

Recebido em 26/01/2018. Aprovado em 08/07/2018. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n4.p22-36.699>

# A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais

**Vanessa Machado Deprá** Especialista em Gestão da Educação Corporativa. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) – Brasil. [vanessadepra@gmail.com](mailto:vanessadepra@gmail.com)  
**Diulnéia Granja Pereira** Mestre em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) – Brasil. [dgranja@unisinos.br](mailto:dgranja@unisinos.br)  
**Adriela de Marchi** Mestre em Administração. Universidade do Vale do Itajaí (Univali) – Brasil. [adriela\\_marchi@hotmail.com](mailto:adriela_marchi@hotmail.com)

## RESUMO

A aprendizagem organizacional é um tema que vem conquistando espaço no cenário organizacional contemporâneo, contribuindo para a evolução das competências necessárias no ambiente corporativo. Frente à relevância deste assunto, este estudo se propôs a analisar as contribuições da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. A natureza da pesquisa é exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Para coleta de dados, empregou-se entrevistas semiestruturadas com sete gerentes de uma empresa do ramo da saúde, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, percebeu-se que as competências gerenciais fundamentais para o cargo, foram identificadas pelos próprios gestores, no decorrer de suas trajetórias na empresa, e que estas competências comportamentais são desenvolvidas por meio da aprendizagem informal, presente na rotina diária dos gestores, que envolve ações e práticas como: aprendizagem por meio da interação com um colega de trabalho, aprendizagem pela observação de outro colega, aprendizagem a partir da solução de problemas e aprendizagem por meio da autorreflexão. Conclui-se que, o aprendizado informal é percebido e valorizado pelos gestores operacionais, como forma de constante desenvolvimento de competências.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional informal. Competências gerenciais. Gerentes operacionais.

# The contribution of informal organizational learning to the development of managerial competencies

## ABSTRACT

Organizational learning is a theme that has been gaining ground in the contemporary organizational scenario, contributing to the improvement of competencies required in the corporate environment. Given the relevance of this subject, this study aims to analyze the contributions of informal organizational learning to the development of management skills. The nature of the research is exploratory-descriptive, of qualitative approach, through a case study. For data collection, we used semi-structured interviews with seven managers of a healthcare company located in the state of Rio Grande do Sul. The data collected were analyzed using the

content analysis technique. As results, we observed that the managerial competencies that were fundamental to the position were identified by the managers themselves during their trajectories in the company, and that these behavioral competencies are developed through informal learning, present in the daily routine of managers. These routines involve actions and practices such as: learning through interaction with a co-worker, learning by observation of another colleague, learning from problem solving and learning through self-reflection. The conclusion was that informal learning is perceived and valued by the operational managers as a form of constant development of competencies.

**Keywords:** Informal organizational learning. Management skills. Operational managers.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e com um dinamismo que requer um modelo organizacional propício à aprendizagem, visando o desenvolvimento de competências (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009). Esse ambiente dinâmico e de transformações constantes, exige das organizações um profundo nível de resiliência e capacidade de geração de diferenciais competitivos, visando maior solidez e destaque no mercado (SILVA; SANTANA, 2011).

Neste contexto de rápidas e constantes mudanças, Antonello (2005), afirma que, as organizações são forçadas a buscarem adaptação e evolução contínuas, o que torna o conceito de aprendizagem, essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam aos ambientes de mudanças infundáveis.

Segundo Almeida e Souza-Silva (2015), a aprendizagem organizacional ganhou relevância na década de 1990, com o conceito de Peter Senge sobre Organizações Aprendizizes (Learning Organizations). Entretanto, em tempos atuais, esse assunto continua despertando interesse em teóricos e práticos, por acreditarem que a aprendizagem organizacional contribui com a vantagem competitiva nas organizações. Autores como Silva e Santana (2011), percebem a vantagem competitiva como um diferencial, mas alertam que, o que diferencia uma organização da outra, são as pessoas, sendo necessário que as organizações propiciem ambientes de aprendizagem, visando o desenvolvimento contínuo de seus recursos humanos.

Silva e Santana (2011) acrescentam que, a aprendizagem organizacional é um processo que depende da abertura da organização em aprender e permitir que a aprendizagem seja desenvolvida. Está aprendizagem pode ocorrer de maneiras formais e informais.

A maneira formal está relacionada aos momentos promovidos pela empresa e considerados formalizados, tais como: treinamentos, cursos, seminários e programas de desenvolvimentos, entre tantos outros (KAPUSTA, 2015). Já a maneira informal de aprendizagem, segundo Flach e Antonello (2010, p. 198), “[...] se refere a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, onde a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem.” Para os autores, isto ocorre por meio de rotinas diárias, que envolvem a execução de tarefas, a cooperação com os colegas e a resolução de problemas, ou seja, o processo de aprendizagem informal é desenvolvido, por meio da interação entre os indivíduos e o contexto no qual eles atuam (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MARSICK; WATKINS, 2001; FLACH; ANTONELLO, 2010).

O papel da aprendizagem informal no desenvolvimento gerencial é destacado por Bitencourt (2005), principalmente por sua contribuição para a evolução das competências que são compatíveis com as reais necessidades do ambiente organizacional. Por conseguinte, almeja-se que os colaboradores de uma organização interajam no cotidiano, de forma a permitir que a vantagem competitiva ocorra, gerando maior desempenho e agregando valor para o trabalho realizado (COELHO JUNIOR; MOURA, 2011).

