

**COMO OS INDIVÍDUOS APRENDEM EM SEUS LOCAIS DE  
TRABALHO? Uma análise da aprendizagem no contexto de micro e  
pequenas empresas da cidade de Cajazeiras - PB.**

**DANILO GONÇALVES RODRIGUES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)  
dangr.15@hotmail.com

**MARY DAYANE SOUZA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)  
m.dayane.silva@gmail.com

## **Introdução**

As contínuas mudanças do ambiente socioeconômico têm direcionado as organizações a buscarem consecutivamente desenvolver seu corpo funcional para enfrentar os desafios da modernidade. Com isso, o ambiente de trabalho ganha destaque como aquele em que são demandados melhores resultados de aprendizagem, sendo por isso necessário mais estudos para compreender o fenômeno (MORAES; BORGES-ANDRADE, 2010). A pesquisa sobre a aprendizagem no local de trabalho tem avançado nos últimos vinte anos e cruzado os campos da psicologia, economia do trabalho, estudos organizacionais (FULLER; UNWIN, 2011).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A aprendizagem nas micro e pequenas empresas tem recebido atenção de alguns acadêmicos que buscam compreender as suas características e o seu impacto no desempenho competitivo dos negócios (COETZER, 2007). Com isso, questiona-se como os indivíduos que integram micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras na Paraíba-PB aprendem em seus locais de trabalho? Objetiva-se, portanto, neste trabalho compreender a aprendizagem no local de trabalho por meio da percepção dos indivíduos que integram micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras na Paraíba-PB.

## **Fundamentação Teórica**

O presente estudo tem como referencial teórico os seguintes tópicos: Aprendizagem no local de trabalho, com a sua conceituação, bem como características, estudos basilares e os processos formais, não-formais e informais; e, Micro e Pequenas Empresas e Aprendizagem, com a caracterização e situação brasileira das pequenas empresas e sua relação com a aprendizagem dos indivíduos que a compõe, juntamente com o destaque dado ao papel dos proprietários-gerentes.

## **Metodologia**

O estudo foi realizado com os integrantes de cinco empresas nos ramos de materiais de construção, moda, supermercado, farmácia e copiadora. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas, no total, que aconteceram no próprio local de trabalho e com duração entre 30 (trinta) a 40 (quarenta) minutos cada. A análise foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, procurando identificar presença ou ausência de características (ou um conjunto) e descobrir os núcleos de sentido ligados à aprendizagem.

## **Análise dos Resultados**

A análise da entrevista foi dividida em dois momentos para facilitar a compreensão acerca da aprendizagem no local de trabalho, tanto na visão da empresa representada pela figura do gerente-proprietário quanto dos seus funcionários. Com isso, foi identificadas as seguintes categorias: compreensão sobre a aprendizagem no local de trabalho, iniciativas de aprendizagem, por que aprender, a figura dos proprietários e aprendizagem no local de trabalho.

## **Conclusão**

Os funcionários compreendem a aprendizagem no local de trabalho como a identificação pessoal, compreensão e aplicação prática das atividades e rotinas do trabalho. Sobre as iniciativas para a aprendizagem, os sujeitos afirmaram que o clima organizacional, criado pelas relações entre proprietários e funcionários, contribui para a aprendizagem de todos, bem como a participação em eventos. Como principais formas de aprender adotadas pelos colaboradores se têm a observação e a prática, assim como as teorias acadêmicas, treinamentos externos e a identificação com a atividade e comprometimento.

## **Referências Bibliográficas**

- AVIS, James. Workplace learning, knowledge, practice and transformation. *Journal for Critical Education Policy Studies*, v. 8, n. 2, p. 165-193, 2010.
- ZHANG, Michael; MACPHERSON, Allan; JONES, Oswald. Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, v. 24, n. 3, p. 299-323, 2006.
- FULLER, Alison; UNWIN, Lorna. Workplace Learning and the Organization. In: MALLOCH, Margaret; CAIRNS, Len; EVANS, Karen; O'CONNOR, Bridget. *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. Sage, pág 16-59, 2011.

COMO OS INDIVÍDUOS APRENDEM EM SEUS LOCAIS DE TRABALHO? Uma análise da aprendizagem no contexto de micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras - PB.

## 1. INTRODUÇÃO

As contínuas mudanças do ambiente socioeconômico têm direcionado as organizações a buscarem consecutivamente desenvolver seu corpo funcional para enfrentar os desafios da modernidade. Com isso, o ambiente de trabalho ganha destaque como aquele em que são demandados melhores resultados de aprendizagem, sendo por isso necessário mais estudos para compreender o fenômeno (MORAES; BORGES-ANDRADE, 2010).

A pesquisa sobre a aprendizagem no local de trabalho tem avançado nos últimos vinte anos e cruzado os campos da psicologia, economia do trabalho, estudos organizacionais, educação e sociologia, outras áreas do conhecimento preocupadas com as características e relações aprendizagem/trabalho (FULLER; UNWIN, 2011). As principais razões para o seu crescimento se deve à atenção crescente das novas organizações de trabalho serem palco para novas dinâmicas de aprendizagem, do ambiente de trabalho ser reconhecido como local legítimo de aprendizado e da preocupação crescente dos governos para capacitar os trabalhadores e aprimorar a inovações nas organizações (FULLER; UNWIN, 2011). Assim, aprendizagem no local de trabalho (ALT) pode ser abordada de diversas maneiras, seja entendendo esta como mecanismos formais e institucionais (MARSICK; VOLPE, 1999), como algo que acontece normalmente, nas rotinas gerenciais (ERAUT, 2004) ou por iniciativas da própria organização (KYNNDT; DOCHY; NIJS, 2009). Cada forma de aprendizagem e desenvolvimento tem suas próprias particularidades, vantagens e desvantagens para o ambiente empresarial.

Seja qual for a abordagem estudada e desenvolvida, para que aconteça a aprendizagem no ambiente de trabalho a organização precisa de estrutura organizacional para viabilizar seus processos e facilitar a troca de informações e experiências entre os funcionários (ASHTON, 2004). Isso nos leva à reflexão sobre as oportunidades de aprendizagem que rodeiam os sujeitos em seus ambientes de trabalho, desde relações sociais a reflexões individuais em suas salas ou *in action*.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As teorias da aprendizagem no local de trabalho têm evoluído nos últimos anos e passado de um foco inicial no indivíduo, no sentido formal, para englobar aspectos tanto formais quanto não formais e informais (HAGER, 2011). Embora a aprendizagem não formal seja bastante promovida dentro das empresas por meio de treinamento via computador, oficinas, entre outras (CONLON, 2004). Percebe-se que a maior parte do aprendizado acontece por vias informais, pelas relações sociais, nas atividades *on-the-job*. Assim, a aprendizagem no local de trabalho pode ser compreendida pelas vias formais, não formais e informais. A primeira é normalmente aquela que acontece por meio de uma instituição, em salas de aula e altamente estruturada. A aprendizagem por vias não formais é aquela que acontece fora dos ambientes escolares e dentro das empresas (SCHUGURENSKY, 2000), tendo forte ênfase sobre as experiências práticas (KYNNDT; DOCHY; NIJS, 2009). Já a informal permite maior flexibilidade e liberdade aos aprendizes, dando destaque às interações sociais (MORAES; BORGES-ANDRADE, 2010), além de ser integrada às rotinas cotidianas, não muito consciente, guiada pelas escolhas e preferências individuais (MARSICK; VOLPE, 1999).

