

# APRENDIZAGEM COMO EIXO CENTRAL PARA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

LEARNING AS THE CENTRAL AXIS FOR THE ANALYSIS OF HUMAN BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS

APRENDIZAJE COMO EJE CENTRAL PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Daniele Martins Vargas\*  
Jaqueline Mânica\*\*

\*Orientadora Educacional Profissional do Senac Comunidade Zona Norte – Senac - RS. Especialista em Psicologia Organizacional pela FADERGS. Especialista em Docência para o Ensino Técnico pelo Senac. Administradora graduada pela ULBRA Canoas. Alvorada, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [vgdesenvolvimento@gmail.com](mailto:vgdesenvolvimento@gmail.com)

\*\*Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Mestre em Ciências Sociais pela PUC-RS. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [contato@jaquelinemanica.com.br](mailto:contato@jaquelinemanica.com.br)

Recebido para publicação em: 23.3.2018

Aprovado em: 19.3.2018

## Resumo

Objetivou-se identificar como se comportam os indivíduos que integram as organizações, quanto ao despertar de seu interesse para o fomento na geração de conhecimentos. Buscou-se refletir sobre as contribuições da aprendizagem como diferencial competitivo. O método utilizado foi de análise de conteúdo, construído a partir de pesquisas bibliográficas, estruturadas conforme a conveniência definida pela autora. Constatou-se que um processo de aprendizagem efetivo contribui na configuração de um sujeito único em seu saber e serve como alicerce para a estruturação da *expertise* de uma instituição.

**Palavras-chave:** Conhecimento e comportamento organizacional. Cultura e clima. Aprendizagem. Formação profissional. Competências.

## Abstract

The objective was to identify how the individuals that integrate the organizations behave, as well as the awakening of their interest in fomenting knowledge generation. This research sought to reflect on the contributions of learning as a competitive differential. The method used was content analysis, built from bibliographical research, structured according to the convenience defined by the author. It was found that an effective learning process contributes to the configuration of a single subject in his/her knowledge and serves as a foundation for structuring institution expertise.

**Keywords:** Knowledge and organizational behavior. Culture and ambience. Learning. Professional education. Skills.

## Resumen

Se objetivó identificar cómo se comportan los individuos que integran las organizaciones, en cuanto al despertar de su interés para el fomento en la generación de conocimientos. Se buscó reflexionar sobre las contribuciones del aprendizaje como diferencial competitivo. El método utilizado fue de análisis de contenido, construido a partir de investigaciones bibliográficas, estructuradas conforme a la conveniencia definida por la autora. Se constató que un proceso de aprendizaje eficaz contribuye a la configuración de un solo sujeto en su conocimiento y sirve como una base para la estructuración de la expertise de una institución.

**Palabras clave:** Conocimiento y comportamiento organizacional. Cultura y clima. Aprendizaje. Formación profesional. Habilidades.

## 1. Introdução

Desde os tempos mais antigos, o homem busca aperfeiçoar-se e a melhoria é para muitos uma temática constante no que tange a vários aspectos da vida.

Dentro das organizações não poderia ser diferente, tendo em vista que o ativo mais importante e que dá sentido ao funcionamento de uma organização, o elemento humano, percorre sua trajetória profissional, aprendendo, absorvendo e transferindo o conhecimento adquirido.

Para Dubrin (2003), o processo de aprendizagem ocorre à medida que os indivíduos se dispõem à mudança de comportamento e se evidencia de forma permanente, à luz das experiências vivenciadas.

Senge (2010), por sua vez, sinaliza que é fundamental que um indivíduo se disponha a aprender em conjunto com outros sujeitos e essa prática é que forma o conhecimento de uma organização. O autor enfatiza que aprender para si próprio não garante que a organização também aprenderá e sem que o indivíduo assimile, a aprendizagem organizacional não ocorrerá.

Como forma de compreender o comportamento dos indivíduos e sua pré-disposição para aprender e aplicar os conhecimentos adquiridos em grupos ou nas organizações das quais faz parte, surgiram muitas discussões acerca do tema aprendizagem organizacional.

Conforme versa Ries (2012), a aprendizagem é um processo tão complexo que modifica a forma como os indivíduos se relacionam em suas interações sociais. Novos padrões adquiridos pelo sujeito, se adequados às estratégias organizacionais, contribuem para a obtenção dos resultados esperados pela empresa.

Tendo em vista a importância do tema objeto deste estudo, buscou-se refletir acerca de como a junção de conhecimentos individuais colaboram para a prática de aprendizado organizacional. Com isso, a fim de ampliar o conhecimento desta pesquisa, buscou-se responder a seguinte pergunta: Quais os fatores que contribuem para estimular os indivíduos a participarem ativamente de um processo de aprendizado? Partindo deste questionamento, coube definir como principal objetivo desta pesquisa a análise bibliográfica quanto ao que dizem os autores verificados no que se refere à formação de conhecimento, à apropriação e à transferência da aprendizagem.

Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: analisar os conceitos apresentados pelos autores estudados sobre a necessidade de gestão do conhecimento e do comportamento organizacional; identificar qual a relação da formação profissional com o processo de aprendizado do indivíduo; e conhecer como ocorre o processo de aprendizagem efetiva dos sujeitos sobre as vivências respectivas.

Para alcançar os objetivos formulados neste estudo, coube compor o quadro teórico com os seguintes conceitos:

- Gestão do conhecimento e a explicação quanto aos tipos de conhecimentos existentes;
- Os ciclos de aprendizagem definidos pelos teóricos estudados;
- O comportamento organizacional, no que se refere à dinâmica das organizações;
- A importância da formação profissional a partir do desenvolvimento de competências;
- O processo de aprendizagem, a predisposição das pessoas a aprenderem e a necessidade de avaliação do processo.

Este trabalho científico tem valia e poderá servir como elemento agregador a toda instituição e poderá auxiliar a junção de pessoas que estejam mobilizadas em alcançar um objetivo comum, se interessadas em compreender a importância de se fomentar a construção e a execução de processos de aprendizagem, tendo em vista que poderão ser agentes motivacionais, de desenvolvimento dos integrantes das equipes respectivas e de diferenciação competitiva para as organizações.

