

FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS DA APRENDIZAGEM INFORMAL NA VISÃO DOS DIRETORES EXECUTIVOS DE STARTUPS DE VAREJO EM FLORIANÓPOLIS/SC

ENABLERS AND RESTRICTIVE FACTORS OF INFORMAL LEARNING FROM THE PERSPECTIVE OF EXECUTIVE DIRECTORS OF RETAIL STARTUPS IN FLORIANÓPOLIS, SANTA CATARINA

FACTORES FACILITADORES Y RESTRITIVOS DEL APRENDIZAJE INFORMAL EN LA VISIÓN DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE STARTUPS DE RETAIL EN FLORIANÓPOLIS/SC

Abraão José da Silva, MSC

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brazil

abraham.0629@hotmail.com

Nério Amboni, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina/ Brazil

amboni30@yahoo.com.br

Lucas Sell Romão, MSC

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brazil

lucas_sell@hotmail.com

RESUMO

Este artigo analisa os fatores facilitadores e/ou restritivos da aprendizagem informal (AI), sob a visão de diretores executivos de dez *startups* de varejo em Florianópolis, Santa Catarina. O estudo é descritivo, qualitativo e utiliza o método de casos múltiplos com entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que os fatores identificados podem atuar simultaneamente como facilitadores e/ou restritivos, dada a complexidade e subjetividade das percepções no ambiente de trabalho. A AI é essencial para o desenvolvimento individual e organizacional, desde que as *startups* promovam um ambiente propício à colaboração e a inovação. Recomenda-se fomentar uma cultura de aprendizagem contínua e adaptável aos desafios do varejo, criar um ambiente de trabalho positivo, melhorar a comunicação interna, desenvolver lideranças apoiadoras, reduzir a rotatividade de pessoal e equilibrar a pressão por resultados para fortalecer a AI.

Palavras-chave: Aprendizagem no ambiente de trabalho; Aprendizagem informal; Fatores facilitadores; Fatores restritivos; *Startups* de varejo; Cultura organizacional de aprendizagem.

ABSTRACT

This article analyzes the enablers and/or restrictive factors of informal learning (IL), from the perspective of executive directors of ten retail *startups* in Florianópolis, Santa Catarina. The study is descriptive, qualitative, employing a multiple case study method with semi-structured interviews. Results show that identified factors can act simultaneously as both enablers and/or restrictors, given the complexity and subjectivity of workplace perceptions. IL is fundamental for individual and organizational development, provided *startups* foster an environment conducive to collaboration and innovation. Recommendations include promoting an adaptable and continuous learning culture for retail challenges, creating a positive work environment, enhancing internal communication, developing supportive leadership, reducing staff turnover, and balancing results pressure to strengthen IL.

Keywords: Workplace learning; Informal learning; Enabling factors; Restrictive factors; Retail *startups*; Organizational learning culture.



RESUMEN

Este artículo analiza los factores facilitadores y/o restrictivos del aprendizaje informal (AI), desde la perspectiva de los directores ejecutivos de diez *startups* de retail en Florianópolis, Santa Catarina. El estudio es descriptivo, cualitativo y utiliza el método de estudios de casos múltiples con entrevistas semiestructuradas. Los factores identificados pueden actuar simultáneamente como facilitadores y/o restrictivos, dada la complejidad y subjetividad de las percepciones en el entorno laboral. El AI es esencial para el desarrollo individual y organizacional, siempre que las *startups* de retail promuevan un ambiente propicio para la colaboración y la innovación. Se recomienda fomentar una cultura de aprendizaje continua y adaptable a los desafíos del retail, crear un ambiente de trabajo positivo, mejorar la comunicación interna, desarrollar liderazgos de apoyo, reducir la rotación de personal y equilibrar la presión por resultados para fortalecer el AI.

Palabras clave: Aprendizaje en el entorno laboral; Aprendizaje informal; Factores facilitadores; Factores restrictivos; *Startups* de retail; Cultura organizacional de aprendizaje.

1 INTRODUÇÃO

O aprendizado no ambiente de trabalho tem atraído cada vez mais o interesse de teóricos e pesquisadores na área da Administração, entre outras (Dochy *et al.*, 2022; Gimenez, 2020). Pode-se citar, dentre tantas formas de aprendizagem, a aprendizagem informal (AI) que se manifesta pelo intermédio do desempenho individual, oferecendo maneiras de adquirir e implementar novas habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho (Cerasoli *et al.*, 2018; Tannenbaum; Wolfson, 2022). Na AI segundo Bandura (1991), os indivíduos se engajam de forma proativa com o meio social, buscando *feedback*, orientações e trocando experiências laborais.

A AI no ambiente de trabalho é influenciada por fatores pessoais, organizacionais e contextuais que podem atuar tanto como facilitadores (por exemplo: características pessoais, tempo, rotinas organizacionais, acesso a recursos, estrutura de trabalho, comunicação aberta e *feedback*, apoio da liderança, cultura organizacional) (Anselmann, 2022; Abraham; Priyadarsini, 2023), quanto como restritivos/inibidores (por exemplo: falta de tempo, recursos financeiros, falta de apoio da alta administração, excesso de atribuições, estrutura inadequada de trabalho, sobrecarga de trabalho) (Anselmann, 2022; Cerasoli *et al.*, 2018; Decius *et al.*, 2021).

Ayu e Martdianty (2023) identificaram junto a 290 funcionários de *startups* que os fatores reconhecimento, empoderamento, desenvolvimento competitivo e compartilhamento de informações melhoravam a AI e, de que as recompensas financeiras diminuía a AI e a empregabilidade. Brandi *et al.* (2023) compararam as oportunidades de aprendizado no setor de varejo na Bélgica, Dinamarca e Estônia, e concluíram que o *design* do local de trabalho tanto facilitava quanto restringia o aprendizado diário.

Nesta perspectiva, o artigo tem por objetivo analisar os fatores facilitadores e/ou restritivos da AI, segundo a visão dos diretores executivos no contexto de *startups* de varejo de Florianópolis, SC.