A aprendizagem nas micro e pequenas empresas tem recebido atenção de alguns acadêmicos que buscam compreender as suas características e o seu impacto no desempenho competitivo dos negócios, tendo como principal preferência os processos informais, os gerentes agindo como apoiadores e encorajadores da aprendizagem dos funcionários (COETZER, 2007). Neste trabalho, entende-se que aprendizagem relacionada ao local de trabalho, entre outras denominações refere-se ao processo em que os indivíduos que integram as empresas adquirem e/ou compartilham conhecimentos, habilidades e atitudes vinculadas ao conteúdo de seu trabalho buscando aprimorar as práticas e entendimentos profissionais e organizacionais (ILLERIS, 2011; LITTLEJOHN; MILLIGAN; MARGARYAN, 2011; BERG; CHYUNG, 2008). Diante do exposto tem-se o seguinte questionamento de pesquisa: como os indivíduos que integram micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras na Paraíba-PB aprendem em seus locais de trabalho? Objetiva-se, portanto, neste trabalho compreender a aprendizagem no local de trabalho por meio da percepção dos indivíduos que integram micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras na Paraíba-PB.

Este artigo está estruturado em quatro seções principais. A primeira, o referencial teórico, apresenta uma breve discussão sobre a aprendizagem no ambiente de trabalho. A seção seguinte, os procedimentos metodológicos. Os resultados da pesquisa compõem a terceira seção. E, por fim são apresentadas as considerações finais acerca da pesquisa e em seguida as referências.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo tem como referencial teórico os seguintes tópicos: Aprendizagem no local de trabalho, com a sua conceituação, bem como características e estudos basilares; e, Micro e Pequenas Empresas e Aprendizagem, com a caracterização e situação brasileira das pequenas empresas e sua relação com a aprendizagem dos indivíduos que a compõe.

#### 2.1 Aprendizagem no Local de Trabalho

A aprendizagem deixa de ser considerada algo estritamente realizada nos ambientes escolares e institucionais para ser desenvolvida por organizações na busca do aprimoramento de suas práticas (ILLERIS, 2011). Isso acontece porque nas últimas décadas rápidas mudanças sem precedentes brotaram na sociedade alterando a forma de se ver a aprendizagem; não mais como responsabilidade destinada às instituições formais de ensino, mas algo que deve ser compreendido e exercitado continuamente e em outros ambientes (TYNJÄLÄ, 2008).

Kyndt, Dochy e Nijs (2009) apresentam algumas condições para a aprendizagem não formal e informal aconteça no ambiente de trabalho de modo bem sucedido, a saber: a aquisição de conhecimento e feedback, a adoção de novas abordagens de aprendizagem e ferramentas comunicacionais, estar em contato com *coaches*, experienciar ser *coach* e aquisição de informações. Já Berg e Chyung (2008) ao remeter-se aos fatores que influenciam a aprendizagem informal no trabalho descreve dez desses fatores: interesse no campo de trabalho; acesso às tecnologias de informação; capacidade profissional; relacionamentos com os colegas; satisfação com o trabalho; especificidades do trabalho em si; ambiente de trabalho; proximidade física; e, recompensas monetárias. Os autores concluem seu trabalho afirmando que as atividades informais de aprendizagem ganharam, devido às recentes mudanças tecnológicas e socioeconômicas, novas modalidades ao contrário do treinamento formal. Outro dois fatores também estão diretamente envolvidas na potencialidade da aprendizagem no local de trabalho, a intenção e a participação. A primeira está associada com atitudes, normas subjetivas, autoeficácia e variáveis de carreira do funcionário; já a

participação vincula-se ao tamanho da empresa, níveis iniciais de educação e autoeficácia do funcionário, apoio e oportunidades fornecidas pelos gerentes e organização (KYNDT; BAERT, 2013).

Similar ao debate das modalidades informais e não formais da aprendizagem no ambiente de trabalho, se faz com o conhecimento formal e não formal. O primeiro, muitas vezes desenvolvido e/ou adquirido por vias estruturadas é mais conhecido como conhecimento explícito e caracteriza-se por advir de dados técnicos e descritos em linguagem formal, como manuais (SMITH, 2001). Já o conhecimento informal ou tácito é adquirido e/ou desenvolvido por meio das relações sócias, observação ou das experiências de trabalho. É composto de modelos mentais, valores, crenças, percepções, pressupostos e *insights* e, é demonstrado quando uma pessoa domina um corpo específico de conhecimento (SMITH, 2001). A partir de um estudo realizado por Littlejohn, Milligan e Margaryan (2011), é possível compreender algumas práticas de aprendizagem que abarcam tanto a abordagem não-formal, quanto a informal, estas são: aprendizagem não formal em salas de aula, auto estudo, por meio de discussões com outros colegas, experiencial, vicária, por meio de mentores e *coaches* e a aprendizagem que acontece ao ensinar a uma outra pessoa.

Assim, a aprendizagem no ambiente de trabalho contém dois elementos fundamentalmente diferentes, mas que se relacionam entre si: o ambiente técnico-organizacional e o sociocultural (ILLERIS, 2011). O primeiro compreende as divisões do trabalho, as oportunidades para autonomia e o uso prático das qualificações. Já o segundo, o ambiente sociocultural, concebe as tradições, normas, valores, comunidades de trabalho, as culturais e as políticas. Percebe-se que tanto a aprendizagem não formal, quanto a informal acontecem nesses ambientes, pois não é possível separar o domínio tácito da ação gerencial, por exemplo, das técnicas formais aprendidas em treinamentos formais. Segundo Hager (2011) na aprendizagem no local de trabalho envolve vários fatores sociais que interferem na forma com que os indivíduos aprendem, sendo a aprendizagem vista como um processo contínuo de participação e envolvimento em práticas de trabalho. Por último, este concebe que existe uma interdependência entre a aprendizagem e o contexto, pois a forma e conteúdo aprendidos são moldados significativamente por fatores contextuais, estruturais, organizacionais, culturais, entre outros.

Cabe apresentar aqui que, a aprendizagem no local do trabalho pode se vista sobre mais dois tipos de processos: nas interações do aprendiz e seu ambiente externo e nos processos psicológicos internos (ILLERIS, 2011). No primeiro, o indivíduo está em interação com outras pessoas, uma cultura específica, com determinadas tecnologias e setores econômicos diversificados. Já nos processos cognitivos internos, elementos de conteúdo e de incentivos tornam-se imperativos no processo de aprendizagem, pois emoção e motivação estão inseparavelmente conectadas ao pensamento, memória e compreensão.