Com base nesse contexto, esse estudo se propôs a responder a seguinte questão: como a aprendizagem organizacional informal contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como objetivo, buscou-se analisar as contribuições da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. Para tanto, realizou-se uma investigação de abordagem qualitativa, com gestores operacionais, que atuam no gerenciamento de clínicas de pronto atendimento de uma empresa do ramo da saúde, localizada no Rio Grande do Sul. Estes gestores são responsáveis pela estrutura da unidade e pelo gerenciamento de equipes multidisciplinares.

Esse estudo é exposto em cinco seções. Na primeira apresenta-se uma introdução ao tema, contemplando a questão de pesquisa e o objetivo que orienta este estudo. A seção seguinte traz uma revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional e competências. Na seção três, expõem-se os aspectos metodológicos empregados na pesquisa. Na seção quatro, abordam-se os resultados e uma análise dos mesmos. Por fim, na seção cinco evidenciam-se as considerações finais deste estudo.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre a aprendizagem organizacional ganharam relevância a partir da década de 90, impulsionados pelos processos de mudanças organizacionais e pelo ambiente altamente competitivo (GODOY; ANTONELLO, 2011). No entanto, os primeiros estudos sobre esta temática remontam a década de 60, tendo como precursores, segundo Steil (2002), autores como: Cyert e March (1963), March e Olsen (1976).

Embora sendo um tema relevante, o conceito de aprendizagem organizacional não possui um consenso entre os pesquisadores (NAKATA, 2009; TISCOSKI, 2016), e fatores como o crescimento de estudos sobre a abordagem, assim como, a diversidade conceitual, ainda não possibilitaram a concretização de uma teoria definitiva e nem de modelos para sua mensuração (TAKAHASHI; FISCHER, 2010; TISCOSKI, 2016).

Para uma melhor compreensão desta abordagem, bem como de suas diferentes visões, torna-se fundamental revisar alguns conceitos, conforme descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos da Aprendizagem Organizacional

Autores/Ano	Conceito de Aprendizagem Organizacional
Argyris e Shön (1978)	É o processo de identificar e corrigir erros.
Shrivastava (1983)	É o processo por meio do qual a base do conhecimento organizacional é desenvolvida e definida.
Fiol e Lyles (1985)	É o processo de melhorar as ações por meio do aumento do conhecimento e da compreensão.
Levitt e March (1988)	É o resultado de um processo de codificação de pressupostos baseadas na história de rotinas que guiam novos comportamentos.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Aprendizagem organizacional significa mudança do comportamento organizacional.
Garvin (1993)	Uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, assim como na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e <i>insights</i> .
Slater e Narver (1994)	Aprendizagem organizacional refere-se ao desenvolvimento de um novo conhecimento ou <i>insights</i> que têm o potencial para influenciar o comportamento.
Nicoloni e Meznar (1995)	Refere-se tanto ao interminável processo de modificações cognitivas (aprendizagem como processo infundável) quanto ao resultado deste processo (o que é alcançado no processo de aprendizagem), ou seja, a expressão aprender pode ser compreendida como resultado ou como um processo.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Steil (2002).

Com base nos conceitos descritos no Quadro 1, verificam-se autores que definem a aprendizagem organizacional como um resultado; outros que a interpretam como um processo; e ainda autores que a compreendem como um processo de mudança comportamental. Isto denota o caráter multidisciplinar dessa

área que, por meio de diferentes disciplinas, tem contribuído com a composição de múltiplas visões sobre esta temática.

Independentemente do seu conceito é importante destacar, segundo Piovesana et al. (2011), que a aprendizagem organizacional ocorre em ambientes dinâmicos e quanto maior o estímulo para o seu desenvolvimento, maior será a preparação da organização para responder e atuar com soluções de problemas e adaptações. Para isto, deve haver uma sintonia, entre os objetivos dos colaboradores com os objetivos da empresa, para que a aprendizagem organizacional seja efetiva e apresente resultados satisfatórios (PIOVESANA et al., 2011).

### 2.1 Aprendizagem Organizacional Informal

Dentre as práticas disponíveis de aprendizagem, existem as maneiras formais e as informais. As formais são representadas por cursos, palestras, treinamentos e apoiadas pela empresa, geradas em momentos considerados formais. Já as maneiras informais são as que ocorrem por meio da solução de problemas, rotinas diárias, realização de tarefas e cooperação com colegas (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Considerando o processo de aprendizagem dos gestores, Almeida e Souza-Silva explicam que, um processo de aprendizagem formal privilegia a aquisição de conhecimentos, enquanto a aprendizagem informal presume o desenvolvimento de competências, a partir das experiências compartilhadas no cotidiano, assim como as relações interpessoais que ocorrem na prática gerencial.

Marsick e Yates (2012), destacam que as conversas, as interações sociais, o convívio e as práticas são a essência da aprendizagem informal. No entanto, Eraut (2004), chama a atenção para a importância da qualidade das interações sociais, visto que elas estão diretamente relacionadas com o que se aprende e como se aprende.

