

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**YOLANDA RODRIGUES ARAUJO**

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES E COLABORADORES SOBRE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE ÓTICA DE SÃO LUÍS- MA.**

São Luís

2019

**YOLANDA RODRIGUES ARAUJO**

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES E COLABORADORES SOBRE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE ÓTICA DE SÃO LUÍS- MA.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual do Maranhão, como requisito  
para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Me. Thiago Cardoso Ferreira.

São Luís

2019

Araujo, Yolanda Rodrigues.

A percepção dos gestores e colaboradores sobre a aprendizagem organizacional em uma empresa de ótica de São Luís-MA / Yolanda Rodrigues Araujo. – São Luís, 2019.

28 f.

Artigo Científico (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

Orientador: Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira.

1.Aprendizagem. 2.Organização. 3.Estratégia. I.Título

CDU: 005.94

**YOLANDA RODRIGUES ARAUJO**

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES E COLABORADORES SOBRE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE ÓTICA DE SÃO LUÍS- MA.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual do Maranhão, como requisito  
para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira (Orientador)**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**1º Examinador**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**2º Examinador**

Universidade Estadual do Maranhão

# **A PERCEPÇÃO DE GESTORES E COLABORADORES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE ÓTICA DE SÃO LUÍS- MA.**

**Yolanda Rodrigues Araujo**  
yolandaadmaraujo@gmail.com

**Me. Thiago Cardoso Ferreira**  
thiagocardosof.adm@gmail.com

## **Resumo**

O objetivo do presente artigo foi identificar as estratégias de aprendizagem organizacional adotadas por uma empresa de ótica que contribuem para o aprimoramento de seus funcionários. Fundamentou-se em grandes teóricos que falam sobre a temática aprendizagem organizacional e fez-se o referencial teórico abordando a aprendizagem nos níveis organizacional, individual, coletivo e estratégias de aprendizagem, para melhor compreensão e para alcançar os objetivos desta pesquisa. Foi realizado em um estudo de caso único. Para coleta de dados utilizou-se a técnica de aplicação de questionário. Relacionou-se os diferentes métodos de aprendizagem utilizados e viabilizados pela empresa, assim como o grau de realização e aplicação de estratégias utilizadas por gestores e funcionários para aprender no trabalho. O resultado foi apresentado em três partes, a primeira traz o perfil dos respondentes, a segunda apresenta os métodos de aprendizagem organizacional viabilizados pela empresa e a terceira parte apresentou o grau de execução das estratégias para aprender no trabalho. Observando as categorias de estratégias de aprendizagem foi possível identificar com maior amplitude na empresa o uso de estratégias das categorias cognitivas e comportamentais.

Palavras-chave: Aprendizagem. Organização. Estratégia.

## *Abstract*

The aim of this article was to identify the organizational learning strategies adopted by an optical company that contribute to the improvement of its employees. It was based on large theorists who talk about the theme organizational learning and the theoretical framework was made addressing learning at the organizational, individual and collective levels, learning strategies, for better understanding and for achieve the objectives of this research. It was conducted in a single-case study. The questionnaire application technique was used to collect data. The different learning methods used and made possible by the company were related, as well as the degree of realization and application of strategies used by managers and employees to learn at work. The result was presented in three parts, the first brings the profile of the respondents, the second presents the organizational learning methods made possible by the company, the third party presented a degree of execution of strategies to learn at work. and observing the categories of learning strategies it was possible to identify with greater amplitude in the company the use of strategies of cognitive and behavioral categories.

Keywords: Learning. Organization. Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional está diretamente ligada as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação organizacional (TD&E) as quais sistematizadas possuem caráter único de constituir o aprendizado voltado para o trabalho. Os processos de TD&E são ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções. (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

As práticas de treinamento adotadas hoje nas organizações podem ser identificadas como componente competitivo. Atualmente as empresas dão maior ênfase a essa prática em busca de melhorias encontradas no treinamento para capacitar e qualificar o quadro de funcionários de forma que o aprendido seja aplicado no trabalho. Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Sobre a aprendizagem organizacional, Abbad e Borges-Andrade (2004) salientam ser um processo rápido e com menores custos para as organizações, e necessário diante do atual cenário de competitividade das organizações, seja no âmbito público ou privado. A correlação entre as práticas de treinamento e aprendizagem organizacional vai além de vantagens competitivas elas passam a fazer parte da gestão estratégica de pessoas sendo um diferencial nas empresas.

Visando contribuir com o aumento de pesquisas voltadas para a temática, assim identificar os métodos de aprendizagem mais utilizados pela empresa, descrever a relação entre as formas de aprendizagem existentes na organização sob as percepções individuais e organizacionais e demonstrar o grau de realização das estratégias de aprendizagem no trabalho, serão demonstrados nesta pesquisa dados coletados em um empresa de ótica, sendo assim serão citados apenas os dados referentes a pesquisa aplicada.

Observam-se grandes investimentos na área de aprendizagem organizacional porém existem lacunas que precisam ser corrigidas uma vez que falta mensurar a aprendizagem e o nível de retenção, e o que favorece ou não a efetividade da aprendizagem. Este estudo de caso contribuirá não somente com a empresa em estudo, mas com organizações de diversos setores, pois abrange uma perspectiva que se estabelece dentro das organizações voltadas para práticas de ensino no qual se espera alcançar a especialização de funcionários no

desenvolvimento de suas atividades através de métodos de aprendizagem. Assim, pretende-se maximizar os estudos na área aprendizagem organizacional e contribuir com estudos já feitos sobre a temática, assim como agregar ao que se já tem pesquisado por outros autores como forma de propagar métodos da aprendizagem organizacional que visa a valorização do capital humano através da aplicação de conhecimentos e habilidades dentro das organizações.