## 2. Método

Para exploração dos temas em estudo, optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo, realizando uma verificação bibliográfica acerca das ideias propostas por autores referenciados no assunto, utilizados em conformidade à relevância compreendida pela autora, com uma abordagem qualitativa sobre os dados extraídos.

Conforme explica Vergara (2013, p. 1), um método científico se define como o elemento orientador para a trajetória do trabalho e qualquer atividade de pesquisa

conterá percepções e crenças próprias do pesquisador. Ela reitera que “negar isso é negar a própria condição humana de existir” e não acredita na existência de imparcialidade na construção de pesquisas científicas.

De acordo com o entendimento de Lakatos e Marconi (1991 apud REIS, 2012, p. 24), cada pesquisa possui a sua importância e nenhuma é melhor ou pior do que outra, o que a torna evidente e diferenciada é o nível de aprofundamento científico no tema estudado.

Sobre o método escolhido relativo à análise de conteúdo, Vergara (2013) elucida que, nesse formato, ocorre a verificação de documentos descritivos e também de arquivos de áudio contendo mensagens faladas. Para Vergara (2013, p. 5), a técnica “[...] utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos quanto inferências e deduções lógicas”.

---

**Cada pesquisa possui a sua importância e nenhuma é melhor ou pior do que outra**

Quanto à classificação da pesquisa escolhida como verificação bibliográfica, Reis (2012) menciona que se trata de uma técnica simples, que visa auxiliar a compreensão de elementos teóricos que dão base ao tema objeto de estudo. Vergara (2013) complementa tal conceito mencionando que esse modo de pesquisa refere-se ao estudo realizado em materiais descritos fisicamente, como livros, artigos, revistas, e também descritos virtualmente, em redes eletrônicas.

Já quanto à abordagem escolhida para a pesquisa em estudo, optou-se pela forma qualitativa. Reis (2012) explica que, nesse tipo de análise de dados, os resultados não são traduzidos em números, pois partem de uma interpretação e persegue-se a construção de um sentido ao que foi estudado, sem que tenha havido a necessidade para tal fim de se utilizar uma metodologia estatística.

Procurando examinar os temas objetos deste estudo, foram analisados outros trabalhos científicos escritos em português, que se propuseram a verificar os indivíduos, o cenário e o ambiente organizacional. O espaço de tempo entre as publicações e a data atual é inferior a 15 anos, sendo estes textos captados no banco de dados da Scielo e em revistas técnicas. Também foram utilizados livros de autores que se configuram importantes referenciais para a compreensão dos eixos que estruturam o entendimento acerca do tema central desta pesquisa, tais como Dubrin (2003), Senge (2010), Sabbag (2007), Nonaka e Takeuchi (1997), Oliveira (2010), Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), Leme (2005), Fleury e Fleury (2001) e Moscovici (2011).

### 3. Referencial teórico

Para subsidiar o entendimento quanto à motivação dos indivíduos a participarem ativamente no processo de formação de conhecimento e a contribuir com seus aprendizados na constituição e obtenção de melhores resultados organizacionais, coube aprofundar a verificação teórica que se segue nesta sessão.

### 3.1. A Gestão do conhecimento: conceitos

Conforme Sabbag (2007), as interações no campo da filosofia buscam explicar o conceito de conhecimento e a sua compreensão prática nos diversos ambientes. A partir da formação da “Sociedade do Conhecimento”, em que os limites intelectuais foram derrubados e a remodelagem organizacional fez-se necessária, o diferencial do profissional não está mais nas informações que permeiam este contexto, mas, sim, na capacidade de o indivíduo fazer uso apropriado das informações disponíveis, aplicando-as de forma consistente, a fim de formar novos conhecimentos e proporcionar incremento de capital intelectual para as organizações de que faz parte.

Para esse autor, há dois tipos disponíveis: o conhecimento propositivo e o competente. O conhecimento propositivo faz relação às crenças e valores, já o conhecimento competente, às aptidões dos indivíduos. No conhecimento propositivo, haveria a necessidade de o sujeito encontrar uma justificativa que validasse suas crenças, para que então fossem internalizados e houvesse a formação de conhecimento apropriado aos valores do indivíduo. O conhecimento competente, por sua vez, não ocorre por meio da assimilação intelectual de conceitos, e, sim, pela execução de exercícios práticos.

Sabbag (2007) conclui, a partir de sua análise, que o conjunto de informações adquiridas pelos indivíduos, processadas, decodificadas e aplicadas em um determinado momento, é que faz referência à formação de conhecimento efetivamente.

Seguindo a mesma linha conceitual, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento pode ser tipificado em tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele internalizado, arraigado nas experiências vivenciadas e nas percepções formatadas pelo indivíduo, sendo, por sua vez, mais difícil de ser transmitido. Para que o repasse de conhecimento viesse a ocorrer, deveria o sujeito realizar a conversão em palavras ou números, de forma que qualquer pessoa o pudesse compreender, convertendo então o conhecimento tácito em conhecimento explícito, que é o conhecimento externado, de fácil repasse nas interações entre os sujeitos.

Os autores citam que o conhecimento próprio do indivíduo pode ser transferido internamente em uma organização a partir da espiral que se inicia no próprio sujeito e transcende as barreiras estruturais do respectivo ambiente, apropriando, para tal acontecimento, a conversão do saber em quatro processos:

- Socialização – ocorre a troca de experiências entre os integrantes da organização, por meio do trabalho em grupo e de suas vivências práticas. Formatação de conhecimento tácito em conhecimento tácito.
- Externalização – com base no diálogo e na reflexão coletiva acerca de um determinado tema conceitual ou experimentação concreta, havendo o entendimento por parte dos sujeitos, ocorre então a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

- Combinação – o conhecimento explícito se faz a partir da sistematização das trocas realizadas entre os indivíduos acerca de um determinado tema.
- Internalização – o conhecimento explícito, adquirido com base nas trocas e experimentações realizadas e compartilhadas na organização, passa a ser internalizado pelo indivíduo gerando conhecimento tácito.