Cabe observar que as interações não ocorrem somente na informalidade, visto que, momentos formais também propiciam oportunidades de interação. Flach e Antonello (2010), afirmam que mesmo que em momentos formais, os indivíduos estabelecem a aprendizagem informal (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Camillis e Antonello (2010), discutem os aspectos que facilitam ou dificultam o processo de aprendizagem informal. Os que facilitam estão relacionados ao conhecimento, rotina organizacional, *feedback*, políticas, e ações de Recursos Humanos, bem como características pessoais, que possibilitam o acesso a recursos e informações, estrutura da organização, autonomia e etc. Já os que dificultam relacionam-se à falta de experiência, falta de conhecimento, estrutura, sobrecarga de trabalho, pouca interação, insegurança e resistência à mudança.

Flach e Antonello (2010) destacam que as trocas de experiências realizadas pelos colaboradores, constituem o ponto de partida da aprendizagem informal nas organizações, visto que nessas trocas os colaboradores compartilham erros e acertos, resolvem problemas e observam seus colegas, fazendo com que os processos de aprendizagem informal sejam construídos e desenvolvidos.

## 3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

No meio organizacional, o conceito de competência passou a ser inserido com maior força no Brasil, a partir dos anos 90 (DUTRA; COMINI, 2010). Com a inserção na realidade empresarial brasileira, o desenvolvimento de competências e as formas como elas são mobilizadas passaram a ser estudadas, e, posteriormente, utilizadas como referência para dispositivos de gestão de pessoas (DUTRA; COMINI, 2010).

As competências na visão de Prahalad e Hamel (1990), consistem na junção de conhecimentos e habilidades, sendo ambos indispensáveis para a realização de ações produtivas. A criação e o desenvolvimento destas competências, no âmbito organizacional ocorrem por meio de todos os recursos, estratégias e

aprendizagens, resultantes das ações e características do ambiente interno da organização (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006) foi a partir da publicação de Prahalad e Hamel (1990), que o conceito de competência ganhou impulso na academia. Prahalad e Hamel (1990) partiram do conceito de competências essenciais, decorrente da Visão Baseada em Recursos proposta por Penrose (1959), que entende a organização, a partir de um conjunto de recursos utilizados para produzir riquezas.

O conceito de *core competence*, trazido por Prahalad e Hamel (1990), em sua publicação, trouxe contribuições ao esclarecer a diferença entre as competências organizacionais e as competências essenciais. As organizacionais relacionam-se às competências necessárias para cada função desempenhada na empresa, porém para que tais competências se tornem essenciais elas necessitam observar três fatores: a) proporcionar benefícios reais para os clientes; b) ser difíceis de imitar e c) apresentar diferenciais frente aos concorrentes.

Fleury e Fleury (2001), entendem que o desenvolvimento das competências organizacionais agrega valor tanto para o crescimento da empresa como para o próprio indivíduo. Neste sentido, Green (2000), destaca que além das competências organizacionais, que envolvem um conjunto de conhecimento e habilidade que impactam em produtos e serviços nas organizações, fornecendo a vantagem competitiva, existem também as competências individuais, que estão relacionadas às habilidades pessoais que os indivíduos utilizam para alcançar os objetivos organizacionais.

### 3.1 Competências Gerenciais

As competências gerenciais, assim como as individuais, são compostas na visão de Sveiby (1998), por cinco elementos: a) **conhecimento explícito**, adquirido por meio da educação formal; b) **habilidades**, que constituem o saber fazer; c) **experiências**, adquiridas ao longo da vida; d) **julgamentos de valor**, percepções do que é certo ou errado e que contribuem para o processo de saber de cada indivíduo; e e) **rede social**, que são as relações estabelecidas pelo indivíduo com outras pessoas.

Já na visão de Resende (2000), a competência gerencial está relacionada à mobilização de vários recursos (saberes, informações, habilidade, entre outros), que permitirão aos gestores enfrentar e solucionar de forma eficaz, situações ou problemas que envolvam a gestão de uma organização. Neste sentido, Fleury e Fleury (2004, p. 48), defendem que: “[...] competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação.”

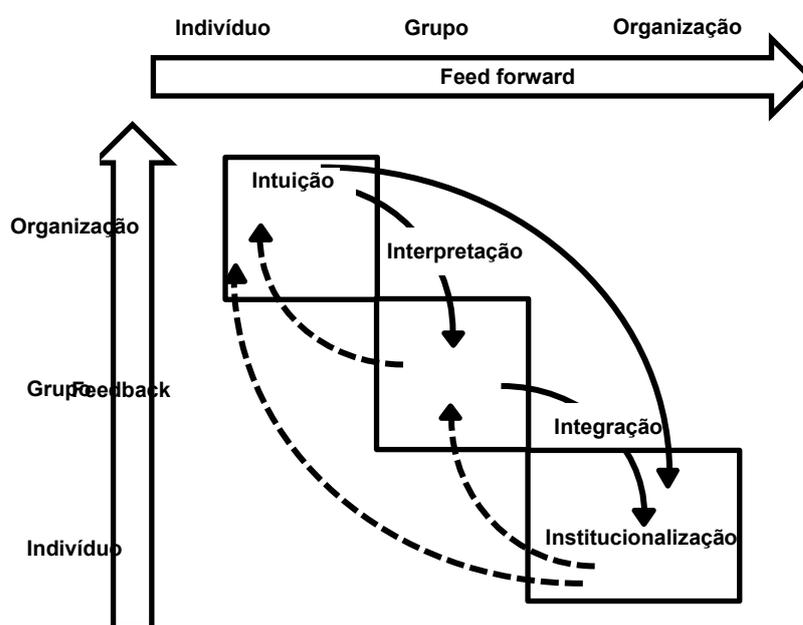
Barros (2007), alerta para a existência de diversos estilos gerenciais, que variam de acordo com a cultura da organização e com as competências individuais de cada gestor. Nesta perspectiva, Moura e Bitencourt (2006), esclarecem que os gestores possuem algumas competências que devem se destacar, isto pelo fato de ocuparem um papel de liderança, porém cada empresa possui uma realidade, um ramo de atuação e uma necessidade personalizada de competências gerenciais, logo, existem algumas competências que são universais, independente da empresa, pois estão ligadas a função gerencial e não a uma empresa específica.