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: Qual a percepção dos gestores e colaboradores de uma empresa de ótica sobre as estratégias de aprendizagem no trabalho? Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de pertinirem que a temática investigada atinja o objetivo geral que é: Identificar as estratégias de aprendizagem organizacional adotadas por uma empresa de ótica que contribuem para o aprimoramento de seus funcionários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes temas: Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem individual, Aprendizagem coletiva e estratégia de aprendizagem.

### **2.1 Aprendizagem Organizacional**

Historicamente a aprendizagem organizacional vem sendo estudada como campo de domínio nas Ciências Sociais despertando interesse de empresas como forma para disseminar o capital humano através do conhecimento e aplicação deste no ambiente de trabalho. Sonnentag, Niessen e Ohly (2004) destacam a relevância da aprendizagem para muitas organizações e locais de trabalho, acrescentando que essa importância tende a continuar crescendo em função das mudanças constantes nas tecnologias e nos procedimentos de trabalho.

Diferentes autores conceituam aprendizagem organizacional, aqui veremos alguns desses teóricos que servirão como embasamento da pesquisa. DiBella *et al*; BORGES-ANDRADE; BASTOS, (2014), conceituam a aprendizagem organizacional como sendo “[...] a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado

na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento”. Tal entendimento gera a perspectiva que aprendizagem promove mudanças de comportamentos, estimula habilidades que auxiliam a aplicação do aprendido dentro das organizações.

A aprendizagem está relacionada ao processo de mudança no indivíduo que se desenvolve das dimensões afetiva, motora e cognitiva (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2004). Quanto à cognição, o termo refere-se tanto aos “[...] mapas tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio” (SENGE *et al.*, 1994, p. 223). O fator cognitivo está relacionado a mudanças de comportamentos habilidades e atitudes “CHAs” que resultam da interação entre pares, colegas, clientes, gestores através da troca de informações que são transformadas em conhecimento e passam a ser aplicados numa tentativa de acertos que nem sempre são assertivas podendo haver a absorção incorreta da informação.

Por sua vez Argote e Miron-Spektor (2011), a aprendizagem organizacional acontece por meio de três sub-processos: a criação, a retenção e a transferência do conhecimento. A criação ocorre quando uma unidade gera conhecimento que é novo para ela, enquanto a retenção foca no estoque e no fluxo do conhecimento na memória da organização e a transferência do conhecimento é aquilo que é repassado e ou ensinado no ambiente organizacional seja através de treinamentos, cursos ou compartilhados na vivência.

## **2.2 Aprendizagem Individual**

Para Pantoja e Borges-Andrade (2004) no ambiente organizacional, os indivíduos podem aprender por meio das consequências organizacionais resultantes de seus comportamentos, observando as consequências de comportamentos dos demais membros de sua equipe, ouvindo histórias de seus companheiros mais antigos ou recebendo instruções de seus supervisores ou de outras pessoas designadas pela organização, sendo, portanto, possível identificar dois tipos de aprendizagem nas organizações a Formal e a Informal, vale ressaltar que a primeira é ocasionada pelo treinamento e a segunda oriunda do convívio social dentro da organização.

Antonello e Godoy (2011) salientam que há uma diversidade de modos de aprendizagem aos quais o indivíduo pode se beneficiar, caminhando pelas linhas formais e informais, que estão interligadas em todas as situações. A autora destaca doze formas em que o processo de aprendizagem acontece: 1) experiência anterior e transferência

extraprofissional; 2) experienciar; 3) reflexão; 4) autoanálise – autoconhecimento; 5) observação; 6) *feedback*; 7) mudança de perspectiva; 8) mentoria (*mentoring*) e tutoria (*coaching*); 9) interação e colaboração (em grupo); 10) treinamentos; 11) aprendizagem informal; 12) aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.

Angeloni e Steil (2011) afirmam que ao se aprender com experiências, um novo conhecimento é criado na organização, considerando a aprendizagem enquanto processo de mudança que gera conhecimento e que, por conseguinte, influencia novos processos de aprendizagem. Ambas as formas de aprendizagem sofrem influências de fatores relacionados ao ambiente do trabalho, cultura da empresa, clima organizacional que podem favorecer e modificar comportamentos podendo tais mudanças gerar atitudes que promovam o aprendizado no trabalho, sendo portanto, factível a forma como a aprendizagem é recebida e transferida por cada indivíduo dentro da organização, bem como atitudes geradas a partir do aprendizado que influenciam na aplicação do aprendido.

Ainda sobre a visão de Antonello (2005), a aprendizagem individual tem impacto positivo no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional. Fica assim claro a importância do autodesenvolvimento e da busca pelo aprendizado contínuo, através de treinamento entre outros meios, o bom funcionário está sempre buscando meios de se desenvolver e de se reciclar.

