios inerentes à gestão e ao aprendizado:

O ambiente descontraído é bom... Geralmente, algumas pessoas falam assim: mas você vai ter problema sendo transparente, falando dos números demais. Eu falo, e não falar também tem problema, vamos discutir. Qual é o pior problema dos dois? Os dois têm desafios, os dois têm problemas, não tem problema. Acho que os problemas gerados pela transparência são menores do que os aparentes.

Para o entrevistado E04, a transparência fomenta uma atmosfera de confiança que, por sua vez, pode reduzir as barreiras ao desenvolvimento pessoal e profissional. O entrevistado E10 ressalta que um bom ambiente e clima entre colegas incentivam a vontade de crescer e contribuir para o sucesso coletivo, sugerindo que a qualidade das relações interpessoais no trabalho é um fator para o estímulo ao desenvolvimento:

Um bom ambiente e clima entre os colegas e na empresa fazem com que você tenha vontade de se desenvolver. Você tem vontade de entregar mais para o time.

O entrevistado E03 compartilha uma visão que equilibra as vantagens e desvantagens de um ambiente nas modalidades de trabalho, presencial e remota:

Não ter toda a equipe presencial é visto como restritivo por mim, mas também como facilitador, pois depende da atividade. Nossa equipe técnica é remota, e a de negócios, presencial. Haverá situações melhores para estar distante e outras para estar próximo. Se tenho uma dúvida, vou até a mesa do meu colega em segundos. Porém, se o colega me aborda o tempo todo de maneira desestruturada, também pode atrapalhar meu desenvolvimento. Portanto, há dois lados. É uma questão de ambiente e modalidade, estar presencial ou não. Estou sozinho no escritório agora, todos trabalhando de casa ou já foram embora, somos flexíveis. Não vejo como uma questão de ambiente de colaboração, mas sim de localização, pois nossos desenvolvedores moram em outras cidades.

Para entrevistado E03, ainda, a flexibilidade no local de trabalho oferece oportunidades tanto para a interação imediata quanto para o desenvolvimento individual, pois destaca a importância da escolha da modalidade de trabalho baseada nas necessidades da tarefa em questão e como isso afeta o ambiente e clima da *startup*. O entrevistado E05 continua essa discussão, compartilhando as restrições impostas por um modelo de trabalho inteiramente remoto:

Isso aqui é um fator restritivo, se estivéssemos todos presencialmente, seria outra realidade, outro nível, infelizmente não é, restringe bastante por ser inteiramente remoto. Então, acredito que todos que estão aquecendo o modelo de negócio, principalmente pela natureza do trabalho, enfrentam restrições.

Os entrevistados (E04, E06 e E08) ressaltam as limitações impostas por outros aspectos do ambiente e clima. O entrevistado E04, por exemplo, reconhece as dificuldades da gestão centralizada, criticando a liderança egocêntrica e a falta de empatia:

Um ambiente ruim não é desejável, especialmente quando o líder é muito egocêntrico, centralizador, com uma característica pessoal de pouca empatia, muito frio ou com uma comunicação distante e fria, ou de reter muita informação e não compartilhar o que está acontecendo.

O entrevistado E06 argumenta que as restrições estão pela falta de tempo dedicado ao aprendizado conjunto: “o ambiente, o clima, está restringindo porque realmente não temos tempo para nos reunir e dividir e aprender em conjunto”. Essas condições podem limitar as oportunidades de aprendizagem informal.

O entrevistado E08, por sua vez, vincula diretamente a capacidade de aprendizagem à qualidade do ambiente e clima, argumentando que sem comunicação efetiva e um clima organizacional positivo, a produtividade e a colaboração sofrem, impactando negativamente a aprendizagem:

O ambiente, o clima, que não tem comunicação, a galera não vai trabalhar mais leve... o clima vai pesar, produtividade não vai aumentar, vai ter menos colaboração, então sem esses pilares, é algo que vai dificultar a capacidade de aprendizagem.

O fator **Comunicação/Fluxo de informação** também é percebido por 50% dos entrevistados como facilitador (E02, E05, E06, E07 e E09) e 40% como um fator restritivo (E01, E02, E08 e E10). O entrevistado E02 é o único que percebe a comunicação, tanto como facilitadora quanto como restritiva, ao destacar a relação direta entre a comunicação, o fluxo de informação e a cultura organizacional, já que ambos são importantes para o aprendizado.

A comunicação e o fluxo de informação, ou a falta deles, e o incentivo à comunicação, ficam bastante claros no potencial de contribuir ou prejudicar a aprendizagem. Por isso, acho que esses dois são desdobramentos da cultura organizacional.

O entrevistado E05 menciona a agilidade proporcionada pelas ferramentas modernas que reduzem burocracias e facilitam a troca informal de informações.

A comunicação é facilitadora tranquilamente... hoje, via *Discord*, temos menos burocracia, graças à parte das tecnologias e ferramentas. Então, hoje é tudo organizado por essa questão informal, não precisando criar toda uma documentação, o que torna essa parte muito mais fluida.

O entrevistado E06 aponta a comunicação como um meio de abrir portas para conversas produtivas e aprendizado compartilhado:

Comunicação é facilitador também, porque abre as portas para as pessoas conversarem... às vezes, nós estamos conseguindo conversar, está bem

legal. Fizemos um negócio juntos lá que deu certo, então assim funciona. Quando há transparência, um fluxo de informação melhor, dá para aprender mais.

O entrevistado E09 considera a comunicação como um fator facilitador para o aprendizado e desenvolvimento: “Comunicação é um facilitador, tenho essa habilidade de comunicação muito forte para mim, é um facilitador incrível.”

Os entrevistados que percebem a comunicação e o fluxo de informação como fatores restritivos apresentam diferentes perspectivas. O entrevistado E01 critica a ineficácia da comunicação quando não resulta em ações concretas ou aprendizados tangíveis. As discussões precisam ser transformadas em resultados palpáveis.

Não vai adiantar se a comunicação não transformar o que está sendo dito em algo concreto, porque só falar é uma coisa; outra coisa é pegar aquilo e transformar em algum resultado. Para mim, é difícil aprender se não houver uma forma objetiva de trazer o resultado do aprendizado. Então, não adianta nada fazer uma reunião com 20 pessoas, uma equipe fazer uma série de trocas entre elas, se não saio dali com algo tangível. Por isso, temos todo um processo aqui, onde tudo que é melhoria ou sugestão é categorizado, não importa quem vença, se é nosso ou se é um cliente, entra numa categoria; são quatro categorias: urgentíssimo, importante, menos importante. Mas tudo vai para dentro de um papel e esse papel é analisado de forma completa.

O entrevistado E08 expressa a preocupação com a limitação do aprendizado em ambientes, onde a comunicação é deficiente, sublinhando a importância de um fluxo de informações ativo para o crescimento organizacional.

Eu diria que quando não tem comunicação, essa aprendizagem é muito pequena, quase não tem aprendizagem, então é importante ter uma comunicação, esse fluxo, o fluxo de informações é importante ter essa troca, para, na minha visão, para a organização prosperar.

O entrevistado E10 enfatiza o impacto negativo da falta de comunicação no entendimento compartilhado dos objetivos da empresa e na consciência do papel de cada um no sucesso coletivo.

Então, a comunicação, acho que é o principal. Não ter comunicação influencia muito porque você não consegue passar a cultura. É muito importante que todas as pessoas do seu time saibam o que você está fazendo no seu negócio.... todo mundo tem que saber que tem uma parte, uma influência no resultado, por mais indireta que seja.

O fator **Estilo de liderança e gestão** tem impacto na aprendizagem informal nas *startups*. 50% dos entrevistados (E02, E05, E07, E08 e E10) percebem o estilo de liderança como um fator facilitador, enquanto 30% (E01, E02 e E07) consideram a liderança como um fator restritivo. Os entrevistados identificam o estilo de liderança e gestão como facilitador, mas, destacam diferentes aspectos.

O entrevistado E02 enfatiza a importância da liderança em promover um ambiente onde as experiências pessoais e os desafios enfrentados são compartilhados e discutidos coletivamente. Ressalta, ainda, a conexão entre liderança, comunicação e cultura organizacional, ou seja:

O estilo de liderança e o fluxo de comunicação de informação são muito conectados. São desdobramentos da cultura organizacional para mim. Este estilo de liderança, colocando-se como facilitador do processo, provoca as pessoas a trazerem suas experiências para a mesa, principalmente os problemas e obstáculos encontrados no dia a dia, para que sejam discutidos em grupo.

O entrevistado E07 afirma que a capacidade de liderança ajuda a fomentar a aprendizagem informal através da comunicação, gerenciamento inclusivo e compartilhamento de conhecimento fora do contexto de trabalho. Para ele:

Em função do estilo da liderança, de como ela vai estar se comunicando, como vai estar gerenciando, como vai estar dando oportunidade, se essa liderança traz ideia de aprendizagem informal, se ela compartilha outros conteúdos, conhecimento, se puxa outros assuntos não relacionados ao trabalho.

O entrevistado E08 valoriza líderes abertos ao ensino e à troca para facilitar o desejo de aprender entre os membros da equipe:

Liderança e gestão também. Uma liderança mais aberta, que está disposta a ensinar, a trocar, querer ter esse relacionamento. É um grande facilitador também para aprender porque tanto para o líder querer ensinar quanto para o subordinado querer consumir mais, legal. Quero isso aqui, quero aprender, ter essa fome de querer aprender mesmo.

Os entrevistados (E01, E02 e E07) consideram o estilo de liderança como um fator restritivo. O entrevistado E01 critica os estilos de liderança que falham em promover autonomia e um ambiente colaborativo, ao mencionar que o estilo de liderança e gestão é essencial para o aprendizado:

Se a liderança não tem o pensamento de dar autonomia e de criar um ambiente colaborativo, não adianta, porque não haverá aprendizado. Com certeza, o estilo de liderança e gestão é crucial. Eu ia marcar isso no outro, mas fiquei pensando que tem tantas outras coisas importantes, mas, com certeza, sem isso, acabou.

O entrevistado E02 adverte contra a mentalidade de "trazer soluções, não problemas", argumentando que este tipo de líder e de gestão desencoraja a equipe a discutir dificuldades e construir soluções coletivas:

Aquela máxima de "me traga soluções, não problemas" são um grande erro e acabam prejudicando muitos negócios. Então, onde de fato se inibe o time a trazer as dificuldades, discutir em grupo e poder construir soluções alternativas, acho que o estilo de liderança em gestão vai impactar, tanto positivamente quanto negativamente, nesse sentido.

A liderança para o entrevistado E07 que valoriza, excessivamente, o aspecto técnico em detrimento da aprendizagem informal pode limitar a inovação e manter a empresa "dentro da caixa". Para ele:

Estilo de liderança, gestão com certeza, acredito que uma liderança que valoriza apenas o aspecto e o quesito técnico. Muitas vezes essa aprendizagem formal pode nem ser valorizada. E a empresa pode ter uma visão de que isso não tem valor. E isso obviamente vai restringir as pessoas a buscar esse tipo de conhecimento e muitas vezes são aquelas empresas que acabam ficando dentro da caixa porque não tem ninguém, mas é diferente, então por isso que acho que isso é estilo de liderança

Dois outros fatores que são restritivos segundo os diretores pesquisados são: 1) a **Rotatividade de pessoal** com 60% das respostas e sem nenhum ponto facilitador, e; 2) a **Pressão por resultados** com 50%, no qual, apenas 1 entrevistado à considera como fator facilitador. Para os entrevistados (E01, E02, E05, E06, E07 e E10), a rotatividade de pessoal é um fator restritivo. Para o entrevistado E01:

A rotatividade de pessoal é um problema sério. Porque, quando você tem um ambiente de aprendizado, cada um conta muito e, se esse um sai, é como se tivesse que voltar algumas casas para avançar novamente, para poder pegar aquele que está no início da jornada e trazê-lo junto. Então, isso é chato e pode prejudicar bastante se você tem uma empresa que tem muita rotatividade, pode influenciar bastante na aprendizagem final.

A entrevistada E01 enfatiza o impacto da rotatividade no ambiente de aprendizado, onde a saída de um membro da equipe é vista como um retrocesso,

forçando a *startups* a reiniciar o processo de integração e aprendizado para novos membros. O entrevistado E02 diz que com a rotatividade perde-se todo o conhecimento acumulado, os obstáculos superados e as soluções desenvolvidas. De acordo com ele:

A alta rotatividade de pessoal é definitivamente restritiva. Perde-se todo o conhecimento acumulado, os obstáculos superados e as soluções encontradas pela equipe. As pessoas com mais tempo de empresa possuem um repertório maior e podem compartilhar experiências valiosas com os novatos. Isso é, de fato, um aspecto muito negativo.

O entrevistado E05 reconhece os desafios na transmissão de conhecimentos e práticas informais em ambientes com pouca formalização dos processos. Para ele:

A rotatividade de pessoas é, com certeza, um fator restritivo bem forte... Como a gente não tem tantos processos formalizados, tipo não tem alguém que diz "aqui, vai lá executar isso" tudo padronizado, fica muito centralizado... quando há rotatividade, você tem que pegar uma nova pessoa e ensinar naturalmente para que ela se adapte.

O entrevistado E07 aponta para a insegurança gerada pela rotatividade ao dizer que ela inibe a vontade dos funcionários de se destacarem ou investirem no desenvolvimento pessoal e profissional, por perceberem sua situação como temporária e incerta,

A rotatividade é problema muito grande... eu acho que as pessoas não sentem seguras para poder dar mais porque elas acham que aquilo ali não vai fazer sentido então não tem por que se destacar.

O entrevistado E10 destaca a dificuldade em instaurar e manter uma cultura organizacional sólida frente à constante mudança de pessoal. Segundo ele:

A rotatividade de pessoal pode ser um negativo também porque, se você troca muito de empresa para empresa, não consegue instalar cultura. Cultura leva tempo, é um investimento caro para a empresa, mas necessário. Então isso é um ponto negativo.

O fator **Pressão por resultados** é visto apenas pelo entrevistado E09 como um fator facilitador. Segundo ele:

Pressão por resultados, acho que é um facilitador. Porque se não tem pressão, não sai da zona de conforto. Precisa estar sempre ali com OKR, com o resultado batendo na porta, que daí está sempre se motivando, buscando aquele resultado. Então vejo dessa forma, muito pelo momento da minha empresa, como falei, estamos crescendo a todo vapor e temos muita pressão, mas ao mesmo tempo damos muito resultado. Então acho isso bem legal.

