



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

ANDREIA DUARTE ALEIXO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
andreia-aleixo@unir.br

KÊNIA LUZIA VIEIRA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
kenialuzia@hotmail.com

NILZA DUARTE ALEIXO DE OLIVEIRA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
nilza@unir.br

JANILENE VASCONCELOS DE MELO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
janilene18@gmail.com

SUZENIR AGUIAR DA SILVA SATO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
suzi@unir.br

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

ORGANIZATION LEARNING FOR SUSTAINABILITY: AN EXPLORATORY STUDY IN THE FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE CITY OF CACOAL/RO

Área temática - Responsabilidade social corporativa

RESUMO

A aprendizagem organizacional é uma ligação construtiva entre organizações e as pessoas, a qual contribui para o avanço do desempenho e da produtividade, bem como visando melhores resultados dentro das organizações. Este trabalho teve por objetivo analisar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Como técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista com roteiro semiestruturado aplicada aos gestores e também aos funcionários com maior tempo de serviço das 11(onze) instituições financeiras pesquisadas. A coleta de dados ocorreu nos meses de abril a junho de 2016. Com base na pesquisa realizada junto às instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional, notou-se que elas, na condução do processo de aprendizagem, estão proporcionando um aprendizado constante aos seus funcionários e sempre evidenciando a importância da missão, visão e os objetivos das instituições. Contudo, os resultados indicaram que as ações relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional atenderam aos objetivos propostos, pois ficou evidenciado que as instituições financeiras possuem uma preocupação com o processo de aprendizagem dos seus funcionários. Enquanto que as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade, atenderam parcialmente os objetivos propostos nesta pesquisa, pois ainda é considerada um pouco incipiente no município de Cacoal/RO, porque a maioria das ações estão sendo desenvolvidas em nível regional e em todo o Brasil.

Palavras-Chave: Aprendizagem. Organizações. Sustentabilidade. Responsabilidade Social Empresarial. Instituições Financeiras.

ABSTRACT

The organizational learning is a constructive link between organizations and people, once it contributes to the improvement of development and productivity, as well as aiming better results inside the organizations. The aims of this article was to analyse the actions used in the process of organizational learning that are able to contribute to the promotion of sustainability in financial institutions. It is an exploratory and descriptive study, bibliographical and field research, with qualitative approach. As a research technique, it was adopted interviews with semi structured script applied to the managers and to the older employees from the 11 (eleven) companies researched. Data collection happened from April to June 2016. The results have shown that the actions related to the process of organizational learning accomplished the goals established by the research. It was clear that the financial institutions are worried about the learning process of their employees. On the other hand, the actions used in the process of organizational learning, which contribute to the promotion of sustainability, accomplished just half of what was proposed by this research. This is still considered incipient in the city of Cacoal/RO, for most of the actions are being developed on a regional basis and all over Brazil.

Keywords: Learning. Organizations. Sustainability. Social and Entrepreneurial Responsibility. Financial Institutions.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, muito se tem discutido sobre o tema da aprendizagem organizacional. Entretanto, o processo de aprendizagem nas organizações não está apenas interligado às atividades formais que os funcionários desenvolvem dentro do ambiente de trabalho. Ele deve estar relacionado a qualquer tipo de oportunidade de criação ou disseminação de conhecimentos, cujo foco principal deve ser o aprendiz. A aprendizagem é considerada como estratégia de competitividade em que as organizações desenvolvem suas competências e habilidades para que alcancem melhores resultados. (BARBOSA *et al*, 2003).

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional pode ser considerada como uma alternativa às grandes mudanças enfrentadas pelas organizações, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender consecutivamente a partir das experiências organizacionais e manifestar esses conhecimentos em práticas que contribuam para uma melhor atuação, tornando a empresa mais competitiva e sustentável.

Para Silveira e Maia e Fioravanti (2012), a aprendizagem organizacional e a sustentabilidade visam à integração de objetivos de múltiplas naturezas, de modo, que se torne um instrumento para viabilizar a sustentabilidade da organização baseada na abordagem *triple bottom line*, nas dimensões econômica, social e ambiental. Assim, a aprendizagem organizacional constitui uma ferramenta efetiva para a promoção da sustentabilidade organizacional. Isso porque, todo o investimento feito de maneira apropriada em aprendizagem resulta em múltiplos benefícios aos *stakeholders* nas organizações.

Com base no exposto, esse estudo buscou responder a seguinte questão problema: Como o processo de aprendizagem organizacional pode contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras?

Assim, o objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

Para realização desse estudo, foi utilizado estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo. Como técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista com roteiro semiestruturado aplicada aos gestores e também aos funcionários com maior tempo de serviço das 11 (onze) instituições financeiras pesquisadas. A coleta de dados ocorreu nos meses de abril a junho de 2016.

Com base na pesquisa realizada junto às instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional, notou-se que as mesmas, na condução do processo de aprendizagem, estão proporcionando um aprendizado constante aos seus funcionários e sempre evidenciando a importância da missão, visão e os objetivos das instituições. Evidenciou-se que a experiência já adquirida pelos funcionários em experiências anteriores favorece e facilita a incorporação de melhorias para aquisição de novos conhecimentos, pois a aprendizagem contínua constitui-se como uma característica básica para que a organização consiga sobreviver no mercado cada vez mais competitivo.

Os resultados indicaram que as ações relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional atenderam aos objetivos propostos, visto que ficou evidenciado que as instituições financeiras possuem uma preocupação com o processo de aprendizagem dos seus funcionários. Enquanto que as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, pois ainda é considerada um pouco incipiente no município de Cacoal/RO, uma vez que, a maioria das ações estão sendo desenvolvidas em nível regional e em todo o Brasil.

2 AS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem organizacional pode ser considerada como um retorno para as mudanças enfrentadas pelas organizações na busca em desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de novos conhecimentos organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que possam contribuir para um maior desempenho, fazendo com que as organizações tornem-se mais competitivas. Para tanto, faz-se necessário que as organizações desenvolvam pressupostos básicos no desenvolvimento de estratégias e de procedimentos para que se obtenham melhores resultados contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento (BITENCOURT, 2010).

Senge (2010) ressalta que qualquer organização que tem o propósito de crescer e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes deve saber que a habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes podem se tornar única e exclusiva vantagem competitiva sustentável das organizações.

Portanto, para que uma organização obtenha êxito quanto à aprendizagem, ela necessita empenhar-se para aprimorar o processo de aprendizagem e manter o foco no desenvolvimento da competência da organização, objetivando criar um ambiente fértil para o surgimento de conhecimentos inovadores. É essencial que a organização esteja consciente de que a melhoria deve ser ininterrupta e ser entendida como uma das bases para um bom aprendizado e aumento da capacidade organizacional (ANTONELLO, 2005).

Nesse contexto, Bitencourt (2010), destaca as 5 (cinco) disciplinas de Peter Senge que são consideradas essenciais para um bom desenvolvimento das organizações que aprendem, conforme a seguir:

- 1) **Domínio pessoal** - por meio do exercício do domínio pessoal, ocorre o treinamento, que serve para elucidar e ampliar, de forma contínua, o objetivo individual, a unir forças, a treinar a paciência e a observar a realidade de forma nítida;
- 2) **Modelos mentais** - são pensamentos permanentes que se tornaram comuns ou até mesmo lembranças que determinam a maneira de como enxergar o universo e as condutas;
- 3) **Objetivo comum** - sua estratégia está voltada para a busca de imagens futuras. São objetivos, valores e compromissos em que os membros da organização interna distribuem entre si;
- 4) **Aprendizado em grupo** - inicia-se com a interação da equipe, e depende de um bom relacionamento dos envolvidos em criar novas ideias e envolverem no raciocínio coletivo;
- 5) **Raciocínio sistêmico** - abrange o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum e o aprendizado em grupo, interligando-os e procurando explicar de forma objetiva todo o conjunto, apontando as alterações que podem ser efetuadas a fim de aprimorá-las.

As organizações que buscam desenvolver meios para administrar o conhecimento ou se dedicam a disseminar a aprendizagem organizacional são tidas como organizações que aprendem. As organizações em aprendizagem referem-se a um processo de aprendizado contínuo, em que a melhoria e mudanças no trabalho desenvolvido possam se fortalecer cada vez mais por meio da intensificação do aprendizado. Uma empresa focada em conhecimento caracteriza-se como uma organização de aprendizagem, que trata o conhecimento como um meio estratégico (BARBOSA *et al*, 2003).