### **2.3 Aprendizagem Coletiva ou Equipe**

Senge (1990, p. 22) ressalta que grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem “[...] está intimamente relacionada com o que significa ser humano”. Para Vieira e Nascimento (2011, p. 78), há um esforço na literatura em relacionar Aprendizagem Individual (AI) à Aprendizagem Organizacional (AO) no entanto antes da aprendizagem alcançar o nível organizacional ela passa pelo nível coletivo, sendo, portanto, o conhecimento adquirido disseminado no aspecto coletivo havendo captura da aprendizagem no grupo ou equipes. Pawlowsky (2001) aponta que os grupos são importantes por permitirem o compartilhamento da aprendizagem, funcionando como um link entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. Vasconcellos e Mascarenhas (2007) afirmam que a AO é resultado da interação entre indivíduos e/ou grupos, inseridos em contextos específicos de cada organização, e que viabilizarão o desenvolvimento e a mudança dentro da organização.

**Quadro 1** - Conceitos de aprendizagem.

<b>Conceitos de aprendizagem nos níveis organizacional, individual e coletiva</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Nível</b>	<b>Teórico</b>
“ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age”.	Individual	Fernandes (2008)
“aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupo”.	Grupal	Cook e Yanow; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, (2014)
Processo de mudança perceptível, ou não, de comportamentos, de ações, de resultados, de processos, de crenças, de atitudes, de estruturas, gerada a partir da aquisição de conhecimentos sobre si mesmo e sobre o ambiente, articulando valores, capacidades, experiências e práticas anteriores.	Organizacional	Fleury e Fleury (2010); Vasconcellos e Mascarenhas, (2007); Vieira e Nascimento, (2011).
É um processo socialmente construído à medida que o indivíduo interage com o meio e as pessoas na criação da realidade organizacional, sendo, portanto, um agente ativo no desenvolvimento de sua aprendizagem e no compartilhamento dela com esse meio e as pessoas ao seu redor.	Organizacional	Antonello (2005)
Faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes apenas da maturação, mas, principalmente, de sua interação com o meio.	Individual	Abbad e Borges-Andrade (2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A aprendizagem no contexto da administração se dá em vários níveis, no entanto nesta pesquisa trabalhou-se nos níveis Organizacional (AO), Coletivo (AC), e Individual (AI). Nesta pesquisa a AO refe-se a organização, a AC o conjunto das partes intitucionais e AI a percepção individual de cada gestor e colaborador.

## 2.4 Estratégias de Aprendizagem

A estratégia é reconhecida como um processo psicossocial que permite que as organizações desenvolvam novos conhecimentos para promover a renovação (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011).

Evidencia-se a figura do treinando como modificador de ambientes que propicia condições favoráveis para a aplicação no trabalho. Várias são as possibilidades de ocasionar mudanças principalmente quando o treinando consegue absorver o conteúdo do treinamento e passa a obter postura diferenciada relacionado aos aspectos comportamentais no pós

treinamento. Crant (2000) define tais comportamentos como uma iniciativa individual para a melhoria de circunstâncias atuais ou a criação de novas situações de trabalho, envolvendo desafio do *status quo* ao invés da adaptação às condições presentes.

Pozo (1999) define estratégias de aprendizagem como procedimentos que se aplicam, de modo controlado, dentro de um plano projetado deliberadamente, com a finalidade de alcançar uma meta fixada. Sendo, portanto, estratégias de aprendizagem relacionadas com fatores comportamentais, psíquicos, extremamente vinculados a fatores intrínsecos, que podem afetar ou influenciar diretamente na retenção do aprendizado, conforme podemos observar no conceito apresentado por Warr e Allan (1998), o termo Estratégias de Aprendizagem no Trabalho é definido como ‘atividades adotadas pelo indivíduo para facilitar o processamento de informações nas etapas de aquisição, retenção, recuperação e transferência de novas habilidades e conhecimentos no contexto profissional’. Já para Warr e Downing (2000) definem as estratégias de aprendizagem como um conjunto de ações, encobertas ou não, de processamento de informação, que tem por objetivo a facilitação do processo de aquisição, armazenamento e evocação de informações a serem aprendidas.

Tomando como ponto de partida a mesma lógica de uso do conceito de estratégias de aprendizagem, poder-se-ia compreender que estratégias para aplicação do aprendido é um constructo paralelo, tendo em vista que o conceito de estratégias para aplicação diferencia-se à medida que se torna específico do ambiente pós-treinamento e direcionado para aplicação das competências no trabalho, mas possui semelhanças na sua estruturação teórica, na operacionalização dos componentes e na lógica do uso de partes do conceito. (PILAT; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 208).

Para Patoja e Borges-Andrade (2009) estratégias de aprendizagem são as atividades adotadas pelo indivíduo para facilitar o processamento de informações nas etapas de aquisição, retenção, recuperação e transferência de novas habilidades e conhecimentos no contexto profissional.

Com este entendimento verifica-se que as estratégias podem também ocorrer no nível individual ou grupal, cabendo as equipes criarem meios para aprender juntos ou o indivíduo montar sua própria estratégia para aprender. Como visto anteriormente a retenção do aprendizado depende de fatores cognitivos, comportamentais que variam de um indivíduo para outro ou no mesmo indivíduo em condições situacionais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A natureza da pesquisa é básica e exploratória. Quanto ao objetivo utilizou-se forma descritiva, para a identificação das estratégias de aprendizagem utilizadas pelos funcionários,

conforme Perovano (2014) a pesquisa descritiva pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