A pressão por resultados segundo o entrevistado E09 impulsiona a saída da zona de conforto, já que motiva a busca constante por resultados, especialmente, em contextos de rápido crescimento empresarial. 50% dos entrevistados consideram a **Pressão por resultados** como um fator restritivo. A entrevistada E01 aponta para o dilema enfrentado no processo de avaliação de desempenho, onde a pressão é vista como um fator punitivo:

A pressão por resultados também é um problema que já vivemos aqui. O processo de avaliação de desempenho é uma faca de dois gumes. Tem gente que vê como uma oportunidade de crescimento, outros veem como algo punitivo, não porque foi prejudicado, mas porque deixou de ganhar. Então, isso é uma linha muito tênue, na minha opinião, o tipo de pressão e como fazer pressão para obter resultado sem influenciar na colaboração e na espontaneidade, e naquela necessidade que temos de crescer juntos. E talvez seja um dos problemas mais sérios.

Os entrevistados E04 e E05 argumentam que a **pressão por resultados** pode desviar o foco do propósito maior da empresa, impactando negativamente na autonomia e na motivação da equipe. O entrevistado E04 expressa uma experiência pessoal de pressão do tempo como negativa: “A pressão por resultados é ruim. É o que estou vivendo hoje, tenho uma pressão prática por resultados que é ruim”.

O entrevistado E05 reflete sobre como as metas podem se tornar contraproducentes se não acompanhadas de um processo organizado que permita à equipe manter a sua liberdade criativa. Em suas palavras:

Pressão por resultado também é um dos fatores restritivos. Porque não é só uma questão de facilitar; metas são importantes. Mas, desde que você tenha um processo organizado de entregas... por mais que tenha autonomia, é tão implícita, tão incorporada na cultura que, se colocamos muita pressão por resultados, acaba desviando um pouco do propósito dessa flexibilização...

Os entrevistados E06 e E10 destacam o impacto da pressão por resultados na capacidade de manter uma cultura de aprendizado contínua e no bem-estar psicológico dos colaboradores. O entrevistado E06 observa que a necessidade

urgente de atingir metas de venda pode limitar o tempo disponível para aprendizagem e crescimento:

Acho que a pressão pelo resultado também está dando uma apertada, porque precisamos bater meta de venda, fazer um negócio, as pessoas não estão com tempo para ficar, de bobeira que digo é olhando e aprendendo.

O entrevistado E10 fala que a pressão pode focar excessivamente nos resultados, negligenciando outros aspectos importantes do trabalho e afetando o estado psicológico da equipe:

A pressão pelo resultado faz com que você acabe focando muito nisso, deixando coisas de fora, influenciando também no seu psicológico. Não fica bem para aprender, focado em algo que coloca uma pressão, às vezes até mais do que necessária.

O fator **colaboração** é considerado por 50% dos entrevistados como sendo o quinto fator facilitador. Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados considera a colaboração como restritiva. Para os entrevistados (E01, E02, E03, E04 e E06), a capacidade de trabalhar em conjunto, compartilhar conhecimentos e experiências, e apoiar uns aos outros é vista como essencial para criar um ambiente de trabalho dinâmico e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A entrevistada E01 vê a **colaboração** como essencial, argumentando que a cultura organizacional deve promover um ambiente aberto e descontraído que incentiva o autodesenvolvimento. Em suas palavras:

A colaboração é fundamental para que isso aconteça. Se alguém que está hoje nesse ambiente não participa, as pessoas que entraram na empresa não entenderam que a cultura organizacional da empresa é de um ambiente aberto e descontraído, para que possa explorar o autodesenvolvimento e sugerir crescimentos ou caminhos para a empresa, está fora. Isso só é possível quando todos entendem que existe um processo colaborativo. Se eu digo e você concorda, nós dois juntos fazemos ser. Então, entendo que uma coisa tem tudo a ver com a outra. Não tem um bom clima organizacional se não tem um ambiente colaborativo ou se a cultura da empresa não permite ter um ambiente colaborativo... somos uma empresa muito horizontal.

O entrevistado E02 enfatiza a colaboração como consequência direta de uma cultura organizacional saudável, criando um espaço onde dúvidas, erros e falhas são

aceitos sem julgamento facilitando, assim, o aprendizado mútuo entre pessoas de diversos backgrounds. Para ele:

A colaboração é um ponto superimportante, decorrente da cultura. Construindo um ambiente mais aberto e sem julgamentos para dúvidas, erros e falhas, ela alavanca a aprendizagem. Com uma diversidade rica de backgrounds e histórias, impulsionamos o aprendizado mútuo.

O entrevistado E06 aponta a colaboração como um fator facilitador natural no ambiente de trabalho, graças à facilidade de comunicação e a interação entre as pessoas. Ele afirma que a:

Colaboração é facilitador porque de qualquer forma temos um bom trânsito de bate-papo entre as pessoas. Posso ir à mesa da pessoa, as pessoas se conversam, essa é a questão, se a gente liberasse tempo, conseguiríamos fazer com que a colaboração fosse um fator cada vez mais facilitador.

Os entrevistados, também, identificam outros fatores facilitadores com menor prevalência, o que pode refletir uma visão mista dos impactos destes na aprendizagem informal. Os fatores **Estrutura Organizacional**, **Diversidade de Tarefas** e **Autonomia** são mencionados como fatores facilitadores por 20% dos entrevistados, mas percebidos como restritivos por 30%. Os demais fatores como, **Características Pessoais** e **Feedback** são percebidos de forma mais positiva (como facilitadores) por 40% dos entrevistados e apenas 10% como fatores restritivos, com destaque para a importância da individualidade e da comunicação no processo de aprendizagem.

Os fatores como **Disponibilidade de Recursos** e **Incentivos Financeiros** são reconhecidos como facilitadores por apenas 20% dos entrevistados e como restritivos também por 20%. O fator **Tempo para Aprender** não é visto como um facilitador por nenhum dos entrevistados, mas é considerado como um fator restritivo por 30%, pois o tempo pode inibir as oportunidades de aprendizagem. Os fatores **Relacionamentos com Parceiros (Stakeholders)** e **Tecnologias e Recursos de Trabalho** são percebidos de forma mais equilibrada, ou seja, alguns entrevistados (E02, E05, E06, E08) reconhecem o seu potencial positivo, embora com uma menor expressividade comparativa.

Em suma, na visão dos entrevistados, a **cultura organizacional** representa o principal fator que impacta na aprendizagem informal em *startups*, ou seja, ela tanto

pode facilitar como restringir a aprendizagem. Os fatores como **ambiente de trabalho, comunicação, estilo de liderança e gestão e a colaboração**, também podem impulsionar ou limitar o desenvolvimento e a aprendizagem informal.

Os fatores como a **estrutura organizacional**, a **diversidade de tarefas**, a **autonomia**, as **características pessoais**, o **feedback**, a **disponibilidade de recursos**, os **incentivos financeiros**, o **tempo para aprender**, os **relacionamentos com stakeholders**, o **modelo de negócios** e as **tecnologias e recursos** de trabalho, segundo os entrevistados tem um impacto em menor grau na aprendizagem informal.

5.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados alcançados é feita frente aos argumentos teóricos e empíricos em três blocos: a) características das *startups* e dos entrevistados, b) práticas de aprendizagem informal e; c) fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal nas *startups* de varejo pesquisadas.

5.2.1 *Startups* de varejo e entrevistados pesquisados

As *startups* de varejo pesquisadas de Florianópolis são caracterizadas de micro a pequenas empresas, atuando majoritariamente no modelo B2B, com foco em tecnologias para otimizar operações e engajar clientes em várias áreas como gerenciamento de lojas, análise de dados, *E-commerce*, *chatbots* e sustentabilidade. A maioria das *startups* pesquisadas possui mais de 5 anos de mercado, demonstrando maturidade dentro do ecossistema, reforçando os achados da pesquisa conduzida pelo Startup Scanner (2022).

De acordo com a pesquisa feita pelo Startup Scanner (2022), 69% das *startups* operam no modelo B2B. Quatro das seis áreas de atuação destacadas pelo Startup Scanner — *E-commerce*, gerenciamento de lojas, meios de pagamento e análise de dados — também figuram entre as cinco principais categorias identificadas na pesquisa, demonstrando um alinhamento dos campos de atuação das *startups* analisadas.

Em relação aos entrevistados pesquisados, observa-se a predominância da idade na faixa etária de 30 a 39 anos, com formação acadêmica mais frequente em

Administração. No quesito gênero, apenas uma mulher foi entrevistada, o que reforça os achados da pesquisa conduzida pelo Startup Scanner (2022), ou seja, apenas 15% das *startups* contam com pelo menos uma mulher identificada como fundadora ou executiva. A maioria dos diretores tem suas raízes na região Sul, junto de experiências anteriores diversificadas, desde a atuação em agências de publicidade até em empresas de tecnologia. Este cenário destaca a importância de Florianópolis como um polo de inovação e empreendedorismo no varejo, com *startups* que não apenas sobrevivem ao mercado competitivo, mas, que também contribuem para a transformação digital do varejo.

5.2.2 Práticas de aprendizagem informal

As práticas descritas pelos entrevistados demonstram a importância da proatividade, da experiência prática, da colaboração e do compartilhamento de conhecimento como fundamentais para a mudança e o crescimento contínuo. Essas práticas de aprendizagem informal refletem a importância de uma abordagem combinada e não linear para o desenvolvimento pessoal e profissional nos ambientes de trabalho.

A prática **experiência profissional e não profissional** representa a principal fonte de aprendizagem informal (80% dos entrevistados), reforçando os achados de estudos anteriores. Autores, como por exemplo, Dewey (1938), Marsick e Watkins (1990), Antonello (2011) e Kolb (2015), enfatizam o papel das experiências vividas na formação contínua do indivíduo.

O ciclo pragmático de resolução de problemas através do pensamento reflexivo proposto por Dewey (1938) começa com uma disjunção entre o que é esperado e o que ocorre, o que pode levar a repensar a natureza do problema e as direções em que se pode procurar soluções. Este mesmo ciclo está no cerne da pesquisa-ação, desenvolvida por Lewin (1947) e outros baseados em ciclos sistemáticos de definição de problemas, coleta de dados, reflexão sobre evidências, aprendizado e planejamento com base no que foi aprendido.

Argyris e Schon (1978) desenvolveram a ciência da ação, uma teoria sistemática para aprender com a experiência em grupos e organizações. Marsick e Watkins (1990) comentam que a aprendizagem ocorre a partir das atividades do

cotidiano, enquanto se trabalha e vive em determinado contexto. De acordo com Antonello (2011, p. 153):

[...] Estes aspectos permitem-lhes ampliar seu repertório de respostas às situações que se apresentam em seu dia a dia. No reapropriar de sua experiência profissional/pessoal, esperam poder redimensionar situações com as quais se deparam, a partir de uma perspectiva diferente.

Nas palavras de Kolb (1984, p. 38), aprendizagem experiencial é:

O processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza... que o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado... A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo... Para compreendermos aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa.

Na visão de Kolb (1984), a experiência faz parte de um processo dialético e ininterrupto de aprendizagem ao longo da vida do indivíduo. As experiências de aprendizagem levam ao desenvolvimento, porque estão dirigidas a uma meta, a um propósito específico de aprendizado. Ainda, segundo o autor, essa aprendizagem é um processo social, ou seja, o curso de desenvolvimento individual é determinado pelo sistema cultural e social de conhecimento. Também, segundo Alarcão (2002, p. 230) “a aprendizagem experiencial coloca a ênfase na interação entre o sujeito e a ação e sustenta as novas aprendizagens na experiência, ao mesmo tempo em que valoriza o contexto e a reflexão”.

A convergência das percepções dos entrevistados em relação aos argumentos teóricos demonstra que a **experiência** atua como um catalisador do aprendizado, já que oferece contextos para a reflexão e aplicação prática. Essa premissa é reforçada por Derwik e Hellström (2023) que destacam a importância da experiência, tanto profissional quanto não profissional, como um mecanismo de aprendizagem importante para gestores de loja e responsáveis por compras. A pesquisa revela que a exposição a uma ampla gama de situações e contextos, enriquece a compreensão do sistema e as habilidades de gestão comportamental dos indivíduos.

A **predisposição para a aprendizagem (autodirigida)**, reconhecida por 70% dos entrevistados, está congruente com os argumentos de Knowles (1975), já que os indivíduos podem ter a iniciativa com ou sem ajuda de outros no(a): 1) diagnóstico das

necessidades de aprendizagem; 2) formulação de metas de aprendizagem; 3) identificação de recursos materiais para aprendizagem; 4) escolha e implementação de estratégias de aprendizagem apropriadas e; 5) avaliação dos resultados da aprendizagem.

Cseh, Watkins e Marsick (1999), argumentam que a aprendizagem informal é autodirigida, pois o controle está dentro da esfera da aprendizagem individual. A aprendizagem autodirigida representa um processo de aprendizagem que é individual, proposital e de desenvolvimento. A natureza individual da aprendizagem autodirigida enfatiza a autonomia, a escolha e a autorrealização (Elias; Merriam 1995; Morris, 2019). O processo de aprendizagem acontece à medida que o indivíduo interage, vivência e interpreta eventos que estão ocorrendo no mundo (Merriam; Caffarella; Baumgartner, 2007). Por exemplo, muitas oportunidades de aprendizagem no mundo real são iniciadas para razões altamente práticas, como tomar uma boa decisão, construir algo ou realizar uma tarefa relacionada ao trabalho, casa, família, esporte ou hobby (Tough, 1971).

Camillis e Antonello (2010) destacam a importância da iniciativa individual e do desejo de autodesenvolvimento na aprendizagem no trabalho. Tal aprendizagem surge de situações novas ou do interesse do indivíduo em aprofundar conhecimentos (proatividade) através de leituras, cursos ou estudo no trabalho. Noe, Tews e Marand (2013), citam o entusiasmo como o único preditor significativo. Essa capacidade de buscar proativamente o conhecimento para posterior aplicação é vista como um diferencial competitivo. Assim, para sobreviver na força de trabalho de hoje, os indivíduos precisam saber como assumir o controle de sua aprendizagem - planejar, desenvolver, adaptar e mudar diante de uma sociedade digital, interativa e global (Brandt, 2020).

A prática **busca de melhores práticas (*benchmarking*)**, escolhida por 60% dos dirigentes entrevistados, alinha-se à visão de Watkins e Cervero (2000), que consideram o *benchmarking* como um processo de aprendizagem onde os profissionais se engajam na identificação, discussão e, potencialmente, na adoção de práticas de outras organizações para melhorar o desempenho e as práticas profissionais. Moore e Klein (2019) destacam a importância da identificação e da aplicação de melhores práticas aplicadas por outros gestores e/ou organizações. Uma prática específica mencionada na pesquisa é a visualização de modelos de melhores

práticas/produtos acabados, observada em 62% dos casos. Esse achado sublinha a relevância do envolvimento de profissionais com exemplos concretos de excelência e resultados de sucesso como uma forma de aprendizado e melhoria contínua.

A importância atribuída à **realização de *feedbacks*** por 60% dos entrevistados está alinhada aos argumentos de Bandura (1991) quando comenta que no processo de aprendizagem informal, os indivíduos interagem ativamente com o ambiente social em termos de busca ativa de *feedback* e aconselhamento e de compartilhamento de experiências de trabalho.

