

A aprendizagem organizacional no desenvolvimento de pessoas: um estudo em empresas varejistas de salvador

CRISTIANE LIMA ARAÚJO

JAIR NASCIMENTO SANTOS
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

A Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Pessoas: um estudo em empresas varejistas de Salvador

RESUMO

O presente trabalho almejou evidenciar como a aprendizagem organizacional, através do estabelecimento de um contexto capacitante, contribui para o desenvolvimento cognitivo das pessoas nas organizações. Para os estudos da aprendizagem organizacional foi definida a pesquisa bibliográfica sobre a dimensão: contexto capacitante. Para os estudos do desenvolvimento de pessoas foi demarcado o referencial teórico sobre a seguinte dimensão: desenvolvimento cognitivo. A pesquisa de campo foi do tipo exploratória, com abordagem qualitativa e teve como procedimento de coleta as entrevistas semiestruturadas em duas empresas do ramo varejista da cidade de Salvador. O método utilizado para o tratamento dos dados foi a técnica de análise do discurso, do filósofo francês Michel Pêcheux (1993). Esta pesquisa constatou que a aprendizagem organizacional é capaz de desenvolver aptidões cognitivas e, portanto, permitir o ‘saber fazer’.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Desenvolvimento cognitivo. Reconhecimento das Pessoas.

1 Introdução

Num cenário de globalização e disseminação do conhecimento, empresas assumem novas diretrizes para planejar, executar e coordenar processos. Neste sentido, o conhecimento gerado e disseminado internamente passa a ser estratégico como recurso gerencial nos processos decisórios e na busca de longevidade organizacional.

A organização que aprende considera a possibilidade de questionar valores, hábitos e mudar comportamentos de seus atores. Argyris e Schön (1996), De Geus (1998) e Senge (1998) postulam que a aprendizagem organizacional permite a mudança da estrutura de pensamento, desenvolvendo novas formas de instrução. Considera o compartilhamento de experiências, o estímulo à experimentação e o aprendizado por meio da correção e do erro.

A aprendizagem organizacional (AO) pode ser compreendida como o processo de criação, aquisição, transferência e institucionalização de conhecimento, bem como a capacidade de transformar continuamente esse conhecimento de modo a refletir as mudanças nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização (CARVALHO; MACHADO, 2016; PERIN *et al.* 2006; TAKAHASHI; FISCHER, 2010).

A saber, a aprendizagem ganha legitimidade através de elementos que correspondem a valores compartilhados na cultura organizacional. A cultura de suporte ao processo de AO, refere-se às crenças básicas repartidas pelos membros de uma organização, viabilizando que valores e comportamentos agrupem-se num contexto coerente.

A aprendizagem organizacional é resultado de uma gestão eficaz do conhecimento, em que os métodos corporativos são configurados em atividades organizacionais, capazes de aumentar a produtividade de seus empregados, uma vez que os conhecimentos se encontram na mente das pessoas e traduzem-se em processos. Assim, possibilita a capacidade de descobrir novas formas de pensar e alternativas de ação organizacional, indicando o desenvolvimento cognitivo dos seus atores, traduzido em atitudes como organização do conhecimento, processamento de informação, raciocínio e tomada de decisão.

Pretende-se, portanto, como objetivo geral deste trabalho, evidenciar como a aprendizagem organizacional, através do estabelecimento de um contexto capacitante, contribui para o desenvolvimento cognitivo das pessoas nas organizações.

2 Revisão de literatura

2.1 Contexto Capacitante

A criação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, o processo de aprendizagem, podem ser vistos como reflexo da ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, mas isso só é possível a partir de condições contextuais propiciadas pela organização. Desta forma, o contexto capacitante - "...espaço de conhecimento compartilhado, que encoraja e fomenta a participação em muitos níveis diferentes promovendo a convivência em organizações de alta solicitude" (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 220) -, compreende a existência de fatores propulsores de conhecimento. Pressupõe-se que promovem o contexto capacitante: a cultura organizacional e a construção do sentido ou *sensemaking*.

2.1.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, pode ser considerando um importante aliado para a promoção de um contexto propício ao aprendizado.

Souza-Silva (2007) demonstra como a cultura organizacional influencia o processo de aprendizagem. Segundo este pesquisador, a cultura organizacional de aprendizagem pode ser caracterizada pela existência de conjuntos de crenças e valores que produzem uma cultura especial: valorização da aprendizagem a partir de práticas, bem como a valorização do elemento humano.

Maravalhas (2010) enfatiza que a aprendizagem organizacional emerge de práticas socialmente construídas e, como tal, não se poderia apresentá-la de maneira desvinculada da cultura da organização. Segundo a autora, a cultura é ferramenta fundamental para que a aprendizagem ocorra – as crenças, os valores, os significados, juntamente com os artefatos de transmissão (símbolos e metáforas), são compartilhados em grupo, por meio do qual, os padrões de ação coletiva, únicos desse grupo, são adquiridos, mantidos e colocados em uso. Maravalhas (2010. P. 5) defende: "...ao se considerar a cultura como intrinsecamente relacionada à aprendizagem organizacional, ganha-se o foco no significado e no processo por meio dos quais os indivíduos aprendem coletiva e interativamente, ...".

Conforme Antonello (2011), a aprendizagem individual é a aquisição, renovação e o desenvolvimento de competências. E enfatiza que a organização é responsável por permitir uma aprendizagem permanente em uma cultura organizacional de suporte. Fundamentada na socialização de conhecimentos, incremento de rotinas de trabalho e experiência dos empregados, fortalece a importância da aprendizagem organizacional como fator de sobrevivência para as empresas, diante das transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais (ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015; ARGYRIS; SCHÖN, 2000; SENGE, 2003).