Escrivão e Silva (2011), em seu artigo, dizem que a teoria de formação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) auxilia o entendimento quanto à gestão do conhecimento, mas não explica propriamente como se dá a sua formação para aporte organizacional.

Segundo suas constatações, houve uma leitura simplista na sua adequação à estrutura das organizações, pois considerando que existem perfis e características ímpares de cada instituição, a teoria carece de apreciação neste sentido. Propõem que a informalidade nas inter-relações e na composição da estrutura organizacional é um importante viés para a criação de conhecimentos. Porém, essa realidade informal aplica-se em estruturas organizacionais horizontalizadas, nas quais o nível de especialização sugere maior possibilidade de interações, multiplicações e movimentos entre os indivíduos, e nas pequenas organizações. Essa informalidade está relacionada à simplicidade da estrutura, e não com a predisposição às trocas ou interações entre as pessoas (ESCRIVÃO; SILVA, 2011).

Portanto, para Escrivão e Silva (2011, p. 12), “é preciso considerar alguns aspectos fundamentais da teoria como filosofia, cultura, estilo de gestão, processo operacional, hierarquia do conhecimento, instituições organizacionais, entre outros” para se viabilizar a formação de conhecimentos no âmbito organizacional.

Sabbag (2007), no entanto, chama a atenção para o aspecto relacionado à formação de conhecimento a partir da experimentação. O autor reforça que só há aprendizado e formação de experiências relacionadas à execução se houver reflexão crítica e também demonstrações de aprendizados sobre a prática.

---

### Só há aprendizado e formação de experiências relacionadas à execução se houver reflexão crítica

Dessa forma, Sabbag também critica a teoria de Nonaka e Takeuchi quanto à conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Explica que não se trata de um processo fácil de externar socialmente, tendo em vista que o conhecimento está interiorizado no indivíduo. Acredita não existir a possibilidade de tradução do conhecimento próprio do sujeito e a fácil absorção do mesmo por outro somente pelo fato de sua revelação. Pensar dessa maneira é “simplificar em demasia o processo” (SABBAG, 2007, p. 70).

Mas o autor aproxima sua visão à de Nonaka e Takeuchi (1997) ao postular o conceito de que há estímulo à formação do conhecimento de maneira espiral. Assim, sugere que o conhecimento se forma com base na circularidade de quatro etapas. A primeira etapa é criar: ter um momento inventivo e criativo é importante, mas pode se perder se não for imediatamente registrado e aprendido.

A segunda é esquematizar: torna-se imprescindível “coletar elementos que permitam julgar as ideias, validando-as quando proveitosas”. A terceira é validar: é necessário analisar os itens idealizados e postulados. E a quarta é reter, pois para aprender, deve ocorrer a captura de conhecimentos para que os mesmos não se percam. Essa retenção pode ocorrer na construção da memória, a fim de se “evitar esquecimentos”. Fundamentada no conhecimento em questão, constitui-se uma crença, e, por fim, busca-se desenvolver uma potencialidade que seja convertida em habilidade (SABBAG, 2007, p. 64).

Sabbag (2007) chama a atenção para a interrupção da formação de conhecimento, quando da ocorrência de um dos fatores: primeiro, a falta de predisposição do indivíduo em criar, e segundo, deixar de fazer com que todas as fases da espiral sejam impulsionadas. Para ambas as situações, só se adquire conhecimento se o indivíduo estiver disposto e tiver capacidade de aprender. Não haverá prontidão para aquisição de conhecimento se o sujeito não identificar uma situação de necessidade para tal obrigatoriedade, curiosidade ou outras situações objetos de estudo.

Pode-se verificar que existe um nível considerável de subjetividade no posicionamento do sujeito para aquisição de conhecimento e quanto ao seu comportamento individual. Embora seja uma tarefa complexa, nas organizações, visando o sucesso empresarial e a garantia de diferencial competitivo, faz-se necessário compreender como agem os indivíduos nos diferentes ambientes, frente aos desafios diários e na formação de suas relações. Para explorar essa compreensão, coube verificar o comportamento da organização como elemento ímpar.

## **3.2. Comportamento organizacional: cultura, clima e gestão do capital intelectual**

Conforme explica Dubrin (2003), o modo como as pessoas se comportam em seus respectivos locais de trabalho, a forma como se relacionam com o próprio sistema e com outros integrantes é o objeto de estudo do comportamento organizacional. Na sequência desta sessão, os temas abordados referem-se a cultura, clima e gestão do capital intelectual no âmbito organizacional.

### **3.2.1. Cultura e clima**

De acordo com a constatação de Gonzales e Martins (2015), a cultura dentro do contexto do comportamento organizacional refere-se a um dos elementos centrais no processo de gestão do conhecimento. O modelo cultural ideal deve ser aquele que se dispõe a provocar a cooperação mútua.

Sob a ótica dos autores, a aprendizagem acontece e o conhecimento é compartilhado à medida que as pessoas são desafiadas a resolverem problemas inerentes a suas atividades em equipe.

Os autores Gonzales e Martins (2015) ainda evidenciaram em seu estudo que a rigidez estrutural de uma organização impacta negativamente o desenvolvimento

e a multiplicação de novos conhecimentos, porém, trata-se de um importante vetor para a retenção do conhecimento formalizado e já instituído em situações rotineiras e repetitivas. Flexibilizar a estrutura da instituição pode favorecer a troca e a aquisição de conhecimento, possibilitando a formação de grupos multidisciplinares.

---

### **Flexibilizar a estrutura da instituição pode favorecer a troca e a aquisição de conhecimento**

Conforme explica Chiavenato (2009), a cultura de uma organização é algo intocável e varia em cada instituição. Trata-se do jeito de agir particular de qualquer indivíduo para tornar-se parte da organização e assimilar sua cultura.

Para Limongi-França (2008), existem duas razões para estudar o comportamento das pessoas dentro das organizações. O primeiro motivo permeia a compreensão de como as pessoas de fato são, avaliando suas características próprias de personalidade, valores, crenças, atitudes, motivações particulares e seus objetivos pessoais. A segunda razão visa mapear as pessoas como recursos disponíveis, quais as suas capacidades, habilidades e perícia ao executar atividades propostas pela organização. A autora questiona que a avaliação do aspecto emocional pouco é levada em consideração para compor esse perfil de estudo organizacional.