As *startups* se destacam devido à sua capacidade de responder a demandas emergentes utilizando tecnologias disruptivas e práticas ágeis para estabelecer novas relações e padrões de mercado (Melenchion *et al.*, 2023). Em nível global, as *startups* estão em crescimento com mais de 146 mil empresas no setor. Os Estados Unidos lideram com mais de 78 mil *startups*, seguidos pela Índia com 16 mil e pelo Reino Unido com 7 mil (Startup Ranking, 2024). De acordo com o último mapeamento de *startups* realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2024), foram mapeadas 18.056 *startups* no Brasil. Desse total, 1.900 *startups* estão localizadas em Santa Catarina, representando aproximadamente 10,52% das *startups* mapeadas no país.

Em Santa Catarina, especificamente, o setor tecnológico gerou mais de R\$ 19,8 bilhões em receita em 2020, demonstrando a força e o dinamismo desse ecossistema (Associação Catarinense de Tecnologia [ACATE], 2021). Segundo o mesmo relatório do Sebrae (2024), Florianópolis se destaca, com 780 *startups* mapeadas, consolidando-se como referência nacional. No segmento de varejo, mais de 150 *startups* estão registradas na base da ACATE (2024), dedicando-se ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor varejista em Santa Catarina.

Diante do volume e da importância que as *startups* vêm conquistando no cenário atual, seus dirigentes precisam ser rápidos e ágeis no processo de aprendizagem. Nesse contexto, identificar os fatores que facilitam ou restringem a aprendizagem no local de trabalho pode permitir aos gestores a implantação de estratégias mais direcionadas para melhorar as oportunidades de AI. Também, o artigo ganha relevância quando se observa o número reduzido de artigos desenvolvidos sobre o contexto específico das empresas de *startup* que enfrentam desafios únicos devido à sua instabilidade e imprevisibilidade.

O artigo está estruturado em seções. A primeira seção abrange a introdução e o objetivo geral. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica. A terceira seção detalha o percurso metodológico. A quarta seção apresenta a descrição e a discussão dos achados do estudo. Por fim, a quinta seção expõe as conclusões do estudo. O artigo é concluído com as referências.

2 FATORES FACILITADORES E/OU RESTRITIVOS DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

A aprendizagem no ambiente de trabalho tem recebido atenção crescente desde a década de 1990, com vários pesquisadores contribuindo para o desenvolvimento do tema em evidências concretas (Rudy, 2022). O conceito de aprendizagem no ambiente de trabalho é amplo e inclui diversas atividades, transcendendo os limites físicos das organizações, já que os indivíduos podem realizar tarefas e aprender em diferentes locais (Crans *et al.*, 2021).

Dochy *et al.* (2022) e Manuti *et al.* (2015) sintetizam as características da AI como não estruturada, não intencional e intrínseca ao aprendiz, podendo ocorrer em qualquer lugar. Ela promove a socialização e o desenvolvimento de habilidades sociais por meio de interações e atividades.

Kankaras (2021) argumenta que mais de 80% de toda a aprendizagem no trabalho é informal. Esse reconhecimento representa segundo Smith e Smith (2023) e De Grip (2024), uma mudança de paradigma, onde o foco se desloca da educação formal e do treinamento externo para a AI, impulsionada pelas rápidas mudanças e inovações tecnológicas. Tannenbaum e Wolfson (2022, p. 392) observaram que “para permanecerem competitivas no ambiente de trabalho dinâmico de hoje, as organizações precisam aprimorar continuamente as competências e capacidades de seus funcionários”.

Um dilema, no entanto, é que o aprendizado deliberado dos funcionários não ocorre necessariamente por conta própria. Em vez disso, ele deve ser nutrido, já que os novos *insights* gerados por meio do aprendizado devem ser capturados e disseminados na organização (Wallo *et al.*, 2024). Para tanto, torna-se necessária a verificação contínua dos fatores (por exemplo: pessoais, organizacionais e de contexto) que tanto podem facilitar quanto restringir/inibir a AI ambiente de trabalho. Os fatores que facilitam a AI no ambiente de trabalho são condições que promovem a aquisição de conhecimentos e competências adicionais relacionadas ao trabalho fora de um

ambiente formal. Em contraste, os fatores restritivos ou barreiras dificultam essa aprendizagem (Cerasoli *et al.*, 2018; Decius *et al.*, 2021; Jeong *et al.*, 2018).

Os indivíduos demonstram, consciente ou inconscientemente, as características pessoais nas experiências de aprendizagem no local de trabalho. Lemmetty e Collin (2020) mostraram que a motivação melhorava o processo de aprendizagem autodirigido e Susomrith e Coetzer (2019) verificaram que a AI era impulsionada pela proatividade e pela demografia (por exemplo, idade, gênero e etnia) dos aprendizes.

Cerasoli *et al.* (2018), Decius *et al.* (2023), Tannenbaum e Wolfson (2022), por exemplo, evidenciaram que o apoio/suporte da liderança representava um antecedente situacional significativo para a AI. Xenikou (2022) verificou que a cultura organizacional também tinha impacto na forma como os indivíduos interagiam e aprendiam. As culturas da *adhocracia* e do *clã* citada por Hussein (2024) incentivavam as interações sociais entre a força de trabalho e, por consequência, a AI. Já o ambiente organizacional burocrático e estruturado desencorajava as interações sociais entre os funcionários, não deixando espaços para contribuições e para a AI dos indivíduos. Brandi *et al.* (2023) observaram que o *design* do local de trabalho pode tanto facilitar quanto inibir o aprendizado diário.

O levantamento feito pelos autores junto a literatura, identificou 17 fatores principais da AI (Quadro 1)