De forma similar, considerando a relação intrínseca entre conhecimento e aprendizagem, percebe-se a importância dos mesmos para a dinâmica organizacional e a capacidade de lidar com o conhecimento produzido, fundamental para o sucesso das atividades de inovação e desempenho organizacional (CARVALHO; MACHADO, 2016).

No entanto, Oliveira Neto e Souza-Silva (2017) sinalizam que há ambientes organizacionais mais propícios do que outros para o desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional. Valores e crenças influenciam como as pessoas se comportam em situações de aprendizagem. O conceito de cultura organizacional de aprendizagem é um tipo de cultura capaz de criar condições adequadas para promover a aprendizagem no ambiente

capacitante. Um mecanismo capaz de propiciar um intercâmbio de conhecimentos entre as pessoas.

Por fim, os autores supracitados alertam para as barreiras à aprendizagem organizacional, ligadas à cultura. O sistema normativo da cultura define como as pessoas relacionam-se umas com as outras - sua disposição para desafiarem-se, analisarem e refletirem coletivamente sobre determinadas questões – a partir de normas e valores vigentes. Quanto ao sistema cognitivo, as estruturas cognitivas partilhadas em uma cultura determinam as formas de pensar, construindo valores que passam a ser encarados como verdadeiros. Assim, a homogeneidade na forma de pensar e conceber os princípios de uma cultura organizacional, podem desencadear realidades contrárias à potencialização da aprendizagem organizacional, conseqüentemente, da inovação e mudança de processos (OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017).

Ao analisar o contexto capacitante, compreende-se que a cultura organizacional de suporte ao aprendizado em que os participantes constroem o conhecimento, através de atividades e práticas, é a base que possibilita a construção do *sensemaking* para que a aprendizagem ocorra.

2.1.2 Sensemaking

Para Choo (1998), a construção do sentido ou *sensemaking* é a construção de um entendimento compartilhado entre seus membros do que a organização é ou faz. *Sensemaking*, ou criação de sentido, pode ser visto como um processo em que os indivíduos recordam fatos, selecionam experiências para elaborar significados (CHOO, 2003). Neste sentido, a criação do sentido organizacional ocorre em uma atividade sistemática de coleta, análise e disseminação de informações. Mas, Weick (2005) afirma que *sensemaking* é a atribuição de significado, mas também é presunção, além da ação, tendo como fator base a comunicação.

Conforme Maravalhas (2010), a construção do sentido é baseada tanto na ação individual quanto coletiva. Segundo esta autora, o contexto social é fundamental para o *sensemaking* por que conecta os indivíduos às ações que precisam dar significado, através de conversações que transformam sentimentos individuais, sensações e intenções em percepções coletivas. Desta forma, a linguagem é o instrumento de aprendizagem e, por meio dela, a interação social está garantida. Ainda para esta autora, a ‘narrativa’ baseia-se na construção social da organização e é fundamental para a garantia de *sensemaking* entre indivíduos e grupos.

Larentis *et al.* (2017) argumentam que a organização que constrói aprendizagem permite o compartilhamento de informações para a obtenção de significado. Desta forma, concebe-se a absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas para incorporação de práticas organizacionais. A institucionalização da aprendizagem organizacional apresenta-se, portanto, como um processo contínuo de criação e apropriação de conhecimentos novos em níveis individual e organizacional, constituindo-se em memória organizacional e permitindo mudanças organizacionais.

Uma vez que, o ser humano é capaz de transformar informação em conhecimento, Silva e Burger (2018) enfatizam que as organizações contemporâneas têm mobilizado esforços para conceber estratégias que valorizem o ‘capital intelectual’. Logo, o contexto capacitante sustenta-se em uma cultura organizacional de suporte à criação do sentido ou *sensemaking* para que as percepções e informações, advindas dos ambientes interno e externo sejam compartilhadas e transformadas em conhecimento, e sejam utilizadas em prol da inovação organizacional, em um processo de aprendizagem continuada.

2.2 Desenvolvimento Cognitivo

A cognição, fator resultante do desenvolvimento intelectual, está relacionada ao processo de aquisição do conhecimento e envolve fatores como o pensamento, a linguagem, a percepção e a memória.

Piaget (1970) considera que o desenvolvimento da cognição humana acontece na relação entre o ser e o objeto externo. Envolve elementos como: maturação do organismo, a experiência com o elemento externo, a vivência social e, sobretudo, a ‘estabilização’ do organismo. O desenvolvimento é, para Piaget, "em um certo sentido, uma “equilibração” progressiva, uma passagem contínua de um estado de menor equilíbrio a um estado de equilíbrio superior" (PIAGET, 1976, p.123). Pois, o processo de assimilação do que é novo pode desencadear resistências e se faz necessária a modificação e acomodação de sistemas mentais.

Numa percepção relativista, Vygotsky (1991) postula que o aprendizado e o desenvolvimento em crianças podem ser reduzidos a três proposições teóricas: a) O pressuposto de que o processo de desenvolvimento da criança independente do aprendizado, pois o aprendizado é um processo puramente externo; b) O pressuposto de que aprendizado é desenvolvimento; c) O pressuposto de que o desenvolvimento se baseia em dois processos diferentes e relacionados, em que um influencia o outro - de um lado a maturação, que depende diretamente do desenvolvimento do sistema nervoso; de outro o aprendizado, que é em si mesmo, também um processo de desenvolvimento.

Portanto, Vygotsky (1991) advoga que o desenvolvimento intelectual da criança se estabelece num processo de internalização do conhecimento proveniente do contexto em que ela está inserida – “de fora para dentro”. Desta forma, as influências sociais sustentam sua teoria. Diferentemente de Piaget – em que o desenvolvimento cognitivo origina-se “de dentro para fora” pela maturação.