A abordagem utilizada neste projeto é a pesquisa “Quali-Quanti”, como explica Kirchsbaum (2013) a pesquisa qualitativa busca identificar no estudo em questão as causas necessárias e suficientes para explicar um fenômeno. Já a pesquisa quantitativa busca os “efeitos causais”. Este encontro permite ao pesquisador uma visão mais ampla sobre o estudo em análise. Em se tratando do objeto de estudo a pesquisa será feita em estudo de caso único para melhor aprofundamento sobre os fenômenos a serem pesquisados conforme explica Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

A pesquisa foi realizada na cidade de São Luís, com empregados de uma empresa de ótica. Para instrumento de coleta de dados foram utilizados, questionários e coleta de opiniões com gestores e funcionários. O questionário foi aplicado por meio da plataforma *online google forms*. O questionário, foi adaptado dos itens propostos por Brandão (2009), foram obtidos um total de 69 resposta dentro de um universo de 70 funcionarios distribuidos entre gestores e funcionários. A aplicação dos questionários se deu no período de setembro à novembro de 2019. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados. Já Marconi e Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Nesta seção serão apresentados as informações referentes aos resultados obtidos na coleta de dados através de questionário aplicado na empresa de ótica. Como citado anteriormente a empresa não autorizou que fosse mencionado o seu nome na presente pesquisa. Foram aplicados um total de 70 questionários e obtidos 69 respostas que serão dispostos em três partes a primeira traz a identificação dos respondentes da pesquisa, sua função e tempo de exercicio, a segunda apresenta os métodos de aprendizagem organizacional viabilizados pela

empresa sob a percepção de funcionários, a terceira parte apresentará o grau de execução dos principais métodos e estratégias utilizados por funcionários para aprender no trabalho.

#### **4.1 Perfil dos respondentes**

A empresa possui um quadro de funcionários jovens distribuídos em sua grande maioria entre vendedores ou pessoas que estão diretamente voltados para o atendimento ao cliente, outra parcela está alocada no laboratório de lentes e armações e outra distribuída no administrativo e gerência. Por possuir plano de carreiras os novos funcionários começam a exercer função por cargos menores.

Dentre os entrevistados 60,9% são do sexo feminino, 32,2% do sexo masculino e 2% responderam outros. Sendo 58% com idade entre 26-35 anos, 27,5% com idade entre 18-25, 11,6% com idade entre 36-45 anos e 2% com idade maior que 46 anos. Perguntados sobre escolaridade 76% afirmam obter ensino médio completo, outros 16,6% possuem ensino superior incompleto e 8,7% concluíram o ensino superior. Sendo que 94,2% dessas pessoas são colaboradores e 4,8% são gestores.

Observa-se que o maior número de funcionários tem pouco tempo na organização, 34,8% dos funcionários possuem tempo de exercício menor ou igual a 1 (um) ano, seguidos por 20,3% que exercem a função entre 2 a 3 anos, 18,8% possuem 4 a 5 anos na empresa, 15% de 6 a 7 anos e 10,1% maior ou igual a 7 anos, apesar da maioria dos funcionários possuir menos de 1 ano na empresa nota-se um certo equilíbrio em relação a rotatividade de funcionários principalmente nas áreas administrativas tais como supervisores, técnicos, notou-se que há mais contratações e mudanças de pessoal na área de vendas.

Foram feitas questões sobre opiniões e uma delas foi sobre as últimas oportunidades de aprendizagem oferecidas pela empresa, a partir das respostas nota-se certa lacuna sobre o estímulo e oferta de capacitações aos funcionários, os últimos treinamentos viabilizados pela empresa foram nos anos de 2017 com o tema técnicas de vendas e outro em 2018 sobre conhecimentos em lentes, o público alvo e participantes foram os supervisores e gerentes. Observa-se que colaboradores que possuem menos de 1 (um) ano na empresa não receberam nenhum tipo de treinamento. Como mostra a tabela 1.

#### **4.2 Métodos de aprendizagem utilizados pela rede de ótica**

Utilizou-se o questionário adaptado de Brandão (2009) com o objetivo identificar a percepção dos funcionários sobre os métodos de aprendizagem utilizados pela empresa, para

tanto baseou-se nas doze formas de aprendizagem organizacional citados por Antonello e Godoy (2011).

Sendo assim perguntou-se aos funcionários sobre aspectos relacionados a postura da empresa frente a propagação do conhecimento a fim de identificar os métodos de aprendizagem utilizados pela ótica em níveis de desempenho. Conforme exposto na tabela 1.

Indicador	Níveis de desempenho em %		
	Forte	Moderado	Fraco
Construção de modelos para tomadas de decisão	30,4%	<b>65,2%</b>	4,3%
Utilização de jogos, Simulações em situações de problema	18,8%	<b>50,5%</b>	<b>24,6%</b>
Reflexões, experiencias de trabalho é pratica estabelecida na organização	<b>68,1 %</b>	31,9%	0,0%
Aprendizagem fora do local de trabalho e aplicação	21,7%	<b>75,4%</b>	2,9%
Avaliação pós projeto	<b>53,6%</b>	44,9%	1,4%
Análise de cenários para planejamento	<b>66,7%</b>	31,9%	1,4%
Resolução de falhas sem determinar a culpa	8,7%	<b>79,7%</b>	11,6%
Busca natural pelo conhecimento	<b>56,5%</b>	37,7%	5,8%
Reutilização de ideias em novas situações	47,8%	<b>50,7%</b>	1,4%
Compartilhar situações de sucesso	<b>66,7%</b>	33,3%	0,0%
Fracasso como oportunidade de aprendizagem	23,2%	<b>72,5%</b>	4,3%
Atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	<b>59,4%</b>	34,8%	5,8%
Experiência na pratica das consequências de tomadas de decisões.	24,6%	<b>69,6%</b>	5,8%
Aprender com as falhas incorporado com o trabalho subsequente	49,33	47,8%	2,9 %
Responsabilidades em comum para que as pessoas aprendam com as outras	<b>53,6%</b>	40,6%	5,8%
discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	15,8%	<b>76,8%</b>	7,2%

**Tabela 1:** Níveis de desempenho.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Pode-se observar que as respostas de acordo com a percepção dos funcionários variam entre forte e moderado, com exceção do item, utilização de jogos e simulações em situações e resolução de problema que representa 24,6 %, quase todos relacionados ao nível FRACO representa baixo desempenho.