Camillis e Antonello (2010), também destacam a importância do *feedback* no ambiente de trabalho como um mecanismo crucial para a aprendizagem. De acordo com as autoras, os entrevistados valorizam tanto os elogios e incentivos quanto as críticas construtivas dos gestores e colegas, por serem fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional. O *feedback* também é percebido não apenas como uma avaliação do desempenho, mas, também, como um facilitador do processo de aprendizagem, ou seja, o *feedback* incentiva os indivíduos a refletirem sobre as suas atitudes e posturas no trabalho.

O *feedback* é percebido por Decius, Schaper e Seifert (2019) e Kortsch, Schulte e Kauffeld (2019), como um preditor da aprendizagem informal no local de trabalho. Sjöberg e Holmgren (2021), no contexto da educação policial sueca, também mencionam a importância do *feedback* no aprendizado informal. Os entrevistados, principalmente, instrutores e professores da polícia, identificam o *feedback* como um mecanismo essencial para o desenvolvimento de métodos pedagógicos e de adaptação do ensino ao contexto policial.

A **leitura de revistas e livros profissionais**, apontada por 50% dos entrevistados, ressalta a importância da atualização contínua e do aprofundamento teórico para o profissional. Lohman e Woolf (2001) comentam que a estratégia de busca de ajuda através de material escrito, está correlacionada com outras estratégias de aprendizagem, ou seja, por uma correlação forte de 0.72. Lohman (2005) destaca a leitura de revistas e livros profissionais como uma atividade de aprendizado informal valorizada tanto por professores quanto por profissionais de Desenvolvimento de Recursos Humanos. De acordo com a pesquisa feita pelo autor, os profissionais de RH estavam engajados nessa atividade com uma média de 3.7 (em uma escala de 1 a 5), quando comparada com a média de 3.1 reportada por professores, revelando

uma preferência maior entre os profissionais de HRD por aprender de forma independente através da leitura de materiais profissionais.

Berg e Chyung (2008), também, ressaltam como praticas a leitura de revistas e periódicos profissionais impressos. Donato, Hedler e Coelho Junior (2017), destacam a prática de leitura de revistas, jornais, artigos e/ou livros especializados. A pesquisa realizada por Tosin (2022) com profissionais de organizações da área de tecnologia e sistemas de informação identificou numa escala de 0 a 5, os seguintes percentuais de concordo e concordo totalmente para as fontes de aprendizagem informal: 91,2% através de recursos, materiais, manuais disponibilizados por colegas; 88.4% através de leitura na documentação oficial SAP (Manuais, SAP Help Portal etc.); 88.9% através do SCN (SAP Community Network); 75.9% através de artigos que escrevi e/ou dúvidas respondidas no SCN (SAP Community Network).

Em **tecnologias e ferramentas**, a prática de utilizar **Pesquisas na Internet** é citada por 90% dos entrevistados como fundamental para o início de qualquer processo de aprendizagem. Donato, Hedler e Coelho Junior (2017), mencionam a busca de informações na *Web (internet/intranet)* como sendo a principal prática da aprendizagem informal entre os profissionais de TIC do STM. As "Plataformas de *internet*", também são citadas por 30% dos participantes da pesquisa feita por Amenduni *et al.* (2022),

O estudo sobre aprendizagem no local de trabalho com profissionais de TI conduzido por Gathy-Steber (2022), mostra a ferramenta Google com média de uso de 4.8 numa escala de 5 pontos, seguida pela leitura de blogs profissionais com média de 3.9. A pesquisa de Tosin (2022) mostra que 94.4% dos profissionais de organizações da área de tecnologia e sistemas de informação aprendem com o uso da internet e 80.3% através de consulta a base de dados (por exemplo, uma intranet, fórum, repositório, FAQ)

Os achados são apoiados pelos argumentos de Brown e Mbatl (2015), no sentido de que as oportunidades de aprendizagem informal estão sendo ampliadas pela tecnologia digital. Os dispositivos móveis têm a capacidade de transformar o acesso e a interação com informações na internet em uma variedade de contextos. Cai (2019), também, aponta para as mudanças nas atividades de aprendizagem informal na era da Internet e das tecnologias emergentes, caracterizada pela ampla

utilização de recursos de aprendizagem *online*, comunidades de aprendizagem *online* e telefones celulares, além de buscar ajuda de colegas.

A prática de **Assistir a Vídeos (Vídeo Aulas)** é realizada por 70% dos entrevistados, por ser uma aprendizagem visual e acessível, reforçando os 59% dos pesquisados que reconhecem a relevância dos vídeos (Amenduni *et al.*, 2022). Essa convergência nas preferências de aprendizagem revela a relevância dos conteúdos em vídeo. Clark *et al.* (2018), também reconhecem o papel dos recursos digitais visuais na facilitação do desenvolvimento pessoal e técnico.

A prática **Podcasts** é observada por 70% dos entrevistados como uma forma flexível e conveniente de adquirir novos conhecimentos, quando comparado com os 8.1% identificados por Amenduni *et al.* (2022). Esta diferença acentuada demonstra uma maior apreciação e integração do podcast como ferramenta de aprendizagem informal nas *startups* de varejo, o que pode evidenciar uma preferência por métodos de aprendizagem que se ajustam às rotinas ocupadas dos profissionais, possibilitando o consumo de conteúdo informativo para enriquecer a realização de outras tarefas. Os podcasts são uma tecnologia rápida e podem ser aproveitados por uma grande quantidade de pessoas que precisam de formação, mas que dispõem de pouco tempo para leitura e formação.

O uso da prática **WhatsApp (mensageiro instantâneo)** é citada por 60% dos entrevistados como meio para facilitar a comunicação e o compartilhamento de conhecimento em tempo real. Na pesquisa realizada por Amenduni *et al.* (2022), as tecnologias de interação social e colaboração são mencionadas por 49% dos participantes. Isso indica uma particularidade na comunicação nas *startups* de varejo, onde a praticidade do WhatsApp se destaca como essencial para a dinâmica de aprendizagem e colaboração interna.

A menção da prática **Cursos Online e Redes Sociais** por 40% dos entrevistados como ferramentas de desenvolvimento profissional, reflete um reconhecimento de plataformas digitais e sociais não apenas para *networking*, mas, também, como práticas para a aprendizagem contínua. Amenduni *et al.* (2022) não especificam diretamente cursos *online* ou redes sociais, ou seja, 9.5% dos participantes citam os MOOCs (Cursos Massivos *Online* Abertos), o que pode revelar uma interseção na utilização de recursos *online* para a educação formal e informal. Os MOOCs, segundo MCAuley (2010) são construídos pelo envolvimento ativo dos

indivíduos (participação, objetivos de aprendizagem, conhecimento prévios e interesses comuns).

Para Lee e McLoughlin (2008) as redes sociais possibilitam a descoberta de informação, de modo colaborativo, bem como a criação de conteúdo e conhecimento, por meio de agregação e modificação da informação. As redes sociais virtuais, segundo Mazman e Usluel (2010) facilitam a aprendizagem informal, devido a sua dinâmica e presença no cotidiano dos indivíduos. Nesse sentido, elas oferecem suporte para a aprendizagem colaborativa e desenvolvem o pensamento crítico dos indivíduos, através das ferramentas que permitem a comunicação síncrona e assíncrona entre os seus participantes.

No entanto, a abundância de oportunidades de aprendizagem no mundo digital pode ser mais confusa do que útil. Muitas informações e opções podem sobrecarregar as pessoas, dificultando o entendimento do que é importante ou como usar esse conhecimento. Segundo Roetzel (2019) e Fu *et al.* (2020), isso acontece quando há muita coisa para processar, prejudicando a capacidade de aprender. A pressão de colegas de trabalho e dos algoritmos pode complicar ainda mais. Então, mesmo com muitos recursos, aprender online pode ser desafiador (Dron; Anderson, 2022).

5.2.3 Fatores que mais facilitam e/ou restringem a aprendizagem informal

Em relação aos fatores que influenciam a aprendizagem informal no ambiente de trabalho, encontra-se a **cultura organizacional** como um fator capaz de tanto facilitar quanto restringir a aprendizagem informal. 60% dos diretores entrevistados consideram a cultura como facilitadora e 40% como restritiva, o que demonstra a importância da cultura organizacional na modulação da aprendizagem informal nas *startups*. A cultura organizacional é reconhecida na literatura como tendo uma influência na aprendizagem informal. Sambrook e Stewart (2000, p. 527), afirmam que a cultura emerge como um fator fundamental na aprendizagem informal, ou seja, os autores identificaram 12 casos (43%) em que a cultura de aprendizagem atuava como um fator inibidor, quando comparada com os 4 casos (14%) de uma cultura aberta à aprendizagem.

[...] se uma organização tiver uma cultura aberta à aprendizagem, será mais fácil mudar as práticas de DRH, como delegar responsabilidades a gestores e funcionários e criar oportunidades de aprendizagem nas atividades de trabalho. Essa cultura corporativa foi mencionada como fator propício em 4 casos. Contudo, novamente, o número de referências positivas (n=4) a uma cultura de aprendizagem é menor do que as expressões negativas (n=12).

Na visão de Nurmala (2014), quando os funcionários percebem a cultura organizacional como orientada em direção à aprendizagem, eles também estão mais envolvidos em atividades informais de aprendizagem. Jeong *et al.* (2018), destacam a importância do suporte à uma cultura de aprendizagem, onde um ambiente psicologicamente seguro e um sistema de gestão de recursos humanos que apoie a aprendizagem são cruciais para facilitar atividades de aprendizagem informal. Além disso, uma cultura que valoriza a missão, a tradição e a inovação promovem a participação dos funcionários em atividades de aprendizagem informal, enquanto uma cultura caracterizada por alta pressão de trabalho e burocracia pode inibir a aprendizagem informal. Esses estudos demonstram que a cultura que promove a abertura, o compartilhamento de conhecimento e a inovação pode facilitar a aprendizagem informal, enquanto culturas organizacionais restritivas podem atuar como barreiras à mesma.

A importância de um **ambiente e clima** organizacional positivos é destacada por Marsick e Volpe (1999), quando enfatizam a influência predominante do contexto de trabalho no processo de aprendizagem informal, independentemente do tamanho ou complexidade da organização ou da magnitude das mudanças que estão ocorrendo no ambiente. Os indivíduos percebem seu contexto de trabalho e, com base nessa percepção, decidem o que precisam aprender e como abordar a aprendizagem informal.

Choi (2009), investigou como os gerentes médios no setor bancário coreano se envolviam em aprendizagem informal. Os achados da pesquisa mostram que as características do ambiente de trabalho não exercem um impacto direto e positivo na aprendizagem informal e, sim, um efeito indireto e modesto. Os achados da pesquisa junto as *startups* mostram uma percepção dividida entre os dirigentes entrevistados, ou seja, 40% identificam o ambiente como facilitador e 50% como restritivo, demonstrando a importância de as *startups* terem um clima que apoie a aprendizagem informal.

O clima de aprendizagem refere-se “as percepções dos funcionários sobre as políticas organizacionais e práticas destinadas a facilitar, recompensar e apoiar o comportamento de aprendizagem dos funcionários” (Nikolova *et al.*, 2014, p. 259). Além disso, um ambiente de apoio implica que os funcionários se sintam psicologicamente seguros para cometer erros, ajudar uns aos outros e partilhar preocupações e experiências (Singer *et al.*, 2012; Nikolova *et al.*, 2014).

A **comunicação** é identificada como uma chave para desbloquear a aprendizagem dentro das organizações. Para 50% dos entrevistados, a comunicação é considerada como um fator facilitador da aprendizagem informal e para 40% como restritiva. Para Caldeira e Godoy (2011), a comunicação emerge como um fator que tanto facilita quanto dificulta os processos de aprendizagem dentro da organização. Os executivos entrevistados no estudo dos autores, reconhecem a importância de uma comunicação para a promoção da aprendizagem, evidenciando que estratégias de comunicação claras e abertas contribuem para o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento entre os membros da organização.

O fator **estilo de liderança** na aprendizagem informal é citado por 50% dos entrevistados como um facilitador e para 30% como restritivo. Os autores Sambrook e Stewart (2000) destacam a importância do comprometimento da alta gestão na criação de uma cultura de aprendizagem dentro das organizações e ressaltam, ainda, que a promoção efetiva da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo exige mais do que apenas declarações de intenções. Os líderes e gestores, segundo Matthews (2013, p. 207), têm um papel na aprendizagem e no desenvolvimento/apoio das pessoas. Eles são o elo entre L&D (*Learning and Development*) e a estratégia de negócios da organização.

Na mesma linha, Cerasoli *et al.* (2018), Else Ouweneel *et al.* (2009) e Marsick (2009) comentam que o apoio social de gestão e da liderança são considerados propícios à aprendizagem informal, uma vez que a aprendizagem informal ocorre em contextos sociais (Tannenbaum *et al.*, 2010). Num ambiente organizacional onde a aprendizagem informal é apoiada pela gestão, os colaboradores sentem-se autônomos na resolução de problemas (Noe *et al.*, 2013).

Na visão de Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), Geijssels *et al.* (2009) e Atwood, Mora e Kaplan (2010), a liderança transformacional pode ser o ponto de partida deste processo, uma vez que a mesma influencia o comportamento de

trabalho e a aprendizagem dos colaboradores. Geijssel *et al.* (2009) e Shafi *et al.* (2020) argumentam que numa cultura de tomada de decisão participativa e sob um forte estilo de liderança transformacional, os funcionários têm maior probabilidade de participar em atividades de aprendizagem informal.

A aprendizagem informal apoiada pela liderança transformacional é benéfica tanto para o indivíduo (melhorando competências e conhecimentos) como para a organização (refletindo atitudes positivas). De acordo com Kortsch, Schulte e Kauffeld (2019), nas pequenas empresas, como é o caso das *startups* pesquisadas, os funcionários adquirem conhecimentos e competências no contexto de relações estreitas com os líderes e gestores. Os colaboradores quando percebem o apoio e o incentivo dos líderes da organização na aprendizagem informal se sentem mais confortáveis para aprender e reaprender (Decius; Schaper; Seifert, 2021).

O fator **rotatividade de pessoal** é percebido por 60% dos entrevistados como um fator restritivo. O estudo de Taioli (2005), cita a rotatividade de pessoal como uma perda de oportunidades de transferência de conhecimento, pois afeta negativamente a aprendizagem e a qualidade dos serviços. Em contraste, Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020) apresentam a rotatividade de pessoas e tarefas como um aspecto positivo nas cooperativas do setor de ferramentas de máquina, pois pode promover a versatilidade dos trabalhadores, o enriquecimento de conhecimentos e das habilidades em prol do desenvolvimento profissional.