A autora grifa, ainda, que os sujeitos dentro das organizações podem constituir um estado de contágio emocional, em que uma pessoa pode influenciar os sentimentos de outra, sem que haja necessariamente consciência sobre tal ação. Também explica que, pela Teoria de Dissonância Cognitiva de Festinger, os indivíduos empreendem esforços para estabelecer um estado de consciência consigo mesmos e, para isso ocorrer, existem três combinações a um objeto cognitivo. A primeira combinação é a chamada relação dissonante, pela qual o sujeito tem uma crença e acaba adotando atitudes inversas ao que acredita. Na segunda combinação, ocorre a relação consoante, em que o indivíduo, mobilizado por sua crença, adota uma postura condizente. E a terceira chama-se relação irrelevante, devido ao elemento humano considerar um determinado fato e relacioná-lo a uma outra situação que não possui nenhuma combinação aparente.

Para Limongi-França (2008), esses esclarecimentos conectam-se ao estudo das relações humanas e estão diretamente ligados à moral dos membros de um grupo, com referência ao grau de satisfação dos mesmos ao desempenharem suas tarefas e conviverem com outros indivíduos. Informa que é preciso adaptar uma postura multidisciplinar para analisar os problemas de comportamento dentro das organizações e que as crenças e os padrões de administração formatados são os indicadores que explicam a lógica do sistema.

Valença (2011) robustece a sua explicação, ao referir que os indivíduos presentes em uma organização são conscientes, e por isso determinam padrões e significados para si e para outros, criando esforços para alcançar os resultados propostos. Eles mapeiam, registram e controlam a obtenção desses resultados esperados, relacionando-os aos alcançados por seus esforços, a fim de identificar o efeito de suas ações no ambiente em que estão inseridos.

Em relação ao clima organizacional, Oliveira (2010, p. 92) conclui que se trata do “estado de ânimo coletivo que os colaboradores de uma organização (ou parte dela) demonstram em um dado momento”.

Conforme o autor explica, a influência no posicionamento e nas percepções dos agentes internos da organização é desenvolvida a partir das ações empregadas ou projetadas pela empresa, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto ao externo.

Oliveira (2010) ainda menciona que esse estado interno é mutável e sofre alterações conforme outros agentes exerçam influência sobre a organização. E reitera que, embora a formação do clima organizacional, que é coletivo, molde-se com base nas percepções e no ânimo dos indivíduos que estão inseridos nesse sistema, não se deve confundi-lo com as particularidades motivacionais dos indivíduos que

---

**O gerenciamento do conhecimento extraído dos indivíduos de uma organização ocorre à medida que se consegue captá-lo da mente das pessoas**

o compõem. A maneira como um sujeito se sente pode não ter nenhuma relação com o “ânimo” coletivo da organização, porém, o clima experimentado internamente poderá influenciar a percepção e a condução de um indivíduo.

Lacombe (2009) versa que o clima da organização sofre forte influência da cultura, ecoando a percepção e a satisfação das pessoas em relação ao modo de trabalho instituído.

Evidencia-se a importância da cultura e do clima organizacional e o quanto esses elementos podem refletir no processo de formação da reserva de conhecimentos necessários para alcançar o sucesso desejado pela organização. Conforme os indivíduos vivenciam novas experiências, desenvolvem e acumulam novas

características complexas e particulares, sendo essa sistemática mutável e formada à medida que novas situações vão sendo vivenciadas. Saber apropriar o resultado dessas interações do indivíduo com o seu ambiente pode ser um fator propulsor do diferencial da organização em relação à sua concorrência.

### 3.2.2. Gestão do capital intelectual

Conforme a conclusão de Oliveira (2010), o capital intelectual de uma organização origina-se pela cedência temporária do conhecimento individual. Trata-se de um empréstimo de conhecimento que o colaborador realiza para com a empresa.

O autor ainda chama a atenção para o desafio permanente das organizações em promover a transformação desse capital intelectual do indivíduo, para capital intelectual estrutural, que se refere ao conhecimento assimilado e retido para posterior utilização por parte da organização.

Reforça que o gerenciamento do conhecimento extraído dos indivíduos de uma organização ocorre à medida que se consegue captá-lo da mente das pessoas, transferindo e materializando-o por intermédio de componentes físicos disponíveis para utilização futura caso seja necessário.

O autor considera que o conhecimento adquirido e retido pela organização é um ativo tão importante quanto o seu capital financeiro. E constitui-se um relevante diferencial competitivo a partir da capacidade de se transformar capital intelectual em capital estruturado.

Para Oliveira (2010), existe uma tendência natural de valorização do profissional que possui a habilidade de produzir conhecimento e cada vez mais esses indivíduos serão assediados por grandes corporações. Nesse contexto, o autor preocupa-se com a competitividade organizacional e chama a atenção para a possibilidade do surgimento de um profissional com um perfil menos comprometido com uma instituição em específico, mas com alto grau de interesse em estabelecer vários relacionamentos comerciais, em busca de uma remuneração mais atrativa e condizente ao seu diferencial.

Para Angeloni e Grotto (2009), é muito difícil iniciar o processo de modelagem das pessoas da organização para promoverem o compartilhamento de seus conhecimentos. Creem na existência de uma atmosfera de desconfiança e medo no entorno dessa proposição, que se forma, na maioria das vezes, baseada na própria cultura organizacional. Na visão das autoras, os sujeitos tendem a desenvolver um sentimento equivocado de apropriação indevida de suas competências a partir do compartilhamento do conhecimento individual.

---

### **As empresas ainda tendem a incentivar políticas individuais e centralizadoras, em vez de ações de socialização e compartilhamento**

Para promover a sintonia e o sucesso nesse processo de compartilhamento, Angeloni e Grotto (2009) consideram que é possível criar meios que favoreçam a geração e a disseminação de conhecimento a ser utilizado pela empresa. Sugerem adotar as seguintes ações: o ajuste do espaço de trabalho de forma ampliada, favorecendo a troca de conhecimentos, uma vez que se eliminam possíveis barreiras na interação social; o uso da comunicação informal para compartilhamento dos saberes individuais; a instigação da participação dos indivíduos na tomada de decisão. Cabe aqui envolver os sujeitos na fase inicial da construção de um processo decisório, que pressupõe a coleta de dados e a reflexão sobre as informações estruturadas, havendo o compartilhamento de conhecimento.

Para as autoras, outro item de igual importância é estabelecer na política de valorização interna de recursos humanos o reconhecimento das pessoas com base nos conhecimentos partilhados e multiplicados internamente. Para os indivíduos, torna-se um diferencial conquistar a notoriedade por servir como fonte geradora de conhecimento à organização, mas as autoras citam que atualmente as empresas ainda tendem a incentivar políticas individuais e centralizadoras, em vez de ações de socialização e compartilhamento, fazendo com que sua própria cultura seja facilitadora ou inibidora da gestão do capital intelectual em prol da própria organização.

Castilho, Silva e Turrioni (2004) explicam que o estoque de informações permite o resgate de situações vivenciadas quanto às experiências positivas e aos casos

de fracassos, para recuperação e auxílio posterior na tomada de decisão, devendo essa memória organizacional estar à disposição das pessoas da instituição.

Essa armazenagem corrobora a ideia de permanência da organização, independentemente dos indivíduos que nela transitarem. A sua materialidade se evidencia na junção das competências individuais registradas, o que demonstra o senso de preservação do histórico organizacional, mesmo quando deixa qualquer um dos sujeitos protagonistas nessa construção. Esses registros estão arraigados de forma estrutural e na colaboração para formações futuras.

As competências individuais, no que se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para o andamento sinérgico dos interesses da organização *versus* os interesses individuais, transformam-se aqui em um importante propulsor para o bom desempenho da organização e para a formação do sujeito.

### **3.3. Formação profissional: o desenvolvimento de competências**

O indivíduo adulto aprende de forma peculiar e retém a informação com base no emocional e na sua motivação para tal.

Segundo Senac (2009, p. 19) “sem motivação, não há ação”. Na concepção dos autores, o fato de um adulto procurar aprimorar-se profissionalmente já demonstra motivação, o diferencial por ele valorizado está impregnado no desenvolvimento de competências que lhes possibilitem ascender profissionalmente.

Ainda explicam que para ocorrer aprendizado, deve-se equilibrar razão e emoção e que devido ao fato de os adultos vivenciarem inúmeras situações ao longo de suas trajetórias, o conhecimento apropriado carece de constante reformulação.

Para Ries (2006), ao iniciar uma carreira profissional, os cursos de formação que visam preparar o indivíduo apenas falam a respeito da respectiva carreira em si, limitando as aprendizagens complementares e necessárias, que estas só serão obtidas na vivência experimentada. Porém, chama a atenção que para cada adulto esse processo manifesta-se de maneira diferente, devendo se levar em consideração os aspectos de integração de sua personalidade à cultura organizacional de que faz parte.

O autor, em concordância com Senac (2009), no que tange à motivação dos sujeitos no processo de formação, explica que ocorre o envolvimento ativo quando o conteúdo está ligado à satisfação das expectativas mais urgentes de serem atendidas, como forma de desenvolverem habilidades e adquirirem o conhecimento necessário para desempenharem suas atividades profissionais.

Lima e Paaz (2006) definem que o sujeito se interessa mais por um determinado conteúdo, quando este, em seu julgamento, deva ser aprendido para utilização em seu cotidiano. Para os autores, a possibilidade de escolher e gerenciar o conteúdo a ser absorvido são elementos centrais que permeiam o processo de aprendizagem entre indivíduos adultos, e a possibilidade de observar o conteúdo, aprofundar a

pesquisa sobre a temática, discutir a respeito e propor possíveis soluções auxiliam a conexão entre o conhecimento adquirido e a relação com a sua necessidade.

Moscovici (2011) elucida que embora importante, a experiência prática, isoladamente, não forma aprendizado. É fundamental receber certo volume de informações, introduzir teorias e conceitos, poder externar e debater as considerações. Ter embasamento para poder discutir as experiências passadas, com base em uma reflexão oportuna, organizar as ideias de maneira a construir uma referência conceitual acerca do tema, são elementos fundamentais para compor o processo de aprendizado.

---

**Mapear as competências, sejam elas quais forem, é um difícil procedimento**

Para Takahashi e Fischer (2010), a aprendizagem organizacional transforma-se em um meio que facilita a formação de competências, e para que se compreenda o funcionamento dos mecanismos de aprendizado organizacional, deve-se considerar o processo de desenvolvimento de competências.

Os autores chamam a atenção em seu artigo para a dificuldade em se encontrar trabalhos que relacionem a forma de identificação dos processos de aprendizado e de formação de competências. Eles informam que existe uma carência relatada inclusive pelos autores respectivos a sua pesquisa, que sinalizam haver a possibilidade de maior imersão e divulgação de como identificar os respectivos processos no âmbito organizacional.

Para Bruno-Faria (2006), a definição de competência está ligada ao ato de saber fazer algo em alinhamento com as estratégias organizacionais, mas alerta que de nada adianta as pessoas possuírem conhecimento e compreenderem a maneira que alguma atividade deve ser feita, se não tiverem vontade de executar a tarefa.

A autora elucida que para identificar as competências existentes no contexto organizacional, é possível apropriar-se de questionários, entrevistas, pesquisas documentais, entre outras técnicas usuais, podendo se perceber, com isso, a relação direta das estratégias da organização às das pessoas que a compõem.

Leme (2005) advoga que mapear as competências, sejam elas quais forem, é um difícil procedimento, tendo em vista a subjetividade envolvida na definição das técnicas e das próprias competências apresentadas pelo indivíduo.

O autor sugere a construção de um instrumento de verificação, chamado de Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, que objetiva relacionar uma lista de indicadores fáceis de serem observados e compreendidos por qualquer sujeito que a ele tiver acesso. Para construir esse documento, necessita-se do envolvimento ativo dos colaboradores da organização e que esteja claro para eles sobre o que a empresa espera quanto à sua *performance*. Ao tabular os dados extraídos, a organização terá a percepção e o pensamento real do sujeito, no que se refere ao aprimoramento de necessidades técnicas, comportamentais e outros fatores que possam ser empecilhos na competitividade esperada.

Segundo Senac (2009), a competência se evidencia quando a transferência de conhecimento ocorre e o indivíduo é instigado a gerar respostas diante de reflexões ocorridas.

De acordo com o que ensina Cordão (2002), o resultado profissional que expressa competência é aquele que foi construído com base na disponibilidade e vontade do sujeito para aprender, adaptar-se e reconhecer as mudanças como fonte de aperfeiçoamento.

O autor ainda elucida que as competências profissionais estão ligadas à capacidade desenvolvida pelo indivíduo que lhe possibilita resgatar os conhecimentos necessários, utilizar de habilidades relacionadas e pôr em ação os valores respectivos, para resolver de forma criativa e inovadora as provocações que surgirem em sua vida profissional. Dentro desse posicionamento, o autor infere que um indivíduo profissionalizado diferencia-se de um inexperiente justamente pela sua capacidade de agir com esse senso.

Ainda sobre o que diz Cordão (2002), um profissional sem experiência não possui a competência e a autonomia necessária para reproduzir sozinho algum resultado. Segundo o que advoga o autor, esse indivíduo precisaria de outros agentes facilitadores, como orientações fornecidas pela sua liderança, informações formalizadas em manuais relacionados à operação respectiva, entre outras possíveis fontes disponíveis, a fim de conseguir exprimir alguma ação. Já o indivíduo intitulado como profissional dotado de competência teria condições de escolher a forma mais assertiva para resolver algum problema existente, propondo, então, soluções originais e criativas.

---

### **O sujeito se torna competente à medida que consegue usar seu conhecimento**

Para o autor citado, faz-se necessário que no desenvolvimento de um perfil técnico, o indivíduo se profissionalize e domine seus processos cada vez mais, porém, atrelado a isto, deve combinar o aperfeiçoamento de sua capacidade de adaptar-se e modificar-se a cada necessidade de mudança. Cultivar essa sensibilidade para a identificação das necessidades de adaptação, de novas aprendizagens e de promover contribuições para o meio em que o sujeito está inserido faz parte do escopo que compõe um desempenho competente de um profissional, conforme sugere Cordão (2002).

Fleury e Fleury (2001, p. 190) constroem o conceito de competência acerca do indivíduo, no que tange a sua habilidade em buscar soluções apropriadas para determinadas situações, trazendo para si a responsabilidade e a evidenciação de seus atos. Definem que o sujeito se torna competente à medida que consegue usar seu conhecimento, apropriando-o de forma coerente à situação a ser resolvida, oportunizando a transferência desse conhecimento a outros sujeitos e o resumo de suas ações deve agregar “valor econômico à organização” e “valor social” para si próprio.

A utilização apropriada do conjunto de competências, oriundas do emprego dos esforços individuais, gradativamente oportuniza a capacitação do sujeito, o alcance dos resultados e a formação do histórico de aprendizagem organizacional.

### 3.4. Aprendizagem organizacional

Para promover a aprendizagem organizacional, necessita-se isolar o protagonista, que é o elemento humano, e procurar compreender como o mesmo absorve conhecimento e o adequa em situações futuras.

Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), pode-se compreender como processo de aprendizagem o momento vivenciado pelo aprendiz em que o mesmo tem a possibilidade de incrementar seus conhecimentos, aprimorar suas habilidades e também empregar novas posturas. E os autores reforçam que para que haja uma mudança efetiva de comportamento do sujeito, pelo menos um dos itens citados deve sofrer alguma alteração.

Outro ponto importante que os autores relatam, é que para haver mudanças de comportamento por parte do sujeito submetido ao processo de aprendizagem é necessário atender a quatro condições: a primeira é que o indivíduo deve estar aberto a mudanças; a segunda propõe que o indivíduo precisa saber o que deve ser feito e como fazer; a terceira refere que o ambiente precisa estar adequado às mudanças previstas como necessárias; e a quarta evidencia que o indivíduo deve ser recompensado pela mudança observada.

É necessário nesse momento refletir sobre o que os autores enfatizam quanto ao terceiro item, que faz menção ao ambiente de trabalho. Segundo suas percepções, pode o ambiente ser classificado em cinco tipos:

1. Coibição: onde os ensinamentos desdobrados ao aprendiz não podem ser postos em prática devido à abordagem da chefia direta;
2. Desestímulo: mesmo não proibindo que se adotem as novas práticas, o superior imediato demonstra a sua insatisfação se o aprendiz assim o fizer;
3. Neutralidade: não há mudanças no ambiente após a proposta de aprendizagem ter sido aplicada, pelo fato de a chefia imediata não prestar atenção na importância do processo em si e para o sujeito. Há nesse ambiente uma tendência de que, se o indivíduo quiser implementar a mudança, o chefe não argumentará em contrário, mas caso as alterações constatadas venham a trazer resultados negativos, a liderança tenderá a converter o ambiente para o perfil de coibição ou de desestímulo;
4. Apoio: nesse ambiente, há um encorajamento para a aplicação dos conhecimentos adquiridos. Há uma participação ativa da liderança antes e após a instauração do processo de aprendizado como forma de auxiliar o aprendiz na condução desse processo;
5. Exigência: há uma interferência da liderança em fazer com que o conhecimento que foi transferido ao aprendiz seja implementado no ambiente de trabalho. Essa ação pode ser baseada em um contrato de aprendizagem firmado entre o aprendiz e seu capacitador, e a chefia direta pode usar deste instrumento para exigir que os itens ali citados sejam cumpridos ou evidenciados na prática diária.

---

## **A mudança organizacional representa um grande desafio para as instituições modernas**

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) inferem que os ambientes de coibição e desestímulo possivelmente gerarão pouco ou nenhum estímulo à mudança de comportamento por parte do sujeito participante do processo de aprendizagem. O terceiro ambiente que sugere neutralidade por parte da gestão somente fomentará alterações de ordem comportamental no indivíduo para o aprendizado, se forem atendidos os requisitos já citados neste estudo, como: a abertura e a flexibilidade do sujeito para mudanças; o reconhecimento do indivíduo em relação ao que se tem de fazer e como deve ser feito; e a adequação necessária do ambiente para atender às mudanças previstas como necessárias. O quarto ambiente, o de apoio, é o que estimula maior nível de satisfação devido ao desenvolvimento do sentimento de reconhecimento tanto por parte do indivíduo quanto por parte dos integrantes do ambiente em que o sujeito está inserido, mas para ocorrerem ações efetivas nesse contexto e também no ambiente de número cinco, o de exigência, o aprendiz deve atender aos itens um e dois já citados, estando disponível para instaurar as mudanças necessárias e reconhecer o que é necessário fazer e de que maneira.

Sugerem os autores como forma de amenizar o impacto da atuação do ambiente no processo de aprendizado do sujeito envolver os gestores ativamente no processo de desenvolvimento do indivíduo, pois ao tomarem parte e reconhecerem as necessidades particulares do sujeito, terão uma melhor percepção de sua adequação às exigências do ambiente de trabalho.

Sob a ótica de Valença (2011), a teoria ensina que existem quatro necessidades a serem atendidas, mas que são complexas devido ao seu grau de dependência em relação à participação do indivíduo no processo de aprendizagem.

Conforme o autor, é necessário que o indivíduo:

- Esteja disposto e submeta-se a aprender sem considerar qualquer tipo de julgamento;
- Aumente o seu grau de responsabilidade, a fim de planejar e desenvolver algo novo de forma lógica e racional;
- Tenha a capacidade de se expor e externar de forma racional as colocações acerca do tema;
- Tenha iniciativa e empenho para tornar o processo investigativo atrativo e contínuo.

Conforme Silva e Leite (2014) concluíram em sua pesquisa, a mudança organizacional representa um grande desafio para as instituições modernas. Vislumbrando outra perspectiva, os autores estabelecem que um ambiente que fomenta a cultura da multiplicação de conhecimento favorece essa adaptação da estrutura à modernidade dinâmica que tanto se almeja.

Mas Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) insistem que existe uma tendência real dos gestores em isentarem-se das responsabilidades como participantes no processo de desenvolvimento e modelagem do comportamento dos integrantes que a eles estão subordinados, atribuindo essa competência aos orientadores de processos específicos de treinamento. Asseguram que os gestores são elementos fundamentais para o sucesso desse processo.

Dubrin (2003) sustenta que a eficácia organizacional pode ser observada em instituições que estimulam uma abordagem contínua de aprendizado, desenvolvendo e transferindo conhecimento livremente, modificando comportamentos a fim de fazer ecoar os novos discernimentos.

Oliveira (2010) em sua interpretação traz outra leitura quanto a essa necessidade em termos de estímulo para a criação de conhecimento. O autor afirma que nas organizações, embora seja preciso e se deseje ter um quadro de pessoas talentosas em suas equipes, as empresas de fato não precisam e não querem que todos os indivíduos que a compõem sejam talentos.

---

### **Aprender em conjunto é essencial**

Sem reconhecimento científico para a citação, o autor sugere com base no “bom senso”, que o número ideal de pessoas aptas a formar capital intelectual varie de 10 a 20% do quadro funcional de uma organização e justifica esse apontamento, explicando que esses seriam parte do corpo gestor, ocupando posições mais elevadas e especializadas no organograma da empresa, devendo pensar e contribuir com soluções que possam ser analisadas e colocadas em prática.

Oliveira (2010) reitera que o restante do corpo colaborativo da organização precisa ser eficiente no processamento da informação recebida, mas não estar envolvido diretamente no processo de formação de capital intelectual. Esse volume de indivíduos tende a ser substituído por atividades automatizadas, pois diminui cada vez mais o tempo de permanência desse perfil nas organizações. E quanto ao quadrante de sujeitos pensantes e diferenciados, intitulados pelo autor como “a elite”, haverá para eles um maior desdobramento da atenção organizacional.

Outro destaque recebe o processo de aprendizado organizacional sob a perspectiva de Senge (2010). Para o autor, aprender em conjunto é essencial. Ele ensina cinco métodos interdependentes que auxiliam a constituição de uma organização capaz de promover conhecimento.

Os métodos são: 1. Pensamento sistêmico: deve-se estimular nos indivíduos o desenvolvimento de uma visão geral, e não apenas fracionada. Um sistema só poderá ser compreendido se visualizado como um todo e não em partes individuais; 2. Domínio pessoal: essa disciplina busca desenvolver uma nova consciência em um indivíduo. Reforça que o mesmo deve ter uma visão mais centrada e objetiva das coisas e dos fatos; 3. Modelos mentais: são compostos pelas percepções, conjecturas e intenções do próprio sujeito e influenciam o seu modo de agir. A proposta ao analisar essa disciplina é promover a reflexão sobre essas crenças, a sua usabi-

lidade e o impacto da falta de equilíbrio nessas relações com o ambiente. Tenta-se fomentar que o sujeito possa externar o que acredita, mas se disponibilize a desenvolver novas percepções e sofrer influências de outros; 4. Visão compartilhada: trata-se da capacidade de construção de uma nova ideia de futuro, que servirá de estímulo para comprometer e envolver os indivíduos de fato em algo maior, não apenas por pura aceitação em participar, mas por acreditarem no alcance real dos objetivos e 5. Aprendizagem em equipe: nesse momento, as preconcepções individuais são postas de lado para dar lugar ao pensamento coletivo. O estímulo ao diálogo e à troca de ideias é fundamental para o sucesso dessa disciplina proposta pelo autor.

#### 4. Considerações finais

Ao avaliar as organizações na atualidade, é possível perceber que o enfoque “aprendizagem” ganhou significativo destaque nesse ambiente, por sugerir ser importante aliada na obtenção do sucesso empresarial. Compreender como as coisas funcionam é fundamental, mas definir melhorias a partir do conhecimento existente, estar disposto a transferir e adquirir novos conhecimentos, é sim um importante diferencial.