Em relação a gestão do conhecimento quando perguntados sobre a construção de modelos para tomadas de decisão 65,2% consideram ter desempenho moderado já a análise de cenários para tomadas de decisão possui desempenho mais significativo considerado forte por

66,7%. Observou-se que a empresa possui visão ampla de negócio que vai além de seu ambiente interno passando a buscar fatores externos que a auxiliem nas tomadas de decisões. Pode-se assim relacionar o entendimento do conhecimento na empresa com o que foi proposto por Rosenberg (2002) afirmando o conhecimento ir além do que uma pessoa ou várias pessoas sabem, é também o que a empresa sabe, reunidos de fontes internas ou externas durante anos, até mesmo décadas.

Como observados por Antonnello e Goody (2011) umas das formas de aprendizagem organizacional é experiência anterior, notados através de melhorias na execução de trabalho pelo aperfeiçoamento e especialização na tarefa através da execução e aprendizado com falhas e mudanças de posturas, evitando cometer erros anteriores na execução de tarefas rotineiras e similares. Notou-se entre os respondentes certo equilíbrio desta forma de aprendizagem na empresa, sendo feita sua aplicação de forma moderada. Quando perguntados sobre resolução de falhas sem determinar a culpa 79,7% consideram ser uma prática de desempenho moderado na organização. Quando se trata do fracasso como oportunidade de aprendizagem 72,5% consideram moderado, 23,2% forte desempenho. Em relação ao aprendizado com as falhas na execução do trabalho subsequente 49,33%, consideram moderado.

Outra forma de aprendizagem considerados pela autora é experienciar, a reflexão e a intereção e colaboração voltados para o grupo, considerando que o trabalho em equipe possa ser mais produtivo e contribuir para troca de experiências favorecendo o aprendizado. Em relação as reflexões e experiências de trabalho ser uma prática estabelecida na organização, notou-se um desempenho considerado forte de 68,1 %, assim como, a apresentação de situações de sucesso 66,7% também consideram forte. Sobre distribuição de responsabilidades em comum para que as pessoas aprendam com as outras 53,6% consideram forte. Sobre o desenvolvimento de atividades em grupo que promovem a aprendizagem mútua foi considerado forte na organização na perfeição de 59,4% dos respondentes. Notou-se que dentre os métodos de AO o mais utilizado pela organização são as atividades em grupo através da troca de experiências, sendo reflexões e experiências de trabalho o ponto forte da aprendizagem organizacional na empresa.

### **4.3 Grau de realização de estratégias**

Nesta seção será apresentado o grau de realização das estratégias de aprendizagem no trabalho. Para tanto foram apresentados afirmativas que descrevem estratégias de aprendizagem no trabalho, que podem ser utilizadas pelo gestor e pelo funcionário em uma

escala que vai de 1 a 10 sendo que quanto mais próximo de 1 a resposta é equivalente a NUNCA FAÇO e quanto mais próximo de 10 a resposta equivale a SEMPRE FAÇO.

Visando compreender melhor as estratégias utilizadas por funcionários e responder ao último objetivo específico deste trabalho, fez-se o agrupamento de estratégias citadas no questionário seguindo a classificação feita por Warr e Downing (2000) que apresenta e divide as estratégias em três categorias:

- a) Cognitivas: repetição mental do aprendido;
- b) afetivo: controle emocional e motivacional,
- c) comportamentais: Agrupam e Inter relacionam o conteúdo assim como a aplicação do foi aprendido.

Para este estudo utilizou-se a classificação feita Warr e Downing (2000) e adotou-se o que foi proposto por Costa (2014) quando agrupou as estratégias de aprendizagem no trabalho em: ajuda interpessoal, reprodução; ajuda de material; reflexão ativa; aplicação na prática.

O agrupamento permitiu melhor visualização do uso dessas estratégias. Ressalta-se que as respostas foram de acordo com o grau de utilização nas tarefas e não foram considerados os resultados equivalentes a 0,0%, como mostra as tabelas a seguir:

APLICAÇÃO NA PRÁTICA	GRAU DE DESEMPENHO					
	5	6	7	8	9	10
Experimento na prática novas formas de executar o trabalho.	1,4%	5,8%	7%	15,9%	33,3%	34,8%
Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.	4,3%	0,0%	6%	15,9%	31,9%	34,8%
Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.	0,0%	4,3%	10,1%	10,1%	33,3%	42%
Procuro aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1,4%	1,4%	11,6%	17,4%	31,9%	36,2%
Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1,4%	2,9%	10,1%	17,4%	30,4%	37,7%

**Tabela 2:** Aplicação na prática.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Em relação ao aprendizado na prática observa-se um grau de execução que está em grande maioria entre os graus 9 e 10 tendo relevância significativa a estratégia de aplicação na prática de novos conhecimentos e habilidades, 42% dos repondentes afirmaram sempre fazer uso desta no nível 10, seguido pelo teste de aplicação de novas conhecimentos na prática com 37,% também no nível 10.

Considerando uma das formas de aprendizagem no trabalho, a articulação entre teoria e prática, vistas nesta pesquisa, notou-se que uma parcela dos funcionários buscam através de iniciativas individuais aprender no trabalho aplicando ou testando na prática formas de melhorias para o desempenho de suas tarefas. Esta análise pode está associada ao que foi exposto na tabela 1 sobre as pessoas apresentarem curiosidade natural para aprender, justificando a busca por novas formas de executarem ou de aperfeiçoar suas tarefas.

A tabela 3 apresenta as estratégias de reprodução de procedimentos

REPRODUÇÃO	GRAU DE DESEMPENHO						
	4	5	6	7	8	9	10
Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	4,3%	4,3%	8,8%	4,3%	10,1%	27,5%	<b>40,6%</b>
Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimento memorizados.	2,9%	5,8%	1,4%	7,2%	15,9%	30,4%	<b>34,85</b>
Para executar melhor o meu trabalho, procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos.	1,4%	2,9%	2,9%	10,1%	18,8%	30,4%	33,3%

**Tabela 3:** Reprodução.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Em relação a reprodução de procedimentos como estratégia de aprendizagem nota-se uma variação entre os graus 9 e 10 sendo mais significativo a repetição de procedimentos no nível 10, afirmando até 40% dos repondentes sempre utilizarem essas estratégias para aprender no trabalho, seguido pela repetição automática de procedimentos memorizados com até 34,85% dos respondentes sendo excecutada também no nível 10.

A tabela 4 apresenta as estatégias de ajuda interpessoal

AJUDA INTERPESSOAL	GRAU DE DESEMPENHO						
	4	5	6	7	8	9	10
Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	1,4%	0,0%	0,0%	2%	13%	42%	33,3%
Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da instituição.	1,4%	1,4%	4,3%	8,7%	8,7%	<b>49,3%</b>	24,6%
Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	0,0%	1,4%	4,3%	7,2%	18,8%	<b>44,9%</b>	21%
Procuro obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outras equipes.	0,0%	2,9%	5,8%	10,1%	26,1%	43,5%	10,1%
Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	0,0%	0,0%	4,3%	13%	27,5%	37,7%	17,4%

**Tabela 4:** Ajuda interpessoal.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Quando se trata em aprender no trabalho buscando obter informações com colegas de trabalho como salienta Antonello e Godoy (2011) em suas doze formas de aprendizagem, que a classifica como a aprendizagem informal, ou seja a busca pelo aprendizado se dá sem que a empresa viabilize diretamente, também pode ser considerada conforme a autora como a interação entre os grupos compartilhando através da vivência e experiências, vistas na empresa como formas de aprendizagem onde principalmente os novos colaboradores buscam como estratégia para aprender no trabalho. Esta estratégia representa um grau de maior constância entre os níveis 9 e 10. Sendo a consulta à colegas de outras áreas a estratégia mais utilizada de chegando até 49,3% de execução podendo ser observado no grau 9, seguido por pedir ajuda aos colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho sendo representada por 44,9% dos respondentes e no mesmo grau de constância.

Este fato pode está relacionado as formas da empresa em viabilizar a aprendizagem que é a integração entre os grupos e compartilhamento de experiências, ocasionando a confiança e segurança nas informações repassadas por outros funcionários. Outro fator que pode ser associado é devido aos funcionários com menos tempo na empresa não terem recebido um treinamento formal como observados anteriormente as últimas formas de aprendizagem formal foram para supervisores e gerentes, cabendo a estes a transferência do

conhecimento aprendido aos colaboradores que não participaram do treinamento.

A tabela 5 apresenta as estratégias de ajuda de material.

AJUDA DE MATERIAL	GRAU DE DESEMPENHO						
	4	5	6	7	8	9	10
Para obter informações que necessito para o meu trabalho, leio informativos e matérias publicadas nas diversas mídias.	2,9%	1,4%	5,8%	10,1%	<b>53,6%</b>	15,9%	10%
Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a internet.	0,0%	2,9%	7,2%	10,1%	<b>55,1%</b>	17,4%	7,2%
Quando estou em dúvida sobre algo no trabalho, consulto normativos e instruções editados pela organização.	0,0%	2,9%	1,4%	13%	21,7%	33,3%	26,1%
Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.	0,0%	4,3%	4,3%	15,9%	24,6%	33,3%	13%
Consultando informações disponíveis no portal (site) da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	1,4%	1,4%	4,3%	29%	43,5%	10,1%	8,7%

**Tabela 5:** Ajuda de material.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Ajuda de material como estratégia de aprendizagem no trabalho através de buscas em materiais disponibilizados pela própria empresa ou em sistemas públicos aparece em grau menor de execução estando presente no grau 8, como podemos observar na estratégia obtenção informações importantes à execução do meu trabalho, com consulta a internet 55,1% dos respondentes seguidos da leitura de informativos e matérias publicadas nas diversas mídias com 53,6% dos respondentes. Não sendo, portanto, a estratégia mais utilizada pelos funcionários para aprender no trabalho. Podendo estar relacionado ao fato das pessoas estarem mais habituadas a obter informações de colegas sendo desta forma a informação alcançada mais rápida e direta. Pode-se entender que as pessoas não prezam muito em obter informações que abrange perspectivas maiores, mas sim a informação que diz respeito a situação vivenciada no momento.

A tabela 6 apresenta o uso da estratégia de reflexão ativa.

REFLEXÃO ATIVA	GRAU DE DESEMPENHO						
	4	5	6	7	8	9	10
Quando faço meu trabalho penso como ele está relacionado à razão social e metas da instituição.	0,0%	2,9%	1,4%	4,8%	30,4%	29%	27,5%
Tento compreender como as estratégias das diferentes áreas da organização influenciam a execução do meu trabalho.	1,4%	1,4%	1,4%	10,1%	20,3%	<b>50,7%</b>	11,6%
Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	2,9%	4,8%	4,8%	4,3%	20,3%	39,1%	26,1%
Para aprimorar a execução das minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	0,0%	4,3%	4,3%	8,7%	20,3%	43,5%	18,8%
Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	2,9%	1,4%	7,2%	3,4%	30,4%	44,9%	8,7%
Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	1,4%	1,4%	4,3%	4,3%	21,7%	29%	37,7%
Procuro compreender como meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.	0,0%	1,4%	5,8%	11,6%	20,3%	<b>46,4%</b>	13%
Busco compreender as relações entre as demandas feitas por outras áreas da instituição e a finalidade do meu trabalho.	0,0%	1,4%	2,9%	10,1%	37,7%	40,6%	7,2%
Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	0,0%	2,9%	1,4%	13%	37,7%	40,6%	4,3%

**Tabela 6:** Reflexão Ativa.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Em relação a reflexão nas atividades que podem influenciar no trabalho como estratégia de aprendizagem nota-se sua relevância entre os graus 8 e 9 com maior frequência no 9, sendo que a compreensão de estratégias das diferentes áreas da organização influenciam na execução do trabalho foi a mais pontuada chegando até 50% dos respondentes afirmarem utilizar desta estratégia para aprender seguidos de interpretação e relação dos resultados

obtidos nas diferentes áreas da organização com 46,4% como fator de interferência na execução de atividades.

Ressalta-se que o item que diz respeito a contribuição do trabalho individual para atender as expectativas dos clientes ganha representatividade no grau 10 com 37,7% dos respondentes, demonstrando assim a preocupação com a aprendizagem não somente a procedimentos internos, mas também ao atendimento ao cliente externo. Notou-se que mesmo essas estratégias não aparecendo no nível máximo de execução considerado nesta pesquisa, os colaboradores buscam entre outras formas de aquisição de conhecimento compreender outras áreas da empresa e o impacto que seu trabalho ocasiona nos resultados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa demonstrou que a empresa não apresenta um perfil bem definido sobre os métodos de aprendizagem organizacional formal, ela viabiliza formas de aprendizagem voltados para troca de experiências e convívio entre funcionários. Notou-se grande variação no que diz respeito as percepções dos gestores e colaboradores sobre tais métodos, como mostrados na tabela 1, onde foi possível identificar os métodos mais utilizados e a aplicação prática pela organização, observou-se que nem todos os funcionários conseguem ter o mesmo entendimento sobre a AO.

Por meio do questionário validado e adaptado de Brandão (2009), identificou-se que as principais estratégias utilizadas e adotadas pela empresa e consideradas na percepção dos funcionários com forte desempenho são: reflexões, experiências de trabalho, compartilhar situações de sucesso, atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua, responsabilidades em comum para que as pessoas aprendam com as outras. Estas foram consideradas por mais de 50% dos respondentes com forte presença na empresa.

Através do questionário sobre aprendizagem no trabalho foi possível demonstrar o grau de realização das estratégias desempenhadas pelos funcionários por meio de agrupamento pode-se observar a relação entre as estratégias viabilizadas pela empresa e o grau de realização destas, com grande destaque aos agrupamentos aplicação e reprodução que trata das relações de aprendizagem por membros de equipes, através da aplicação de conhecimentos e reprodução de procedimentos, seguidos pelo agrupamento ajuda interpessoal que trata das relações de aprendizagem por membros de equipes, através do compartilhamento de experiências entre outras. Sendo portanto, as estratégias mais presentes na organização as da categoria cognitivas e comportamentais.

Notou-se que as estratégias utilizadas pela empresa para viabilizar o aprendizado se relacionam com as que os funcionários identificam como estratégias que eles mesmos adotam para aprender no trabalho que acabam se confundido entre os colaboradores as formas de aprendizagem formal com a informal. Apesar da empresa não possuir um perfil definido quanto aos métodos formais de aprendizagem os funcionários absorvem a estratégia de aprender na convivência com os colegas mais experientes e fazem deste um de seus principais métodos para aperfeiçoar-se no cargo e na execução de tarefas.

Demonstrou também que a empresa não oferece treinamentos formais para todos os funcionários, sendo oferecido somente aos supervisores e gerentes cabendo a estes fazer a aquisição, a retenção do aprendizado para depois transferir o conhecimento para sua equipe ou liderados. Entende-se que estes fatores possam justificar a variação entre as percepções das formas de aprendizagem, e o fato da grande maioria dos funcionários buscar ajuda de colegas para aprender no trabalho.

Esta pesquisa mostra a importância de uma empresa ter formas de viabilizar a AO definidos, uma vez que quando a organização estimula o aprendizado ela possui maior controle do conhecimento transferido, e que as informações sejam as mesmas que a empresa gostaria que seu colaborador estivesse sobre determinadas funções e tarefas. Portanto, sugere-se que para melhoria do processo de aprendizagem organizacional na empresa sejam estabelecidos meios de formais de aprendizagem, através de treinamentos que possam ser ofertados a todos os funcionários. Pois os meios de aprendizagem informal são necessários no ambiente organizacional porém é de suma importância que a aprendizagem formal seja bem definida e que os colaboradores possam percebê-la. Evitando assim que as pessoas sejam sobrecarregadas dividindo seu tempo entre a execução de suas tarefas e “teinar” pessoas, a interação entre os grupos deve ser feita de forma a contribuir e não como forma principal de aprendizagem.

## 6 Referências Bibliográficas

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S. *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.*

ANGELONI, T.; STEIL, A.V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. *In: TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. vol. 1., p. 115-146. Arquivo.*

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science, Articles in Advance**, v. 22, n. 5, p. 1123–1137, set./out. 2011.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia social do trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília: UNB, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Cíntia Gouveia. **Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2014.

CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. **Journal of Management**, v. 26, p. 435-462, 2000.

CROSSAN, M. M., MAURER, C. C., & WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. *In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.*

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. 2. ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

KIRSCHBAUM, C. Decisões entre a pesquisa *Quali* e *Quanti* sob a perspectiva de mecanismos causas. **RBCS**, v. 28, n. 82, jun. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PANTOJA; BORGES-ANDRADE. J. E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes ocupações Profissionais. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**. Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, Jan/Abr, 2009.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J.E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.4, p. 15-138, out./dez., 2004.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. *In*: DIERKES, M. *et al.* (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Estratégias para aplicação no trabalho do aprendido em treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 207-214, Aug. 2004.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ROSENBERG, M. J. **E-Learning**. São Paulo: Makron, 2002.

SENGE, P. M. *et al.* **A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. *In*: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Org.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 19, p. 249-289, 2004.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em Aprendizagem**. São Paulo: Thomsom, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; NASCIMENTO, R. P. A aprendizagem organizacional como forma de controle dos indivíduos. *In*: ANTONELLO, C. S.; *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 78-88.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WARR, P.; ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. v. 48, n 2, p. 347-375, 1998.

WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. **British Journal of Psychology**, v. 91, n. 3, p. 311-333, 2000.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este instrumento de pesquisa faz parte do trabalho acadêmico de conclusão do curso de Graduação em **Administração Bacharela da Universidade Estadual do Maranhão**. O tema do artigo é **Aprendizagem Organizacional** e objetivo geral da pesquisa é **identificar os métodos de aprendizagem organizacional em uma empresa de óticas e as estratégias utilizadas por funcionários e gestores para aprender no trabalho**. Portanto, solicitamos sua colaboração no sentido de responder aos questionários a seguir, colaborando para o cumprimento do objetivo proposto na realização da pesquisa.

### Questionário Sócio profissional

<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outros	<b>Função:</b> ( ) Gestor ( ) Colaborador	
<b>Idade:</b> ( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 35 anos ( ) 36 a 45 anos ( ) 46 a 55 anos ( ) Maior ou igual a 56 anos		
<b>Escolaridade:</b> ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino superior completo ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado		
<b>Tempo de exercício na empresa:</b> ( ) Menor ou igual a 1 ano ( ) De 2 a 3 anos ( ) De 4 a 5 anos ( ) De 6 a 7 anos ( ) Maior ou igual a 7 anos		
<b>Tempo de exercício na função de gestor.</b> ( ) Menor ou igual a 1 ano ( ) De 2 a 3 anos ( ) De 4 a 5 anos ( ) De 6 a 7 anos ( ) De 7 a 8 anos ( ) De 9 a 10 anos ( ) Maior ou igual a 11 anos		
<b>Últimas oportunidades de aprendizagem formal oferecida pela Instituição:</b>		
<b>Ano</b>	<b>Nome</b>	<b>Modalidade (Presencial/EaD)</b>

**ANEXOS**

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PASSO APRENDA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002)

Esse instrumento tem como objetivo **identificar a sua percepção sobre como a organização viabiliza a aprendizagem.**

Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida **em que grau a afirmação descreve a sua organização.** Por favor, não deixe questões sem resposta.

o Se a afirmação descreve fortemente o que acontece na sua organização, marque a opção “1”.

o Se a afirmação descreve moderadamente o que acontece na sua organização, marque a opção “2”.

o Se a afirmação descreve fracamente o que acontece na sua organização, marque a opção “3”.

P	APRENDA	3	2	1
1	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.			
2	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.			
3	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.			
4	Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.			
5	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.			
6	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.			
7	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.			
8	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.			
9	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos beneficiários.			
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.			
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.			
12	As pessoas admitem quando falham.			
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.			
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos de certo.			
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.			
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.			
17	Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.			
18	Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.			
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.			
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.			



17. Para obter informações que necessito para o meu trabalho, leio informativos e matérias publicadas nas diversas mídias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a internet.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Para aprimorar a execução das minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Procuro obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outras equipes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Procuro compreender como meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Procuro aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Busco compreender as relações entre as demandas feitas por outras áreas da instituição e a finalidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Como você avalia o processo de aprendizagem organizacional nesta organização?**

**O que você sugere como melhoria do processo de aprendizagem nesta organização?**