O fator **pressão por resultados** é analisada por Caldeira e Godoy (2011). Os autores mostram que a pressão por resultados impacta negativamente a motivação para a aprendizagem nas organizações. Ainda, a busca por eficiência e desempenho é relevante, mas, o enfoque excessivo em resultados imediatos pode limitar as oportunidades para o desenvolvimento de competências e a inovação contínua para a evolução organizacional. Essa análise é consistente com os achados, onde apenas 10% consideram a pressão por resultados como facilitadora, enquanto a maioria (50%) percebe como um fator restritivo, revelando que a pressão por resultados pode mais limitar do que promover a aprendizagem informal nas *startups*.

O fator **colaboração** é destacado por 50% dos dirigentes das *startups* pesquisadas como um facilitador da aprendizagem informal (sem ser vista como restritiva), por ser fundamental no desenvolvimento profissional e pessoal. Este consenso entre os entrevistados está em consonância com as contribuições de

Camillis e Antonello (2010), de que a aprendizagem colaborativa é destacada como essencial, emergindo da disposição mútua de compartilhar conhecimento e apoiar colegas, criando um ambiente de trabalho positivo. A colaboração é vista não como uma característica individual, mas como parte da cultura do grupo e das interações para o aprendizado. O contexto é relevante, já que a aprendizagem adulta está ligada ao ambiente social, onde os conhecimentos são compartilhados e validados coletivamente.

Para Grip (2015), a colaboração entre colegas é um componente da aprendizagem informal, onde os conhecimentos são compartilhados. A aprendizagem colaborativa é percebida como uma interação bidirecional quando não se tem clareza de quem iniciou a interação. As atividades de aprendizagem colaborativa refletem a perspectiva de Kaendler *et al.* (2015), quando entendida como a partilha de conhecimento para construir conjuntamente um terreno comum. Os fundamentos teóricos em conjunto com os argumentos dos dirigentes entrevistados de *startups* confirmam que a colaboração representa um elemento-chave no suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional, e, também, atua como um pilar para a sustentabilidade e para o sucesso organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmicos e interconectados.

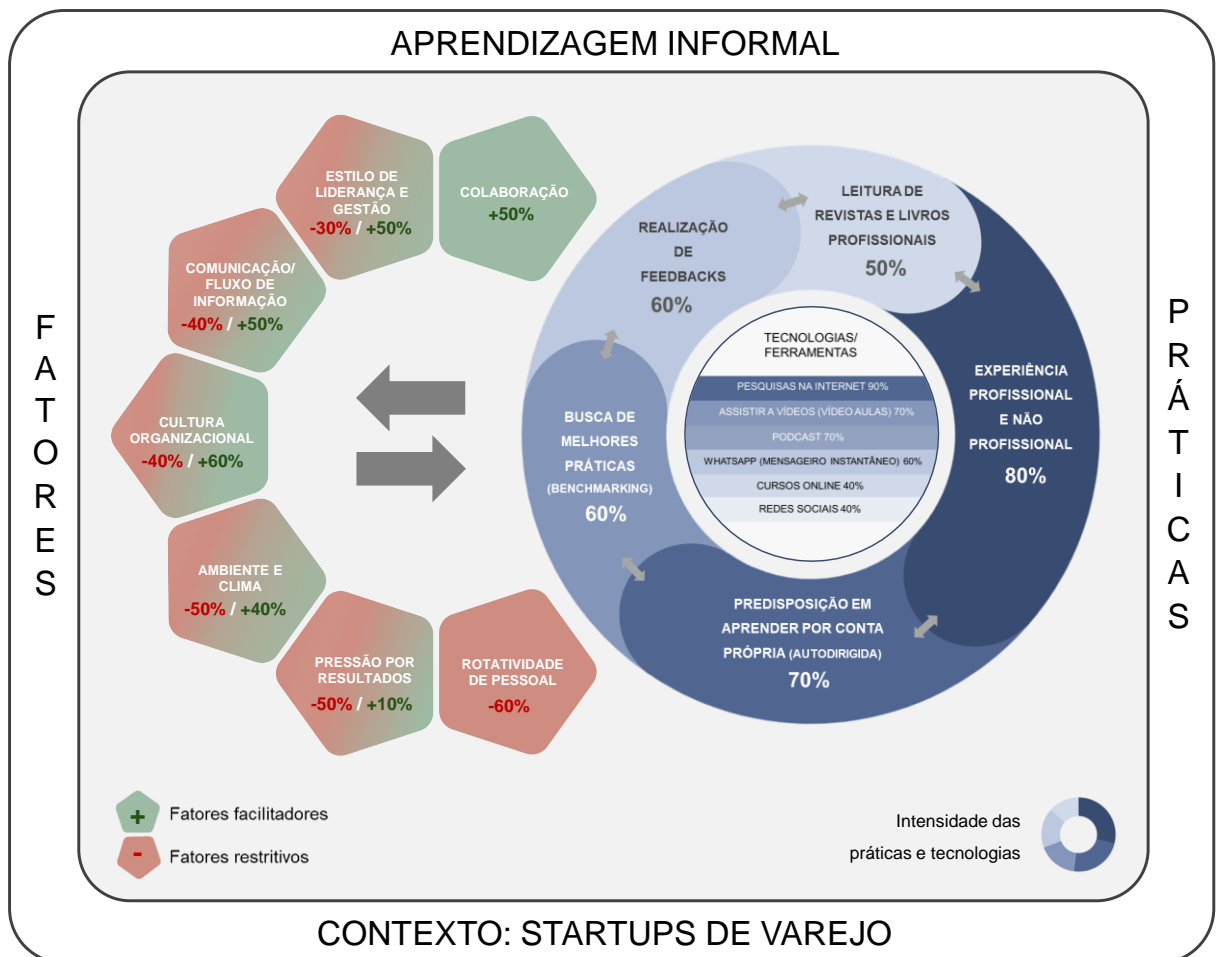
Os achados em **relação às práticas, tecnologias e fatores** que influenciam a aprendizagem informal nas *startups* de varejo em Florianópolis revelam uma sinergia entre as experiências práticas dos dirigentes e com os argumentos teóricos e empíricos. O uso da experiência profissional e pessoal, predisposição para aprender, busca de melhores práticas, realização de *feedbacks* e a leitura como métodos para o desenvolvimento contínuo em conjunto com a adoção de tecnologias como pesquisas na internet, vídeos, podcasts e uso aplicativos de mensagens e redes sociais demonstram a integração da tecnologia digital no processo de aprendizagem informal. Fatores como cultura organizacional, comunicação, estilo de liderança e colaboração emergem como elementos cruciais que tanto podem facilitar quanto restringir a aprendizagem informal. Este panorama reflete a importância dos líderes na promoção de ambientes que estimulem a aprendizagem contínua e a experimentação para sustentar o desenvolvimento profissional e organizacional nas *startups*.

Assim, a aprendizagem informal desempenha um papel importante, além da educação continuada formal (Tannenbaum *et al.*, 2010; Kortsch; Schulte; Kauffeld, 2019; Decius; Schaper; Seifert, 2021), porque reflete um passo flexível em direção à transferência de conhecimento e ao envolvimento dos funcionários com o conteúdo, pois a transferência está relacionada tanto ao resultado organizacional quanto ao resultado individual.

6. PROPOSTA COM ORIENTAÇÕES PARA PROMOVER A APRENDIZAGEM INFORMAL

Os achados da pesquisa mostram que os temas discutidos dentro da aprendizagem informal com práticas e fatores são interdependentes e estão intrinsicamente ligados ao contexto e as características organizacionais e pessoais dos envolvidos no processo. A Figura 5, ilustra essa interdependência.

Figura 5: Práticas e fatores da aprendizagem informal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A Figura 5 contempla as práticas, as tecnologias e as ferramentas utilizadas e os fatores que podem tanto facilitar como restringir a aprendizagem informal no ambiente de trabalho. Nesse sentido, são apresentadas 10 orientações como

proposta para promover a aprendizagem informal de diretores executivos no contexto de *startups* de varejo de Florianópolis, SC.

A primeira orientação proposta busca: **Promover a diversificação de experiências dentro da equipe** para incentivar os colaboradores a compartilharem e refletirem sobre as suas vivências profissionais e pessoais. Para tanto, se faz necessário criar um ambiente que valorize a troca de experiências entre os membros da equipe. Isso pode ser alcançado por meio de reuniões regulares de compartilhamento, onde os colaboradores são encorajados na discussão de desafios enfrentados, demonstrando de que modo as experiências anteriores contribuíram na resolução de problemas. Essas sessões podem ser enriquecidas com a técnica de *storytelling*, onde as histórias pessoais podem ser usadas como uma ferramenta para transmitir lições e *insights*.

Dewey (1938), Marsick e Watkins (1990) Antonello (2011) e Kolb (2015), destacam a importância de refletir sobre as experiências vividas como um meio de ampliar o repertório de respostas a situações complexas, sugerindo que a capacidade de reapropriar e redimensionar experiências passadas em contextos novos é fundamental para o desenvolvimento contínuo. A implementação desta orientação não só pode enriquecer o ambiente de aprendizado dentro da *startup*, mas, também, fomentar a formação de uma cultura de aprendizagem contínua e colaborativa para o dinamismo no setor de varejo.

A segunda orientação proposta complementa à primeira, sugerindo: **Incentivar a criação de grupos de estudo autônomos focados em temas de interesse mútuo**. Para potencializar a aprendizagem informal autodirigida, uma abordagem que pode ser usada é o estímulo à formação de grupos de estudo ou círculos de aprendizagem entre os colaboradores. Esses grupos podem explorar novas áreas de conhecimento, compartilhar *insights* e aplicar o aprendizado em projetos reais, permitindo, assim, que a predisposição para aprender de forma independente se transforme em uma prática coletiva. Para tanto, os participantes dos grupos precisam ter **autonomia** para definir temas, o ritmo e os métodos de aprendizagem, além de promover um **ambiente** para despertar a curiosidade e o desejo de aprender naturalmente.

Segundo Camillis e Antonello (2010), a iniciativa individual no aprendizado é relevante e ao transferir essa responsabilidade para os próprios colaboradores,

fortalece-se a capacidade de autodesenvolvimento. Noe, Tews e Marand (2013), reforçam que o entusiasmo é um preditor significativo de aprendizagem informal, já que ambientes que favorecem a exploração autodirigida de interesses são fundamentais para cultivar a motivação intrínseca e o engajamento contínuo no processo de aprendizagem.

A terceira orientação proposta envolve: **Organizar encontros regulares de compartilhamento de *insights* com outras *startups* e setores** para intensificar a prática de aprendizagem informal através do *benchmarking* em *startups* de varejo. Requer, para tanto, o estabelecimento de uma rotina de encontros e *workshops* para empreendedores e equipes compartilharem experiências, sucessos e fracassos com representantes de outras empresas do setor e de outros setores para terem uma perspectiva mais ampla. Essas sessões têm por objetivo facilitar a troca aberta de informações sobre práticas de gestão, inovação em produtos e soluções para desafios comuns, entre outros.

Watkins e Cervero (2000), destacam o *benchmarking* como um processo de aprendizagem, onde a observação e a discussão de práticas externas podem levar à melhoria do desempenho organizacional. Moore e Klein (2019), complementam essa visão, enfatizando a importância da visualização de modelos de excelência como um meio de inspiração e orientação. Assim, as *startups* podem não apenas aprender com os sucessos e erros dos outros, mas, também, construir uma rede de apoio na identificação de novas oportunidades, inovações e na solução de problemas conjuntos no setor de varejo.

Em complemento à terceira orientação proposta, a quarta orientação abrange: **Implementar sessões de *feedback* contínuo, integradas à rotina de trabalho.** Para reforçar a prática de aprendizagem informal por meio da realização de *feedbacks* é essencial estruturar sessões regulares de *feedback* que sejam parte integrante do cotidiano da equipe. Essas sessões podem ser planejadas de forma a incluir não apenas avaliações de desempenho, mas, também, discussões focadas em aprendizado, desenvolvimento pessoal e profissional. Uma abordagem holística, abrangendo *feedbacks* tanto positivos quanto construtivos, com o objetivo de promover o autoconhecimento, a reflexão e a evolução contínua.

Camillis e Antonello (2010), argumentam que o *feedback* no ambiente de trabalho é um mecanismo para aprendizagem, porque pode proporcionar aos

indivíduos a oportunidade de refletir sobre suas atitudes e melhorar suas habilidades. Sjöberg e Holmgren (2021), destacam a importância do *feedback* no desenvolvimento de competências e adaptação. Por meio dessa prática, as *startups* de varejo podem criar um ambiente que favorece o crescimento mútuo na busca de uma cultura de *feedback* aberto e contínuo que valorize tanto o desempenho quanto o desenvolvimento individual e profissional.

A quinta orientação proposta indica: **Promover momentos informais de troca de leituras entre as lideranças e as equipes**. Para reforçar a aprendizagem informal por meio da leitura de materiais profissionais nas *startups* de varejo, uma abordagem complementar e mais informal está relacionada a iniciativa das lideranças em compartilhar as suas próprias leituras com a equipe de forma casual. Isso pode ser feito através de encontros informais, como cafés da manhã ou almoços, onde os líderes podem discutir artigos, livros ou revistas com conteúdo inspiradores ou úteis para o desenvolvimento profissional e individual. Esses momentos podem servir como uma extensão dos grupos de estudo autônomos, incentivando a troca de conhecimento em um ambiente mais relaxado e pessoal.

As lideranças ao compartilharem as experiências de leitura demonstram o valor do autodesenvolvimento, estimulando a equipe a buscar ativamente novos conhecimentos. Lohman e Woolf (2001), destacam a correlação entre a busca de ajuda através de material escrito e outras estratégias de aprendizagem, evidenciando a importância dessa abordagem. Esta prática enfatiza a relevância da aprendizagem contínua e da curiosidade, reforçando a cultura de aprendizado dentro da organização sem a necessidade de estruturas formais.

A sexta orientação proposta está relacionada as tecnologias e ferramentas usadas como prática para a aprendizagem informal, ou seja: **Incorporar pesquisas na Internet como parte integrante do processo de desenvolvimento de novas habilidades**. Essa ação pode ser realizada por meio de políticas organizacionais que incentivem a equipe a adotar o hábito de realizar pesquisas *online* diárias sobre tendências de mercado, novas tecnologias e estratégias de gestão. Esse hábito não só pode agilizar o processo de aprendizagem como, também, promover a autonomia e a capacidade de inovação dentro da equipe.

Segundo Brown e Mbatí (2015), a tecnologia digital está ampliando as oportunidades de aprendizagem informal, transformando o acesso e a interação com

informações na *internet* em uma ferramenta para o desenvolvimento profissional. Assim, a criação de um ambiente que valorize e encoraje a pesquisa *online* como método de aprendizado, pode melhorar as práticas de negócios e fomentar o espírito de aprendizado contínuo dos colaboradores para as *startups* de varejo se manterem à frente das tendências do setor.