Foi possível verificar que existe uma congruência no entendimento dos autores quanto à constituição de conhecimento, à gestão do comportamento organizacional, à apropriação de competências a partir da formação profissional e quanto à aprendizagem organizacional. É possível atribuir essa paridade nos registros estudados, tendo em vista que para qualquer um dos temas o eixo central é o elemento humano.

Houve certa dificuldade em encontrar trabalhos que trouxessem à luz da discussão as formas de como identificar a ocorrência da formação e da apropriação de conhecimento a partir da execução de processos de aprendizado inseridos na rotina das práticas organizacionais.

Constatou-se que os componentes que viabilizam o processo de aprendizagem e de formação profissional também se tornam fundamentais para constituição de conhecimento, que por sua vez interferirão na dinâmica organizacional e na constituição do próprio indivíduo.

Considerando essa diretriz, os temas estudados elucidam a necessidade de o indivíduo estar disposto a aprender o que lhe é proposto, que o conteúdo possa ser praticado para então lhe fazer sentido, que desperte o interesse ou que estimule ao sujeito e lhe oportunize resolver desafios profissionais pontuais que estejam sendo vivenciados.

Porém, outras importantes variáveis devem ser observadas:

- O ambiente: tanto o interno quanto o externo, pode ser um facilitador ou não do processo de formação de conhecimento e desenvolvimento de aprendizado, tendo em vista que, se amplificado, poderá oportunizar a socialização do sujeito e de suas ideias. O ambiente pode ser um agente de criação, reforço ou acaba sufocando o aprendizado.

- A interferência dos colegas e superiores imediatos: pode se reverter em um relevante fator desmotivacional, barrando as interações, o desenvolvimento da criatividade e da inovação, caso seja burocrática ou tendenciosa. Isso inibirá o sujeito para a adquirir, pôr em prática ou compartilhar conhecimento.
- A capacidade analítica e prática do indivíduo em fazer uso de seus recursos intrínsecos, saber buscar e apropriar com efetividade o conhecimento adquirido, a uma situação específica que esteja sendo vivenciada.
- O medo da transferência: muitos indivíduos resistem e não descentralizam o conhecimento por apego ou medo de não conseguirem manter a sua empregabilidade. Usam o seu conhecimento apropriado como diferencial, mas não atuam com multiplicadores.
- Adaptabilidade: saber reconhecer o momento e a necessidade de moldar-se às mudanças impostas pelo meio em que está inserido, considerando esse desafio como forma de aprimoramento.
- A valorização do saber apropriadamente empregado e o seu compartilhamento: promover o reconhecimento social e financeiro pode contribuir e estimular os indivíduos a absorverem conhecimento e compartilhá-lo.

A pergunta central e o objetivo geral que nortearam este estudo foram clarificados com base na explicação do parágrafo anterior.

A necessidade de gerir o conhecimento organizacional relaciona-se ao fato de que a organização precisa conservar o seu histórico, independentemente dos indivíduos que por ela transitam. Construir uma realidade de administração do conhecimento não só atende à obrigação de manter os registros da operacionalização de suas atividades, mas também ativa a possibilidade de tornar-se uma provedora de conhecimento aos indivíduos que compõem a instituição.

Com isso, a instituição assume o controle de seus processos, reconhece o seu *modus operandi*, divulga o seu “jeito de ser e fazer” de maneira precisa aos seus integrantes e constitui também uma significativa vantagem competitiva quanto a seus concorrentes.

## 5. Referências

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso. **Faces**: revista de administração, v. 8, n. 2, p. 76-93, abr./jun. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2004/2004\\_ENEO177.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO177.pdf)>. Acesso em: ago. 2016.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Gestão de pessoas**. Brasília: Inepad, 2006.

CASTILHO, Noel Teodoro de; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Trabalho apresentado no 11º SIMPEP, Bauru, nov. 2004. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_11/copiar.php?arquivo=235-Castilho%20N%20T%20Aprendizagem%20organizacional.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo=235-Castilho%20N%20T%20Aprendizagem%20organizacional.pdf)>. Acesso em: jul. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CORDÃO, Francisco Aparecido. A LDB e a nova educação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/281/boltec281b.htm>>. Acesso em: jun. 2016.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sergio Luiz da. Teoria da criação do conhecimento de Nonaka: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** [S.l.]: Abepro, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_stp\\_142\\_89](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_142_89)>. Acesso em: ago. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONZALES, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Production**, São Paulo, v. 25, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-0103\\_6513\\_145313.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-0103_6513_145313.pdf)>. Acesso em: jul. 2016.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática da gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Valderez Marina do Rosário; PAAZ, Aneli. Reflexões sobre o ensino de ciências na educação de jovens e adultos. In: BATISTA, Jane Beatriz (Org.). **Ciências e letras**: educação de jovens e adultos. Porto Alegre: Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciências e Letras, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento pessoal**: treinamento em grupo. 20. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

REIS, Linda G. **Produção de monografia**: da teoria à prática: o método educar pela pesquisa (MEP). 4. ed. Brasília, DF: Ed. Senac Distrito Federal, 2012.

SENAC. DN. Sobre o conhecimento. In: SENAC. DN. **Planejamento e avaliação**: subsídios para a ação docente. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

RIES, Bruno Edgar. Aprendizagem na fase adulta. In: BATISTA, Jane Beatriz (Org.). **Ciências e letras**: educação de jovens e adultos. Porto Alegre: Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciências e Letras, 2006.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SILVA; Marco Antonio Batista; LEITE, Nildes R. Pitombo. Aprendizagem e mudança organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração. **REAd**: revista eletrônica de administração, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 195-224, abr. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000100008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100008&lang=pt)>. Acesso em: jun. 2016.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wüsnsh; FISCHER, Andre Luiz. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica. **Revista de Administração Contemporânea da Anpad**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 818-835, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a04.pdf>>. Acesso em: jun. 2016.

VALENÇA, Antonio Carlos. Introdução ao pensamento sistêmico e à ciência da ação. In: VALENÇA, Antonio Carlos (Org.). **Aprendizagem organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2013.