Portanto, a aprendizagem no ambiente de trabalho por acontecer em um determinado contexto, não pode ser concebida como tal é nas instituições formais de educação. Ela é fundamentada em contextos sociais e físicos (LAVE; WENGER, 1991). Cada ambiente de trabalho possui suas particularidades relacionadas à cultura organizacional, tecnologias utilizadas, atividades executadas, setor econômico, entre outros aspectos. A própria linguagem torna-se algo situado e particular ao ambiente de trabalho, pois facilita o controle de comportamentos durante a aquisição de novas competências e a superação de obstáculos, além da resolução de problemas ao tornar possível a cognição coletiva e ao simplificar a complexidade ambiental (ALLIX, 2011). Assim, de uma perspectiva situada, o ambiente de trabalho é visto como um local potencial para o desenvolvimento progressivo das práticas. Aprendizagem, conhecimento e desenvolvimento da identidade são enquadradas em um lugar específico e localizadas dentro de práticas educacionais e baseadas no trabalho (AVIS, 2010). Como um processo social, que se desenvolve de diversas maneiras e diferentes contextos e

fornece uma compreensão além de uma perspectiva atomística, e sim coletiva, pois depende da extensão e da qualidade das oportunidades para a participação nas atividades organizacionais (FULLER; UNWIN, 2011).

Porém, deve-se ter em mente o fato de que a principal função dos locais de trabalho não é a aprendizagem, e sim, a produção de bens e serviços (FULLER; UNWIN, 2011). Essa característica nos leva a refletir sobre as relações entre a empresa e o setor econômico em que esta está situada. Fatores políticos e tecnológicos e até de tamanho e escopo de atuação da organização interferem nas atividades empresariais e de como as políticas organizacionais e atitudes dos proprietários estão relacionadas com a aprendizagem que acontece no ambiente de trabalho. A estrutura organizacional impacta positiva ou negativamente na aprendizagem no ambiente de trabalho dependendo de sua configuração. Fatores como distribuição da informação e conhecimento entre os diversos cargos de uma hierarquia de poder, recompensas financeiras ou não, suporte para a aprendizagem, motivação e experiências anteriores e, oportunidades de praticar aquilo que foi aprendido são cruciais para se compreender e agir sobre a relação entre estrutura e cultura organizacional e aprendizagem no local de trabalho (ASHTON, 2004). A seguir, apresentam-se algumas considerações sobre a aprendizagem no contexto das micro e pequenas empresas.

## 2.2 Micro Pequenas Empresas e a Aprendizagem

No Brasil, as pequenas empresas constituem a maior parte das organizacionais existentes, possuindo relevância para o desenvolvimento socioeconômico do país por desconcentrar mercado e induzir a distribuição de renda (QUADROS et al., 2012). Segundo o SEBRAE, entre 2003 e 2013, observou-se um crescimento de 33,8% no número de estabelecimentos das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Em 2013, as MPEs corresponderam a 99% dos estabelecimentos, 52% dos empregos formais e 42% da massa de salários, além de representar mais de 20% no Produto Interno Bruto do país.

O padrão de competição levou as organizações à desenvolverem uma capacidade de lidar com as incertezas e de acompanhar as rápidas mudanças no mercado, fazendo-as se voltar para o domínio do conhecimento e do aprimoramento de suas capacidades de aprendizagem e compartilhamento como fatores chaves de desenvolvimento e geração de inovações (SILVA; DACORSO, 2013; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011).

As micro e pequenas empresas possuem algumas características que prejudicam o seu desenvolvimento e a aprendizagem de seus funcionários. Para Lee et al. (2010), quanto ao ambiente interno, essas empresas enfrentam falta de pessoal com as competências necessárias ao negócio; inovação tecnológica por imitação; baixa capacidade de gestão de pesquisa e desenvolvimento; falta de informação tecnológica; dificuldades em arcar com o custo de comercialização dos produtos relativos à inovação; e, pouco conhecimento de mercado. Quanto ao ambiente externo, as micro e pequenas empresas sofrem com dificuldade de encontrar mão de obra qualificada; na obtenção de crédito; com a incerteza de mercado; e, com a competição em mercados monopolistas ou oligopolistas das grandes empresas.

Já para Franco e Haase (2010), as pequenas empresas enfrentam problemas relacionados com a falta de visão e estratégias de mercado, baixos níveis educacionais e capital social inadequado. Com isso, se vê que as MPEs se situam em um ambiente repleto de restrições quanto ao seu desenvolvimento e comercialização de seus produtos. Muitas vezes, seus proprietários-gerentes ou não possuem consciência da importância do desenvolvimento de seu corpo funcional ou não possuem ferramentas, recursos e oportunidades para tal.

Coetzer (2007) mostra que a aprendizagem dos funcionários nas micro e pequenas empresas parece estarem concentradas apenas nos primeiros anos em que o funcionário é

empregado. O autor apresenta que os colegas de trabalho e o uso da observação das práticas desempenham papel central no processo de aprendizagem dos funcionários, sendo os mais jovens e novatos no trabalho mais dependentes dos supervisores do que os mais antigos e experientes. Assim, o papel da figura do gestor ganha mais destaque e se torna um facilitador no desenvolvimento dos funcionários quando este muda o foco de treinamento para práticas que viabilizem a aprendizagem e possibilitem e explorem as oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho, além do mais, esse indivíduo, por possuir mais poder na definição do *design* dos trabalhos a serem executados, pode viabilizar ou não as oportunidades que os colaboradores têm de aprender, o que, conseqüentemente, pode modificar as atitudes e experiências destes (KITCHING, 2007).

A seguir, é apresentado o percurso metodológico realizado na execução da presente pesquisa.

#### 4. METODOLOGIA

O campo em que se desenvolveu o estudo foi nas micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras na Paraíba/ PB do setor de varejo, especificamente. O estudo foi realizado com os integrantes de cinco empresas nos ramos de materiais de construção, moda, supermercado, farmácia e copiadora. Optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa que, de acordo com Merriam (2015), possui um nível profundo de interesse no social e cujo objetivo é fazer uma interpretação das interações e dos significados que os atores revelam com base na visão de que a realidade é construída pela interação do indivíduo com seu mundo social. Dessa forma, desenvolveu-se um estudo qualitativo básico, cujo objetivo definido por Merriam (2015) é investigar e compreender um fenômeno, as suas perspectivas e a visão de mundo das pessoas envolvidas ou a combinação de tudo isso, sem se fazer necessário do uso de técnicas analíticas sofisticadas.

Foi selecionado um grupo de participantes que apresentasse entre suas características: pertencer à mesma equipe de trabalho; e estar, no mínimo, há uma no na empresa, tempo necessário para a vivência de oportunidades variadas na empresa. Selecionaram-se dois tipos de integrantes (proprietário-gerente e funcionário) de cada MPEs, Utilizou-se a classificação EnPn e EnFn onde “En” refere-se a empresa, e as indicações “Pn” e “Fn” os integrantes das referidas empresas. Dessa forma, preservou-se tanto a identidade dos entrevistados quanto das empresas foi preservada. Foram realizadas 10 (dez) entrevistas no total. A escolha das organizações se deu de forma não determinista. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho e com duração entre 30 (trinta) a 40 (quarenta) minutos cada.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, baseadas em roteiro previamente preparado, porém com flexibilidade para ordenar, formular e aprimorar as perguntas durante as entrevistas. A análise foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, procurando identificar presença ou ausência de características (ou um conjunto) e descobrir os núcleos de sentido, a fim de verificar a ocorrência e a relevância desses núcleos (categorias de análise), com base na análise do relato de cada sujeito pesquisado.

#### 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da entrevista foi dividida em dois momentos para facilitar a compreensão acerca da aprendizagem no local de trabalho, tanto na visão da empresa representada pela figura do gerente-proprietário quanto dos seus funcionários. Nesse primeiro momento da análise dar-se-ia atenção aos relatos advindos dos proprietários-gerentes. A seguir, elas são explicadas articulando-se os achados com o referencial teórico utilizado nesse estudo.

### 5.1. A compreensão dos proprietários-gerentes quanto a aprendizagem no local de trabalho

Nesta seção é apresentada a compreensão dos proprietários-gerentes sobre o aprendizado que ocorre em seu local de trabalho, identificado de acordo com a perspectiva dos sujeitos entrevistados.

Para E1P1, a ALT esta muito associada à vivência do trabalho, por se estar enfrentando os problemas da empresa diariamente e assim adquirindo conhecimentos e percepções mais aprofundadas sobre o negócio. A explicação dada pelo entrevistado se deve ao fato de que o mercado é dinâmico, visão perceptível a partir da fala de que *“todo dia é diferente do outro”*. A capacidade de aprender é um dos atributos fundamentais da pessoa humana que se desenvolve e se transforma com o passar do tempo. Grande parte deste desenvolvimento é informal e experienciado aleatoriamente (ROWDEN; CONINE JR., 2005). Assim, para o entrevistado é essa dinâmica que traz consigo o interesse para indivíduo aprender continuamente.

Já para o entrevistado E2P2, a ALT está vinculada ao crescimento profissional e organizacional, a compreensão do gosto do cliente e a adoção de valores como respeito e amizade pelos colegas e clientes. Assim, para esse entrevistado a aprendizagem caracteriza-se como sendo fundamental para qualquer momento da vida pessoal e profissional e que o resultado desse amadurecimento se dá no bom atendimento. Para Rowden e Conine Jr. (2005) a aprendizagem no local de trabalho está vinculado aos objetivos organizacionais, ao aumento da participação dos trabalhadores e da responsabilidade de trabalho, incluindo ainda a necessidade de realização pessoal e desenvolvimento (orgulho em acabamento de qualidade, o sentido de contribuição para um maior esforço), e de necessidade de reconhecimento e aceitação (sentimento de pertença a um grupo social e de estima adquirida com o reconhecimento).

O ambiente turbulento em que muitas instituições são definidas exige aprendizagem rápida e, assim, o desenvolvimento de novos conhecimentos que responde às exigências de configurações específicas e que, assim, não tem generalidade e é situacionalmente específico. Avis (2010). Essa visão é compartilhada pelo entrevistado E3P3 ao descrever a ALT como sendo uma ‘reciclagem’ diária dos pressupostos, conhecimentos, valores e percepções do mundo. Sendo o aprimoramento contínuo necessário para “poder se manter no mercado”. As discussões sobre o rosto de aprendizagem no local de trabalho em duas direções contraditórias, um para a inclusão igualdade de oportunidades, e a outra para uma versão da sociedade do conhecimento/informação. Esta última é considerada a base sobre a qual a necessidade de aprendizagem baseada no trabalho reside. Isso quer dizer que a aprendizagem é definida dentro de contextos particulares com o conhecimento que está sendo intimamente ligado a estes. (AVIS, 2010).

O entendimento do E4P4 para a ALT está muito associado às oportunidades fornecidas pela empresa para que aja aprendizado ao afirmar que são essas oportunidades que “vão fazer o funcionário crescer”, no sentido de que as experiências vivenciadas poderão moldar as habilidades, conhecimentos e atuação do funcionário na empresa. Porém isso não é apenas uma obrigação da empresa. O colaborador deve ter consciência de que, se ele quer crescer na empresa, ele precisa “fazer além do exigido”, “se interessar pelo trabalho e pela empresa”.

A aprendizagem no local de trabalho é crucial para o desenvolvimento do conhecimento e habilidade no local de trabalho. Tal conhecimento e habilidade nos permite executar de forma eficaz nosso trabalho AVIS (2010). Deixando claro que a aprendizagem também está ligada ao contexto local de trabalho. Visão corroborada pelo entrevistado E5P5



ao relatar que a aprendizagem no local de trabalho diz respeito a preparação para o trabalho, uma aprendizagem coletiva e um curso para a vida. O sujeito traz em seu relato que em sua empresa muitos funcionários encaram a primeira oportunidade de emprego como uma oportunidade de um aprendizado novo e aconselha que todos compartilhem os conhecimentos. Além disso, o proprietário afirmou que é importante “abrir-se para o novo”, para os diversos relacionamentos no “desenrolar do dia a dia”.

O ambiente de trabalho em que os proprietários-gerentes de pequenas empresas trabalham, segundo Tell e Gabrielsson (2013), é rico em oportunidades de aprendizagem. Porém, as muitas e variadas interrupções diárias fragmentam e dificultam o aproveitamento destas oportunidades e de desenvolvimento de habilidades como de resolução de problemas. Assim, para esses sujeitos, a aprendizagem no local de trabalho está associada à vivência organizacional, ao incorporar significados e percepções da atividade empresarial, que seria o resultado de todo o esforço concebido para aprender uma atividade, ao buscar pela reciclagem de suas concepções e conhecimentos, bem como a visualização das oportunidades de aprendizagem em toda a extensão de suas atividades.

## 5.2. Iniciativas para a aprendizagem

A partir dos relatos dos entrevistados fica evidente que as iniciativas de aprendizagem nessas empresas são relacionadas ao treinamento inicial dado ao funcionário nos primeiros dias de trabalho, além da observação e “conserto” dos erros cometidos por estes, que tanto a observação como o ensinar partem da ação como, por exemplo, a forma de realizar um atendimento junto ao cliente, que o ensino acontece diariamente, juntamente com a motivação dos funcionários e na realizarem treinamentos frequente com os funcionários. Assim, as principais iniciativas para a promoção da aprendizagem, segundo entrevistados, se dá por meio da observação dos comportamentos dos funcionários e do aconselhamento perante o erro. Para Rowden e Conine Jr. (2005) a aprendizagem no local de trabalho está cada vez mais ligada à satisfação do trabalho do empregado, a natureza avaliativa no trabalho. Isto pode ter implicações enormes para onde gerentes devem colocar sua ênfase para melhorar as oportunidades de aprendizagem.

O entrevistado E1P1 afirmou que suas iniciativas para aprendizagem se deve ao dom para gerenciar, algo que o mesmo se identifica e tem apreço em realizar. Além do mais, o proprietário-gerente ressaltou que realizou cursos preparatórios para empreender e gerenciar. Já para E2P2, suas iniciativas de aprendizagem estavam relacionadas às experiências de vendedora na antiga empresa, na qual aprendeu “com a antiga patroa”. Ela e o marido, tempos depois, decidiram abrir uma loja. Nesse processo, a aprendizagem se deu “na garra, na força e na fé”.

As experiências e oportunidades representam boa parte do aprendizado dos entrevistados. Isso é evidenciado no relato do E3P3, no qual o mesmo, quando questionado sobre como aprendeu o que faz hoje, relatou que iniciou a sua carreira no atacado, passando por bancos até chegar na empresa em que atualmente trabalha. O entrevistado relatou que somente a vivência e a prática são capazes de aperfeiçoar e de garantir um bom desempenho. Aprendizagem, conhecimento e desenvolvimento são eixos que podem ser evidenciadas em um lugar específico e localizadas dentro de práticas educacionais e baseadas no trabalho (AVIS, 2010).

Atitudes perante o conhecimento e à atividade laboral também chamam atenção, como evidenciado na fala de E4P4. O mesmo relata que ter iniciativa, curiosidade, predisposição e fazer além do que é exigido pelo cargo são fatores que podem alavancar a aprendizagem e, conseqüentemente, o desempenho. Além dessas iniciativas terem motivação interna, para esse entrevistado deve-se: “dar o melhor de si, pois você está sendo observado”,

no sentido de que os esforços e fracassos são levados em consideração pelas pessoas envolvidas. Já E5P5 afirma que a determinação, a força de vontade e a curiosidade são necessárias para a aquisição de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho.

Segundo Hager (2011) existe uma interdependência entre a aprendizagem e o contexto moldada significativamente por fatores contextuais, estruturais, organizacionais, culturais, entre outros. Deste modo, fica evidente que as formas de aprendizagem utilizadas pelos proprietários-gerentes envolvem, ainda, possuir dom para a realização das atividades; a aplicação prática diária; a vivência, como comentado anteriormente; e, o desenvolvimento de atitudes proativas perante o novo conhecimento. Pantoja e Borges-Andrade (2009) descobriram que, a aplicação prática e a busca treinamentos foram consideradas as melhores ações para aquisição, retenção e transferências de conhecimentos. Porém, a vivência organizacional e o desenvolvimento de atitudes proativas também foram considerados pelos entrevistados como sendo essencial.

### 5.3. Por que Aprender

O entrevistado E1P1 afirma que para aprender em seu local de trabalho é necessário “ler, atualizar e interagir”, no sentido de que se deve dar atenção às notícias reportadas pelos canais de comunicação como revistas e sites e de que conhecer outras pessoas pode fazer com que os indivíduos visualizem novos “caminhos” e adquira novos aprendizados. O entrevistado considera que sua empresa é sua vida, onde lá estão suas realizações. Nesse ambiente, o sujeito mantém relações com diversas pessoas, conhece variadas realidades, aprimora suas técnicas de gerenciamento e considera a empresa como algo que deve ser sempre alimentado, como “uma chama que nunca se apaga”.

E2P2 evidenciou aspectos como a aprendizagem ao conversar, observar o cliente e os funcionários e “ver os problemas como algo natural”, capazes de se transformarem em oportunidades. Ao questioná-lo sobre o que aprende quando está no seu trabalho, o mesmo afirmou que aprende “a lidar com o problema dos clientes”, uma vez que, o dono de um negócio “deve ser forte, pois são muitas cabeças” e que o objetivo de uma empresa é deixar o cliente satisfeito: “o cliente é o principal”. De certa maneira, isso denota uma visão voltada para o mercado e para o uso da liderança como ferramenta necessária para a realização do trabalho em equipe.

Já o E3P3, afirmou que, além da aplicação prática e da experiência acumulada, faz-se necessário também a atualização constante, pois deve-se estar à par das mudanças do mercado e ter conhecimentos acumulados. As maiores lições produzidas pelo seu trabalho na empresa foi saber “lidar com gente”, tirar aprendizados dos erros e entender que em uma empresa “o primeiro produto é o dinheiro”. Isso pode demonstrar que para gerar lucros, uma organização deve ter em seu corpo funcional pessoas capazes de ter boas relações sociais, ser resiliente e saber controlar as finanças organizacionais.

E4P4 aponta para a identificação com a atividade executada como aspecto favorável para a aprendizagem. Além disso, para facilitar a aprendizagem dos seus colaboradores, o proprietário-gerente precisa “ser líder, trabalhar em equipe, ser humilde, receber e dar confiança aos seus”. Afirma ainda que aprendeu a “tratar todos bem”, “deixar o cliente ter razão”, “ter humildade” e “ser aberto”. Percebe-se aqui um estilo de gerenciamento humanizado, no sentido de tentar diminuir as barreiras de poder impostas pelo cargo e de deixar-se disponível para o acesso. A segunda fala desse indivíduo pode ser interpretada como contrapeso de uma visão interna: o equilíbrio mercadológico.

Por fim, E5P5 afirma que, apesar da importância da aplicação prática e da experiência acumulada para o aprimoramento das atividades laborais, o sujeito deve buscar outros mecanismos para buscar o novo, como feiras, eventos, treinamentos e viagens para dar

atenção às exigências do mercado, as novidades e as demandas dos clientes é crucial para o bom desempenho no trabalho. Esse sujeito afirma que “ter contato direto com o cliente faz com que nós aprendamos cada vez mais a desenvolver e a tocar o nosso negócio”.

Zhang, Macpherson e Oswald (2006) sugerem que as mudanças no ambiente competitivo podem forçar os gerentes a buscarem novas informações e conhecimentos especializados e a modificar suas práticas gerenciais de referência. Juntamente com a participação de eventos do setor, os proprietários-gerentes têm a oportunidade de vivenciarem novas experiências e se relacionar com diversas pessoas, o que pode contribuir para a melhoria em suas práticas.

Assim, as principais lições aprendidas por estes indivíduos se concentram em construir relações com clientes, funcionários e outros agentes fora da empresa; desenvolver a habilidade de resolução de problemas rotineiros; aperfeiçoar a capacidade de aprender; e, de equilíbrio entre as demandas internas e externas.

#### 5.4. A figura do proprietário na aprendizagem

O entrevistado E1P1 afirma que é função do empresário direcionar os esforços dos colaboradores e fornecer lições aos que erram, já que “*as coisas tendem a sair como ele gosta*”, pois “*em tudo tem que ter um líder*”. Percebe-se aqui que, como o proprietário possui compreensão mais aprofundada de seu negócio, este deve conceber o papel de mentor, ao transmitir para os seus funcionários o como executar melhor as atividades.

Para E2P2, a figura do proprietário denota um sentido de obrigação primária, ou seja, “*se quiser cobrar algo do funcionário, você tem que fazer, ser exemplo*”. Tell e Gabrielsson, (2013) sugerem que os gestores de pequenas empresas aprendem melhor, refletindo sobre sua experiência diária na resolução de problemas e na interação com colegas. A figura do líder ganha conotação de exemplo a ser seguido pelos funcionários da empresa. Para o entrevistado E3P3 o proprietário da empresa é a “*figura da pessoa que sabe, dá rumo*”, alguém em que os colaboradores devem seguir. Isso fica evidente quando o entrevistado fala dos funcionários: “*as pessoas com pouca experiência são as melhores*”, por terem poucos “*vícios*” de experiências anteriores, tem mais facilidade em seguir regras e se comportarem da maneira que o proprietário-gerente deseja. Já para E4P4 para ele ser um bom gestor, os funcionários devem “*ir além disso, sempre melhorar*” ser mais do que esperado, não somente cumprir regras mais agir, ousar quando necessário.

Para o E5P5, o proprietário denota uma imagem de cobraça por melhores resultados, pois embora se tenha líderes dentro da empresa, a “*cobraça do dono sempre será maior*”. O mesmo afirma que os funcionários devem ter mais determinação e procurar “*conhecer o produto que ele está vendendo, o serviço que ele está prestando*”. Porém, o mesmo destaca que procura dar responsabilidades a seus funcionários para que no momento “*em que o cliente chegar na loja e qualquer tipo de serviço o funcionário saber fazer*”, no sentido de que todos os funcionários saibam fazer os serviços. Além disso, esse entrevistado relata que a maneira de falar influencia em como e o que o funcionário irá aprender.

Assim, fica evidente que a figura do gerente como direcionador de esforços, pois o dono destina lições a determinados funcionários como ele bem entender; obrigação primária e espelho de conduta, no sentido de que o proprietário-gerente deve, antes de todos, conhecer a empresa e agir de modo a ser exemplo para os outros indivíduos; e, detentor do conhecimento pela sua experiência e contato constante e direto.

#### 5.5. Aprendizagem no local de trabalho

O entrevistado E1P1 afirmou que toda relação entre os funcionários deve se dá de maneira consciente, *“tudo na medida certa”*, de modo com que as relações não prejudiquem as atividades. A aprendizagem é coletiva e que faz *“de tudo para que todos se sintam bem”*. O entrevistado afirmou que os colaboradores passam por treinamentos no SEBRAE e participam de palestras periodicamente. Para E2P2, todos devem se ajudar, construir amizades e terem relações com sentimento. Observa-se também um discurso voltado para bases familiares na fala da proprietária: *“aqui é uma família”* e *“a própria pessoa é responsável por isso”* e a melhoria de seu trabalho se dá pela observação dos comportamentos dos proprietários por parte dos funcionários. E3P3 e E4P4 compartilham o mesmo entendimento, no sentido de que todos devem se preocupar em si capacitar continuamente. Para E3P3, entre os funcionários existem algum senso de egoísmo em não querer ajudar e contribuir para o crescimento do outro colaborador. Porém, o proprietário, em seu lugar, *“ensina, dá exemplo e mostra como faz”* como uma tentativa de diminuir as diferenças entre os funcionários. *“é preciso ter consciência do que faz e da mudança necessária”* e atenta ainda para o fato de a melhoria se dará por meio de vivências, cursos e palestras.

Em um espírito coletivo, o E4P4 afirma que na empresa *“um ajuda o outro”* e que o trabalho deve ser em equipe, pois há entre eles a *“preocupação com vidas”*. O entrevistado vê a melhoria como algo natural, pois *“ninguém sabe de tudo”* e os profissionais precisam se capacitar continuamente. Pois, tem *“pessoas que gostam de ‘mel-na-chupeta”*, no sentido de evitarem o esforço.

Já para E5P5, a aprendizagem profissional faz parte natural das vidas dos proprietários-gerentes e que, embora se tenham iniciativas internas para aprimorar o desempenho, estes indivíduos procuram eventos e palestras externas. *“A responsabilidade deve ser de todos”*, cada um é responsável para atingir, como se fosse uma meta. *“eu quero aprender isso e ir atrás”*. O entrevistado relata que costuma dar oportunidades para que os funcionários desenvolvam as suas atividades, pois qualificações externas se fazem de alta necessidade, porém afirma: *“se você não quer nada, não desenvolve nada”*, no sentido de que se faz necessário interesse para aprender determinada atividade e *“ter atitude”*. Para incentivar a troca de conhecimentos, o entrevistado realiza periodicamente reuniões com a intenção de incentivar os funcionários a darem opiniões a respeito dos problemas da empresa. Esse proprietário chegou a afirmar que as intrigas entre os funcionários se tornam prejudiciais para a aprendizagem e desempenho dos mesmos. O mesmo, em uma reunião, chegou a pedir para os funcionárias mais união entre eles, *“que agissem como irmãs”*, pois *“o ambiente de trabalho deve ser tratado como o ambiente de família”*.

Para Tell e Gabrielsson, (2013) apoio e orientação no sentido de família pelos colegas de trabalho assim como a troca de informações e comunicação fluída são relevantes para a aprendizagem em pequenos negócios. Aqui, é possível perceber a existência de responsabilidade coletiva e compartilhada, pois embora o dono (a) do negócio procure transmitir conhecimentos e criar um ambiente receptivo, isso não isenta os funcionários da mesma responsabilidade. Assim, a partir das falas dos entrevistados foi possível visualizar alguns elementos que intervêm no processo de aprendizado, tais como: ambiente de trabalho como uma família, onde todos devem construir sentimentos positivos para uns com os outros; trabalho em equipe, com a ajuda mútua; e, intrigas e competição, que podem prejudicar o compartilhamento e a participação.

Nesse momento da análise dar-se-ia atenção aos relatos advindos das falas dos funcionários entrevistados.

## 5.6. Compreensão dos funcionários quanto à aprendizagem no local de trabalho

O entrevistado E1F1 concebe os funcionários mais experientes como instrutores. Já E2F2, como *“a forma com que os donos tratam”* os funcionários. O funcionário E3F3 afirmou que eventos externos incentivados pela empresa são essenciais, como palestras e eventos internos como reuniões. O E4F4 declarou que quando um funcionário entra na empresa é realizado treinamento, embora também considere o clima organizacional como tal, afirmando que a empresa *“é como se fosse uma família”*. E5F5 deixa claro que na organização em que trabalha as funcionárias mais experientes ficam encarregadas de treinar as novatas, porém também considere *“os patrões como os melhores professores, pois todo dia eles estão ensinando coisas novas”*. Assim, percebe-se uma abordagem coletiva de aprendizagem (FULLER; UNWIN, 2011).

### 5.7. Iniciativas de aprendizagem

O funcionário E1F1 afirmou que aprendeu o que faz *“no dia a dia, errando, até chegar em um controle”* e que não só a experiência é suficiente e sim, *“em tudo precisa de uma teoria, um porquê”*. Já E2F2 destacou que se faz necessário *“viver”* o trabalho, que além da aplicação prática se faz necessário *“gostar do que faz”, “tem que ter o dom”,* algo também comentado por E3F3 e E4F4. O entrevistado E3F3 relatou ainda que esse dois meios não são suficientes, chegando a ser necessário treinamentos adicionais. Assim, como E4F4 ressaltou que ter responsabilidade, comprometimento e gostar do que faz são *“tão importantes quanto teoria e prática”*. Por fim, a F5 destacou que os proprietários *“ensinam todo dia o trabalho”,* além da observação e prática, *“quanto mais tempo passa, mais você sabe fazer aquele serviço”,* indicando que o *“tempo de casa”* é importante. A aprendizagem experiencial fornece uma estrutura para compreender o papel central que a experiência de trabalho desempenha no processo de aprendizagem gerencial. Assim, como a teoria ajuda a entender os comportamentos de gestores de aprendizagem (TELL; GABRIELSSON, 2013).

### 5.8. Por que aprender?

Sobre as Por que aprender, o E1F1 afirmou que além de questões técnicas, desenvolveu ética nas relações um aprendizado que *“veio das interações com os colegas e incorporou isso a sua vivência profissional”*. Já E2F2, seu aprendizado está relacionado com a forma de *“tratar todo mundo bem e da mesma forma”* e a desenvolver a paciência. De forma semelhante, a E3F3 destacou que procura ter aprendido a ter *“atenção com as pessoas e conhecer melhor os produtos”,* algo também afirmado por E4F4 em sua fala: *“meu aprendizado está muito relacionado com a forma de atender as pessoas e saber mais sobre os produtos da empresa”*. Por último, E5F5 relatou que seu aprendizado aconteceu devido a ter passado por mudanças de responsabilidades, *“passei por mudanças de função e por isso procurei oportunidades de aprendizado para a função nova”*.

Para Moraes e Borges-Andrade (2010) essa aprendizagem é do tipo informal, pois é integrada ao trabalho e às rotinas cotidianas; não é muito consciente, não tem direção, sendo influenciada pelo acaso; sendo um processo indutivo de reflexão e ação ligado à aprendizagem de outras pessoas. Ainda segundo essas autoras, esse tipo de aprendizagem é predominantemente não estruturado, vivencial e não institucional, além de ser dirigido pelas escolhas, preferências e intenções das pessoas.

### 5.9. A figura do proprietário

Em *“a figura do proprietário na aprendizagem”*, o entrevistado E1F1 afirmou que o empresário *“deixa os funcionários à vontade”,* aconselha e *“mantém no controle”*. Já E2F2,

ao disser que “o olho do dono é diferente” e “dono é dono” busca dar sentido ao entendimento de que esse indivíduo compreende profundamente o seu negócio diferente de todos e, portanto é responsável pelo direcionamento da aprendizagem. O entrevistado E3F3 considera o dono do negócio como um amigo, pois o ajuda “nos momentos de dúvidas ele ensina tudo que sabe sobre as atividades a ser realizadas”. De modo similar, F4 declarou que o empresário contribui muito para o desenvolvimento de seus funcionários, pois “não tem o rei na barriga”, no sentido de buscar tratar todos de maneira igualitária e simpática. O entrevistado E5F5 destaca que a presença dos donos do negócio fazem os funcionários se sentirem mais “nervosos, com medo de errar”, já na ausência destes “todos ficam mais tranquilos”.

#### 5.10. Aprendizagem no local de trabalho

Já em aprendizagem no local de trabalho, os funcionários E1F1, E2F2 e E3F3 destacaram que nas empresas em que trabalham “todo mundo se ajuda”, consideram os colegas de trabalho como “uma família”, em que o compartilhamento das lições se transforma em uma “cultura de ajuda”. Embora a maioria dos entrevistados afirmasse que todos os funcionários e os proprietários fossem responsáveis por formar um ambiente em que o compartilhamento de conhecimentos fosse possível, a visão do gerente ainda é tida como o responsável por transmitir os ensinamentos do trabalho.

Embora as afirmações anteriores também fossem destacadas por E4F4, esse indivíduo deixa claro que “trabalhamos com metas e isso desenvolve um espírito competitivo entre os pares, o que de certa forma dificulta o aprendizado coletivo”. Por último, F5 destaca um sentimento de que “muita gente em um lugar acaba ficando complicado”. Isso suscita alguma falta de competência social em saber lidar com opiniões diversas. Assim, ideias como participação, envolvimento e atitudes positivas em relação à aprendizagem ou as intenções perante uma atividade ou novo conhecimento são vistos como favoráveis para o desenvolvimento e aprimoramento do trabalho (KYNDT; BAERT, 2013).

Por último, quase todos os funcionários afirmaram que a maneira em que a aprendizagem no local de trabalho é desenvolvida deve ser aprimorada, por meio de inovações nas práticas gerenciais, do desenvolvimento em atitudes positivas em relação ao interesse em aprender e por meio de treinamentos.

## 6. CONCLUSÃO

Esse artigo teve como objetivo compreender a aprendizagem no local de trabalho na percepção dos indivíduos que integram micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras – PB. Optou-se pelo uso de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados junto aos proprietários-gerentes e de seus funcionários. Com isso, se percebe determinadas categorias temáticas: compreensão sobre a aprendizagem no local de trabalho, iniciativas de aprendizagem, por que aprender, a figura dos proprietários e aprendizagem com os colegas.

De forma sintética, os funcionários compreendem a aprendizagem no local de trabalho como a identificação pessoal, compreensão e aplicação prática das atividades e rotinas do trabalho. Sobre as iniciativas para a aprendizagem, os funcionários afirmaram que o clima organizacional, criado pelas relações entre proprietários e funcionários, contribui para a aprendizagem de todos, bem como a participação em eventos. Como principais formas de aprender adotadas pelos colaboradores se têm a observação e a prática, assim como as teorias acadêmicas, treinamentos externos e a identificação com a atividade e comprometimento.

Percebeu-se também a presença de elementos no local de trabalho: a ética profissional, a construção de relações sociais igualitárias são encarados como oportunidades

para o aprendizado. De maneira similar às opiniões dos donos de negócio, os funcionários também compreender os proprietários como aquele que direciona os esforços e as lições a determinadas pessoas em determinados momentos e aquele que detém o conhecer a ser transmitido.

Em aprendizagem com os colegas, percebe-se um antagonismo entre as realidades: de um lado, tem-se uma ‘cultura de ajuda’, do outro, competição. Ambas as ideias concebem significados que podem facilitar ou prejudicar a aprendizagem no trabalho. Por fim, percebe-se que destinar responsabilidades específicas para o desenvolvimento da aprendizagem coletiva não faz parte das perspectivas dos funcionários, embora se perceba a conotação atomística disto. Assim, a partir da análise percebeu-se que os entrevistados vinculavam a aprendizagem com o desempenho profissional e à vivência organizacional e o local de trabalho como espaço para construção de relações e compartilhamento de conhecimentos. Além disso, é possível visualizar os proprietários como tendo lugar de destaque nesse compartilhamento e na ‘moldura’ do ambiente de trabalho como espaço de aprendizagem.

As modalidades de aprendizagem formal, não formal, informal e incidental aparecem de tanto de forma explícita quanto implícita nos relatos por meio da vivência, da aplicação prática, da troca de conhecimentos com os colegas de trabalho. Visto como algo natural pelos entrevistados, a aprendizagem torna-se subproduto da operacionalização das atividades e convivência, porém não deve ser tratada como algo leviano, pois segundo os sujeitos, é preciso visualizar as oportunidades para o amadurecimento profissional e pessoal.

Porém, é possível visualizar que ao depender dos proprietários-gerentes no que concerne aos conteúdos e aos direcionamentos, os funcionários são vistos como pouco criativos e, de certa forma, submissos às vontades daqueles. É possível que o baixo nível de instrução e experiência dos colaboradores, o sentido de propriedade e o próprio escopo de atuação do negócio facilitem a criação de um ambiente de aprendizagem de submissão.

Este trabalho fornece algumas implicações para os profissionais e proprietários-gerentes de pequenas empresas: buscar e fornecer oportunidades para o exercício profissional e aprendizagem; construir uma cultura de compartilhamento de conhecimentos; desenvolver atitudes positivas perante o novo conhecimento e a valorização da aprendizagem, por exemplo, pelo aprimoramento contínuo; o desenvolvimento de habilidades de mentoria, por parte dos proprietários-gerentes; a valorização dos funcionários enquanto pessoas; a visualização de problemas enquanto oportunidades de desenvolvimento; e, a construção de liderança para além do direcionamento de atividades e sim, de delegação e do tornar-se espelho de conduta.

Por fim, entende-se que a aprendizagem no local do trabalho tende a acontecer de maneira mais dinâmica e intensa na medida em que ganha melhores oportunidades de desenvolvimento por meio de estrutura e cultura organizacional que possibilitam a circulação e criação de conhecimento, além da partilha de experiências e de relações sociais. Além disso, é fortemente caracterizada como situada em um contexto e mediada por mecanismos de linguagem. Com isso, entende-se que a organização pode ganhar uma oportunidade de aprimorar suas práticas não apenas executando atividades formais de aprendizagem, mas desenvolvendo espaços e construindo modelos mentais para a aquisição, partilha e disseminação de informações e conhecimentos. Por fim, como sugestão para pesquisas futuras deve-se busca uma compreensão mais aprofundada de como a aprendizagem no local de trabalho no contexto de micro e pequenas empresas acontece, numa perspectiva mais abrangente desse aprendizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLIX, Nicholas M. Knowledge and Workplace Learning. In: MALLOCH, Margaret; CAIRNS, Len; EVANS, Karen; O'CONNOR, Bridget. **The SAGE Handbook of Workplace Learning**. Sage, pág 132-148, 2011.
- ASHTON, David N. The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace. **International journal of training and development**, v. 8, n. 1, p. 43-53, 2004.
- AVIS, James. Workplace learning, knowledge, practice and transformation. **Journal for Critical Education Policy Studies**, v. 8, n. 2, p. 165-193, 2010.
- BERG, Shelley A.; CHYUNG, Seung Youn. Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of workplace learning**, v. 20, n. 4, p. 229-244, 2008.
- COETZER, Alan. Employee perceptions of their workplaces as learning environments. **Journal of Workplace Learning**, v. 19, n. 7, p. 417-434, 2007.
- CONLON, Thomas 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. 2/3/4, p. 283-295, 2004.
- ERAUT, Michael. Informal learning in the workplace. **Studies in continuing education**, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.
- FRANCO, Mário; HAASE, Heiko. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 503-521, 2010.
- FULLER, Alison; UNWIN, Lorna. Workplace Learning and the Organization. In: MALLOCH, Margaret; CAIRNS, Len; EVANS, Karen; O'CONNOR, Bridget. **The SAGE Handbook of Workplace Learning**. Sage, pág 16-59, 2011.
- HAGER, Paul. Theories of Workplace Learning. In: MALLOCH, Margaret; CAIRNS, Len; EVANS, Karen; O'CONNOR, Bridget. **The SAGE Handbook of Workplace Learning**. Sage, pág 17-31, 2011.
- ILLERIS, K. Workplace and Learning. . In: MALLOCH, Margaret; CAIRNS, Len; EVANS, Karen; O'CONNOR, Bridget. **The SAGE Handbook of Workplace Learning**. Sage, pág. 32-45, 2011.
- KITCHING, John. Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. **Human Resource Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 42-57, 2007.
- KYNDT, Eva; BAERT, Herman. Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning A Systematic Review. **Review of Educational Research**, v. 83, n. 2, p. 273-313, 2013.
- KYNDT, Eva; DOCHY, Filip; NIJS, Hanne. Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 5, p. 369-383, 2009.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge university press, 1991.
- LEE, Sungjoo; PARK, Gwangman; YOON, Byungun; PARK, Jinwoo. Open innovation in SMEs—An intermediated network model. **Research policy**, v. 39, n. 2, p. 290-300, 2010.
- LIMA, E.J.S. **Contribuição da aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais: uma investigação no setor de transportes urbanos da região metropolitana do Recife**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, 2005.



- LITTLEJOHN, Allison; MILLIGAN, Colin D.; MARGARYAN, Anoush. Collective Learning in the Workplace: Important Knowledge Sharing Behaviours. **iJAC**, v. 4, n. 4, p. 26-31, 2011.
- MARSICK, Victoria J.; VOLPE, Marie. The nature and need for informal learning. **Advances in developing human resources**, v. 1, n. 3, p. 1-9, 1999.
- MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2015.
- MORAES, Valéria Vieira de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem relacionada ao trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 112-128, 2010.
- PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.
- QUADROS, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lisia Rosiski. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS/Strategic planning for small business: a case study in a small business in Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.
- ROWDEN, Robert W; CONINE JR, Clyde T. The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 4, pp. 215-230, 2005.
- SALUNKE, Sandeep; WEERAWARDENA, Jay; MCCOLL-KENNEDY, Janet R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1251-1263, 2011.
- SCHUGURENSKY, D. The forms of informal learning. **New Approaches to Lifelong Learning Conference**. Toronto, oct. 2000. Disponível em: <[http://fcis.oise.utoronto.ca/%7Edaniel\\_schugurensky](http://fcis.oise.utoronto.ca/%7Edaniel_schugurensky)>. Acesso em: 1 de maio de 2016.
- SEBRAE, Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – 2014**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, p. 296, 2015.
- SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.
- SMITH, Elizabeth A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of knowledge Management**, v. 5, n. 4, p. 311-321, 2001.
- TELL, Joakim; GABRIELSSON, Jonas. Management Development in Small Firms: Understanding the Learning Dilemma for Small Business Managers. **International Journal of Innovation Science**, v. 5, n. 3, p. 143-152, 2013.
- TYNJÄLÄ, Päivi. Perspectives into learning at the workplace. **Educational Research Review**, v. 3, n. 2, p. 130-154, 2008.
- ZHANG, Michael; MACPHERSON, Allan; JONES, Oswald. Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 3, p. 299-323, 2006.