A sétima orientação proposta está relacionada com: **Adotar vídeo aulas customizadas alinhados aos interesses e as necessidades da equipe como meio primário de desenvolvimento profissional e pessoal.** Essa abordagem envolve não apenas a seleção de conteúdo relevante de plataformas como o YouTube, mas, também, a criação de um repositório de vídeos que abordem, especificamente, os desafios e as oportunidades do setor de varejo. Além disso, estimular a participação ativa da equipe na escolha de temas para o material ser, tanto engajador quanto com aplicações nas funções diárias. As discussões em grupo sobre os vídeos assistidos podem promover uma cultura de aprendizado colaborativo e aplicação prática do conhecimento.

Clark *et al.* (2018), reconhecem a importância dos recursos digitais visuais no suporte ao desenvolvimento técnico e pessoal. Uma estratégia personalizada enfatiza a aprendizagem baseada em interesses individuais e necessidades específicas da empresa. Assim, a adoção de vídeos educativos como parte integrante do desenvolvimento profissional, incentiva o desenvolvimento de metodologias de aprendizado alinhadas às preferências contemporâneas que venham favorecer o engajamento e a retenção de conhecimento entre os colaboradores.

A oitava orientação proposta envolve: **Promover ativamente a escuta de podcasts como método para absorver tendências e inovações do setor.** Essa orientação proposta tem por objetivo incentivar os funcionários a integrarem a escuta de *podcasts* em suas rotinas diárias, seja durante o trajeto para o trabalho, em pausas ou enquanto realizam tarefas menos exigentes. Essa prática pode ser facilitada pelas *startups* com a criação de listas de *podcasts* recomendados, abrangendo uma variedade de tópicos relevantes, tais como, por exemplo: tecnologia, empreendedorismo, e desenvolvimento pessoal.

Amenduni *et al.* (2022), aponta para uma crescente valorização dos *podcasts* como ferramentas de aprendizagem, devido à sua conveniência e capacidade de oferecer conteúdo profundo e diversificado. A adoção de *podcasts* como uma

estratégia de aprendizado reconhece a necessidade de métodos de aprendizagem que se encaixem nos estilos de vida dos profissionais, ao mesmo tempo que o potencial dos meios digitais pode ser aproveitado para enriquecer o conhecimento e estimular a inovação dentro das organizações.

A nona orientação proposta indica: **Estruturar grupos de WhatsApp para fomentar o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre equipes.** Essa orientação proposta envolve a criação de múltiplos grupos no WhatsApp, segmentados por áreas de interesse ou projetos específicos, visando a troca rápida de informações, dúvidas e soluções em tempo real. Recomenda-se a inclusão de tópicos de discussão semanais para os membros poderem compartilhar *insights*, artigos e casos de estudo relevantes. A utilidade dessa prática é evidenciada pelo uso do WhatsApp por 60% dos entrevistados, demonstrando que a mesma é uma ferramenta de comunicação interna e aprendizado.

A décima orientação proposta busca ampliar a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional nas *startups* de varejo, ao: **Combinar cursos online com o poder das redes sociais.** Considera-se oportuno que as startups identifiquem e façam uma curadoria de cursos *online* alinhados às necessidades específicas de desenvolvimento dos colaboradores. Isso requer uma avaliação cuidadosa das lacunas de competências dentro da organização e a seleção de programas educacionais que abordem essas necessidades. Em paralelo, as *startups* podem estimular o uso de redes sociais como LinkedIn para a troca de conhecimentos, acesso a conteúdo de qualidade e na construção de redes profissionais.

A menção a Cursos *Online* e Redes Sociais por 40% dos entrevistados, como ferramentas de desenvolvimento profissional reflete o reconhecimento das plataformas digitais e sociais não apenas para *networking*, mas, também, como recursos para a aprendizagem contínua. A criação de comunidades de práticas virtuais de aprendizagem pelas *startups* colabora no compartilhamento de conhecimentos, discussão de novas tendências e na conexão com líderes e profissionais do varejo.

De acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002), as comunidades de prática representam um agrupamento de pessoas com interesses ou paixões similares, focadas no desenvolvimento contínuo de competências através da prática colaborativa. Este conceito sublinha a importância do aprendizado coletivo e do aperfeiçoamento mútuo dentro de um campo específico. A pesquisa realizada pela

eLearning Guild (2014), revela que cerca de 72% das atividades em comunidades de prática ocorrem independentemente de programas formais de treinamento ou desenvolvimento (T&D). Isso indica que tais comunidades são espaços de aprendizagem informal, onde o conhecimento é construído e compartilhado de maneira orgânica, sem a estrutura rígida dos métodos convencionais de educação.

O Quadro 13, sintetiza as 10 orientações propostas e os benefícios proporcionados.

Quadro 13: Síntese das orientações propostas

Orientações	Benefícios
1. Promover a diversificação de experiências dentro da equipe.	Aprimorar o ambiente de aprendizado nas <i>startups</i> , assim como, fomentar uma cultura de aprendizagem constante e cooperação, fundamentais para o dinamismo no setor de varejo
2. Incentivar a criação de grupos de estudo autônomos focados em temas de interesse mútuo.	Autonomia dos participantes em determinar os temas, o ritmo e os métodos de aprendizagem são fundamentais para o sucesso desses grupos, criando um ambiente propício onde a curiosidade e o desejo de adquirir conhecimento possam prosperar de forma orgânica.
3. Organizar encontros regulares de compartilhamento de <i>insights</i> com outras <i>startups</i> e setores	Ao promover esses encontros, as <i>startups</i> não apenas absorvem lições dos êxitos e fracassos alheios, mas, também, constroem uma rede de apoio e colaboração que se revela crucial para a inovação e o sucesso em um mercado de varejo competitivo.
4. Implementar sessões de <i>feedback</i> contínuo, integradas à rotina de trabalho.	Com essa metodologia, as <i>startups</i> do setor varejista podem instaurar uma mentalidade que estimule o crescimento mútuo e a inovação, estabelecendo uma cultura de <i>feedback</i> aberto e contínuo que valorize tanto o desempenho individual quanto o desenvolvimento coletivo.
5. Promover momentos informais de troca de leituras entre as lideranças e suas equipes.	Esta abordagem ressalta a importância da aprendizagem em curso e da curiosidade, fortalecendo a cultura de aprendizado dentro da organização sem depender de estruturas formais.
6. Incorporar pesquisas na Internet como parte integrante do processo de desenvolvimento de novas habilidades.	Permanecer à frente das tendências do setor, melhorando constantemente as suas práticas de negócios e cultivando um espírito de aprendizado perene entre seus colaboradores.
7. Adotar vídeo aulas customizadas aos interesses e necessidades da equipe.	Permite às <i>startups</i> de varejo adotarem uma abordagem de aprendizado alinhada às preferências contemporâneas, maximizando o engajamento e a assimilação de conhecimento entre os membros da equipe.
8. Fomentar ativamente a escuta de podcasts como método para absorver tendências e inovações do setor.	Aprendizado que reconhece a necessidade de métodos de aprendizagem que se encaixem nos estilos de vida ocupados dos profissionais modernos, ao mesmo tempo que se aproveita o potencial dos meios digitais para enriquecer o conhecimento e estimular a inovação dentro das organizações.

9. Estruturar grupos de WhatsApp para fomentar o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre equipes.	A comunicação instantânea e o compartilhamento eficiente de informações e recursos entre as equipes, potencializa a resolução ágil de problemas e a inovação contínua.
10. Combinar cursos <i>online</i> com o poder das redes sociais.	Cursos e comunidades virtuais de aprendizagem, onde os funcionários compartilham conhecimentos, discutem novas tendências e se conectam com líderes e profissionais do setor varejista.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

As orientações propostas (Quadro 13) visam promover uma cultura de aprendizagem contínua e de colaboração nas *startups* de varejo, destacando a importância de uma abordagem plural para o desenvolvimento profissional e pessoal. O reconhecimento da interdependência entre as práticas de aprendizagem e os fatores facilitadores e restritivos mostra que cada elemento influencia e é influenciado pelos outros de forma combinada, não isolada e de maneira contínua.

Para que essas orientações sejam alcançadas é fundamental que as lideranças das *startups* estejam atentas ao contexto interno e externo, às características individuais e à interconexão entre os fatores facilitadores e restritivos. O fator estilo de liderança e gestão, por exemplo, tanto facilita quanto restringe a aprendizagem informal, dependendo de como o líder incentiva a autonomia, a troca de conhecimentos e a inovação. Da mesma forma, pode-se ter uma cultura organizacional e um clima que venham proporcionar a criação de um ambiente propício ao aprendizado contínuo ou, inversamente, limitar a disposição dos colaboradores para se engajarem em práticas de aprendizagem. Os fatores colaboração, comunicação/fluxo de informação juntamente com as tecnologias, também podem incentivar o aprendizado.

Para fatores mais restritivos, como a pressão por resultados, é importante estabelecer metas realistas que levem em conta os resultados e a aprendizagem e o desenvolvimento nesse processo. Além disso, é preciso minimizar os impactos negativos da rotatividade de pessoal no ambiente de aprendizagem através de estratégias de retenção focadas na satisfação e engajamento com oportunidades de crescimento e valorização das contribuições individuais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as considerações finais, as limitações e as recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros.

7.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação investigou as dinâmicas da aprendizagem informal com os diretores executivos de *startups* de varejo em Florianópolis, SC, tendo por objetivo geral **elaborar proposta com orientações para promover a aprendizagem informal em startups**. A pesquisa utilizou uma metodologia exploratória, descritiva e prescritiva, combinando levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas e análise documental em um estudo multicaso com dez *startups*. Este esforço teve como finalidade não apenas caracterizar as empresas e os indivíduos envolvidos, mas, também, descrever, comparar e analisar as práticas mais utilizadas, assim como os fatores que mais facilitavam e restringiam a aprendizagem informal.

A aprendizagem informal foi considerada importante pelos entrevistados para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como para a inovação das *startups* no cenário competitivo atual. Entre as práticas mais valorizadas, destacaram-se a **experiência profissional e não profissional**, escolhida por 80% dos entrevistados como sendo a principal fonte de aprendizagem, revelando a importância das vivências acumuladas não apenas no contexto de trabalho, mas, também, em esferas pessoais, como catalisadores de *insights*.

A **predisposição para a aprendizagem autodirigida**, também foi reconhecida, já que 70% dos dirigentes enfatizaram a autodireção como fundamental para ambientes de trabalho em constante evolução. Este achado reflete a crescente valorização da proatividade e da iniciativa individual na busca por conhecimento, reforçando os argumentos dos estudiosos da área sobre a importância da aprendizagem autônoma.

A **busca de melhores práticas ou benchmarking** foi identificada por 60% dos entrevistados como uma estratégia chave para promover a excelência operacional e a inovação. Tal prática reflete a orientação das *startups* para o aprendizado contínuo

e os ajustes às melhores práticas do setor, visando não apenas a manutenção da competitividade, mas, também, a liderança em inovação.

A realização de **feedbacks**, também escolhida por 60% dos dirigentes emerge como mecanismo vital para o desenvolvimento de competências e a melhoria contínua. Esta prática reforça a cultura de diálogo aberto e da troca de experiências como sendo fundamental para o crescimento individual e coletivo dentro das organizações. Além disso, a **leitura de revistas e livros profissionais** foi apontada por 50% dos participantes como uma prática para a atualização contínua e o aprofundamento teórico, evidenciando a leitura como uma ferramenta indispensável para o enriquecimento do repertório teórico-prático dos dirigentes.

No que tange às **tecnologias e ferramentas**, a **pesquisa na internet** foi destacada como a principal via de acesso à informação, seguida pelo consumo de vídeo aulas e podcasts por serem flexíveis ao aprendizado. O uso do **WhatsApp** e das **redes sociais** para comunicação e troca de conhecimento em tempo real, também foi enfatizado, demonstrando a importância da tecnologia digital no suporte à aprendizagem informal.

Entre os fatores que influenciam a aprendizagem informal, a **cultura organizacional** surge como um elemento de dupla direção capaz de tanto facilitar quanto restringir esse processo. A **comunicação**, o **estilo de liderança e gestão**, e a **colaboração** foram identificados como facilitadores, enquanto a rotatividade de pessoal e a pressão por resultados foram vistos como restritivos.

As orientações propostas reconhecem a multiplicidade de métodos e a necessidade de ajustes às peculiaridades contextuais e individuais. Elas abordam a diversificação de experiências, a organização de encontros regulares para o compartilhamento de *insights* e o fomento ao *feedback* contínuo, criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e colaboração. Em complemento com a promoção de momentos informais de troca de leituras, a integração de tecnologias emergentes com o uso de pesquisas na internet, vídeo aulas customizadas e a escuta de *podcasts* podem ampliar o processo de aprendizagem. A adoção de grupos de WhatsApp e estratégias de aprendizado envolvendo cursos e redes sociais, também colaboram com a aprendizagem informal.

Conclui-se que o alcance dessas iniciativas depende do comprometimento das lideranças em alinhar as práticas de aprendizagem com os objetivos estratégicos da

organização, ao mesmo tempo em que respeite as características individuais e contextuais (fatores facilitadores e/ou restritivos) que possam impactar a aprendizagem informal. Ela representa um pilar para a longevidade das *startups* de varejo, enfatizando a necessidade de uma abordagem holística e contextual. Assim, as *startups* de Florianópolis estão posicionadas não apenas para prosperar localmente, mas, também, para impactar positivamente o setor de varejo através da valorização da aprendizagem informal.

Este estudo contribui para a compreensão das complexidades da aprendizagem informal em *startups* de varejo, oferecendo orientações para promover um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e à inovação. As orientações propostas, baseadas nas descobertas da pesquisa, têm o potencial de auxiliar *startups* de varejo na criação de estratégias para potencializar a aprendizagem informal, sustentando, assim, o crescimento e a competitividade em um mercado dinâmico. O valor intrínseco da aprendizagem informal, ressaltado neste estudo, destaca sua relevância como propulsora do crescimento e do fortalecimento organizacional. Destaca-se, portanto, a necessidade de um compromisso contínuo com práticas de aprendizado ajustadas às demandas de um ambiente de negócios cada vez mais complexo e instável.

7.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados deste estudo estão restritos às *startups* de varejo em Florianópolis analisadas, não podendo ser generalizados a todas as *startups* de varejo de Florianópolis, Santa Catarina ou nacionalmente.