Para Hays e Allinson (1998), a cognição está diretamente ligada à forma como as pessoas adquirem, acumulam e usam o conhecimento. O desenvolvimento cognitivo não se refere a uma habilidade, mas uma inclinação individual no processamento da informação, logo, o modo típico de uma pessoa pensar ou resolver um problema.

Percebe-se que, na concepção cognitivista do desenvolvimento de pessoas, o “saber pensar” ganha destaque nesta pesquisa. Compreendendo o “saber pensar” como algo complexo, dialético e até antagonico, Demo (2004) postula que o “saber pensar” é transpor o pensamento lógico, pensar de forma flexível, compreender o que é contraditório, dar novo sentido ao conhecimento e formular novas perspectivas.

Numa abordagem entre cognição e ação, em que o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais, Bastos e Borges-Andrade (2004) defendem que a cognição é um termo genérico e que envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento. É necessário, então, compreender como os membros organizacionais conceituam, interpretam ou conferem sentido aos processos organizativos, resultando em decisões e ações que se materializam em produtos ou resultados para os indivíduos e organizações. A interface organização-cognição ganha uma nova dimensão, uma vez que a organização passa a ser entendida como uma complexa rede de significados e ações compartilhados, destacando o papel das cognições dos agentes organizacionais.

Semelhantemente, Fabela (2005) destaca um olhar cognitivista sobre o processo de desenvolvimento, em que as pessoas são agentes da construção e aquisição do conhecimento em um sistema de auto formação. Nesse sentido, é necessária a presença de determinados elementos como o desafio da experimentação de situações de maior complexidade, a capacidade de aprender significativamente na contrapartida da aprendizagem mecânica que não associa conteúdos e impede o desenvolvimento de competências, a possibilidade de integrar experimentação e criação de sentido, bem como, a oportunidade de aprender em situações que envolvam incerteza, dúvida e questionamento pessoal, típicos de um contexto relacional.

De acordo com Dutra (2006) e analisando o desenvolvimento cognitivo num contexto organizacional, este é marcado pela maior complexidade das estruturas organizacionais e maior valor agregado dos produtos e serviços. Desta forma, a gestão de pessoas nas organizações modernas está pautada no desenvolvimento da pessoa e da sua capacidade de abstração - inerente ao processo cognitivo. Para o autor, este modelo baseia-se em três pilares: a) Cultura da aprendizagem; b) Dimensões da pessoa; c) Conceito de competência.

Portanto, constituir as premissas básicas para a construção do modelo de gestão de pessoas pautado pelo desenvolvimento cognitivo e por um novo *modus operandi*. Conforme o autor, “o foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira” (DUTRA, 2006, p. 17).

Adicionalmente, Coutinho e Lisbôa (2011) defendem que a informação não garante conhecimento, e postulam que para que a aprendizagem ocorra em um patamar de desenvolvimento cognitivo, é necessário que diante das informações apresentadas, a pessoa possa reelaborar e, até mesmo, desconstruir seus conhecimentos, em uma nova construção. Esta construção deverá estar alicerçada em parâmetros cognitivos que envolvam a auto regulação, aspectos motivacionais, reflexão e criticidade diante de um fluxo de informações que se atualizam constantemente.

A saber, a educação em serviço de maneira continuada e permanente, constitui-se como um conjunto de práticas educativas, destinadas ao desenvolvimento de potencialidades nas áreas cognitiva, afetiva e psicomotora do ser humano, permitindo seu desenvolvimento e a sua participação eficaz na vida institucional. Ainda, para estas autoras, a formação e o desenvolvimento das pessoas envolvem aspectos de produção de subjetividade, de habilidades técnicas e de conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2011)

Para Dutra (2013), o processo de desenvolvimento de pessoas, tendo como base a complexidade organizacional, demanda níveis diferentes de articulação do repertório de conhecimento e competências do indivíduo. Assim, a pessoa se desenvolve quando está apta a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

Logo, entende-se por complexidade a situação que requer da pessoa, experiência profissional, conhecimento de especialidades diferentes, pensamento flexível e legitimidade, uma vez que a possibilidade de ocorrências inesperadas, exijam competências adequadas do saber pensar e saber agir (DUTRA, 2013). De forma complementar, Borba, Pereira e Santos (2014) destacam que o cognitivismo enfatiza a importância do pensamento na aquisição do conhecimento. Nesse sentido, os conceitos são arquivados no cérebro e afloram a partir dos estímulos, permitindo o raciocínio, a abstração e capacidade de construir conhecimento. Florentino e Souza (2015, p. 2) corroboram: “O pensamento complexo se coloca como capaz de romper barreiras e fronteiras em uma ciência fragmentada, evidenciando assim a visão multidimensional do todo”.

Reis e Ramos (2015) enfatizam que a cognição humana é objeto de estudo nos campos do saber, como a psicologia e a teoria das organizações. Ressaltam que na psicologia a cognição está atrelada a processos mentais como: memória, percepção, linguagem, resolução de problemas e raciocínio. No entanto, para as teorias organizacionais, tal estudo encontra-se fundamentado nos esforços para compreender as instituições, o ambiente competitivo e as ações estratégicas. Para estes autores, “o processo cognitivo associado à escolha de carreira e avaliação do sucesso profissional pode ser considerado um tema transversal aos campos da psicologia e organizações” (REIS; RAMOS, 2015, p. 6). A compreensão da cognição dos indivíduos permite às organizações, reestruturarem seus processos de organização do trabalho, com o intuito de promover maior engajamento individual e melhores resultados organizacionais.

De forma complementar, Cortez *et al.* (2016, p. 9) postulam: “A cognição está intimamente relacionada ao modo como os indivíduos reconhecem, organizam e processam as

informações e assim guiam suas ações”. Nesta perspectiva da ação, os aspectos cognitivos são vistos como modelos mentais simplificados para conectar informações que ajudam a identificar e desenvolver novas oportunidades. Como uma concepção subjetiva do indivíduo e de sua relação com o ambiente, a cognição pode ser influenciada pela memória, pela experiência acumulada e pelo conhecimento.