### 3.2 Competências Gerenciais e Aprendizagem Organizacional Informal

Considerando as conceituações sobre competências gerenciais, é necessário pensar em como desenvolver tais competências. Fleury e Fleury (2001, p. 05) levantam o seguinte questionamento: “Como desenvolver as competências em uma organização? Para responder a esta questão é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para aprendizagem na organização.” Nesta lógica, Crossan, Lane e White (1999), apresentam um modelo, que permite que a aprendizagem ocorra nestes três níveis: individual, grupal e organizacional.

O Modelo de Aprendizagem Organizacional de Crossan, Lane e White (1999) aborda uma estrutura que apresenta quatro processos: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Dinâmica da Aprendizagem Organizacional



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

A Figura 1 ilustra o processo de *feed forward* que de acordo com Crossan, Lane e White (1999), corresponde a apropriação da nova aprendizagem, por meio de novas ideias e ações. Tal apropriação, é transferida de indivíduos para grupos e, destes, para organizações, sendo institucionalizada em forma de procedimentos, estruturas e sistemas. Tiscoski (2016), esclarece que a institucionalização de um novo procedimento só se concretiza quando todos na organização executarem determinado procedimento. Em relação ao processo de *feedback* Tiscoski (2016, p. 33) esclarece que o mesmo se refere “[...] a utilização e exploração da aprendizagem institucionalizada e o seu reflexo na aprendizagem individual e grupal”.

O processo de aprendizagem é composto, segundo Crossan, Lane e White (1999), da integração de quatro processos que são denominados de 4Is. O primeiro “I” seria a **intuição**, ocorre no nível individual e é definido como o “reconhecimento pré-consciente do padrão ou possibilidades inerentes a um fluxo de experiência” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 525). O segundo “I” corresponde ao processo de **interpretação**, que “é o processo por meio do qual, os indivíduos verbalizam ou colocam em ação suas próprias ideias” (WISEMAN, 2007, p. 1114). Já o terceiro processo é a **integração**, que constitui do “desenvolvimento coletivo de uma compreensão compartilhada de novas ideias e de como colocá-las em ação” (WISEMAN, 2007, p. 1114). E por fim, a **institucionalização** como sendo “o processo de implantação da aprendizagem, pois garante que as ações rotineiras ocorram, sendo parte do conhecimento fixado pelos indivíduos e grupos dentro

da organização, por meio de sistemas, rotinas, estruturas, procedimentos e estratégias” (TISCOSKI, 2016, p. 34).

O Modelo de Aprendizagem Organizacional de Crossan, Lane e White (1999), evidencia o dinamismo presente nesse processo, assim como a relação que ocorre, não só do indivíduo para a o nível organizacional, mas em todos níveis.

Na perspectiva de compreender a influência da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências, Fleury e Fleury (2001, p. 06), destacam que a “aprendizagem é um processo de transformação, que é estimulado e desenvolvido por emoções, sentimentos, atitudes e ações que podem ou não manifestar mudança comportamental no indivíduo”. A construção do desenvolvimento de competências gerenciais, envolve tanto a organização, que deve proporcionar um ambiente para o desenvolvimento organizacional, bem como o próprio indivíduo - gerente, evidenciando também a responsabilidade do mesmo, pelo seu autodesenvolvimento (GODOY; D’AMELIO, 2012).

Seguindo na linha da influência da aprendizagem organizacional informal no processo de desenvolvimento de competências gerenciais, os autores D’Amelio (2011) e Leite (2011) desenvolveram estudos nessa perspectiva. D’Amelio (2011), consolidou seu estudo em uma empresa de prestação de serviços e buscou analisar e descrever os processos de aprendizagem organizacional informal e suas contribuições na construção e desenvolvimento das competências dos gestores. Já Leite (2011), fez a análise de gerentes de agências de bancos da cidade de São Paulo, onde buscou compreender a aprendizagem gerencial, focando no papel da aprendizagem pela experiência da prática diária no processo de aprendizagem dos gerentes. As análises e resultados dos estudos de D’Amelio (2011) e Leite (2011), mostraram que o desenvolvimento das competências gerenciais por meio da aprendizagem organizacional informal ocorre de maneira mais favorável em ambientes que exigem a obrigação de assumir responsabilidades, influenciada pelos relacionamentos interpessoais na empresa, com a contribuição da reflexão individual e também sofrendo influência das experiências vividas pelos indivíduos.

Godoy e D’Amelio (2012), também apontam que as transformações culturais relativas ao papel gerencial e a complexidade que reveste o desenvolvimento em ambientes organizacionais de transformação e competitividade, exigem que as competências gerenciais sejam desenvolvidas para muito além de apenas ferramentas e controles tradicionais, mas exige dos líderes competências voltadas para formas mais aprimoradas e evoluídas de abordagem, condução, comportamento e relação com a sua equipe de trabalho e com a cadeia produtiva.

Por fim, o desenvolvimento de competências gerenciais por meio da aprendizagem organizacional informal, renova-se e vai se consolidando na medida em que os gestores interagem no ambiente organizacional, aprendendo, desenvolvendo e construindo, por meio da troca de experiências e práticas diárias, as competências gerenciais (ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015).

#### **4 METODOLOGIA**

Este estudo se define como uma abordagem qualitativa, pois busca compreender profundamente os conceitos e caracterizações dos resultados capturados, mediante entrevistas ou perguntas abertas (OLIVEIRA, 2010).

Quanto aos objetivos propostos esta pesquisa se caracteriza como exploratória, pois conforme afirmam Cervo e Bervian (2002, p. 69), “Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”. Além de se caracterizar como exploratória, também é descritiva, pois busca em um primeiro momento explorar as ações e práticas da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais para depois descrevê-las. Collis e Hussey (2005), apontam que a pesquisa descritiva se propõe a descrever como os fenômenos se comportam, além de observar, registrar, analisar e correlacionar tais fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002).

Em função dessa configuração de pesquisa, se esclarece que não foram apresentadas hipóteses nesse estudo, visto que segundo Richardson (1999, p. 104) “[...] nos planos descritivos, que pretendem aprofundar aspectos de um fenômeno, não se precisa de hipóteses”.

Com base nos objetivos definidos para esse estudo e a partir do referencial teórico, definiu-se as categorias de análise, conforme apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Categorias de análise**

<b>Categoria</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Questões investigadas</b>	<b>Principais autores</b>
Competências Gerenciais	Descrever as competências gerenciais dos gestores operacionais da empresa	1) Quais as funções que você desempenha na empresa? 2) Quais competências são fundamentais para trabalhar nesta organização? E quais as competências exigidas para o cargo de Gerente Operacional?	Crossan, Lane e White (1999), Resende (2000), Fleury e Fleury (2004), Moura e Bitencourt (2006), Barros (2007).
Práticas da aprendizagem organizacional informal	Identificar as práticas de aprendizagem organizacional informal utilizadas no processo de desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores operacionais	1) A empresa possui programas voltados à aprendizagem que ajudam no desenvolvimento das competências gerenciais? Se sim, fale sobre eles. 2) Quais são as formas de aprendizagem informal que você participa na organização e que lhe ajuda no desenvolvimento das competências exigidas para o seu cargo? 3) A empresa incentiva a aprendizagem informal? De que forma? 4) Que ações e práticas você identifica na organização que ajudam no desenvolvimento das competências exigidas para o seu cargo?	Crossan, Lane e White (1999) Flach e Antonello (2010). Marsick e Yates (2012).
Aprendizagem informal e desenvolvimento de competências gerenciais	Investigar as contribuições da aprendizagem informal para o desenvolvimento das competências gerenciais	1) Quais seriam suas necessidades de aprendizagem para desenvolvimento das competências gerenciais, visando um melhor desempenho da sua função? 2) Na sua percepção que outras formas de aprendizagem informal seriam relevantes para desenvolver as competências gerenciais? 3) Por fim, quais seriam suas sugestões de melhorias no processo de aprendizado gerencial dessa organização?	Fleury e Fleury (2001), Takahashi e Fischer (2008), Godoy e D’Amélio (2012)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017)

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, pois segundo Yin (2005, p. 19), para questões do tipo “como” e “por que”, os estudos de caso são adequados. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas, por meio de um roteiro de questões previamente estruturadas, conforme apresentadas no Quadro 2.

Os informantes-chave entrevistados foram sete gerentes operacionais que exercem cargos de gestão e atuam no gerenciamento de clínicas de pronto atendimento de consultas e exames. Esses gerentes representam cem por cento (100%) da gerência operacional da empresa. Os mesmos foram escolhidos pelo fato de possuírem um papel de liderança, onde realizam a gestão de equipes multidisciplinares, gerenciam a estrutura da unidade de atendimento de sua responsabilidade e possuem foco operacional, em uma empresa da área da saúde, localizada na região do Vale dos Sinos e região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul.

Para a análise de dados coletados nas entrevistas, empregou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2014), que se utiliza das seguintes etapas: 1ª) pré-análise; 2ª) exploração do material e 3ª) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Sobre a metodologia de estudo de caso, salienta-se que sua aplicação fica restrita à empresa foco desse estudo, ou seja, os resultados não podem ser generalizados às demais organizações.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nessa seção são apresentados os resultados do estudo realizado, onde constatou-se as contribuições da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais.

### **5.1 Caracterização da empresa**

A empresa ABC como caracterizada nesse estudo, atua no ramo da saúde privada há dezoito anos. É uma empresa de médio porte, atuante no estado do Rio Grande do Sul, com filiais localizadas na grande Porto Alegre e na região do Vale do Rio dos Sinos. No momento da coleta de dados, a empresa possuía um quadro de seiscentos colaboradores. É uma empresa de estrutura familiar, onde o fundador e seus filhos são os diretores. A empresa não possui planejamento e nem objetivos estratégicos formalizados ou descritos em documentos e seu foco se concentra na comercialização e no atendimento de planos e saúde empresariais e familiares.

Em relação aos cargos e funções dos entrevistados, todos possuem o cargo de Gerente Operacional e são responsáveis por gerenciar todos os serviços oferecidos pela clínica, além da equipe sobre sua responsabilidade.

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2016, nas dependências da empresa e tiveram duração média de 40 minutos cada. A empresa autorizou as entrevistas e o acesso a todas as informações necessárias, porém, não autorizou a divulgação do nome da organização, em função da posição no mercado e da atual concorrência, portanto, para identificar a empresa ela será chamada de Empresa ABC. Para uma análise completa dos dados obtidos, as entrevistas foram gravadas e após transcritas. Para identificar os entrevistados, estes serão chamados de: E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7.

### **5.2 Competências Gerenciais**

Os dados coletados apontam que, quando assumiram a função de Gerente Operacional, os entrevistados enfrentaram algumas dificuldades, pois estavam assumindo a gestão de uma clínica com extenso horário de funcionamento, com novas atividades, e sem receber nenhum tipo de orientação ou treinamento inicial para exercer suas funções. Essa situação foi considerada por todos gerentes operacionais, como um grande desafio, visto que os mesmos tiveram que se adaptar à realidade da empresa, que também não possuía uma orientação estratégica definida e formalizada.

Neste ambiente, proporcionado pela empresa, os gerentes sentiram a necessidade de aprenderem a exercer a função gerencial e a desenvolverem algumas competências necessárias para atuarem de forma satisfatória naquele tipo de ambiente.

Os documentos da empresa, como descrições de cargos, que retratam as funções e competências essenciais para o cargo, estavam desatualizados, logo, as competências gerenciais necessárias emergiram dos próprios gerentes, pois eles que percebiam quais competências eram importantes naquele momento para lidarem com diferentes situações. Este tipo de situação, segundo Camillis e Antonello (2010), dificulta a aprendizagem informal na empresa, visto que para a mesma ser facilitada são necessárias políticas e ações de

recursos humanos. Percebe-se que estes aspectos, apontados pelas referidas autoras são fundamentais para uma gestão eficaz, visto que os mesmos fornecem diretrizes básicas para garantir que a rotina aconteça.

Um outro aspecto investigado nesta categoria foram as competências fundamentais para trabalhar nessa empresa. O Quadro 3 sumariza todas competências comportamentais e competências técnicas descritas pelos entrevistados.

**Quadro 3 – Competências dos Gerentes Operacionais**

Competências comportamentais	Competências técnicas
Dinamismo, iniciativa, comprometimento (E1, E2, E4, e E5). Liderança, comunicação, tomada de decisão e visão sistêmica (E3, E6 e E7)	Ensino superior completo na área da saúde; Conhecimentos em legislação da saúde e Regras da Agência Nacional de Saúde (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7).

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados (2017)

Com relação às competências técnicas, constatou-se que todos os Gerentes Operacionais atendem as exigências, visto que os mesmos são graduados no ensino superior e possuem vasta experiência técnica com atuação na área da saúde, o que faz com que os mesmos lidem mais facilmente com as questões que envolvem os conhecimentos técnicos. Os entrevistados relatam que, por mais preparação técnica ou qualificação que busquem, o mais difícil ainda, é lidar com determinadas situações que envolvem a utilização das competências comportamentais fundamentais para o exercício satisfatório da função.

Percebe-se, que os Gerentes Operacionais enfrentam dificuldades, no sentido de lidar com situações que envolvem o emprego das competências comportamentais. Nesse sentido, resgata-se as colocações de Moura e Bitencourt (2006), que salientam, que os gestores possuem algumas competências que devem se destacar em função da posição de liderança que eles ocupam, mas que cada empresa possui suas necessidades específicas de competências gerenciais, fato este não identificado na empresa pesquisada, pela falta de formalidade tanto na gestão como nos processos, conforme mencionado anteriormente.

Frente a esta falta de formalidade evidenciada na empresa e que por vezes dificulta o processo de aprendizagem tanto formal, quanto informal, destaca-se à necessidade de a empresa seguir diretrizes. Uma recomendação seria fortalecer o modelo de aprendizagem proposto por Crossan, Lane e White (1999), visto que, os dois primeiros níveis, intuição e interpretação já vêm sendo praticados pelos gestores, faltando apenas integrar a compreensão de novas ideias para praticá-las e principalmente institucionalizar, ou seja, formalizar por meio de procedimentos e sistemas as rotinas da organização, a fim de, estabelecer processos organizacionais. Para que essa institucionalização se concretize é necessário, conforme destacado por Tiscoski (2016), que todas os colaboradores na organização executem determinados procedimentos.

Destaca-se que, frente a um ambiente desafiador e tendo contato com um novo cenário, os entrevistados sentiram a necessidade de se adequar a um estilo gerencial. Este sentimento vai ao encontro das colocações de Barros (2007), quando afirma que existem diversos estilos gerenciais, que variam de acordo com a cultura da organização e com as competências individuais de cada gestor.

Sendo assim, identificadas as competências, faz-se necessário detectar e analisar como elas são desenvolvidas pelos Gerentes Operacionais da empresa objeto desse estudo.