Os achados fornecem uma base para explorações e desenvolvimento de estudos futuros, tais como: a) replicar o estudo em outros contextos que se assemelhem ou diverjam do ambiente das *startups* de varejo examinado; b) realizar estudos que avaliem os impactos a longo prazo das práticas e fatores que influenciam na aprendizagem informal e no desenvolvimento de culturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ABSTARTUPS. **Como gerenciar cada fase da sua startup**. 2019. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/efRT2>>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- ABSTARTUPS. **Crescimento das startups**: veja o que mudou nos últimos cinco anos. 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>>. Acesso em: 08 mar. 2022.
- ABSTARTUPS. **Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups**. 2022. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- ABSTARTUPS. **Feita por startups, para startups**. 2023. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- ACATE - ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Tech report**: panorama do setor de tecnologia catarinense. 2021. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com/>> Acesso em: 13 jun. 2023.
- ACATE - ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Vertical varejo**. 2023. Disponível em: <<https://varejo.acate.com.br/>> Acesso em: 15 mar. 2024.
- ALARCÃO, I. Escola reflexiva e desenvolvimento institucional: que novas funções supervisivas?. In: OLIVEIRA-FORMOSINHO, J. (org.). **A supervisão na formação de professores I** – da sala à escola. Porto: Porto Editora, 2002.
- ALNAJJAR, E. A. M. The impact of a proposed science informal curriculum on students' achievement and attitudes during the Covid-19. **International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE)**, v. 13, n. 2, p. 882–896, 2021.
- AMENDUNI, F.; RYYMIN, E.; MAETOLOA, K.; CATTANEO, A. Facing disruptive changes with informal workplace learning strategies: the experience of European companies. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1-16, 2022.
- AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional: uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudos de caso. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 4, n. 1, p. 101-125, 2009.
- ANG, S. S.; OROZCO, M.; GIJBELS, D.; VAN DEN BOSSCHE, P. Learning in the context of work in a digital age: the use of digital media in informal and formal learning contexts. The impact of digitalization in the workplace. **Professional and practice-based learning**, v. 21, p. 87-101, 2018.

ANSELMANN, S. Learning barriers at the workplace: development and validation of a measurement instrument. **Frontiers in Education**, v. 7, p. 1-14. 2022.

ANTONACOPOULOU, E. Developing learning managers within learning organisations. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Org.) **Organisational learning and the learning organisation**: developments in theory and practice. London: Sage, 2003. p. 214-42.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.

ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 139-159.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.), **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed. 2005. p. 12-33.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.

ASHTON, D. N. The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace. **International Journal of Training and Development**, v. 8, n. 1, p. 43-53, 2004.

ARGYRIS, C. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**, São Paulo, p. 12-20, 1999.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organisational learning**: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

ATWOOD, M. A.; MORA, J. W.; KAPLAN, A. W. Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 31, n. 7, p. 576-595, 2010.

AURREKOETXEA-CASAUS, M; DíEZ, F. Facilitadores del aprendizaje informal en el lugar de trabajo: el caso de dos cooperativas del sector máquina-herramienta. **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, n. 133, p. 01-32, 2020.

AYCICEK, B. Metaphorical perceptions of high school teachers regarding the hidden curriculum. **International Journal of Education**, v. 9, n. 4, p. 280–293, 2021.

AYRES, L. F. **As influências da aprendizagem individual e grupal na aprendizagem organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2008.

AZEVEDO, D. Tensões e extensões da aprendizagem organizacional - possíveis questões epistemológicas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 37, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BANDURA, A. Social cognitive theory of self-regulation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 248–287, 1991.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, p. 397-417, 2004.

BASTEN, D.; HAAMANN, T. Approaches for organizational learning: a literature review. **Sage Open**, v. 8, n. 3, p. 1-10, 2018.

BASTOS, A V.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; B. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **R. Adm.**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230. 2004.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: Encontro de estudos organizacionais, Recife, **Anais...** Recife. 2002. p. 1-15.

BATISTA, N. B.; PEREIRA, P. S. Atuação de docentes na modalidade a distância, a partir da aprendizagem baseada em experiência. **Caderno de Administração, Maringá**, v. 30, n. 2, p. 1-154, 2022.

BEAR, J.; TOMPSON, B.; MORRISON, L.; VICKERS M.; PARADISE, A. *et al.* **Tapping the potential of informal learning**: An ASTD research study. Alexandria, VA: Am. Soc. Train. Dev. 2008.

BERG, S. A.; CHYUNG, S. Y. Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of Workplace Learning**, v. 20, n. 4, p. 229-244, 2008.

BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 493-513, 2013.

BHAMIDI, V.; SPIRO, K. Learning models in startup tech firms should be 50 percent self-learning, 50 percent social learning. **Chief Learning Officer**, 2019. Disponível em: <<https://www.chieflearningofficer.com/2019/09/16/the-5050-learning-model/>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BILLETT, S. Situated learning: bridging sociocultural and cognitive theorising. **Learning and Instruction**, v. 6, n. 3, p. 263–280, 1996.

BILLETT, S. Situated learning – A workplace experience. **Australian Journal of Adult and Community Education**, v. 34, n. 2, p. 112–130, 1994.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para a investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. BookBaby, 2012.

BOUD, D.; GARRICK, J. **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

BOUD, D.; ROONEY, D.; SOLOMON, N. Talking up learning at work: Cautionary tales in co-opting everyday learning. **International Journal of Lifelong Education**, v. 28, n. 3, p. 323–334, 2009.

BORNLOGIC. **Varejo 5.0**: como as empresas estão inovando para se adaptar às novas demandas dos consumidores. 2023. Disponível em: <<https://www.bornlogic.com/obrigado-inovacao-no-varejo-5-0?submissionGuid=84a89da1-8281-43d2-a8d3-bf4f35d773b8>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organizational learning viewed from a social learning perspective. In.: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Wyley, 2011. p. 23-42.

BRANDI, U.; NORRE, J. DE; ROOSALU, T.; RAUDSEPP, M.; KHADATOVICH, A. Working and learning in the retail sector: a cross-country comparative view. In: HOLFORD, J. *et al.* (eds.). **Lifelong learning, young adults and the challenges of disadvantage in Europe**. Palgrave Studies in Adult Education and Lifelong Learning, 2023. p. 273-298

BRANDT, C. **Measuring student success skills: A review of the literature on self-directed learning**. Center for Assessment, 2020. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED607782.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

BRANT, S. R. C. Impacto do treinamento no trabalho: o efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendido. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 351-362, 2013.

BRASIL, Lei Complementar nº 182 de 1º de junho de 2021. **Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRION, C. Culture: the link to learning transfer. **Adult Learning**, v.33, p. 132–137, 2021.

BROWN T. H.; MBATI L. S. Mobile learning: moving past the myths and embracing the opportunities. **Int. Rev. Res. Open Dist. Learn**, v.16, p. 115–135, 2015.

CAF - CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES. **Annual Report 2014**. CAF, Bogotá, 2015. Disponível em: https://www.caf.net/upload/accionista/CAF-2015_web-english.pdf. Acesso em: 15 jul. 2023.

CAI, L. **Relatório de aprendizagem no local de trabalho**. LinkedIn learning, 2022. Disponível em: <<https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/pt-br/pdfs/2022-LinkedIn-Learning-Workplace-Learning-Report-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

CAI, M. L. Professional self-development based on informal learning: a case study of foreign language teachers in a university of China. **Open Journal of Social Sciences**, v. 7, p. 26-38, 2019.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, art. 9, p. 513-530, 2011.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, 2010.

CANDY, P. **Self direction for lifelong learning**: a comprehensive guide to theory and practice. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1991.

CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational learning: observations towards a theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CARNEVALE, A. P. The learning enterprise. **Training and Development Journal**, v. 40, n. 1, p. 18-26, 1986.

CASTILHO, A. P.; BORGES, N. R. M.; PEREIRA, V. T. (Org.). **Manual de metodologia científica do ILES Itumbiara**: ILES/ULBRA, 2014.

CERASOLI, C. P.; ALLIGER, G. M.; DONSBACH, J. S.; MATHIEU, J. E.; TANNENBAUM, S. I.; ORVIS, K. A. Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, v. 33, n. 2, p. 203-230, 2018.

CHEN, Y. F.; TSAI, C. W.; LIU, H. J. Applying the AHP model to explore key success factors for high-tech startups entering international markets. **International Journal of E-Adoption**, v. 11, n. 1, p. 45-63, 2019.

CHOI, W. **Influences of formal learning, personal characteristics, and work environment characteristics on informal learning among middle managers in the Korean banking sector**. Tese (Doutorado). The Ohio State University, Ohio, 2009.

CHOREV, S.; ANDERSON, A. Success in Israeli high-tech startups; critical factors and process. **Technovation**, v. 26, n. 2, p. 162-174, 2006.

CLARK, H.; JASSAL, P. K.; VAN NOY, M.; PAEK, P. L. **A new work-and-learn framework**. Digital workplace learning, Springer, Cham, 2018.

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, p. 224-253, 2011.

COELHO-JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. **Revista Paideia**, v. 40, n. 18, p. 221-234, 2008.

CONLON, T.J. A review of informal learning literature, theory, and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-95, 2004.

COSTA, C. G.; BRITO, L. Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. **HOLÓS**, v. 2, p. 393-408, 2017.

COSTA, L. A. Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In.: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 301-328,

COUTO, M. H. G. **Análise do ciclo de vida das startups**: características, agentes e riscos associados. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CSEH, M.; WATKINS, K.; MARSICK, V. J. Re-conceptualizing Marsick and Watkins' model of informal and incidental learning in the workplace. In: KUCHINKE, K. P. (Ed.). **Proceedings of the 1999 academy of human resource development annual conference**. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development, 1999. p. 349-356.

CUNNINGHAM, J.; HILLIER, E. Informal learning in the workplace: key activities and processes. **Education + Training**, v. 55, n. 1, p. 37-51, 2013.

CUYVERS K.; DONNCHE, V.; VAN DEN BOSSCHE, P. Learning beyond graduation: Exploring newly qualified specialists entrance into daily practice a formal learning perspective. **Advance sin Health Sciences Education**, v. 21, n. 2, p. 439-453, 2016.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DAY, N. Informal learning gets results. **Workforce**, v. 77, n. 6, p. 30-34, 1998.

DELOITE. **Tecnologia e pessoas aliadas na constante evolução do varejo capital humano, canais e conteúdo no centro da estratégia digital pesquisa**. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/pesquisa-varejo.html>>. Acesso em: 8 jun. 2023.

DECIUS, J.; SCHAPER, N.; SEIFERT, A. Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers. **Vocational Learning**, v. 14, p. 285-326, 2021.

DECIUS, J.; SCHAPER, N.; SEIFERT, A. Informal workplace learning: Development and validation of a measure. **Human Resource Development Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 495–535, 2019.

DENNEN, V. P.; WANG, M. The keyboard-based job coach: Informal learning via the internet. **Advances in Developing Human Resources**, v. 4, n. 4, p. 440–450, 2002.

DERWIK, P.; HELLSTRÖM, D. Successful competence development for retail professionals: investigation of key mechanisms in informal learning. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 51, n. 13, p. 33-46, 2023.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Título original: Experience and education, 1938.

DEWEY, J. **Democracy and education**. An introduction to the philosophy of education. New York: Free Press, 1916.

DHAKAL, M. **Creating a functioning startup ecosystem**: case study Finland. 2020. Trabalho Acadêmico - Univerisidade Metropolia, [S.l.], 2020.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como que as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educador, 1999.

DISTRITO. **Distrito retailtech report**. São Paulo: Distrito. 2020. Disponível em: <<https://materiais.distrito.me/report/retailtech-report>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

DOCHY, F.; SEGERS, M.; GIJBELS, D.; BOSSCHE, P. V. D. **Theories of workplace learning in changing times**. Routledge. 2021.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DONATO, A. **A aprendizagem de profissionais de TI**: além dos métodos formais. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2014.

DONATO, A.; HEDLER, H. C.; COELHO JUNIOR, F. A. Informal learning exercise for TIC professionals: a study at the Superior Military Court. **Mackenzie Management Review**, v. 18, n. 1, p. 66-95, 2017.

DOORNBOS, A. J.; SIMONS, P. R.-J.; DENESSEN, E. Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: a survey study among Dutch Police. **Human Resource Development Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 107-128, 2008.

DUNCAN, R. B.; WEISS, A. Organizational learning: Implications for organizational design. In: STAW, B. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. p. 75-123.

DURANTE, D. G.; VELOSO, F. R.; MACHADO, D. Q.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-28, 2019.

DRON, J.; ANDERSON, T. Informal learning in digital contexts. In: **Handbook of open, distance and digital education**. Singapore: Springer, 2022.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, p. 1085-1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EGLOFFSTEIN, M.; IFENTHALER, D. Employee perspectives on MOOCs for workplace learning. **Tech. Trends**, v. 61, p. 65–70, 2017.

eLEARNING GUILD. **Informal learning in the workplace survey**. 2014. Disponível em: <<http://www.surveygizmo.com/s3/1608490/Informal-Learning-in-the-Workplace-Survey>> Acesso em: 20 abr. 2023.

ELIAS, J. L.; MERRIAM, S. B. **Philosophical foundations of adult education**. Melbourne, FL: Krieger Publishing, 1995.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.

ELKJAER, B.; HOYRUP, S.; PEDERSEN, K.L. **Contemporary Nordic research on workplace learning**. 2007.

ELLINGER, A. D. Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company.” **Human Resource Development Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 389-415, 2005.

ELSE OUWENEEL, A. P.; TARIS, T. W.; VAN ZOLINGEN, S. J.; SCHREURS, P. J. How task characteristics and social support relate to managerial learning: empirical evidence from Dutch home care. **The Journal of Psychology**, v. 143, n. 1, p. 28-44, 2009.

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

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, v. 26, p. 247-273. 2004.

ESPEJO, F. H. S.; FLORES, E. Knowledge management and teamwork. IN: Organizational learning in educational institutions of network. **Psychology and Education Journal**, v. 58, p. 5245-5259, 2021.

ETF - EUROPEAN TRAINING FOUNDATION. **Work-based learning: benefits and obstacles a literature review for policy makers and social partners in Etf partner countries**. 2013. Disponível em:< <https://encurtador.com.br/DIQU4>> Acesso em: 14 jul. 2023.

FESTEL, G.; WUERMSEHER, M.; CATTANEO, G. Valuation of early stage high-tech startup companies. **International Journal of Business**, v. 18, n. 3, p. 216-231, 2013.

FIGUEIRA, K. K.; HORBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71, 2017.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLORES, C. L. **Efetividade das práticas de aprendizagem informal, suporte à aprendizagem e desempenho humano no trabalho**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

FLORES, C.; COELHO JR. F. A.; MARTINS, M. C. F.; FERREIRA, R. R. Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, p. 77-101, 2018.

FONSECA, L. R. **Ambiente de trabalho de aprendizagem contínua em organizações de desenvolvimento de software**: um estudo em empresas que implantaram o modelo “melhoria de processos do software brasileiro”. Tese (Doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. IN: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. Sage Publications, London, 1997, p. 21-37.

FU, S.; LI, H.; LIU, Y.; PIRKKALAINEN, H.; SALO, M. Social media overload, exhaustion, and use discontinuance: examining the effects of information overload, system feature overload, and social overload. **Information Processing & Management**, v. 57, n. 6, 102307, 2020.