Uma vez que o desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado com o desenvolvimento de suas carreiras, a carreira pressupõe um desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos (ANTONELLO; BOFF, 2005; DUTRA, 2016; GOMES; BOLTELHO; FRANZONI, 2013).

Por fim, Pereira, Borini e Fischmann (2017) destacam o cognitivismo para representar as consistências no funcionamento cognitivo individual, especialmente no que diz respeito à aquisição e processamento de informações. E pode ser concebido como o modo pelo qual as pessoas percebem estímulos do ambiente, organizam e usam as informações para orientar suas ações.

3. Abordagem metodológica, tipo de pesquisa, coleta e tratamento de dados

Referente aos objetivos da pesquisa e baseada na literatura levantada, pressupõe-se que ao praticar a aprendizagem organizacional, uma vez que é garantido o contexto capacitante a empresa possa influenciar o desenvolvimento cognitivo de seus empregados.

Este trabalho configura-se como uma pesquisa do tipo exploratória e teve como procedimento de coleta a especulação em um contexto organizacional. Este método faz com que o pesquisador vá a campo, investigando a partir da perspectiva das pessoas envolvidas.

A partir dos objetivos definidos e da aplicação da pesquisa de campo para a coleta de dados, estabeleceu-se que este trabalho se enquadra na abordagem qualitativa/indutiva. O contato do pesquisador com as organizações nas pesquisas de campo, permitem que o investigador desenvolva um vigoroso senso de como trabalha a organização.

Decidiu-se utilizar a metodologia da investigação empírica que estuda um acontecimento contemporâneo na organização. Foi investigado, portanto, o fenômeno da aprendizagem organizacional e sua influência no desenvolvimento de pessoas, em duas empresas do mercado varejista de Salvador – Empresa 1 (E1) e Empresa 2 (E2).

No ano de 2000, a empresa E1, iniciou na capital Baiana. Quase uma década depois, a rede ganhou força ao passar a ser comandada por um dos principais grupos do mercado varejista latinoamericano. Por outro lado, com mais de meio século de existência, a E2 começou com uma panificadora em Salvador. A marca foi se tornando cada vez mais conhecida, explorando novos nichos de mercado. Adquirida posteriormente pelo mesmo grupo varejista da E1, fortaleceu ainda mais sua posição de mercado.

As dimensões e indicadores utilizados para a realização da pesquisa que serviram para a compreensão da aprendizagem organizacional e desenvolvimento de pessoas nas empresas pesquisadas são:

- a) Contexto capacitante: trata de compreender a cultura organizacional capaz de produzir condições contextuais - atividade sistemática de coleta, análise e disseminação da informação -, propiciadoras de crenças e valores de reconhecimento do elemento humano para a aprendizagem organizacional (SOUZA-SILVA, 2007);
- b) Desenvolvimento cognitivo: trata de compreender como os membros organizacionais conceituam, interpretam ou conferem sentido aos processos organizacionais, a partir da aquisição do conhecimento (COUTINHO; LISBÔA, 2011);

A coleta de dados foi feita pelo ‘Roteiro de entrevista semiestruturada’: na Empresa 1, foram realizadas 26 entrevistas, sendo 09 gestores (RH, de setor e de unidade) e 17 subordinados, entre os meses de agosto e setembro de 2018. Na Empresa 2 foram realizadas 09 entrevistas, sendo 03 gestores (de setor) e 06 subordinados, entre os meses de agosto e setembro de 2018. As entrevistas foram gravadas com duração média de 25 minutos. Para a gravação das entrevistas foi necessária a autorização dos gestores da empresa, utilizando o Termo de Anuência, uma vez que ocorreram no ambiente de trabalho.

Cada entrevistado recebeu a informação de que se tratava de uma pesquisa de opinião, de caráter sigiloso, visto que os dados foram tratados de modo integrado, sem individualização.

4. Tratamento dos dados levantados

No tratamento dos dados, inicialmente todas as entrevistas foram transcritas e categorizadas nas dimensões e variáveis de análise, gerando um volume de 63 páginas.

Na Empresa 1, foi possível entrevistar quatro gestores do gênero feminino e cinco do gênero masculino, sendo: 03 gestores de unidade; 04 gestores de setor; 01 gestor de capacitação/RH; e 01 líder de treinamento/RH. Sete gestores entrevistados possuem entre 03 e 09 anos de empresa, e dois entre 11 e 13 anos na companhia. Quanto ao nível de escolaridade, seis gestores estão entre os que possuem pós-graduação ou nível superior completo, os outros três possuem nível médio completo.

Entre os subordinados, dez são do gênero feminino e sete do gênero masculino. Estrategicamente, a pesquisa buscou variar quanto às funções dos entrevistados, possibilitando uma maior amplitude de percepções. Desta forma, foi possível dialogar com: Vendedores de produtos eletrônicos; Operadores de caixa; Ressupridores; Repositores; Analista de RH; Analista de operação; Analista de segurança alimentar; Tesoureiro; Confeiteiro; Conferentes de preços; e Balconista de padaria.

Quanto ao nível de escolaridade, onze subordinados estão entre os que possuem nível médio completo, cinco deles possuem nível superior completo ou incompleto e, apenas, um cursou pós-graduação.

A Empresa 2 disponibilizou para as entrevistas uma gestora e dois gestores, sendo todos líderes de setor. Dois possuem entre 15 e 16 anos de empresa, e um gestor possui 06 anos de empresa. Quanto ao nível de escolaridade: a) Um dispõe de nível superior completo; b) Um apresenta nível superior incompleto; e c) Um possui nível médio completo.

Quanto aos subordinados, quatro são do gênero feminino e dois do gênero masculino. Funções como: operador de caixa; atendente de bebidas; empacotador e analista de pessoal são as que se fazem presentes. Quatro respondentes possuem até 05 anos na empresa e os outros dois possuem 10 anos na empresa. Referente ao nível de escolaridade, quatro subordinados possuem nível médio completo e dois apresentam nível superior completo.

5. Interpretação dos resultados

Para o estudo das informações, considerando que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender concepções a partir do que os sujeitos da investigação lhe acreditam, foi utilizada a técnica de análise do discurso, do filósofo francês Michel Pêcheux (1993) que busca a relação existente entre linguagem, história e ideologia. A linguagem é representada pela fala e os indícios que o sujeito oferece e, portanto, sentidos pré-concebidos. A história é o contexto social em que o mesmo está inserido e a ideologia é o posicionamento num discurso coletivo – semântica do discurso (CAREGNATO; MUTTI, 2006; PÊCHEUX, 1993).

5.1 Apresentação da dimensão de análise contexto capacitante, vinculada ao conceito de aprendizagem organizacional, em cada empresa pesquisada.

Inicialmente, a abordagem será sobre a situação de cada empresa – E1 e E2 - para compreender o contexto capacitante.

Conforme relatos dos entrevistados, ao serem questionados de que forma o conhecimento é criado e compartilhado nas organizações, é possível perceber que, tanto E1 quanto E2, demonstram uma atividade sistemática de disseminação do conhecimento através das reuniões de piso, em que as informações são transmitidas pelos gestores aos empregados de base. Desta forma, informações relacionadas a produtos, promoções, metas e objetivos de vendas são transmitidas diretamente aos funcionários.

Evidencia-se, desta forma, o quanto o compartilhamento de informações, ao considerar como locus os pontos de vendas, acontece no dia-a-dia, o que remonta a uma sensação de dinamicidade, considerando a atividade varejista. Os gestores lançam mão de uma comunicação em tempo real, a fim de garantirem o andamento das atividades diárias e, subliminarmente, um forte controle dos processos operacionais da empresa. É possível perceber que o conhecimento compartilhado, nas reuniões de piso, é para uso de curto prazo, no exercício diário da função, o que se aproxima daquilo que Carvalho e Machado (2016) advogaram sobre a relação entre conhecimento e aprendizagem na dinâmica da organização.

Portanto, esse processo de compartilhamento de informações verificado nas empresas E1 e E2 confirmam a ideia de incremento de rotinas de trabalho, reforçando a aprendizagem organizacional como fator de sobrevivência da organização, num cenário de transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais, conforme trataram Almeida e Souza-Silva (2015), Argyris e Schön (2000) e Senge (2003).

No que tange ao conhecimento para uso de longo prazo, existem os treinamentos virtuais (*e-learning*) disponíveis durante todo o ano, nos campos virtuais das empresas, apresentando uma lista de treinamentos obrigatórios e outros de interesse do empregado, estando acessíveis a todos que possuem *e-mail*. Destaque para as informações técnicas do cotidiano organizacional: vendas, liderança, operação de setores e lojas.

A perspectiva de aprendizagem em longo prazo consiste como elemento importante no contexto capacitante, haja vista ser uma crença da organização, corroborando com a ênfase de Maravalhas (2010) de que a aprendizagem organizacional não se apresenta desvinculada da cultura organizacional, tal qual Antonello (2011) postulou que é responsabilidade da organização favorecer uma cultura organizacional de suporte à aprendizagem permanente. No ponto de vista dos subordinados há importância nos treinamentos com foco nas atividades operacionais e atendimento ao cliente. Calcula-se a presença de uma cultura organizacional de intolerância quanto a não observância e perfeita aplicabilidade dos procedimentos e orientações que são feitas pelas organizações E1 e E2. Logo, o discurso dos gestores e subordinados entrevistados nas duas empresas reforça a lógica de aprender para fazer e, desta forma, deve-se estar atento para aprender, pois pode sugerir uma variável importante na garantia do emprego.

As informações de boas práticas referentes a metas e ações do setor de pessoal e do código de ética são transmitidas no mural ‘Fique por Dentro’.

Neste sentido, a transferência da informação nos murais reforça o investimento na comunicação empresarial descendente, fator que permite o fluxo da notícia do nível gerencial para os empregados de base. Em se tratando de um efetivo de subordinados que faz menor uso de instrumentos virtuais para fins de trabalho, é justificado o número ainda grande de treinamentos presenciais, garantindo assim a frequência dos subordinados no processo de disseminação e aquisição do conhecimento. Estes achados respaldam o que postularam Larentis *et al.* (2017), que pela aprendizagem organizacional novas capacidades, habilidades,

comportamentos e valores são adquiridos, tanto formais quanto informais, do nível individual para o nível coletivo.

A valorização e o investimento na pessoa para aprendizagem são princípios reconhecidos pelos entrevistados da E1 e E2, ao serem questionados como a empresa demonstra que valoriza o aprendizado e as contribuições da cultura no processo de capacitação. Os discursos demonstraram a importância que é dada ao empregado estar em constante processo de atualização e construção do novo conhecimento, inclusive porque o aprendizado é fator crítico para as promoções internas.

A pesquisa se dedicou a entrevistar, em sua maioria, funcionários dos pontos de vendas, sendo inevitável a importância dos mesmos no adequado desempenho de suas funções, uma vez que o funcionamento das lojas e o atendimento de qualidade estão sob responsabilidade dos mesmos. Então, o investimento no humano se apresenta como fator de competitividade organizacional, sobretudo considerando o nível de escolaridade, em que a maior parte dos funcionários possuem nível médio completo, demandando forte investimento em treinamento operacional. Assim, há uma similaridade com os achados de Souza-Silva (2007), defensor de que numa cultura de aprendizagem, a valorização do indivíduo se faz presente. No setor de varejo, em que a operação e o corpo a corpo com o cliente são a base no negócio, investir no funcionário de base torna-se vital.

Ao serem interrogados de que forma o que é aprendido na empresa pelos indivíduos é transformado em ações capazes de atingir objetivos organizacionais, gerentes e empregados disseram que a coleta de informações para promoção de reuniões e treinamentos advém de uma análise rigorosa dos procedimentos técnicos da empresa, visando fornecer o apoio necessário para que o trabalhador consiga desenvolver com assertividade suas atribuições. No entanto, se faz necessária a presença da auditoria dos agentes de fiscalização e supervisão gerencial para a perfeita manutenção das regras processuais.

Na E1 e E2 os membros organizacionais percebem o sentido – *sensemaking* - dos processos organizacionais a partir do conhecimento adquirido nas reuniões, treinamentos e pela consciência de executar corretamente o que foi transmitido e definido em procedimentos operacionais. Esse contexto dialoga com o princípio de Larentis *et al.* (2017), em que os autores defendem que a construção de aprendizagem se dá pelo compartilhamento de informações para a obtenção de significado. O conhecimento do indivíduo passa a ser incorporado como propriedade coletiva para configurar-se em práticas organizacionais.

Ao mesmo tempo, as empresas mantêm, concomitantemente, um forte controle gerencial e operacional sobre os empregados e a forma de implementar o que foi informado. Logo, o ‘saber’ não se apresenta como condição suficiente para a aplicabilidade das habilidades, pois é necessária a ‘obrigatoriedade’ como elemento disciplinar. Esse aspecto difere do que defenderam Silva e Burguer (2018), de que os esforços devem ser orientados mais pelo desejo de aprender e inovar, do que pelo controle.

Pode-se aferir que o contexto capacitante faz parte de uma cultura organizacional com foco na disseminação, compartilhamento e construção do conhecimento. O intuito é estabelecer ‘sentido’ nas atividades laborais – *sensemaking*, desta forma, o investimento no conhecimento para as pessoas é primordial. Todavia, faz necessário o controle empresarial que funciona como uma espécie de garantia para que gestores e subordinados se inserirem neste contexto, reconhecendo e aproveitando o potencial de aprendizagem que se estabelece. No entanto, importante atentar para o que Oliveira Neto e Souza-Silva (2017) alertaram sobre os entraves à aprendizagem organizacional, ligadas à cultura. Segundo estes autores, a hegemonia na forma de pensar e conceber os princípios, desencadeiam realidades contrárias à potencialização da aprendizagem.

5.2 Apresentação da dimensão de análise desenvolvimento cognitivo, vinculada ao conceito de desenvolvimento de pessoas, em cada empresa pesquisada

A abordagem será sobre a situação de cada empresa E1 e E2, para compreender se há desenvolvimento cognitivo dos empregados, uma vez que se constatou um ambiente propício a aprendizagem organizacional.

Inicialmente, as ações direcionadas ao desenvolvimento cognitivo dos empregados na E1 e E2 estão voltadas para a superação das dificuldades e desafios encontrados nas áreas de atuação do funcionário, portanto, o investimento na qualificação é fator de relevância. Também, é perceptível a preocupação com a instrução referente a saberes demandados no seguimento varejista, bem como a aquisição de conhecimentos sobre outros setores das empresas pesquisadas. Desta forma, as instituições permitem e incentivam que os empregados treinem em outras seções, possibilitando o aprendizado de novas habilidades. Ao mesmo tempo em que a política de recrutamento, tanto na E1 quanto na E2, é transparente e possui regras claras, o funcionário só pode ser transferido para a nova função, atendendo aos requisitos do processo seletivo interno.

Ao permitir a superação das dificuldades inerentes às atribuições diárias, considerando na E1 e E2 o treinamento de campo um forte aliado, e tendo como suporte cultural um contexto capacitante, cria-se condição para que o aprendizado ocorra, e, portanto, o desenvolvimento cognitivo. Conforme considerou Piaget (1970), ao defender que o desenvolvimento da cognição humana acontece na relação entre o ser e o elemento externo, num processo de maturação do organismo e a experiência com o objeto. Estas concepções podem ser acrescidas pelas considerações de Fabela (2005), por ter destacado a presença de determinados elementos como o desafio da experimentação de situações de maior complexidade para o processo de desenvolvimento cognitivo. Importante destacar que as empresas E1 e E2 desenvolvem práticas de aprendizagem que acompanham a estratégia de empresas que buscam competitividade e nesse sentido, o desenvolvimento do pensamento, do raciocínio e da percepção são imprescindíveis.

É possível perceber nas organizações apuradas o quanto as pessoas valorizam o conhecimento enquanto importante estratégia de desenvolvimento cognitivo. A crença é estudar para adquirir maior instrução, a partir dos cursos oferecidos pela empresa, como também em cursos externos de graduação. É perceptível o esforço das empresas E1 e E2 para construir a ascensão profissional, tendo como base de sustentação a aquisição de novos 'saberes'.

Dutra (2006) proferiu que a gestão de pessoas nas empresas deve estar pautada no desenvolvimento da pessoa e da sua capacidade de abstração, inerente ao processo cognitivo. Coutinho e Lisbôa (2011) complementaram que a informação não garante conhecimento, pois é necessário que a pessoa reelabore e, até mesmo, desconstrua seus conhecimentos em uma nova elaboração, ocorrendo o aprendizado significativo. À luz destes pontos de vista, é necessário que as organizações considerem a expansão cognitiva a condição *sine qua non* para o crescimento profissional, conforme postulou Dutra (2013), afirmando que a pessoa se desenvolve quando está apta a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Se por um lado há ganhos em efetividade dos processos operacionais nas organizações, por outro, há uma inegável vantagem em aprendizado para os empregados.

Verifica-se que a ascensão profissional atrelada ao progresso cognitivo é percebida como um 'valor' na E1 e E2. Quando perguntados sobre como as pessoas são incentivadas para desenvolver carreira, gerentes e empregados fazem alusão à perspectiva de promoção pelo conhecimento adquirido, demonstrando ser a cultura das empresas. O que pode explicar o investimento em treinamentos do tipo *job rotation*, além da quantidade de treinamentos virtuais e presenciais. Outra ideia é construir um 'banco de talentos', habilitando os empregados de base para o surgimento de novas vagas.

O surgimento constante de novas vagas para recrutamento interno na E1 e E2 gera enorme perspectiva de encarecimento. No entanto, conforme os relatos dos entrevistados, as empresas deixam claro que as promoções dependem da capacidade técnica dos candidatos. Então, os subordinados tendem a valorizar o conhecimento disseminado e buscam aprender a lidar com atribuições de maior complexidade. Antonello e Boff (2005), Dutra (2016), Gomes, Boltelho e Franzoni (2013) enfatizaram que a carreira pressupõe um desenvolvimento gradativo a cargos crescentemente mais elevados e complexos, dialogando com a perspectiva dos interrogados de que tanto na E1 quanto na E2, a progressão profissional está intimamente ligada ao desenvolvimento cognitivo.

As descobertas indicam a possibilidade de progressão da compreensão e aprendizado, a partir dos relatos dos que ingressaram na empresa em funções de base e posteriormente, galgaram posições de média liderança. Subtende-se pelas descobertas, a aquisição de novos 'saberes' em um ambiente propício a aprendizagem.

Conforme defenderam Bastos e Borges-Andrade (2004), a interface organização-cognição ganha uma nova dimensão que envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento. É possível perceber coerência entre as práticas educacionais nas empresas E1 e E2, destinadas ao desenvolvimento de potencialidades na área cognitiva, de maneira continuada e permanente, permitindo em concordância ao que foi defendido por Oliveira *et al.* (2011), o crescimento e a participação do funcionário na vida institucional. Consta-se que tanto a empresa 1 quanto a empresa 2 oferecem possibilidade de desenvolvimento cognitivo, num modelo de encarecimento profissional e avanço a atribuições de maior complexidade.

A diversidade é outro fator relevante, pelo menos, na E2. O binômio integração e desenvolvimento permite que 'pessoas com deficiência' (PCD) sejam inseridas em processos de aprendizagem e perspectivas de crescimento profissional. Outrossim, para os PCDs com 'deficiência intelectual', os desafios de encarecimento são maiores e, ainda, pouco eficazes. Resgatando Coutinho e Lisbôa (2011), para que a aprendizagem ocorra, considerando o desenvolvimento cognitivo, é necessário que a pessoa reelabore as informações apresentadas e, desconstrua seus conhecimentos, em uma nova construção de auto regulação, reflexão e criticidade. Nas pessoas com 'deficiência intelectual', esta construção pode demandar uma estrutura de suporte as particularidades ainda não disponibilizada na organização, o que compromete o avanço a atribuições de maior complexidade.

Quanto ao questionamento sobre incentivos para o desenvolvimento de carreira e atribuições de maior complexidade, o colaborador de média e alta liderança que atinge um patamar desejável na avaliação de desempenho, pode participar do programa de encarecimento pelo 'Faça Acontecer', mantendo-se em banco de reserva para uma futura promoção. Há também o "*Talent Review*" - um projeto de retenção de líderes e pessoas que ocupam cargos críticos na área comercial.

A ascensão profissional para média e alta liderança, na E1 e E2 sugere um processo bem articulado com a aprendizagem. O processo de desenvolvimento de líderes tem como base a articulação de níveis diferentes do repertório de conhecimento e de competências, e habilidades adequadas do saber pensar e saber agir nas ocorrências inesperadas, similar ao que explanou Dutra (2013).

As descobertas apontam que, tanto E1 quanto E2, possibilitam desenvolvimento da compreensão e do entendimento, ao considerarem o encarecimento como um valor e uma prática, correlatos ao avanço de seus empregados a novas atribuições que demandam aptidões de percepção e aprendizagem e projetam atitudes de envolvimento e comprometimento. Similarmente ao que declararam Reis e Ramos (2015), de que a compreensão da cognição dos indivíduos permite às organizações, remodelarem os processos organizacionais, tendo em vista maior engajamento individual e melhores resultados empresariais. Portanto, os ambientes de

aprendizagem organizacional encontrados nas empresas pesquisadas demonstram serem capazes de proporcionar estímulos para o desenvolvimento da cognição.

Conclusão

A pesquisa envolveu empresas competitivas do ramo varejista de Salvador/Bahia e seus resultados podem ser concebidos como práticas em empresas de menor porte.

Quanto ao propósito de identificar o contexto capacitante e a cultura organizacional estabelecidos em um ambiente de aprendizagem, foi identificada a adoção de crenças e valores de reconhecimento do indivíduo para a aprendizagem, desta forma, propor ações de envolvimento, participação e desenvolvimento. Essa constatação não se distancia daquilo que está apregoado na literatura tradicional da aprendizagem organizacional. Assim, percebe-se a necessidade do patrocínio de políticas e posturas, visando uma ampliação da percepção do empregado e seu desenvolvimento para além da empresa, no propósito de contribuir para a formação de cidadãos, numa nova lógica de cidadania organizacional.

No objetivo específico de averiguar se há desenvolvimento cognitivo das pessoas em processo de aprendizagem organizacional, constatou-se que é possível viabilizar o desenvolvimento das funções cognitivas dos empregados, em todos os níveis funcionais, em que haja a ampliação da capacidade de reflexão e ação. Desta forma, o exercício das atribuições diárias, bem como o encareiramento vertical e horizontal estão associados a atividades de maior complexidade, possibilitando conduzir o indivíduo para a aquisição, organização e uso do conhecimento organizacional, ampliando a capacidade de compreensão e ação. Faz-se vital ressaltar a conscientização das empresas para o seu importante papel no desenvolvimento cognitivo dos empregados num cenário organizacional competitivo e obscuro, em que o saber pensar e solucionar problemas permitem ampliar o capital intelectual da organização, como previsto na literatura estudada. Cabe às empresas, portanto, um protagonismo no sentido de proporcionarem aos indivíduos a possibilidade de assumirem posturas reflexivas para além do mundo corporativo, como sujeitos críticos em prol de uma sociedade que aprende continuamente com seus cidadãos.

Assim, o objetivo geral de evidenciar como a aprendizagem organizacional, através do estabelecimento de um contexto capacitante contribui para o desenvolvimento cognitivo das pessoas nas organizações, foi alcançado, uma vez que a constatação de que a valorização e o investimento na disseminação do conhecimento permitem a transferência de *know-how* tácito para explícito, na tentativa de garantir uma prática laboral eficaz e retornando à sapiência tácita, a partir de processos bem definidos. Desta forma, possibilitar que os indivíduos desenvolvam conhecimento e criticidade capazes de produzirem competências adequadas às demandas organizacionais.

Referências

- ALMEIDA, N. C. P.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 381-402, jul./set. 2015.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, pp. 305. 1996.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Cognição e Ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3, p. 69- 76. São Paulo: Atlas, 2004.

- BORBA, V. C. M.; PEREIRA, M. R. A.; SANTOS, A. P. Leitura e Escrita: processos cognitivos, aprendizagem e formação de professores. **Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 23, n. 41, p. 19-26, jan./jun. 2014.
- CARVALHO, E. S. A.; MACHADO, A.G.C. Inovação, Aprendizagem Organizacional e Capacidade de Absorção: evidências em escolas públicas integrais de Pernambuco. *In: XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 2016, São Paulo. São Paulo: **ANPAD**, 2016.
- CHOO, C. W. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.
- _____. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. tradução Eliana Rocha. - São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- _____. A aprendizagem como inteligência organizacional. *In: TARAPANOFF, K. Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Curitiba: IBPEX, 2011.
- CORTEZ, A. E. G.; FERREIRA, T. B.; FERREIRA, C. de M.; ARAÚJO, A. G. Cognição e afetividade nas trajetórias empreendedoras das mulheres da cidade do Natal – RN. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.2, 2016.
- COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: desafios para a educação no século XXI. **Revista de Educação**, Vol. XVIII, nº 1, 2011.
- DE GEUS, A.; **A empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, 9ª reimpressão.
- DEMO, P. **Pesquisa Participante: Saber pensar e intervir juntos**. Liber Livro, Brasília, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.
- _____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FLORENTINO, M. V.; SOUZA, M. W. Complexidade: um Comparativo Entre Organizações e Constelações. *In: V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Salvador, BA, 2015.
- GOMES, R. K.; BOLTELHO, M. FRANZONI, A. M. B. O Desenvolvimento de Pessoas: do treinamento aos novos desafios de gestão. *In: Convibra*. 2013.
- HAYES, J.; ALLINSON, C. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. **Human Relations**, v.51, n.7, p.847-871, 1998.
- KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LARENTIS, F.; BORELLI, V. A.; SILVA, E. R. ZANOTTO, M.P. Processo e Institucionalização de Aprendizagem Organizacional e de Aprendizagem Interorganizacional: Proposição e Teste de Um Modelo Teórico. *In: EnANPAD*. 2017, São Paulo, SP, 2017.
- MARAVALHAS, E. Aprendizagem organizacional e sensemaking na implementação de novas práticas de trabalho. *In: XXXIV EnANPAD*. 2010, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.
- OLIVEIRA, F. M. C. S. N.; FERREIRA, E. C.; RUFINO, N. A.; SANTOS, M. S. S. Educação Permanente e Qualidade da Assistência à Saúde: aprendizagem significativa no trabalho da enfermagem. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**. Ano 11 - VOL., 11, Nº 1. Chía, Colombia. Abril 2011, p. 48-65.

- OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. APRENDIZAGEM, MENTORIA E CULTURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAGEM: O ESTUDO DO CASO DA PERFORMANCE CONSULTORIA E AUDITORIA. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 60-92, dez. 2017 .
- PÊCHEUX M. Análise automática do discurso (AAD-69). *In*: Gadet F, Hak T, organizadores. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. 2a ed. Campinas (SP): Ed Unicamp; 1993.
- PEREIRA, R. M.; BORINI, F. M.; FISCHMANN, A. A. Estilo Cognitivo e as Dimensões do Processo de Estratégia em Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 525-552, 2017.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE- eletrônica** - v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006.
- PIAGET, J. **A epistemologia Genética**. Petrópolis: Vozes, 1970.
- PIAGET, J. **A equilíbrio das estruturas cognitivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- REIS, J. A. F.; RAMOS, S. C. Cognição do sucesso profissional: um estudo sobre os construtos mentais da geração Y. *In*: **XXXIX Encontro da ANPAD**, 2016, Belo Horizonte, MG, 2015.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.
- SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsão um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v.8, n.1, p. 07-19, jan./mar. 2018
- SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem Organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. 1. ed. São Paulo: Conhecimento Superior, 2007. 320p.
- TAKAHASHI, A. R. W; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 3, pp. 818-835, Set./Out. 2010.
- VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- WEICK, K. E. Managing the unexpected: Complexity as distributed sensemaking. R. R. McDaniel Jr. & D. J. Driebe (Eds.), **Uncertainty and surprise in complex systems: Questions on working with the unexpected**, (pp. 51–65). *Berlin*: SpringerVerlag. Weick, K. E., 2005.