Quadro 1 - Principais fatores da AI no ambiente de trabalho

Fatores da AI no ambiente de trabalho	Exemplos de estudos
Características pessoais (Idade, escolaridade, experiência anterior)	Lemmetty e Collin (2020) e Susomrith e Coetzer (2019).
Estilo de liderança/apoio da gestão	Cerasoli <i>et al.</i> (2018) e Tannenbaum e Wolfson (2022)
Estrutura organizacional	Marsick (2009) e Hussein (2024).
Comunicação/ Fluxo de informação	Caldeira e Godoy (2011) Zarifian (1996).
Disponibilidade de recursos	Abraham e Priyadarsini (2023) e Noe <i>et al.</i> (2014).
Tempo para aprender	Gerards <i>et al.</i> (2021) e Soldo (2021).
Ambiente e clima de aprendizagem	Crans <i>et al.</i> (2021) e Nikolova <i>et al.</i> (2014)
Colaboração	Glaister <i>et al.</i> (2023) e Faller <i>et al.</i> (2022)
Diversidade de tarefas	Amenduni <i>et al.</i> (2022) e Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020)
Relacionamentos com parceiros (<i>Stakeholders</i>)	Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020) e Noe <i>et al.</i> (2014).
Cultura organizacional	Hussein (2024) e Xenikou (2022).
Tecnologias e recursos de trabalho	Amenduni <i>et al.</i> (2022) e Lemmetty <i>et al.</i> (2022).
Incentivos financeiros	Bartan (2020); Soldo (2021).
Feedback	Decius <i>et al.</i> (2019) e Jeong <i>et al.</i> (2018).
Autonomia	Decius <i>et al.</i> (2021) e Gerards <i>et al.</i> (2021).
Rotatividade de pessoal	Taioli (2005) e Caldeira e Godoy (2011).
Pressão por resultados	Abraham e Priyadarsini (2023); Caldeira e Godoy (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de levantamento feito na literatura (2023).

A aprendizagem informal é altamente sensível ao contexto em que ocorre, e um mesmo fator pode atuar de diferentes formas. Lave (1988), argumenta que aquilo que facilita a aprendizagem em um ambiente pode ser irrelevante ou até impeditivo em outro. Isso evidencia a natureza relacional dos fatores que influenciam a aprendizagem, reforçando a ideia de que não há elementos universais, mas, sim condicionados pelas práticas locais e experiências dos aprendizes.

Essa dualidade é reforçada por Wenger (1998), quando comenta que elementos como regras, normas ou estruturas organizacionais podem simultaneamente apoiar ou limitar a aprendizagem, a depender de como os membros da comunidade se apropriam deles.

Nos principais fatores que influenciam a AI no ambiente de trabalho identificados na literatura ficou visível que o fator que atrapalha/inibe um grupo de aprendizes pode ser um fator facilitador para outro, como a pressão por resultados ou a disponibilidade de certos recursos. Assim, as múltiplas realidades dos indivíduos podem induzi-los a perceber diferentes aspectos e interpretar o mesmo fator de diferentes formas. Eles também podem funcionar de modo invertido e/ou inter-relacionado, agindo ora como um facilitador, ora como um inibidor (Anselmann, 2022; Brion, 2021; Cerasoli *et al.*, 2018; Decius *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2021).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, qualitativo e utiliza o método de casos múltiplos com foco na análise dos fatores facilitadores e/ou restritivos da AI de diretores executivos em *startups* de varejo em Florianópolis, Santa Catarina (Marconi & Lakatos, 2021; Yin, 2015). As fases descritas por Yin (2015) orientaram o desenvolvimento da pesquisa, incluindo: a) protocolo: criação de um documento formal com procedimentos, instrumentos e regras gerais da pesquisa; b) elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada (dados das *startups*, perfil e fatores facilitadores e/ou restritivos da AI); c) realização das entrevistas; d) organização, descrição e discussão dos dados coletados. Esses passos estão detalhados na sequência desta seção.

A pesquisa envolveu Diretores Executivos de *startups* de varejo de Florianópolis, SC, que muitas vezes, também eram os fundadores desempenhando várias funções nas *startups*. Em 2024, 150 *startups* de varejo estavam registradas na ACATE, desenvolvendo soluções tecnológicas inovadoras como gerenciamento de lojas, CRM e tecnologias emergentes. Dez diretores executivos foram selecionados para a pesquisa, a partir das conexões profissionais e de *networking* dos autores para facilitar a obtenção de informações em primeira mão. Para mitigar vieses, foram selecionadas *startups* com atuações e perfis diversos dentro do setor varejista, e profissionais de diferentes formações e origens.

Para realizar as entrevistas, os autores contataram os participantes por telefone e *email*, organizando agendas com horários pré-definidos e enviando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido com a explicação dos objetivos da pesquisa e dos procedimentos, incluindo a gravação das entrevistas. O roteiro das entrevistas abordou: a) dados das *startups* (porte, número de colaboradores, especificidades); b) características pessoais (faixa etária, escolaridade, experiências); c) fatores de AI, onde cada entrevistado escolheu os 5 fatores que mais facilitavam e os 5 fatores que mais restringiam a AI, dentre os 17 fatores identificados na literatura descritos no Quadro 1 que foram explorados no roteiro de entrevistas. As entrevistas ocorreram entre outubro e novembro de 2023, com uma duração média de 36,26 minutos, totalizando 6 horas e 4 minutos de gravação, com o uso do

QuestionPro para o roteiro e o *Google Meet* para as videochamadas. As transcrições foram feitas pelo *software tl;dv*.

Os depoimentos foram tratados da seguinte forma: 1) transcrição e codificação em planilhas Excel; 2) revisão e organização das transcrições; 3) agrupamento dos depoimentos; 4) elaboração de sínteses. Para a análise de dados foi utilizada a análise narrativa, já que considera os significados construídos nas experiências relatadas para compreender como os participantes organizam e interpretam suas vivências (Clandinin & Connelly, 2000), segundo os temas e subtemas considerados na pesquisa, identificando padrões e categorias nos depoimentos, conforme os trechos descritos nos resultados. As informações dos diretores executivos foram codificadas (E1 a E10) para preservar as suas identidades. A pesquisa seguiu critérios de validade e confiabilidade conforme Paiva Júnior *et al.* (2011) e Larrinaga (2017), assegurando a saturação dos dados e a clareza dos procedimentos, além de buscar *feedback* dos entrevistados para confirmar a veracidade das transcrições.

A descrição dos fatores facilitadores e/ou restritivos da AI apontados pelos diretores executivos entrevistados foi feita de modo qualitativo com gráficos e depoimentos para fundamentar os fatores escolhidos. Os achados foram discutidos de forma articulada com fundamentos teóricos e empíricos apresentados pelos estudiosos da área.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados conforme os tópicos abordados no roteiro de entrevistas: a) dados e informações das *startups*; b) características pessoais e; c) fatores facilitadores e/ou restritivos da AI (descrição e discussão).