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. **Principles of instructional design**. Orlando, Florida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GARCIA-MUIÑA, F.; NAVAS-LÓPEZ, J. Explaining and measuring success in new business: the effect of technological capabilities on firm results. **Technovation**, v. 27, n. 1-2, p. 30-46. 2007.

GARDNER, M. How to encourage informal learning in your organization. **FORBES**. 2020. Disponível em: <forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/03/20/how-to-encourage-informal-learning-in-your-organization>. Acesso em: 23 jun. 2023.

GATHY-STEGER, A. Work-related informal learning in knowledge-intensive industry. **Hungarian Educational Research Journal**, v. 12, n. 4, p. 411–431, 2022.

GEIJSEL, F. P.; SLEEGERS, P. J.; STOEL, R. D.; KRUGER, M. L. The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on

teachers' professional learning in Dutch schools. **The Elementary School Journal**, The University of Chicago, v. 109, n. 4, p. 406-427, 2009.

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.

GIMENEZ, A. B. Estratégias de aprendizagem no trabalho: uma prática exigida pela atualidade. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 37, p. 3306-3337, 2020.

GIMMON, E.; LEVIE, J. Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. **Research Policy**, v. 39, n. 9, p. 1214-1226, 2010.

GITAHY, Y. O que é uma startup?. **Portal Sebrae**, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

GREENWOOD, D. J; ARGYRIS, C. D.; SCHON, D. Organizational learning II: theory, method, and practice. Massachusetts: **Addison Wesley**, 1997.

GREGORC, A. F. **An adult's guide to style**. Columbia, CT: Gregorc Associates Inc., 1982.

GRIP, A. de. The importance of informal learning at work. **IZA World of Labor**, n. 162, 2015.

GUIMARÃES, T. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Rausp**, v. 39, n. 3, p. 231-241, 2004.

GUIMARÃES, U. A.; ROQUE, S. M.; MARÇAL, L. M.; PIMENTEL, C. C. A aprendizagem autodirigida e designer instrucional. **RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**, v. 4, n. 5, 2023.

GULATI, R.; DESANTOLA, A. Start-Ups that last. **Harvard Business Review**, p.54-61, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/03/start-ups-that-last>.> Acesso em: 8 jun. 2023.

GUMUS, G.; BORKOWSKI, N.; DECKARD, G.; MARTEL, K. Healthcare managers' perceptions of professional development and organizational support. **Journal of Health and Human Services Administration**, v. 34, n 1, p. 36-57, 2011.

HALE, K. How to evaluated startup idea. **Y Combinator**. 2019. Disponível em: <https://www.ycombinator.com/library/6e-how-to-evaluate-startup-ideas>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HEW, K. F.; CHEUNG, W. S. Students' and instructors' use of massive open online courses (MOOCs): Motivations and challenges. **Educational Research Review**, v. 12, p. 45-58, 2014.

HIRSH, S. K.; KUMMEROW, J. M. **Introduction to type in organizations**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

HOLLEY, D.; SANTOS, P.; COOK, J.; KERR, M. Cascades, torrents and drowning. In: information: seeking help in the contemporary general practitioner practice in the UK. **Interactive Learning Environments**, v. 24, n. 5, p. 954–967, 2016.

HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 5 p. 675-681, 2001.

IAG–TVET - THE INTERAGENCY GROUP ON TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING. Investing in work-based learning. **Working Groups**. 2017. Disponível em: <https://www.cedefop.europa.eu/files/2233_en.pdf> Acesso em: 14 jul. 2023.

INOVATIVA BRASIL. **Lista de todas as startups aceleradas inovativa Brasil** - InovAtiva Brasil. 2018. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/lista-startupsaceleradas/>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

IVANOVA, I. V. Non-formal education: investing in human capital. **Russian Education & Society**, v. 58, n. 11, p. 718–731, 2016.

JARVIS, P. **The age of learning**: education and the knowledge society. [S.l.]: Routledge, 2014.

JEONG, S.; HAN, S. J.; LEE, J.; SUNALAI, S.; YOON, S. W. Integrative literature review on informal learning: antecedents, conceptualizations, and future directions. **Human Resource Development Review**, v. 17, n. 2, p. 128–152, 2018.

JOHNSON, M.; MAJEWSKA, D. Formal, non-formal, and informal learning: What are they, and how can we research them? **Cambridge University Press & Assessment Research Report**. 2022. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/mvHLZ>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

JONES, O.; MACPHERSON, A. Inter-Organizational learning and strategic renewal in SMEs. **Long Range Planning**, v. 39, n. 2, p. 155-175, 2006.

JORDAN D. Contemporary methodological approaches to qualitative research: a review of the oxford handbook of qualitative methods. **The Qualitative Report**, v. 23, n. 3, p. 547–556, 2018.

JUNG, H.; CHOI, E. The importance of indirect teaching behaviour and its educational effects in physical education. **Physical Education and Sport Pedagogy**, v. 21, n. 2, p. 121–136, 2014.

KAENDLER, C.; WIEDMANN, M.; RUMMEL, N.; SPADA, H. Teacher competencies for the implementation of collaborative learning in the classroom: A framework and research review. **Educational Psychology Review**, v. 27, p. 505–536, 2015.

KAKATI, M. Success criteria in high-tech new ventures. **Technovation**, v. 23, n. 5, p. 447-457, 2003.

KARAWAJCZYK, T. C. Aprendizagem nas organizações: uma perspectiva multinível. **Boletim Técnico Senac: Revista da Educação Profissional**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 32-51, 2014.

KARDASH, C. M.; AMLUND, J. T. Self-reported learning strategies and learning from expository text. **Contemporary Educational Psychology**, v. 16, n. 2, p. 117-138, 1991.

KIM, A.; SHIN, J.; KIM, Y.; MOON, J. The impact of group diversity and structure on individual negative workplace gossip. **Human Performance**, v. 34, p. 67-83, 2021.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KLEIN, K.; KOZLOWSKI, S. **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

KNOWLES, M. S. **Self-directed learning**. New York: Association Press, 1975.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson FT Press, 2015.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Prentice Hall. 1984.

KONSEK-CIECHONSKA, J. Startup companies challenges in Poland. **Knowledge International Journal**, v. 30, n. 6, p. 1621-1626, 2019.

KORTSCH, T.; SCHULTE, E.-M.; KAUFFELD, S. Learning@ work: Informal learning strategies of German craft workers. **European Journal of Training and Development**, v. 43, p. 418–434, 2019.

KREJCI, M.; STRIELKOWSKI, W.; CABELKOVA, I. Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. **Business: Theory and Practice**, v. 16, n. 2, p. 304-315, 2015.

KREMER, A. **Predictors of participation in formal and informal workplace learning**: demographic, situational, motivational, and deterrent factors. Tese (Doutorado) - George Mason University, Fairfax, VA, 2005.

KUK, H.-S.; HOLST, J. D. A dissection of experiential learning theory: alternative approaches to reflection. **Adult Learning**, v. 29, n. 4, p. 150–157, 2018.

LÄÄNEMETS, U.; KALAMEES-RUUBEL, K.; KIILU, K.; SEPP, A. Curriculum development considering formal, non-formal and informal education. In: SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. **Proceedings of the International Scientific Conference**, 2018.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018.

LARENTIS, F.; MELLO, C. B. C.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem interorganizational e marketing de relacionamento: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 2, p. 162-194, 2021.

LAURINDO A.; SILVA, J. Introdução à pesquisa: características e diferenças teórico-conceituais entre o estudo qualitativo e quantitativo. **Rev. Uniabeu**, v. 10, n. 26, p. 45-55, 2017.

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

LAWRENCE, T. B.; MAUWS, M. K.; DYCK, B.; KLEYSEN, R. F. The politics of organizational learning: integrating power into the 4i framework. **Academy Of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LE CLUS, M. Informal Learning in the workplace: a review of the literature. **Australian Journal of Adult Learning**, v. 51, n. 2, p. 355-373, 2011.

LEE, M. J. W.; MCLOUGHLIN, C. **Harnessing the affordances of Web 2.0 and social software tools**: can we finally make “student-centered” learning a reality? Paper presented at the World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications, Vienna, Austria, 2008.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

LIGA VENTURES. **Saiba qual o papel das startups e como impactam diversos âmbitos**. 2022. Disponível em: <<https://liga.ventures/insights/artigos/saiba-qual-o-papel-das-startups-e-como-impactam-diversos-ambitos/>>. Acesso em: 5 jul. 2023.

LITTLEJOHN, A.; MARGARYAN, A. Technology-enhanced professional learning. In: BILLETT, S.; HARTEIS, C.; GRUBER, H. **International handbook of research in professional and practice- based learning**. 2014. p. 1187-1212.

LINHARES, E. **A evolução do varejo do 1.0 ao 5.0 e o impacto da tecnologia**. LinkedIn. 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/evolu%C3%A7%C3%A3o-do-varejo-10-ao-50-e-o-impacto-da-tecnologia-linhares-ifcuf/>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

LIVINGSTONE, D. W. Adults' informal learning: definitions, findings, gaps and future research. **WALL Working Paper**, Toronto, n. 21, 2001.

LOHMAN, M. C. A survey of factors influencing the engagement of information technology professionals in informal learning activities. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, v. 25, n. 1, p. 43-53, 2009.

LOHMAN, M. C. A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. **Human Resource Development Quarterly**, v. 16, p. 501-527, 2005.

LOHMAN, M. C. Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: a case study of public school teachers. **Adult Education Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 83-101, 2000.

LOHMAN, M. C.; WOOLF, N. H. Self-initiated learning activities of experienced public school teachers: methods, sources, and relevant organizational influences. **Teacher and Teaching: Theory and Practice**, v. 7, n. 1, p. 61-76. 2001.

MACHLES, D. Situated learning. **Professional safety**, v. 48, n. 9, p. 22-28, 2003.

MACK, O.; KHARE, A.; KRÄMER, A.; BURGARTZ, T. **Managing in a VUCA world**. [S.L.]: Springer, 2016.

MALCZEWSKI, Marcel. **Diário de um empreendedor**. São Paulo: Évora, 2015.

MOLDOVAN, O.; BOCOȘ-BINȚINȚAN, V. The necessity of reconsidering the concept of non-formal education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 209, p. 337-343, 2015.

MANUTI, A.; PASTORE, S.; SCARDIGNO, A. F.; GIANCASPRO, M. L.; MORCIANO, D. Formal and informal learning in the work: a research review. **International Journal of Training and Development**, v. 19, n. 1, p. 1-17, 2015.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1975.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2021.

MARDEGAN, F. **Aprendizagem nos locais de trabalho**: um estudo a partir das narrativas de profissionais que atuam como consultores comerciais na área de móveis planejados. Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

MARIETTO, M.; BOTELHO, W.; FERREIRA, J.; PIMENTEL, E. **Teoria da aprendizagem experiencial de Kolb e o ciclo de Belhot guiando o uso de**

simulações computacionais no processo ensino aprendizagem. 3º Congresso Brasileiro de Informática na Educação, 2014.

MARSICK, V. J. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 4, p. 265-275, 2009.

MARSICK, V. J. Learning in the workplace: the case for reflectivity and critical reflectivity. **Adult Education Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 187-198, summer, 1988.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 89, p. 25-34, 2001.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Facilitating learning organizations**: Making learning count. Aldershot, Hampshire, UK: Gower Press, 1999.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BILLINGS, D. M.; HALSTEAD, J. M. (Eds.), **Teaching in nursing**: a guide for faculty. Elsevier. 1997. p. 215–225.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. **Informal and incidental learning in the workplace**. London, New York: Routledge, 1990.

MARSICK, V. J.; VOLPE, M.; WATKINS, K. E. Theory and practice of informal learning in the knowledge era. **Advances in Developing Human Resources**, v. 3, p. 80–95, 1999.

MARSICK, V. J.; YATES, J. L. Informal learning and complex problem solving of radiologic technologists transitioning to the workplace. In: HOU, H-T. New research on knowledge management applications and lesson learned, **Croatia: InTech**, p.171-194. 2012.

MATTHEWS, P. **Informal learning at work**: how to boost performance in tough times. London: Three Faces Publishing, 2013.

MATTHEWS, P. Workplace learning: developing an holistic model. **The Learning Organization**, v.6, n.1, p. 18-29, 1999.

MAURER, T. J.; PIERCE, H. R.; SHORE, L. M. Perceived beneficiary of employee development activity: a threedimensional social exchange model. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 432–444, 2002.

MAZMAN, S. G.; USLU, Y. K. Modeling educational usage of Facebook. **Computers & Education**, n. 55, p. 444-453, 27 jan. 2010.

MCAULEY, A. **Massive open online courses**: digital ways of knowing and learning. Elearnspace, 2010.

MENDES, C. N. M.; VIEIRA, A. M.; OLIVA, E. C. Influência da educação corporativa sobre a relação entre aprendizagem e carreira: estudo em uma empresa de transporte de cargas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE**, v. 6, p. 85-106, 2015.

MENEZES, E. T. de. **Verbetes aprendizagem autodirigida**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2001.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, L. M. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

MESSMANN, G.; SEGERS, M.; DOCHY, F. (Eds.). **Aprendizagem informal no trabalho: triggers, antecedentes e consequências**. Routledge, 2018.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1991.

MILOVANOVIĆ, M.; MINOVIĆ, M.; ŠTAVLJANIN, V.; SAVKOVIĆ, M.; STARČEVIĆ, D. Wikiasa corporate learning tool: case study for software development company. **Behaviour and Information Technology**, v. 31, n. 8, p. 767-777, 2012.

MOORE, A. L.; KLEIN, J. D. Facilitating informal learning at work. **TechTrends**, v. 64, p. 7-8, 2019.

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

MORAES, L.; SILVA, M.; CUNHA, C. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-Eletrônica**, v.3, n.1, p. 2-21, 2004.

MORRIS, T. H. Self-directed learning: a fundamental competence in a rapidly changing world. **International Review of Education**, v. 65, p. 633-653, 2019.

NIKOLOVA, J.; VAN RUYSEVELDT, J.; DE WITTE, H.; VAN DAM, K. Learning climate scale: construction, reliability, and initial validity evidence. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, p. 258–265, 2014.

NILSSON, S.; RUBENSON, K. On the determinants of employment-related organised education and informal learning. **Studies in Continuing Education**, v. 36, n. 3, p. 304-321, 2014.

NISBET, G.; DUNN, S.; LINCOLN, M. Interprofessional team meetings: opportunities for informal interprofessional learning. **Journal of Interprofessional Care**, v. 29, n. 5, p. 426-432, 2015.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M.; KLEIN, H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 245–275, 2014.