### 5.3 Práticas da aprendizagem organizacional informal

Após identificadas as competências gerenciais dos Gerentes Operacionais da empresa objeto desse estudo, investigou-se as práticas que contribuem para o desenvolvimento dessas competências.

Os entrevistados relatam que durante a trajetória profissional na empresa, são raros os momentos formais de aprendizagem, e que esta ocorre em grande parte na informalidade, conforme formas descritas, pelos próprios gestores: **a)** interação com um colega, seja por meio de ligações telefônicas diárias, ou por meio de um grupo em um aplicativo de celular; **b)** deslocamento até a clínica de outro colega - Gerente Operacional,

a fim de, interagir pessoalmente com o mesmo e aprender pelo exemplo diário e pelo exercício de observar, como o colega conduz determinada situação c) aprendido a partir da solução de problemas, ou a partir dos erros e acertos na solução de problemas diários e d) aprendizagem por meio da reflexão e do autodesenvolvimento.

Tais práticas de aprendizagem descritas pelos gestores, são reforçadas por Flach e Antonello (2010), que afirmam que no cotidiano das organizações, as pessoas interagem entre si e nessa troca geram aprendizagem. Além disso, os autores confirmam que a aprendizagem informal também ocorre por meio da observação de colegas, realizando determinadas atividades, visto que esta ação também faz com que a aprendizagem seja construída e desenvolvida.

Quanto à aprendizagem por meio da reflexão e do autodesenvolvimento, Flach e Antonello (2010), acrescentam que a abordagem da perspectiva cognitiva apresenta a aprendizagem a partir do processamento da auto reflexão e relacionamento da tarefa com o conceito, analisando assim, o desenvolvimento pessoal no processo de autorreflexão.

Embora perceba-se a falta de estímulo da empresa, quanto à formação e desenvolvimento gerencial, verifica-se que as práticas realizadas pelos gestores operacionais remetem a ações de treinamento. Um exemplo, é a modalidade de treinamento *on the job*, que segundo Pamponet-de-Almeida e Souza-Silva (2012, p. 6), refere-se “[...] aqueles que ocorrem no próprio local de trabalho, na medida em que surgem os desafios cotidianos [...]”. Inclusive, Bitencourt (2008), esclarece que o treinamento *on the job* é uma prática de aprendizagem informal, que pode contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Por fim, destaca-se a importância de a empresa formalizar e disseminar o conhecimento oriundo da aprendizagem informal, visto que isto não é uma prática da empresa. Isto remete inclusive, ao último “I” do modelo apresentado por Crossan, Lane e White (1999), ou seja, a Institucionalização, que segundo Bitencourt (2010, p. 25) “[...] refere-se a um processo de absorção de aprendizagem individual e grupal no intuito de formalizar e disseminar o aprendizado na organização”.

#### 5.4 A aprendizagem informal e o desenvolvimento de competências gerenciais

Verificou que a aprendizagem formal ocorre com baixa frequência na empresa, sendo que a maior parcela de aprendizagem ocorre na informalidade. Aspectos que envolvem os conhecimentos técnicos tais como, cursos de qualificação, formação no ensino superior e a própria experiência profissional adquiridos pelos Gerentes Operacionais, antes da admissão na empresa, foram fatores que contribuíram com a realização das atividades, isto na percepção dos próprios Gerentes.

Os entrevistados percebem que as práticas de aprendizagem informal vivenciadas por eles no cotidiano da empresa, contribuem para aprimorar as competências gerenciais. Essa contribuição é perceptível na opinião dos entrevistados. “É na informalidade que encontramos a fonte do desenvolvimento de boa parte das nossas competências, é a principal fonte, a mais importante” (ENTREVISTADO E3, 2016)

É perceptível o quanto essa informalidade auxilia no desenvolvimento das nossas competências. Acredito que muitos treinamentos formais não conseguem desenvolver determinadas competências tão bem, quanto a informalidade consegue. (ENTREVISTADO E7, 2016).

Hoje vejo a aprendizagem informal como a maneira predominante e mais importante na empresa para o desenvolvimento de competências. É através dela, que não custa muito caro e que dá muitos resultados, que nos tornamos os profissionais que somos. Só acho que a empresa poderia incentivar mais (ENTREVISTADO E6, 2016).

Apesar de perceberem as contribuições da aprendizagem informal, os entrevistados acrescentam a necessidade de desenvolver outras competências, que também são essenciais para o cargo. Neste sentido, Godoy e D’Amelio (2012) apontam que as transformações culturais relativas ao papel gerencial e a complexidade que envolve os ambientes organizacionais, exigem que as competências gerenciais sejam desenvolvidas muito além de ferramentas e controles tradicionais.

Os entrevistados também acreditam que a empresa poderia estimular momentos de aprendizagem informal. Este sentimento é reforçado por Godoy e D'Amélio (2012), que mencionam que a organização deve proporcionar um ambiente para o desenvolvimento organizacional, por meio da construção do desenvolvimento de competências gerenciais.

Takahashi e Fischer (2008), apontam que a aprendizagem organizacional influencia no processo transformacional e agregador dos indivíduos que se expressa no desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações. Seguindo nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001), afirmam que a aprendizagem é um processo de transformação, que é estimulado e desenvolvido por emoções, sentimentos, atitudes e ações que podem ou não manifestar mudança comportamental no indivíduo.

Diante das informações apresentadas, constata-se que a aprendizagem organizacional informal contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais, no entanto, ela precisa ser estimulada pela empresa para que outras competências essenciais ao cargo sejam ampliadas. Além disso, é fundamental transformar, cada vez mais, a aprendizagem organizacional em um processo que agrega efetivo valor competitivo para a organização e agrega valor também no desenvolvimento de competências gerenciais.

## 6 CONCLUSÃO

O propósito deste estudo consistiu em analisar as contribuições da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais de Gestores Operacionais de uma empresa da área da saúde. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas. Inicialmente identificou-se as competências fundamentais para o cargo de Gerente Operacional, depois foram identificadas as práticas de aprendizagem organizacional informal presentes na rotina dos entrevistados e, por fim, foram analisadas as contribuições da aprendizagem organizacional informal, para o desenvolvimento das competências dos entrevistados.

Como resultados, verificou-se que os entrevistados enfrentaram dificuldades no início de suas carreiras na empresa, tais dificuldades relacionam-se a falta de formalidade na organização, tanto em termos de processos como de sistemas, ou seja, todo o conhecimento obtido por meio da aprendizagem informal, ou por outros meios na empresa, não é institucionalizado.

Um outra conclusão desse estudo é que, as competências comportamentais são desenvolvidas, a partir da informalidade por meio de práticas diárias, como: aprendizagem por meio da interação com um colega de trabalho, aprendizagem pela observação de outro colega durante a realização de uma atividade, aprendizagem a partir da solução de problemas e também a partir de erros e acertos nas atividades diárias e, por fim, aprendizagem por meio da autorreflexão sobre a conduta e postura profissional de cada entrevistado.

No sentido de contribuições, os relatos demonstram que os entrevistados reconhecem que a aprendizagem informal contribui de forma positiva para o desenvolvimento de competências gerenciais. Esse desenvolvimento por meio da informalidade é perceptível e evidenciado pelos entrevistados, que destacam o interesse em maiores incentivos por parte da empresa, no sentido de promover de forma mais constante a aprendizagem organizacional. Também se constatou a relevância atribuída ao processo de desenvolvimento por meio da informalidade, bem como, a clareza de que as competências precisam estar em constante desenvolvimento.

Por fim, sugere-se que a empresa estimule o processo de aprendizagem organizacional, para que assim, os colaboradores consigam desenvolver na íntegra suas competências gerenciais. Além disso, é fundamental que a empresa crie mecanismos para sistematizar o conhecimento, resultante do processo de aprendizagem, visando desta forma ter uma gestão mais sólida e conseqüentemente buscar a vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N.; SOUZA-SILVA, J. Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores: Como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 381-402, jul./set. 2015.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, maio/ago. 2005.
- ARGYRIS, C.; SHÖN, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison Wesley: Reading, 1978.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 5-42, 2010.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C.S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil. Uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Ed.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 51-77.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.
- BARROS, M. E. **Competências Gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro**. 2007. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2007.
- BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – A experiência de três empresas australianas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 58-69, 2008.
- BITENCOURT, C. C. Aprendizagem Organizacional: Uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 1.
- CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **An organizational learning framework: From intuition to institution**. *Academy of management review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- D'AMELIO, M. **Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem**. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, Marisa et al (Org.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.
- ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.

- FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 1679-1827, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n.1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993.
- GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- KAPUSTA, R. M. **Competências**. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.
- LEITE, I. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 201-224.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.
- MARCH, J.; OLSEN, J. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen, Norway: University Press, 1976.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 89, p. 25-34, 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ace.5>>. Acesso em: 22 jun. 2018.
- MARSICK, V. J.; YATES, J. L. Informal Learning and Complex Problem Solving of Radiologic Technologists Transitioning to the Workplace. In: HOU, Huei-Tse (Org.). **New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned**. Croatia: InTech, 2012. p. 171-194.
- MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2016.
- NAKATA, L. E. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional**. 2009. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, São Paulo, 2009.
- NICOLONI, D.; MEZMAR, M. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

- PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores da Pégasus. Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PIOVESANA, R; MONTEIRO, T; MELLO, A; CARDAMONE, D; SENA, E. Aprendizagem organizacional. Pesquisa de Campo Voltada à Análise da Aprendizagem Organizacional. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2800.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2800.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RESENDE, E. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.
- SILVA, G.; SANTANA, D. A teia: gerando vantagem competitiva por meio das linhas da aprendizagem organizacional. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. São Paulo, SP. **Anais ...** São Paulo: 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_3337.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3337.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2016.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Marketing orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.
- STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 2016.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **Becoming a Learning Organization**. Wokingham: Addison-Wesley, 1992.
- TAKAHASHI, A.; FISCHER, A. Como Duas Instituições de Ensino Superior Desenvolveram a Competência de Ofertar Cursos Superiores de Tecnologia Enquanto Resultado da Aprendizagem Coletiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A1764.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- TAKAHASHI, A; FISCHER, A. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 14, n. 5, p. 818-835, 2010.
- TISCOSKI, G. P. **O processo de aprendizagem organizacional em uma incubadora social**. 2016. 133 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, São Paulo, 2016.
- WISEMAN, E. The institutionalization of organizational learning: A neoinstitutional perspective. **Proceedings of OLKC**, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, 2009.