4.1 Caracterização das *startups* e perfil dos diretores pesquisados

As *startups* estudadas, localizadas em Florianópolis, Santa Catarina, apresentam as seguintes características: a) possuem em média 2 sócios e empregam entre 2 e 50 pessoas; b) três são microempresas com receitas anuais de até R\$ 360 mil e sete são pequenas empresas com receitas entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões; c) todas operam no modelo de negócio B2B, oferecendo produtos e serviços para outras empresas, como soluções de gerenciamento de loja (30%), análise de dados e *E-commerce* (20%), meios de pagamento, *chatbots* e sustentabilidade (10%); d) 50% das *startups* têm mais de cinco anos de atuação e utilizam tecnologias avançadas para melhorar a eficiência operacional, aumentar o engajamento do cliente e promover práticas ambientalmente responsáveis. Ao analisar as datas de abertura das empresas pesquisadas, foi possível verificar as seguintes idades de mercado: as *Startups* A, F e G contam com 8 anos; as *Startups* B e C, com 7 anos; a *Startup* H, com 6 anos; as *Startups* D e E, com 4 anos; e as *Startups* I e J, com 3 anos."

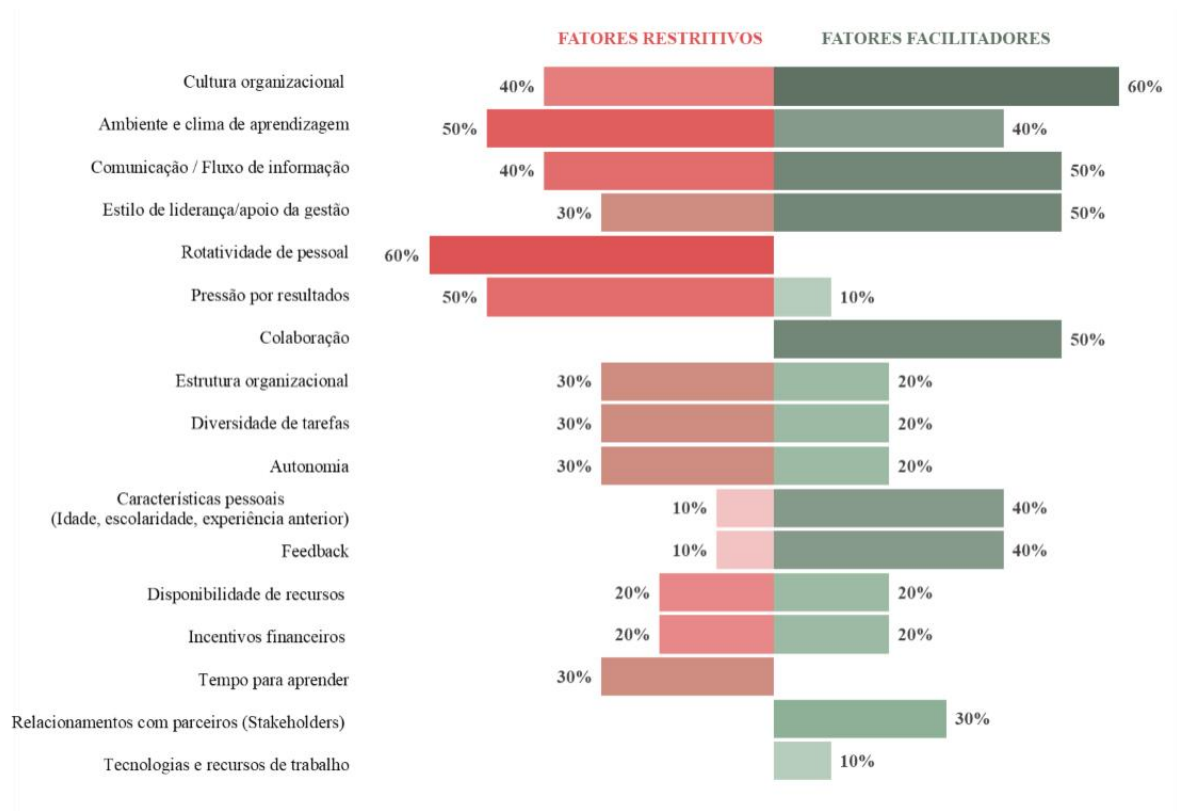
Entre os diretores executivos, 40% têm entre 30 e 39 anos, 30% estão na faixa etária de 20 a 29 anos e 30% têm entre 40 e 59 anos. Apenas um diretor executivo não possui ensino superior completo, enquanto 40% possuem pós-graduação. A maioria, 60% possuem graduação em Administração, 20% em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda, e 10% em Relações Internacionais e Gestão de Sistemas de Informação, com um representante por área. Quanto à origem, 80% dos entrevistados são do sul do Brasil, incluindo cinco de Santa

Catarina, dois do Rio Grande do Sul e um do Paraná, enquanto as regiões sudeste e nordeste contam com um representante cada.

4.2 Fatores da aprendizagem informal

Os resultados apresentados, a seguir, evidenciam os fatores facilitadores e/ou restritivos à AI no ambiente de trabalho, resultantes das entrevistas com os diretores executivos das *startups* pesquisadas. Conforme descrito anteriormente, cada entrevistado teve a liberdade para escolher os 5 fatores que mais facilitavam e os 5 fatores que mais restringiam a AI (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Fatores que mais facilitam e/ou restringem a AI



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os fatores descritos (Gráfico 1), tanto podem facilitar como restringir à AI no ambiente de trabalho.

1) 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). 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 (E02).

Para o mesmo entrevistado E02, a **Cultura Organizacional** pode tanto estimular quanto restringir o aprendizado autônomo, já que depende de lideranças fortes e com abertura à inovação prática.

Uma cultura muito voltada para uma liderança forte e visionária pode, de certa forma, limitar as pessoas que fazem parte do negócio [...]. Vejo isso como um grande problema e uma restrição para o negócio aprender por conta própria no dia a dia (E02).

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. Segundo ele:

A cultura organizacional é um grande guarda-chuva. A cultura é o que vai permitir com que as pessoas se desenvolvam e, melhor do que isso, queiram se desenvolver e aprender [...]. 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. 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 (E07).

O entrevistado E09 considera a cultura organizacional apenas como facilitadora, quando “transparente e focada em pessoas, destacando a importância de uma equipe excepcional”. O entrevistado E06 percebe a cultura apenas restritiva, já que “Hoje temos uma cultura, que está muito focada no trabalho, não muito no aprendizado”.

2) Ambiente e Clima: o fator 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 que “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” (E01). O entrevistado E04 aprecia a transparência e a descontração no ambiente de trabalho, argumentando que “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 os colegas e na empresa fazem com que você tenha vontade de se desenvolver. Você tem vontade de entregar mais para o time”. Para o entrevistado E03, “a flexibilidade no local de trabalho oferece oportunidades tanto para a interação imediata quanto para o desenvolvimento individual”. O entrevistado E05 menciona “as restrições impostas por um modelo de trabalho inteiramente remoto”.

Os entrevistados (E04, E06 e E08) ressaltam as limitações impostas por outros aspectos do **Ambiente e Clima**. O entrevistado E04 reconhece que “um ambiente ruim não é desejável, especialmente quando o líder é muito egocêntrico, centralizador, com uma característica pessoal de pouca empatia”. O entrevistado E06 argumenta que “o ambiente e o clima estão restringindo, porque realmente não temos tempo para nos reunir e dividir e aprender em conjunto”. O entrevistado E08, por sua vez, afirma que “sem comunicação efetiva e um clima organizacional positivo, a produtividade e a colaboração sofrem, impactando negativamente a aprendizagem”.

3) Comunicação/Fluxo de Informação: o fator também é percebido por 50% dos entrevistados como facilitador (E02, E05, E06, E07 e E09) e por 40% como um fator restritivo (E01, E02, E08 e E10). O entrevistado E02 é o único que percebe a comunicação/fluxo de informação, tanto como facilitadora quanto como restritiva ao destacar “a comunicação/fluxo de informação, ou a falta deles podem 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 podem facilitar a troca informal de informações e o aprendizado”. O entrevistado E06 considera “a comunicação/fluxo de informação como facilitadora, porque abre as portas para as pessoas conversarem. Quando há transparência, um fluxo de informação melhor, dá para aprender mais”. O entrevistado E09 vê “a comunicação/fluxo de informação como um facilitador, tenho essa habilidade de comunicação muito forte para mim, é um facilitador incrível”.

Os entrevistados que percebem a **Comunicação/Fluxo de Informação** como fatores restritivos apresentam diferentes perspectivas. O entrevistado E01 menciona que “é difícil aprender se não houver uma forma objetiva de trazer o resultado do aprendizado”. O entrevistado E08 expressa que “quando não tem comunicação/fluxo de informação, essa aprendizagem é muito pequena, quase não tem aprendizagem”. O entrevistado E10 diz que “o impacto negativo da falta de comunicação/fluxo de informação no entendimento compartilhado dos objetivos da empresa e na consciência do papel de cada um no sucesso coletivo”.

4) Estilo de Liderança/Apoio da Gestão: o fator tem impacto na AI nas *startups*. 50% dos entrevistados (E02, E05, E07, E08 e E10) percebem o estilo de liderança/apoio da gestão como um fator facilitador, enquanto 30% (E01, E02 e E07) consideram a o **Estilo de Liderança/Apoio da Gestão** como um fator restritivo.

O entrevistado E02 enfatiza a importância do **Estilo de Liderança/Apoio da Gestão** 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 e 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 (E02).

O entrevistado E07 afirma que “a capacidade de liderança ajuda a fomentar a AI através da comunicação, gerenciamento inclusivo e compartilhamento de conhecimento fora do contexto de 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 (E08).

Os entrevistados (E01, E02 e E07) consideram o **Estilo de Liderança/Apoio da Gestão** como um fator restritivo. O entrevistado E01 critica os estilos de liderança que falham em promover autonomia e um ambiente colaborativo ao mencionar que “Se a liderança não tem o pensamento de dar autonomia e de criar um ambiente colaborativo, não adianta, porque não haverá aprendizado”.

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. “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/apoio da gestão vai impactar, tanto positivamente quanto negativamente, nesse sentido” (E02). 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”.

Dois outros fatores que são restritivos segundo os diretores pesquisados são: a **Rotatividade de Pessoal** com 60% das respostas e sem nenhum ponto facilitador, e; a **Pressão por Resultados** com 50%, no qual, apenas 1 entrevistado à considera como fator facilitador.

5) Rotatividade de Pessoal: para os entrevistados (E01, E02, E05, E06, E07 e E10), a **Rotatividade de Pessoal** é um fator restritivo. A entrevistada E01 diz que: “A rotatividade de pessoal é um problema sério. 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”. O entrevistado E02 argumenta que “a alta rotatividade de pessoal é definitivamente restritiva. Perde-se todo o conhecimento acumulado, os obstáculos superados e as soluções encontradas pela equipe”. O entrevistado E05 reconhece que “A rotatividade de pessoas é, com certeza, um fator restritivo bem forte. Quando há rotatividade, você tem que pegar uma nova pessoa e ensinar naturalmente para que ela se adapte”. O entrevistado E07 aponta que “A rotatividade é um problema muito grande (...). Eu acho que as pessoas não se 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 argumenta que “A rotatividade de pessoal pode ser um negativo também porque, se você troca muito de empresa para empresa, não consegue instalar cultura”.

6) Pressão por Resultados: O fator 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 (E09).

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 afirmando que “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”. Os entrevistados E04 e E05 comentam que a **Pressão por Resultados** pode desviar o foco do propósito maior da empresa, impactando negativamente na autonomia e na motivação da equipe. “A pressão por resultados é ruim. É o que estou vivendo hoje, tenho uma pressão prática por resultados que é ruim” (E04). O entrevistado E05 diz que “as metas podem se tornar contraproducentes se não acompanhadas de um processo organizado que permita à equipe manter a sua liberdade criativa”. O entrevistado E06 observa que a necessidade urgente de atingir metas de venda pode limitar o tempo disponível para aprendizagem e crescimento, já que “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 argumenta que “Não fica bem para aprender, focado em algo que coloca uma pressão, às vezes até mais do que necessária”.

7) Colaboração: O fator 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 (E01).

O entrevistado E02 enfatiza a **Colaboração** dizendo que “A colaboração é um ponto superimportante, decorrente da cultura. Com uma diversidade rica de *backgrounds* e histórias, impulsionamos o aprendizado mútuo”. A colaboração é “um fator facilitador natural no ambiente de trabalho, graças à facilidade de comunicação e a interação entre as pessoas” (E06).

8) Outros Fatores Facilitadores e/ou Restritivos: pode-se observar, ainda, outros fatores facilitadores com menor prevalência, o que pode refletir uma visão mista dos impactos destes na AI. 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 por 10% como fatores restritivos, com destaque para a importância 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 a falta de 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 relação aos outros fatores.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados abrange os fatores mais facilitadores e os mais restritivos identificados na pesquisa (Gráfico 1).

A **Cultura Organizacional** foi percebida por **60%** dos diretores entrevistados como um fator facilitador e por **40%** como restritivo, reforçando os achados de estudos anteriores. Brion (2021) identificou que a cultura

organizacional tanto facilitava como inibia a transferência de aprendizagem. Jeong *et al.* (2018), Manuti *et al.* (2015) e Xenikou (2022) verificaram que uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem e um ambiente psicologicamente seguro foram cruciais para a AI. Na visão de Jeong *et al.* (2018), a cultura que valorizava a missão, a tradição e a inovação promoviam a participação dos funcionários em atividades de AI. As culturas da *adhocracia* e do *clã* citadas por Hussein (2024) tinham incentivado as interações sociais entre a força de trabalho e, por consequência, a AI. Já o ambiente organizacional burocrático e estruturado tinham desencorajado as interações sociais entre os funcionários por falta de espaços para contribuições e para a AI dos indivíduos. A experiência das *startups* demonstra que a ausência de espaços para contribuições inibe ativamente o aprendizado individual e coletivo, estendendo a compreensão sobre como a rigidez cultural se manifesta como uma barreira concreta.

O **Ambiente e Clima** também foram percebidos por **50%** dos entrevistados como fatores facilitadores e como restritivos por 40% deles. Marsick e Volpe (1999) verificaram que o contexto de trabalho molda a percepção dos indivíduos em relação ao aprendizado, ou seja, com base nas percepções do ambiente de trabalho, os indivíduos verificaram o que deveriam aprender. Nikolova *et al.* (2014) e Singer *et al.* (2012) destacaram que um ambiente de apoio e seguro possibilitava a AI por meio do compartilhamento de experiências. O estudo de Crans *et al.* (2021) sobre o clima de aprendizagem favorável é complementado pela experiência das *startups*, onde a flexibilidade e a transparência se mostraram elementos-chave para o estímulo e apoio às atividades de aprendizagem, não apenas em teoria, mas na prática diária do varejo.

A **Comunicação/Fluxo de Informação** foi considerada por **50%** dos entrevistados como fator facilitador e por **40%** como restritivo. Caldeira e Godoy (2011) constataram que a comunicação tanto facilitava quanto dificultava a AI. Estratégias de comunicação claras e abertas tinham colaborado com a AI dos funcionários, enquanto que os ruídos e as distorções tinham dificultado a aprendizagem. Para Zarifian (1996), o processo de aprendizado e a busca da competência deve basear-se na comunicação. O autor cita a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas, que pressupõe a existência de compreensão recíproca acerca dos fenômenos, ou seja, um espaço público no interior das organizações propício ao intercâmbio de informações, percepções, sentimentos e saberes.

O **Estilo de Liderança/Apoio da Gestão** foi visto por **50%** dos entrevistados como um fator facilitador e por **30%** como restritivo. Cerasoli *et al.* (2018) e Tannenbaum e Wolfson (2022) identificaram que o apoio social de líderes tinha influenciado positivamente o comportamento e a aprendizagem dos funcionários. Shafi *et al.* (2020) constataram que o estilo de liderança transformacional tinha incentivado os funcionários em participar de atividades de AI. Apascaritei e Elvira (2022) verificaram que os gestores/supervisores tinham desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento e no envolvimento dos funcionários na aprendizagem contínua, melhorando assim as capacidades dinâmicas da organização. Contudo, a pesquisa também revela o lado restritivo: a mentalidade de "trazer soluções, não problemas" ou uma valorização excessiva do aspecto técnico pode limitar a inovação e o aprendizado genuíno, oferecendo um contraponto prático à literatura existente.

A **Colaboração** foi destacada por **50%** dos dirigentes como um fator facilitador da AI. Lave e Wenger (1991), verificaram que a interação e participação dentro do contexto tinham sido fundamentais para a AI. Camillis e Antonello (2010) constataram que a aprendizagem colaborativa surgia da disposição mútua para compartilhar conhecimento e apoiar colegas. Faller *et al.* (2022) perceberam que a AI tinha ocorrido em colaboração, a pedido de outros membros da organização por meio da criação e manutenção de relacionamentos interdependentes e

mutuamente benéficos. Bessi *et al* (2022) observaram que a aprendizagem dos gestores foi decorrente das trocas de experiências com colegas de outras unidades ou colegas de trabalho. Ainda, o contato com as demandas diárias e a busca de soluções por meio da colaboração tinham proporcionado a aprendizagem no trabalho. No entanto, Glaister *et al.* (2023), identificaram que a colaboração tinha sido afetada pela falta de habilidades para colaborar, falta de contribuição de alguns membros do grupo e diferenças percebidas no *status* social. As *startups* de varejo enfatizam a prevalência de um ambiente onde a troca de experiências é intrinsecamente valorizada e menos inibida, sugerindo que, neste contexto, os aspectos facilitadores sobrepujam as possíveis barreiras.

A **Rotatividade de Pessoal** foi percebida por **60%** dos entrevistados como um fator restritivo. Taioli (2005), identificou a rotatividade como uma barreira para a transferência de conhecimento. A perda de pessoas significava perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Em contraste, Aurrekoetxea-Casaus e Diez (2020) consideraram a rotatividade como uma oportunidade para desenvolver versatilidade e novas habilidades. A **Pressão por Resultados** foi observada por **50%** dos entrevistados como um fator restritivo. Caldeira e Godoy (2011) identificaram que a pressão limitava a motivação para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, apesar de ter sido importante para a eficiência e desempenho. Jeong *et al.* (2018) constataram que a cultura caracterizada por alta pressão de trabalho e burocracia tinha inibido a AI. A exceção de um entrevistado que a vê como facilitadora (E09), impulsionando a saída da zona de conforto, ilustra que, embora majoritariamente restritiva, sua percepção pode variar, revelando nuances sobre como o ritmo acelerado das *startups* pode ora catalisar, ora inibir a AI.

6 CONCLUSÕES

O artigo analisou os fatores facilitadores e/ou restritivos da AI sob a perspectiva de diretores executivos de *startups* de varejo em Florianópolis, Santa Catarina e, a partir da descrição e da discussão das informações coletadas chegou-se a algumas conclusões.

A primeira conclusão destaca a importância da **Cultura Organizacional** na modulação da AI. Os achados demonstram a dualidade e a influência significativa da cultura organizacional na AI, ou seja, a cultura organizacional tanto pode facilitar como inibir a AI, confirmando que a cultura orientada para a aprendizagem e com um ambiente psicologicamente seguro são cruciais para a AI e de que um ambiente organizacional burocrático e estruturado não incentivam as interações sociais entre os funcionários e nem a aprendizagem dos indivíduos. Por esta razão, o **Ambiente e Clima** são fundamentais para o aprendizado efetivo. Um ambiente de trabalho positivo e seguro, onde os funcionários se sentem confortáveis para cometer erros e compartilhar experiências representa um incentivo para as AI.

A segunda conclusão demonstra que o fator **Estilo de Liderança/Apoio da Gestão** atua como determinante na formação da **Cultura Organizacional, do Ambiente e Clima e da Comunicação** e da **Colaboração** por estarem inter-relacionados. Os perfis das lideranças, bem como as suas características pessoais e os traços de personalidade tanto podem facilitar como inibir o comportamento da organização em várias dimensões, incluindo os artefatos externos e rituais percebidos, a forma de socialização e de aprendizagem dos funcionários. O fator **Colaboração** revela a disposição mútua para compartilhar conhecimento e apoiar colegas.

A terceira conclusão está relacionada aos principais fatores restritivos identificados na pesquisa, ou seja, a **Rotatividade de Pessoal** e a **Pressão por Resultados**. A alta rotatividade representa uma barreira para a transferência de conhecimento e a pressão por resultados limita a motivação para o aprendizado informal. Os fatores restritivos identificam o que não está funcionando bem e que deve ser ajustado no ambiente organizacional.

A quarta conclusão demonstra que os **fatores facilitadores e/ou restritivos** identificados na pesquisa **não são oponentes**, ou seja, o que atrapalha um grupo de funcionários pode ser um facilitador para outro, como pressão de tempo ou o fornecimento de certos recursos em um ambiente de aprendizagem. Isso porque, as múltiplas realidades dos indivíduos podem induzi-los a perceber diferentes aspectos e interpretar o mesmo fator de diferentes formas. Eles também podem funcionar de modo invertido e/ou inter-relacionado, agindo ora como um facilitador, ora como um inibidor (Anselmann, 2022; Brion, 2021; Cerasoli *et al.*, 2018; Decius *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2021).

Com base nos achados da pesquisa, os autores recomendam algumas orientações para fortalecer a AI dos diretores executivos de *startups* de varejo em Florianópolis, SC: a) fomentar uma cultura organizacional de aprendizagem; b) criar um ambiente de trabalho positivo; c) melhorar a comunicação interna; d) desenvolver estilos de liderança apoiadores; e) reduzir a rotatividade de pessoal; f) equilibrar a pressão por resultados com o desenvolvimento contínuo.

Dessa forma, os diretores executivos das *startups* de varejo pesquisadas devem considerar as realidades dos contextos internos e externos, as características individuais e as inter-relações dos fatores facilitadores e/ou restritivos da AI. O objetivo é diversificar experiências e criar um ambiente propício à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos, vivências e experiências.

A análise dos fatores facilitadores e/ou restritivos da AI revela a complexidade e a diversidade dos elementos que influenciam esse processo. Com base nos fatores identificados, os diretores executivos das *startups* de varejo devem focar na integração desses elementos para criar um ambiente que promova a colaboração, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos. Essa abordagem pode otimizar o potencial de AI, adaptando-se às especificidades de cada *startup* e ao contexto dinâmico do setor de varejo.

É importante ressaltar que os resultados obtidos são específicos para as *startups* de varejo analisadas, não podendo ser generalizados para *startups* de outras localidades ou regiões. Todavia, os achados podem servir como fonte de reflexão e de ação para os diretores envolvidos com *startups*. Para pesquisas futuras, sugere-se investigar a influência de diferentes perfis de liderança, incluindo aspectos de gênero na dinâmica da aprendizagem informal, além de explorar o conteúdo específico do que é aprendido informalmente pelos diretores executivos em prol do desenvolvimento pessoal e profissional.

Artigo submetido para avaliação em 22/08/2024 e aceito para publicação em 24/06/2025

REFERÊNCIAS

- Abraham, M. M., & Priyadarsini, K. (2023). A study on the effect of work environment on informal learning. *International Journal of Business and Management Invention*, 12(3), 26-31. <https://doi.org/10.35629/8028-12032631>
- Amenduni, F., Ryymyn, E., Maetoloa, K., & Cattaneo, A. (2022). Facing disruptive changes with informal workplace learning strategies: the experience of European companies. *Frontiers in Psychology*, 13(889850), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889850>

Anselmann, S. (2022). Trainers' learning conditions, informal and formal learning and barriers to learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 742-764. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0152>

Apascaritei, P., & Elvira, M. (2022). Dynamizing human resources. An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>

Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2024). *Vertical varejo*. <https://varejo.acate.com.br/>

Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2021). *Tech report: panorama do setor de tecnologia catarinense*. <https://www.techreportsc.com/>

Aurrekoetxea-Casaus, M., & Díez, F. (2020). Facilitators of informal learning in the workplace: the case of two cooperatives in the machine tool sector. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 134, 1-18. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.69166>

Ayu, D. S., & Martdianty, F. (2023). The mediating role of social informal learning in the relation ship between high involvement human resource practice and learning climate on employability of *startup* company employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 502-515. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.18>

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)

Bartan, M. (2020). Preschool teachers' informal learning behaviors. *Journal of Education and Future*, 18, 17-27. <https://doi.org/10.30786/jef.569455>

Bessi, V. G., Abreu, I. de, & Oliveira, C. F. de. (2022). Gestão em escolas públicas: estudo sobre a aprendizagem dos diretores na prática. *Revista Gestão e Planejamento*, 23, 37-55. <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.6897>

Brandi, U., Norre, J. de, Roosalu, T., Raudsepp, M., & Khadatovich, A. (2023). Working and learning in the retail sector: a cross-country comparative view. In: J. Holford, P. Boyadjieva, S. Clancy, G. Hefler, & I. Studená (eds.). *Lifelong learning, young adults and the challenges of disadvantage in Europe* (pp. 273-298). Palgrave Macmillan.

Brion, C. (2021). Culture: the link to learning transfer. *Adult Learning*, 33(3), 132-137. <https://doi.org/10.1177/10451595211007926>

Caldeira, A., & Godoy, A. S. (2011). Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. *Revista de Gestão*, 18(4), 513-530. <https://doi.org/10.5700/rege438>

Camillis, P. K., & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *RAM*, 11(2), 4-42. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000200002>

Cascio, J. (2021). A educação em um mundo cada vez mais caótico. *Boletim Técnico do Senac*, 47(1), 101-105. <https://doi.org/10.26849/bts.v47i1.879>

Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>

Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. Jossey-Bass.

Crans, S., Bude, V., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>

Decius, J., Knappstein, M., Schaper, N., & Seifert, A. (2023). Investigating the multidimensionality of informal learning: validation of a short measure for white-collar workers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 45-74. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21461>

- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work characteristics or workers' characteristics? an input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers. *Vocations and Learning*, 14, 285-326. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- De Grip, A. (2024). The importance of informal learning at work. On-the-job learning is more important for workers' human capital development than formal training. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.162.v2>
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Bossche, P. D. (2021). *Theories of workplace learning in changing times*. Routledge.
- Faller, P., Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2022). The power of embedded developmental relationships: examining interdependencies among informal learning, developmental coaching relationships, and organizational culture. In: R. Ghosh, & H. M. Hutchins (ed.). *HRD Perspectives on developmental relationships* (pp. 151-172). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85033-3_7
- Gerards, R., de Grip, A., & Weustink, A. (2021). Do new ways of working increase informal learning at work? *Personnel Review*, 50(4), 1200-1215. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0549>
- Gimenez, A. B. (2020). Estratégias de aprendizagem no trabalho: uma prática exigida pela atualidade. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 14(37), 3306-3337. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i37.2669>
- Glaister, C., Griggs, V., Martinez Gonzalez, O., & Hussain, M. (2023). Informal collaborative learning (ICL) – student perspectives on the role of informal collaborative learning ICL in higher education. *Teaching in Higher Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13562517.2023.2177843>
- Hussein, H. (2024). The role of organizational culture in fostering workforce spontaneous learning. *International Journal of Arts and Social Science*, 7(2), 88-95. <https://www.ijassjournal.com/2024/V7I2/41466639135.pdf>
- Jeong, S., Han, S. J., Lee, J., Sunalai, S., & Yoon, S. W. (2018). Integrative literature review on informal learning: Antecedents, conceptualizations, and future directions. *Human Resource Development Review*, 17(2), 128-152. <https://doi.org/10.1177/1534484318772242>
- Kankaraš, M. (2021). *Workplace learning: determinants and consequences: insights from the 2019 European company survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop working paper (7). <http://data.europa.eu/doi/10.2801/111971>
- Kim, A., Shin, J., Kim, Y., & Moon, J. (2021). The impact of group diversity and structure on individual negative workplace gossip. *Human Performance*, 34(1), 67-83. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1867144>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511609268>
- Larrinaga, O. V. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-171. <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>
- Lemmetty, S., Collin, K., Glăveanu, V., & Paloniemi, S. (2022). Capturing actions of communities: towards virtual ethnography and digital tools in researching organizations and workplace learning. In: M. Goller, E. Kyndt, S. Paloniemi, & C. Damşa (eds.). *Methods for researching professional learning and development: challenges, applications and empirical illustrations* (pp. 397-418). Springer.
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2020). Self-directed learning as a practice of workplace learning: interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and Learning*, 13, 47-70. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>

- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the work: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Marsick, V. J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice [Editorial]. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265–275. <https://doi.org/10.1108/13665620910954184>
- Marsick, V. J., & Volpe, F. (1999). Informal learning on the job. *Advances in Developing Human Resources*, 3, 1-9. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144880028>
- Melenchion, J. R., Kubo, E. K. M., Oliva, E. C., & Cohen, E. D. (2023). People development in startups. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(2), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230116.en>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Well-being in times of task restructuring: The buffering potential of workplace learning. *Work & Stress*, 28(3), 217–235. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.929601>
- Paiva Júnior, F. G., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Rudy, J. (2022). *Build learning into your employees' workflow*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/07/build-learning-into-your-employees-workflow>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024). *Startups report Brasil 2024*. <https://digital.sebraestartups.com.br/sebrae-startups-report-brasil-2024>
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Singer, S. J., Moore, S. C., Meterko, M., & Williams, S. (2012). Development of a short-form learning organization survey: The LOS-27. *Medical Care Research and Review*, 69(4), 432–459. <https://doi.org/10.1177/1077558712448135>
- Smith, E., & Smith, A. (2023). Informal training and learning in Australian firms: The need for a new perspective. *International Journal of Training and Development*, 27(3–4), 442-460. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12307>
- Soldo, S. (2021). Definitions and measures of workplace learning and job satisfaction in the context of industry 4.0. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting; Dubrovnik*, 6(1), 191-203. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2021/1.20>
- Susomrith P., & Coetzer A. (2019). Effects of informal learning on work engagement. *Personnel Review*, 48(7), 1886-1902. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0430>
- Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In: C. Newton, & R. Knight. *Handbook of research methods for organisational culture* (pp. 23-38). Edward Elgar Publishing.
- Taioli, J. A. (2005). *Study of the labour turnover in the hospitality sector: impacts in learning and quality*. [Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/974/1/Dissertacao%20Juliana%20Taioli.pdf>

Tannenbaum, S. I., & Wolfson, M. A. (2022). Informal (Field-Based) learning. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 391-414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083050>

Wallo, A., Lundqvist, D., & Cioetzer, A. (2024). Learning-oriented leadership in organizations: an integrative review of qualitative studies. *Human Resource Development Review*, 23(2), 230-275. <https://doi.org/10.1177/15344843241239723>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

Zarifian, P. (1994). Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel. In: F. Minet, M. Parlier, & S. Witte. *La compétence: mythe, construction ou réalité?* L'Harmattan.