NOE, R. A.; TEWS, M. J.; MARAND, A. D. Individual differences and informal learning in the workplace. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, p. 327-335, 2013.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape.Br**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

NURMALA, I. **The relationship of the dimensions of the learning culture and participation in professional development of public health professionals**. [Ph.D. thesis]. Athens, GA: The University of Georgia, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Start-Up Latina America**: building an innovative future publishing. Paris, 2016. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf> Acesso em: 8 jun. 2023.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Shaping skills and lifelong learning for the future of work**. International Labour Conference, 109th Session, 2021.

OLIVEIRA, P. E. S.; MATTOS, C. A. C.; AGUIAR, P. F. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma investigação com os secretários executivos da Universidade Federal do Pará. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 49-66, 2020.

OXIGÊNIO ACELERADORA. **Qual a importância das startups e como impactam os negócios positivamente?** 2022. Disponível em: <<https://blog.oxygenioaceleradora.com.br/importancia-das-startups/>>. Acesso em: 5 jul. 2023.

PANTANO, E. Innovation drivers in retail industry. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 3, p. 344-350, 2014.

PANTOJA, M. J. **Mapeamento de estratégias de aprendizagem no trabalho**: exame de diferentes ocupações profissionais. In: Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua**: uma análise multinível. Tese (Doutorado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF. 2004.

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

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In; DIERKES, M. *et al.* (Ed.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003, p. 61-88.

PERIN, B. **A revolução das startups**: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.

PETRU, N.; PAVLÁK, M.; POLÁK, J. Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. **Innovative Marketing**, v. 15, n. 3, p. 1-15, 2019.

PIENIMÄKI, M.; KINNULA, M.; IIVARI, N. Finding fun in non-formal technology education. **International Journal of Child-Computer Interaction**, v. 29, p. 100283, 2021.

PIFER, M. J.; BAKER, V. L.; LUNSFORD, L. G. Academic departments as networks of informal learning: faculty development at liberal arts colleges. **International Journal for Academic Development**, v. 20, n. 2, p. 178–192, 2015.

POELL, R.F.; WOERKOM, M. V. **Supporting workplace learning**: towards evidence-based practice. Springer, 2011.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PRANGE, C. **Organizational learning**: desperately seeking theory. Papers. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Geneve-, 1997.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROHOROVS, A.; BISTROVA, J.; TEN, D. Startup success factors in the capital attraction stage: founders' perspective. **Journal of East-West Business**, v. 52, p. 1-27, 2018.

REATTO, D.; GODOY, A. S. Aprendizagem informal no setor público: foco nas interações sociais e contexto organizacional informal. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 17-36, 2017.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

RIES, E. **A startup enxuta**: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. New York: Crown Business, 2012.

ROETZEL, P. G. Information overload in the information age: A review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. **Business Research**, v. 12, n. 2, p. 479–522, 2019.

ROSOW, J. M.; ZAGER, R. **Training**: the competitive edge. San Francisco, CA: JosseyBass, 1988.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

SAMBROOK, S.; STEWART, J. Factors influencing learning in European learning-oriented organizations: Issues for management. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2, p. 209–221, 2000.

SANTISTEBAN, J.; MAURICIO, D.; CACHAY, O. Critical success factors for technology-based startups. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, v. 42, n. 4, p.397-421, 2021.

SANTORO, S.; BIDO, D. S. Estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes em uma instituição financeira pública. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 8, n.1, p. 1878-1901, 2017.

SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Estudo transformação digital no varejo brasileiro. **Estudos especiais SBVC**. 2023. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/estudo-5a-edicao-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro/>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. London: Temple Smith, 1983.

SCHREURS, B.; DE LAAT, M. The network awareness tool: a web 2.0 tool to visualize informal networked learning in organizations. **Computers In Human Behavior**, v. 37, p. 385-394, 2014.

SCHÜRMANN, E.; BEAUSAERT, S. What are drivers for informal learning? **European Journal of Training and Development**, v. 40, n. 3, p. 130-154, 2016.

SCOTT, B. B. **Organizational learning**: a literature review. IRC Research Program, Queen's University IRC, 2011.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça as fases de uma startup**, 2023. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-fases-de-uma-startup,2db406cf4fc95810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SEBRAE. **Mapeamento das startups catarinenses**, 2022. Disponível em:<https://promo.startupsc.com.br/mapeamento-das-startups-catarinenses>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como obter financiamento para startup**, 2019. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/jOZ68>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 2013.

SHAFI, M.; LEI, Z.; SONG, X.; SARKER, M. N. I. The effects of transformational leadership on employee creativity: moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, v. 25, n. 3, p. 166-176, 2020.

SINGER, S. J.; MOORE, S. C.; METERKO, M.; WILLIAMS, S. Development of a short-form learning organization survey: the LOS-27. **Medical Care Research and Review**, 69, p. 432–459, 2012.

SJÖBERG, D.; HOLMGREN, R. Informal workplace learning in Swedish police education – a teacher perspective. **Vocations and Learning**, v. 14, n. 2, p. 265-284, 2021.

SKULE, S. Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. **International Journal of Training and Development**, v. 8, n. 1, p. 8-20, 2004.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology**. London: John Wiley & Sons, 2005. p. 249-289, v.19.

SOUZA, P. C. A. R. **Relação entre condições para criar e estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2016.

STARTUP RANKING. **Startups in countries**. 2024. Disponível em: <<https://www.startupranking.com/countries>> Acesso em: 05 fev. 2024.

STARTUP SCANNER. **A evolução das startups no setor de varejo**. 2022. Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2022/a-evolucao-das-startups-no-setor-de-varejo-2021-22.pdf>>. Acesso em 13 fev 2024.

SUSOMRITH, P.; COETZER, A. Effects of informal learning on work engagement. **Personnel Review**, v. 48, n. 7, p. 1886-1902, 2019.

TAIOLI, J. A. **Study of the labour turnover in the hospitality sector: impacts in learning and quality**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

TANNENBAUM, S. I.; BEARD, R. L.; MCNALL, L. A.; SALAS, E. Informal learning and development in organizations. In: KOZLOWSKI, S. W. J.; SALAS, E. (Eds.), **Learning, training, and development in organizations**. Routledge, 2010. p. 303–331.

THIRANAGAMA, R.; EDIRISINGHE, K. Factors affecting small business startup of engineers and accountants in Sri Lanka. **NSBM Business and Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 84-107, 2015.

TIKKANEN, T. Learning at work in technology intensive environments. **Journal of Workplace Learning**, v. 14, n. 3, p. 89-97, 2002.

TOSIN, E. A. **A aprendizagem entre pares no ambiente de trabalho em organizações de tecnologia e sistemas de informação**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Lisboa, 2022.

TOUGH, A. M. **The adults' learning projects**: a fresh approach to theory and practice in adult education. Toronto, ON: The Ontario Institute for Studies in Education, 1971.

TSANG, E. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TYNJÄLÄ, P. Perspectives into learning at the workplace. **Educational Research Review**. v. 14, n.3, pp.130-154. 2008.

UMBELINO, G. O. **Aprender a desaprender para reaprender**: a perspectiva da descolonização do gênero no ensino de história. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Ensino de História, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2018.

VLIAMOS, S. J.; TZEREMES, N. G. Factors influencing entrepreneurial process and firm start-ups: evidence from Central Greece. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 3, n. 3, p. 250-264, 2011.

WAHAB, M. S. A.; SAAD, R. A. J.; SELAMAT, M. H. A survey of work environment inhibitors to informal workplace learning activities amongst Malaysian accountants. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Kuala Lumpur, Malaysia, v. 164, p. 409-414, 2014.

WARR, P.; ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **Internacional Review of industrial and Organizational Psychology**, v. 13, p. 83-121, 1988.

WARR, P.; BUNCE D. Trainee characteristics and outcomes of open learning. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 347-375, 1995.

WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. **British Journal Psychology**, v. 91, p. 311-333, 2000.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Dimensions of the learning organization. In: WARWICK, R. I: **Partners for the Learning Organization**, 1997.

WATKINS, K.; CERVERO, R. Organizations as contexts for learning: a case study in certified public accountancy. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 5, p. 187-194, 2000.

WEB OF SCIENCE. 2024. Disponível em: < <https://www-webofscience.ez74.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/citation-report/48ffcda5-bf63-4ebf-8448-3d1714451217-d1c071a9>>. Acesso em: Acesso em 13 fev 2024.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs Report 2018, center for the new economy and society**, WEF. Geneva, 2018. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Acesso em: 1 out. 2019.

WENGER, E.; McDEMORTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice**: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business Press, 2002.

WIEWIORA, A; SMIDT, M.; CHANG, A. The 'how' of multilevel learning dynamics: a systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individuals, teams/projects and the organization. **European Management Review**, v. 16, n. 1, p. 93-115, 2018.

WONG, L-H.; LOOI, C-K. What seems do be remove in mobile-assisted seamless learning? **Computers & Education**, v. 57, p. 2364-2381, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DA PESQUISA



ESTRUTURA DO ROTEIRO DA ENTREVISTA SOBRE APRENDIZAGEM INFORMAL DE DIRETORES EXECUTIVOS NO CONTEXTO DE STARTUPS DE VAREJO DE FLORIANÓPOLIS, SC.

Prezado(a) diretor(a) executivo(a),

Com os meus cumprimentos, venho apresentar a estrutura da entrevista que será conduzida, conforme descrito, acerca da aprendizagem informal de diretores executivos no contexto de startups de varejo.

Considerando-se a relevância do tema, **a sua participação é fundamental para o avanço da ciência e para o fortalecimento do tema aprendizagem informal no ambiente de trabalho.** Este instrumento de coleta faz parte da pesquisa que estou desenvolvendo para a elaboração da dissertação de Mestrado no programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC.

Ressalta-se, que as informações coletadas serão organizadas e tratadas de forma agrupada e não isolada, não tendo, o autor da dissertação, a mínima preocupação com a identificação individual. Também, o autor se compromete em encaminhar os resultados da pesquisa aos participantes, visando à promoção de reflexões e debates acerca do tema **aprendizagem informal de diretores executivos no contexto de startups de varejo.**

Desde já agradecemos a sua participação.

Mestrando Abraão José da Silva (UDESC/ESAG)
Abraham.0629@hotmail.com
(48) 991900834

Professor Dr. Nério Amboni (Orientador – UDESC/ESAG)
nerio.amboni@udesc.br
48 999228770

Florianópolis, outubro de 2023.

Experiência anteriores

Conte um pouco sobre suas experiências anteriores (Quais os motivos ou experiências o(a) levaram a criar/gerenciar sua startup de varejo?)

Resposta:

Conhecimento sobre o tema

O que você entende por: aprendizagem informal no ambiente de trabalho?

Resposta:

Importância sobre o tema

Você considera a aprendizagem informal no ambiente de trabalho importante? Se sim/não. Por quê?

Resposta:

Práticas de aprendizagem informal

Das práticas listadas a seguir quais você **mais utiliza** para aprender no ambiente de trabalho. (escolha as 5 principais e justifique cada uma delas)

- ☐ Leitura de revistas e livros profissionais
- ☐ Leitura de legislação e outras questões que possam afetar a empresa.
- ☐ Experiência profissional e não profissional
- ☐ Predisposição em aprender por conta própria (autodirigida)
- ☐ Experimentação de formas de se fazer negócios
- ☐ Busca de melhores práticas (*benchmarking*)
- ☐ Envolvimento em mentoria e coaching
- ☐ Realização de *feedbacks*
- ☐ Compartilhamento de conhecimentos com outros profissionais
- ☐ Compartilhamento de materiais e recursos com outros profissionais
- ☐ Desenvolvimento de novos projetos com parceiros de negócios
- ☐ Participação em feiras, encontros, workshops e eventos
- ☐ Participação na resolução de problemas com equipes de trabalho
- ☐ Reuniões com Stakeholders
- ☐ Outra? _____

Tecnologias mais usadas como prática para a aprendizagem informal

Das tecnologias/ferramentas listadas a seguir quais você **mais utiliza** para aprender no ambiente de trabalho. (escolha as 5 principais e justifique cada uma delas)

- ☐ Assistir a vídeos (vídeo aulas)
- ☐ Webinar
- ☐ Leitura de material digital (*eBook*)
- ☐ Pesquisas na *internet*
- ☐ Criação de conteúdo
- ☐ Cursos *online*
- ☐ Podcast
- ☐ Redes sociais
- ☐ Gamificação
- ☐ E-mail
- ☐ Whatsapp (mensageiro instantâneo)
- ☐ Outra? _____

Fatores da aprendizagem informal

Dos fatores listados a seguir quais você considera que **mais facilitam** a aprendizagem informal no ambiente de trabalho. (escolha os 5 principais e justifique cada um deles)

- ☐ Características pessoais (Idade, escolaridade, experiência anterior)
- ☐ Estilo de liderança e gestão
- ☐ Estrutura organizacional
- ☐ Comunicação/ Fluxo de informação
- ☐ Modelo de negócios (natureza do trabalho)
- ☐ Disponibilidade de recursos
- ☐ Tempo para aprender
- ☐ Ambiente e clima
- ☐ Colaboração
- ☐ Diversidade de tarefas
- ☐ Relacionamentos com parceiros (*Stakeholders*)
- ☐ Cultura organizacional
- ☐ Tecnologias e recursos de trabalho
- ☐ Incentivos financeiros
- ☐ *Feedback*
- ☐ Autonomia
- ☐ Rotatividade de pessoal
- ☐ Pressão por resultados
- ☐ Outra? _____

Dos fatores listados a seguir quais você considera que **menos facilitam** a aprendizagem informal no ambiente de trabalho. (escolha os 5 principais e justifique cada um deles)

- ☐ Características pessoais (Idade, escolaridade, experiência anterior)
- ☐ Estilo de liderança e gestão
- ☐ Estrutura organizacional
- ☐ Comunicação/ Fluxo de informação
- ☐ Modelo de negócios (natureza do trabalho)
- ☐ Disponibilidade de recursos
- ☐ Tempo para aprender
- ☐ Ambiente e clima
- ☐ Colaboração
- ☐ Diversidade de tarefas
- ☐ Relacionamentos com parceiros (*Stakeholders*)
- ☐ Cultura organizacional
- ☐ Tecnologias e recursos de trabalho
- ☐ Incentivos financeiros
- ☐ *Feedback*
- ☐ Autonomia
- ☐ Rotatividade de pessoal
- ☐ Pressão por resultados
- ☐ Outra? _____

Faixa etária

Qual é sua faixa etária?

- ☐ até 19 anos
- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 49 anos
- ☐ 50 a 59 anos
- ☐ 60 a 69 anos
- ☐ acima de 70 anos

Escolaridade

Qual é sua formação acadêmica?

- ☐ Ensino médio completo ou menos
- ☐ Ensino superior incompleto ou cursando
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação incompleta ou cursando

- ☐ Pós-graduação completa
- ☐ Mestrado ou doutorado incompleto ou cursando
- ☐ Mestrado ou doutorado completo

Gostaria de complementar?

Deixei de abordar algum assunto sobre o tema que você gostaria de compartilhar?

Resposta: