

## CONTRIBUIÇÕES DA CULTURA DE APRENDIZAGEM PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL

**Cristiane Almeida Resende<sup>1</sup>, Kamila Lima do Nascimento<sup>2</sup>, Ligia Lopes de Souza Barbosa<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial/cristiane.resende@fatec.sp.gov.br

<sup>2</sup>Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial/kamila.nascimento@fatec.sp.gov.br

<sup>3</sup>Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial/ligia.barbosa@fatec.sp.gov.br

### RESUMO

O cenário contemporâneo caracterizado pela alta velocidade da informação e pelo exponencial avanço da tecnologia, tem obrigado as organizações a se ajustarem rapidamente em busca de garantir seu sucesso. Diante dessa constatação, o objetivo do artigo consistiu em mostrar as contribuições da cultura de aprendizagem nas organizações para um clima organizacional favorável. Para isso, utilizou-se a metodologia descritiva e bibliográfica para relacionar tais aspectos. Como principais resultados têm-se a cultura de aprendizagem como essencial promotora da inovação e adaptação ao mercado, permitindo que as organizações se mantenham competitivas em um contexto altamente globalizado, em constante mudança. Outro benefício crucial é o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento entre os colaboradores, onde o erro é visto como uma oportunidade de aprendizado e o feedback é valorizado. Ao promover a aprendizagem contínua, a inovação e a colaboração, ela contribui para o sucesso a longo prazo da organização e para o bem-estar dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; clima organizacional; cultura de aprendizagem; organizações de aprendizagem.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a inovação é amplamente discutida, tanto no mundo dos negócios quanto no mundo acadêmico, especialmente devido ao exponencial avanço tecnológico e à intensa globalização presentes nas últimas décadas, geradores de constantes mudanças e incertezas. Assim:

A lógica de produção capitalista obriga o desenvolvimento das forças produtivas. A competição econômica força as organizações a buscarem uma performance superior, renovando permanentemente o trabalho, a técnica e os produtos, e dando origem a um espiral de mudanças infinito e vertiginoso (Vasconcelos e Wood Jr., 1993, p. 86).

Tal circunstância, torna a inovação necessária à sobrevivência das organizações modernas. A teoria das três ondas de Toffler (1980) oferece uma abordagem interessante sobre como a tecnologia moldou a evolução da sociedade ao longo da história, impulsionando a inovação. A terceira onda representa um marco importante, onde a ascensão do mundo digital revolucionou as formas de produção e trabalho, substituindo práticas mais tradicionais. Toffler (1980) afirmou que existiria, no século XXI, um tipo de analfabetismo ligado à dificuldade em aprender, reaprender e desaprender.

Tanto no cenário corporativo quanto no acadêmico, há um foco crescente em compreender os processos e desenvolver estratégias eficazes de inovação, além de cultivar uma cultura organizacional que saiba lidar com alta conectividade da informação e rápida evolução do conhecimento. Isso é fundamental para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um mundo de mudanças extensamente difundidas, persistentes e velozes (Vergara, 2014).

Compartilhando dessa premissa, Schein (2009, p. 367) afirma:

Meu sentimento é que as várias previsões sobre globalização, organizações baseadas no conhecimento, era da informação, era da biotecnologia, liberação das fronteiras organizacionais e assim por diante têm um tema em comum – basicamente, não sabemos como realmente será o mundo de amanhã, exceto que será diferente, mais complexo, de mudança mais rápida e culturalmente diverso. Isso significa que as organizações e seus líderes terão que se tornar aprendizes perpétuos.

A preocupação atual na administração com a inovação nas organizações está refletida nos estudos sobre aprendizagem. Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), esse foco está na criação de modelos e metodologias para impulsionar a mudança em direção a processos de aprendizagem mais eficazes.

Nesse contexto moderno, Eboli (2013) também ressalta que a importância da cultura organizacional reside em criar um ambiente que encoraje a aprendizagem entre as pessoas, permitindo a experimentação, a troca aberta de conhecimento, o aprendizado contínuo, a criatividade e o alcance de resultados a longo prazo. Assim, o papel da aprendizagem é impulsionar a inovação, fundamental para a adaptabilidade da organização no mercado e a criação de produtos e serviços diferenciados.

Além disso, um ambiente propício à aprendizagem facilita a criação de um clima organizacional de segurança psicológica, por meio do desenvolvimento de competências, fortalecimento das equipes, da colaboração e da confiança.

Desenvolver esta cultura de aprendizagem vai muito além de abrir-se para um novo tipo de gestão; diz respeito à transformação da organização como um todo.

Frente ao exposto, torna-se evidente a relevância de compreender a relação existente entre a cultura de aprendizagem e o clima organizacional, visando verificar como a cultura de aprendizagem contribui para promover a satisfação nas organizações. Desse modo, justifica-se também o presente estudo, na medida em que a cultura de aprendizagem vem se mostrando uma forte tendência na educação corporativa e nas práticas de Gestão de Pessoas (Eboli, 2013). Tendência esta corroborada por meio do último relatório *The Future of Jobs*, do *World Economic Forum* (2023), que traz o *lifelong learning* em quarto lugar entre as habilidades mais requeridas pelas empresas no mundo, com índice de crescimento de 66,8%.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

De acordo Czinkota e Ronkainen (2001), a cultura é um sistema composto por padrões de comportamento aprendidos que são distintivos de uma sociedade específica. Isso abrange desde costumes, idiomas, até produtos manufaturados e sistemas de atitudes e sentimentos compartilhados pelos membros desse grupo.

Seguindo o mesmo paradigma, a cultura organizacional se relaciona com a identidade e os valores da organização, que influenciam como o trabalho é realizado e como os funcionários interagem entre si e com os clientes. A Cultura é um mecanismo de controle social. É por meio dela que a organização define a realidade vivida por seus componentes, por meio do compartilhamento de preceitos e significados que vão construindo o modelo de gestão da empresa, distinguindo-a das demais. Isto inclui os modos de perceber, sentir e agir partilhados, a maneira de motivar colaboradores, de fazer negócios, de tratar os clientes e ainda mostra a mentalidade de seus dirigentes (Schein, 2009).

A cultura organizacional tem um impacto fundamental no êxito das empresas, moldando a dinâmica de equipe, a percepção do mercado e a capacidade de se adaptar às mudanças. Uma cultura coesa, que esteja em sintonia com os objetivos da empresa, é um recurso valioso em um ambiente empresarial competitivo e em constante transformação.

De acordo com Robbins (2002), o aspecto de “sentido comum” da cultura é o que faz dela um poderoso dispositivo para guiar e moldar o comportamento, tornando-se uma cultura forte, em que as pessoas são orientadas aos objetivos, missão, visão e valores da organização. Tal aspecto promove a coesão entre os membros, facilitando a colaboração eficaz e o trabalho em equipe. Isso é fundamental para o sucesso em empresas avançadas, onde projetos frequentemente requerem atuação multidisciplinar.

Robbins (2002) sugere que diversos elementos influenciam se uma cultura organizacional será forte ou fraca, incluindo o tamanho da empresa, a taxa de rotatividade de funcionários, o tempo de atuação no mercado, o estilo de liderança, o clima organizacional e a prática dos valores. Algumas organizações apresentam culturas intermediárias, combinando aspectos tanto de culturas fortes quanto de culturas fracas. Já a falta de clareza nas comunicações organizacionais sobre o que é realmente importante, por exemplo, é um indicativo de cultura fraca.

Empresas com uma cultura forte costumam ter maior resiliência e capacidade de adaptação a mudanças no ambiente de negócios. Isso é fundamental em economias desenvolvidas, onde as condições podem evoluir rapidamente. Uma cultura que valoriza a abertura e a criatividade, incentiva a tomada de decisões informadas e a busca por soluções inovadoras é particularmente relevante em ambientes empresariais altamente competitivos.

Para Silva e Vergara (2003), a grande dificuldade de criação e disseminação da cultura está no alinhamento dos colaboradores no que tange à comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização.

No que diz respeito ao clima organizacional, empresas com uma cultura forte geralmente demonstram resultados superiores, incluindo alto desempenho dos colaboradores, maior engajamento, relações interpessoais mais sólidas e alto grau de compartilhamento de informações. Esses aspectos são cruciais para impulsionar o desempenho geral da organização.

## **2.2 Cultura de Aprendizagem**

A aprendizagem organizacional é definida como todo conhecimento adquirido de forma individual ou coletiva e é aplicada dentro das organizações em forma de decisões e atividades diversas.

Segundo Bordanave (*apud* Boog, 1995, p. 239), a aprendizagem é “um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ações em relação ao ambiente, que nos levam à mudança de comportamento”. Dessa maneira, pode-se observar a importância das relações e experiências como ponto fundamental no processo de aprendizagem organizacional, e não apenas a bagagem teórica de conhecimentos.

O foco da cultura de aprendizagem, de acordo com Vergara (2014), está no processo de aprendizagem e no desenvolvimento dos funcionários. Isso inclui o encorajamento à experimentação, à indagação e ao compartilhamento de conhecimento para melhorar o desempenho, a colaboração e a inovação. Segundo a autora, por isso, as empresas que investem nesse tipo de cultura vêm sendo chamadas de “organizações de aprendizagem” ou “organizações aprendizes”.

Uma cultura de aprendizagem em uma organização incentiva que as pessoas percebam a importância do aprendizado constante, permitindo que elas adquiram o conhecimento necessário para melhorar o desempenho, satisfazer clientes e impulsionar o crescimento da empresa. É crucial porque afeta a produtividade, retenção de funcionários e é um fator chave para o sucesso da organização (Schlochauer, 2021). Nesse sentido, torna-se essencial a "aprendizagem ao longo da vida", também chamada de "*lifelong learning*".

Esta concepção refere-se à contínua e voluntária busca por conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional ao longo de toda a vida. Esse conceito reconhece que a aprendizagem não se limita à educação formal, com treinamentos, cursos ou universidades, mas é um processo constante que ocorre em diferentes contextos e ao longo de todas as fases da vida de uma pessoa.

Nesse tipo de cultura, o líder faz o papel de facilitador, explicitando o contexto, fornecendo as melhores informações, o feedback regular e o apoio para a tomada de decisão autônoma dos colaboradores.

Chiavenato (2010, p. 317) diz que “A falta de cultura interna favorável ao aprendizado e ao comportamento de mudança é um obstáculo. De nada adianta gastar rios de dinheiro se a empresa não dá espaço, suporte ou oportunidades para que as pessoas apliquem as competências e os conhecimentos adquiridos”.

Nota-se a destacada importância da relação entre a cultura de aprendizagem e o clima interno para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa. Investir em aprendizado e mudança dentro de uma organização é crucial, mas apenas isso não é

suficiente se não houver um ambiente propício para aplicar esses novos conhecimentos e competências. Isso significa que a cultura interna, que envolve valores, crenças e práticas compartilhadas, precisa ser favorável ao aprendizado e à inovação.

### **2.3 Clima Organizacional**

Clima organizacional é um conceito bastante relevante na medida em que sua relação com a cultura da empresa é intrínseca. Ele refere-se à percepção que as pessoas possuem sobre o ambiente interno da organização, que é formado fundamentalmente pela cultura organizacional. Martins (2008) diz que clima organizacional é de suma importância para entender o modo como o trabalho afeta tanto o comportamento quanto as atitudes das pessoas no ambiente.

A partir disso, é possível observar que a importância do clima organizacional nas empresas está relacionada à sua capacidade de afetar o desempenho dos funcionários, a retenção de talentos, a produtividade e a eficácia geral da organização. Um clima favorável pode contribuir para o engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa. Assim, Goleman (2018, p. 11) reitera:

Isso não quer dizer que o clima organizacional seja o único fator do desempenho. Condições econômicas e a dinâmica competitiva têm uma importância enorme. Mas nossa análise sugere com veemência que o clima é responsável por quase um terço dos resultados. E trata-se, simplesmente, de um impacto relevante demais para ser ignorado.

Krumm (2005) mostra claramente a diferença entre os conceitos de cultura e clima organizacional, dizendo que são semelhantes, porém diferentes. Por isso é de suma importância diferenciá-los. O clima é um subconceito de cultura, sendo a cultura organizacional a forma inerente que a organização possui de conceber seus próprios valores, propósito e objetivos; enquanto o clima organizacional são as percepções, sensações, imaginações e ações dos colaboradores, observadas nas características da empresa em que trabalham.

Quando o clima é bom, prevalecem as atitudes positivas, gerando nos funcionários satisfação, motivação, alegria, maior confiança e dedicação nas tomadas de decisões e na realização de tarefas.

Quando o clima é ruim, os funcionários são afetados de forma negativa e desmotivadora, gerando conflitos, tensões, competição e falta de interesse no cumprimento das tarefas. Com isso o clima é prejudicado se tornando desfavorável tanto para a organização quanto para seus funcionários (Saboia e Chies, 2012).

### **3 METODOLOGIA**

O método utilizado no presente trabalho, no que se refere ao seu objetivo, se classifica como pesquisa descritiva. Conforme Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.

Quanto à técnica, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, já que se utilizou de material previamente elaborado, composto essencialmente por livros e artigos científicos (Gil, 2002).

Ainda conforme Gil (2002), o principal benefício deste tipo de pesquisa é o alcance de um conjunto de fenômenos muito mais amplo do que aquele que seria possível ser pesquisado diretamente.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para melhor compreensão da maneira como a cultura de aprendizagem contribui para um clima organizacional de satisfação, se faz necessário explicitar as diferenças existentes entre esta e uma cultura tradicional.

#### **4.1 Cultura Tradicional e Cultura de Aprendizagem: diferenças fundamentais**

Ainda hoje, grande parte das organizações possuem uma cultura mais tradicional, focada nos programas de treinamento como principal método de obtenção do conhecimento. Desse modo, acabam por compreender a aprendizagem como resposta a uma necessidade pontual de aprimoramento técnico formal, baseado em certificações, negligenciando todos os demais aspectos contidos no ato de aprender, bem como seu amplo potencial.

Vianna (2013, p. 17) ratifica: “Nossa experiência tem nos permitido verificar um foco excessivamente racional na construção do conhecimento e, por outro lado, notamos um cômodo esquecimento da dimensão humana/holística das pessoas”.

Segundo Schlochauer (2021) a cultura de aprendizagem tem um modelo muito diferente. Ela humaniza o aprendizado na medida em que o compreende como um processo contínuo, que pode ocorrer a todo o momento, em todo lugar, por diversos meios, com potencial para gerar mudanças através da expansão da consciência das pessoas e do compartilhamento.

Quanto a isso, Schein (2009) afirma:

Quando apresentamos a questão da aprendizagem perpétua no contexto da análise cultural, confrontamos um paradoxo. Cultura é uma forma estabilizadora, conservadora, um meio de tornar as coisas significativas e previsíveis. Muitos consultores e teóricos da Administração defendem que culturas “fortes” são desejáveis como base para o desempenho efetivo e duradouro. Entretanto, as culturas fortes são, por definição, estáveis e difíceis de mudar. Se o mundo está tornando-se mais turbulento, exigindo maior flexibilidade e aprendizagem, isso não implica que as culturas fortes, crescentemente, se tornarão um passivo?

Frente a tais aspectos e com o objetivo de tornar mais claras as diferenças fundamentais entre esses paradigmas, as características de ambas foram reunidas na seguinte tabela:

Tabela 1 – Comparações entre cultura de treinamento e cultura de aprendizagem

<b>CULTURA DE TREINAMENTO</b>	<b>CULTURA DE APRENDIZAGEM</b>
Ênfase no ensino e na pessoa/instituição que o promove.	Foco no aprendiz e suas necessidades, alinhadas aos interesses do negócio.
Treinamentos pontuais e desconectados de outras atividades de aprendizagem.	Aprendizagem contínua e integrada ao trabalho diário.
Responsabilidade do treinamento atribuída a um único departamento ou equipe, sem envolvimento direto dos treinados.	Autodireção no aprendizado, permitindo que os funcionários busquem conhecimento conforme necessitem.
A aprendizagem ocorre de forma isolada, individual e fragmentada por áreas e setores da empresa.	Compartilhamento livre, transformando conhecimento tácito em explícito.
Avaliação do sucesso baseada em quantidade de cursos oferecidos e horas de treinamento.	Aprendizagem está relacionada à qualidade, à construção colaborativa do saber e ao seu impacto.
Foco na memorização e reprodução de processos, procedimentos, regras para o cumprimento de burocracias.	Busca a exploração livre e criativa de questões complexas pela prática do diálogo e discussão.
Erro como um aspecto a ser evitado, prevenido e eliminado.	Erros como oportunidade de crescimento e aprendizagem.

Feedback unilateral e pontual, focado na correção.	Feedback bidirecional e contínuo, focado em soluções e apreciação.
--	--

Fonte: Adaptado de Vargas (2023), Eboli (2013) e Vergara (2014).

Diante desta comparação, torna-se evidente que o paradigma tradicional já não atende às necessidades das empresas globais modernas, conforme constatam Vasconcelos e Wood Jr. (1993, p. 87):

O modelo tradicional enfatizava equilíbrio e estabilidade. Relacionava-se, portanto, a sistemas sociais fechados. Com a transição para uma sociedade baseada em grandes movimentações de capital, tecnologia e trabalho, no qual inovação é um valor central e informação um recurso fundamental, o modelo tornou-se superado.

## 4.2 Contribuições da Cultura de Aprendizagem para o Clima Organizacional

Uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem é essencial, pois une valores, crenças e comportamentos, impulsionando a inovação e a evolução contínua. Isso cria um ambiente de liberdade, criatividade e colaboração.

Uma cultura organizacional alinhada e saudável estimula um sentimento de identidade em comum, a participação ativa dos colaboradores e consolida a união da equipe, promovendo um ambiente de trabalho onde a satisfação é prevalente.

Conforme Pedler *et al.* (1989, p 3), as organizações de aprendizagem incorporam as seguintes características:

- a) um clima onde as pessoas são estimuladas a aprender e desenvolver todo o seu potencial;
- b) estruturam as suas ações em torno de uma cultura de aprendizagem que envolve os consumidores, fornecedores, concorrentes, e outros grupos de interesses;
- c) o ser humano é colocado no centro de toda e qualquer política da organização;
- d) a transformação da organização é permanente.

A aprendizagem e a inovação caminham juntas para as empresas se manterem competitivas diante o mercado, através da criação e compartilhamento de conhecimento. Para isso é necessário que se crie um ambiente propício à aprendizagem organizacional, flexível e sem estruturas hierárquicas rígidas, pois a cultura de aprendizagem tende a ser mais adaptável e receptiva à mudança, uma vez que promove a mentalidade de aprendizado contínuo e a experimentação de novas ideias e práticas.

De acordo com Burnham *et al.* (2005) a aprendizagem organizacional contribui socialmente através da oportunidade que os colaboradores têm de adquirirem e

transferirem novos conhecimentos, possibilitando assim uma contribuição maior com a organização, visto que as organizações são um conjunto de componentes cujas transformações e interações não cessam.

A cultura de aprendizagem abrange práticas, princípios e posturas que fazem parte da organização, cujo objetivo é garantir o desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa. É todo ambiente que valoriza a constante aquisição de conhecimentos, técnicas e crescimento pessoal e profissional, fazendo com que a empresa se diferencie em um mundo que exige adaptação constante e aprendizado contínuo.

Versiane, Oribe e Rezende (2012, p.17) corroboram que: “A aprendizagem se dá no momento em que, ao lidarem com o ambiente, as empresas procuram aproveitar os recursos de que dispõem. Concomitantemente, são capazes de explorar oportunidades antes não vislumbradas, mudando as práticas correntes e desencadeando melhorias organizacionais”.

Ao interagir com o ambiente, as empresas não apenas utilizam seus recursos existentes, mas também identificam e exploram novas oportunidades, podendo levar a mudanças em suas operações, o que ressalta a importância da capacidade de uma empresa em aprender e evoluir para se manter competitiva no mercado.

De acordo com Glisson *et. al.* (2008), as pesquisas de clima organizacional buscam compreender as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho para que possam esclarecer melhor as diversas relações, hierarquias e o próprio ambiente da organização. É notado que, dentre os pontos de vista, há concordância de que um clima organizacional adequado reflete no cumprimento e realização das metas e objetivos da organização de forma positiva.

Yang (2003) fala que a cultura de aprendizagem se reflete no comportamento a partir da perspectiva do desenvolvimento organizacional, sendo reconhecida como um agente de mudança que pode ser facilitado ou dificultado por diferentes posturas adotadas pelas empresas.

Conforme Tracey *et. al.* (1995), a cultura de aprendizagem é caracterizada por percepções compartilhadas de que o aprendizado é a atividade central em todas as dimensões organizacionais.

Considerando tais implicações, foi observada a importância de destacar a relação entre essas variáveis, de forma a torná-las mais explícitas por meio da tabela abaixo:

Tabela 2 – Relações entre a cultura de aprendizagem e o clima organizacional

<b>CARACTERÍSTICA DA CULTURA DE APRENDIZAGEM</b>	<b>IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL/COMPORTAMENTO</b>
Compartilhamento do conhecimento e construção do saber.	Ambiente de liberdade e criatividade.
Aprendizagem contínua e integrada ao trabalho diário.	Continuidade e integração das ações.
Erro como oportunidade de aprendizagem e crescimento.	Desenvolvimento dos potenciais individuais e grupais.
Provoca tensão criativa.	Inovação.
Conflito considerado oportunidade de crescimento e aprendizagem.	Inovação, crescimento, maturidade, responsabilidade.
Relações colaborativas.	Engajamento, ambiente de confiança.
Raciocínio sistêmico.	Visão, pensamento crítico e estratégico.
Autodireção no aprendizado.	Autonomia, responsabilidade, melhoria na tomada de decisão.
Transformação do conhecimento tácito em explícito.	Ambiente colaborativo e comunitário, aprofundamento das conexões entre as pessoas, aumento da confiança.
Feedback bidirecional e contínuo, focado em soluções e apreciação.	Ambiente de segurança psicológica.
Foco no aprendiz e suas necessidades, alinhadas aos interesses do negócio.	Ambiente de desenvolvimento, pertencimento e engajamento.

Fonte: Adaptado de Vargas (2023) e Vergara (2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou nítido que na Era da Informação, em que a busca ativa por conhecimento e sua gestão se tornam um importante diferencial competitivo, as organizações que investem em uma cultura de aprendizagem sólida superam significativamente aquelas que não a têm. Portanto, é essencial, tanto para os funcionários, quanto para o crescimento do negócio.

Devido às transformações geradas pela globalização, as organizações têm se empenhado em entender melhor a dinâmica da vida no ambiente de trabalho, procurando entender como os funcionários, expostos a uma variedade de estímulos da organização e do ambiente laboral, compartilham percepções e atribuem significados à vida dentro da organização (Siqueira *et al.*, 2008). Nesse sentido, o clima organizacional emerge como um conceito crucial para compreender como o trabalho influencia o comportamento e as atitudes das pessoas, impactando sua qualidade de vida e o desempenho da organização (Martins, 2008).

A cultura de aprendizagem cria oportunidades de desenvolvimento e faz com que a organização não dependa apenas da contratação externa para aumentar suas competências e experiências, influenciando diretamente na motivação e desempenho dos funcionários, colaborando para o desenvolvimento de um mindset de crescimento e, além disso, tem relação com a capacidade de uma empresa manter-se à frente no mercado. Assim, proporcionar condições de inovação e criatividade, tanto em grupos quanto individualmente, faz com que a organização se torne mais competitiva no mercado e conseqüentemente gere maior rentabilidade.

Finalmente, foi possível observar, por meio da presente pesquisa, que as organizações de aprendizagem são uma tendência, não apenas na área de Treinamento e Desenvolvimento ou Educação Corporativa, mas também como uma boa prática de Gestão de Pessoas. Isto porque uma organização que investe na cultura de aprendizagem não só eleva as relações de satisfação, engajamento e colaboração por parte de seus funcionários, como também tem uma melhora significativa de outros fatores fundamentais para o desempenho, crescimento e inovação do negócio, como a gestão do conhecimento e a necessidade do *lifelong learning*.

Um bom clima organizacional em conjunto com uma cultura de aprendizagem tem inúmeras vantagens, pois proporciona um ambiente de segurança psicológica, através da valorização do desenvolvimento dos colaboradores, aumentando a produtividade e a retenção de talentos, além de melhorar a imagem da empresa. Esse tipo de cultura favorável, gera maior nível de aprendizado e inovação, permitindo a sustentabilidade das organizações frente às rápidas mudanças da Era da Informação.

## REFERÊNCIAS

- BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BURNHAM, T.F. *et al.* Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. *In: VI CINFOM - Encontro Nacional de Ciência da Informação*. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/3876>. Acesso em: 21 fev 2024.
- CHIAVENATO, I. Treinamento. *In: Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 12, p. 309.
- CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International Marketing**. 6a. ed. Orlando. Harcourt, 2001.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. *In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (org). Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- EBOLI, M. Educação corporativa: princípios, prática, pesquisa e perspectivas. *In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (orgs.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 2013. Cap 4, p. 50-62.
- GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? *In: GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 4, p. 41-58.
- GLISSON, C. et al. (2008). **Assessing the Organizational Social Context (OSC) of Mental Health Services: Implications for Research and Practice**. *Administration mental health*, New York, 35, 98–113.
- GOLEMAN, D. Liderança que gera resultados. *In: HARVARD BUSINESS SCHOOL REVIEW (org.). Gerenciando Pessoas*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Cap. 1, p. 6-31.
- KRUMM, D. Estrutura Orgnaizacional. *In: Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2005. Cap 3, p. 49-68.
- MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. (org). Medidas de Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 2, p. 31-42.
- MEDKE, R. **Futuro Exponencial**. LinkedIn: Roger Medke. Joinville, 28 jan 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/futuro-exponencial-roger-medke/>. Acesso em 14 mai. 2024.
- MILLER, D. A. preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. **Journal of Management**, Stillwater, v. 22, n. 3, p. 485-505, Jun 1996.

PEDLER, M. Y. *et al. Towards the learning company*, **Management Education and Development**, vol. 20, n. 1, p.1-8, 1989.

ROBBINS, S. P. Cultura organizacional. In: ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 16, p. 499-530.

SABOIA, J; CHIES, S. **Considerações sobre a Influência da Liderança no Clima Organizacional**: Estudo de Caso Múltiplo. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Garibaldi, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/8716377.pdf>. Acesso em: 24 mai 2024.

SCHOLOHAUER, C. **Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo**: Aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças. São Paulo: Editora Gente, 2021.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

SIQUEIRA ET AL 2008

TOFLER, A. O Meio Inteligente. In: **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980. Cap. 14, p. 174-183.

Vargas, S. **Será que existe Cultura de Aprendizagem na sua empresa?** LinkedIn: Soani Vargas. São Paulo, 23 ago 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ser%C3%A1-que-existe-cultura-de-aprendizagem-na-sua-empresa-soani-vargas/>. Acesso em 14 mai. 2024.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JR.; T. Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, set/out 1993, p. 68-87.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. Ribeirão Preto: Atlas, 2014.

VERSIANE, A. F.; ORIBE, C.Y.; REZENDE, S. F.L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, jul/ago 2013, p. 15-44.

VIANNA, M. A. T & D nas organizações de aprendizagem como estratégia organizacional. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (orgs.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Gestão e Estratégias. São Paulo: Makron Books, 2013. Cap 2, p. 17-29.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2023**. Genebra, 2023. Disponível em: <[www.weforum.org/publications](http://www.weforum.org/publications)>. Acesso em: 24 fev. 2024.

YANG, E. Lições Aprendidas das Experiências do Japão, Coréia e Brasil em Aprendizagem e Inovação Organizacional. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão**

**e Tecnologia.** Resende: Associação Educacional Dom Bosco. Disponível em: SEGeT (aedb.br). Acesso em: 06 mar 2024.