Segundo Mcshane (2013) Mcshane e Glinow (2014), o processo da AO adquiridos pela empresa ocorre da seguinte forma:

- a) **Aquisição do conhecimento** - a empresa deve atentar para as tendências oriundas do ambiente externo e também procurar desenvolver ideias próprias. O conhecimento ocorre de maneira mais veloz quando a empresa contrata novo profissional e também na compra de outra empresa. Um dos meios utilizados pela organização na aquisição de conhecimento ocorre quando seus membros, ao entrarem em contato com as fontes externas, trazem novos conhecimentos para dentro da entidade.
- b) **Compartilhamento do conhecimento** - as organizações necessitam de uma política de compartilhamento do conhecimento, pois a distribuição do conhecimento faz com que eles sejam compartilhados por todos os membros da organização. Dentre os canais mais utilizados pode-se destacar a comunicação e outros meios, tais como: observação, experiência, treinamento e prática.
- c) **Utilização do conhecimento** - dentro da organização, a utilização do conhecimento merece um cuidado especial, pois ele deve ser utilizado de maneira a contribuir para o crescimento organizacional. A empresa tem que deixar bem claro que um determinado conhecimento existe e que está à disposição da equipe e que terão liberdade para colocá-los em prática, daí a importância da existência de uma cultura que incentive o processo de aprendizagem.
- d) **Armazenagem do conhecimento** - representa a forma pela qual os conhecimentos são estocados para consulta futuras. A memória organizacional é o resultado da armazenagem do conhecimento. O conhecimento tácito por ser um conhecimento bem característico do indivíduo, isto é, a sua armazenagem ocorre dentro do cérebro de cada pessoa, por isso mesmo, por ser individual, é complicado o seu compartilhamento, razão pela qual é menos divulgado, enquanto que o conhecimento explícito envolve a documentação e o armazenamento de informações em poder da organização, portanto, esse é de fácil divulgação.

No entanto, a aprendizagem organizacional pode ser encarada como investimento para a produção do capital humano, que por se tratar de um bem da empresa, representa um ativo econômico. Quanto ao desenvolvimento pessoal, pode-se apontar um novo significado do trabalho, aumento de capacidades relativas ao conhecimento, além de outros que ajudam a evolução pessoal, bem como a evolução profissional do quadro funcional, sem deixar de respeitar os limites da natureza do ser humano, bem como do meio ambiente. A aprendizagem ocorrida no interior das organizações transforma-se em um dos meios mais apropriados para o surgimento da sustentabilidade organizacional (SILVEIRA; MAIA; FIOVARANTI, 2012).

3 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Camargo (2011) enfatiza que no século XX, mais precisamente na década de 80, teve início o surgimento do desenvolvimento sustentável, resultado de acalorados debates e críticas ao então modelo de crescimento econômico que vigorava. O desenvolvimento sustentável mostrou-se como um novo fator de percepção referente às soluções para os problemas mundiais, que não trata apenas da destruição ambiental, mas abrange também as esferas sociais, políticas e culturais. Apesar do nascimento do desenvolvimento sustentável ser reconhecidamente importante, ele segue, na realidade, por direções que desafiam as noções de sustentabilidade. Nessas circunstâncias, o desenvolvimento sustentável representa um tema de relevante importância no século XXI e seu alcance, um dos grandes problemas a ser enfrentado. Contudo, o desenvolvimento humano desempenha um papel de suma importância na aquisição do desenvolvimento sustentável.

Assim, para que uma sociedade possa ser considerada sustentável, ela precisa dedicar-se aos cuidados com os elementos do meio ambiente, de forma a minimizar os riscos e

maximizar a preservação. Além disso, não podem deixar de preverem seus objetivos gerais, cuidar do bem-estar dos seus *stakeholders* e da permanente evolução da imagem da organização (MIKHAILOVA, 2004; ALMEIDA, 2002).

Nesse contexto, Dias (2011) afirma que a sustentabilidade organizacional está apoiada no *Triple Bottom Line* (TBL), no qual tem uma ligação com as 3 (três) dimensões da sustentabilidade, ou seja, o tripé da sustentabilidade e ocorrem nas organizações da seguinte forma, conforme figura 1:

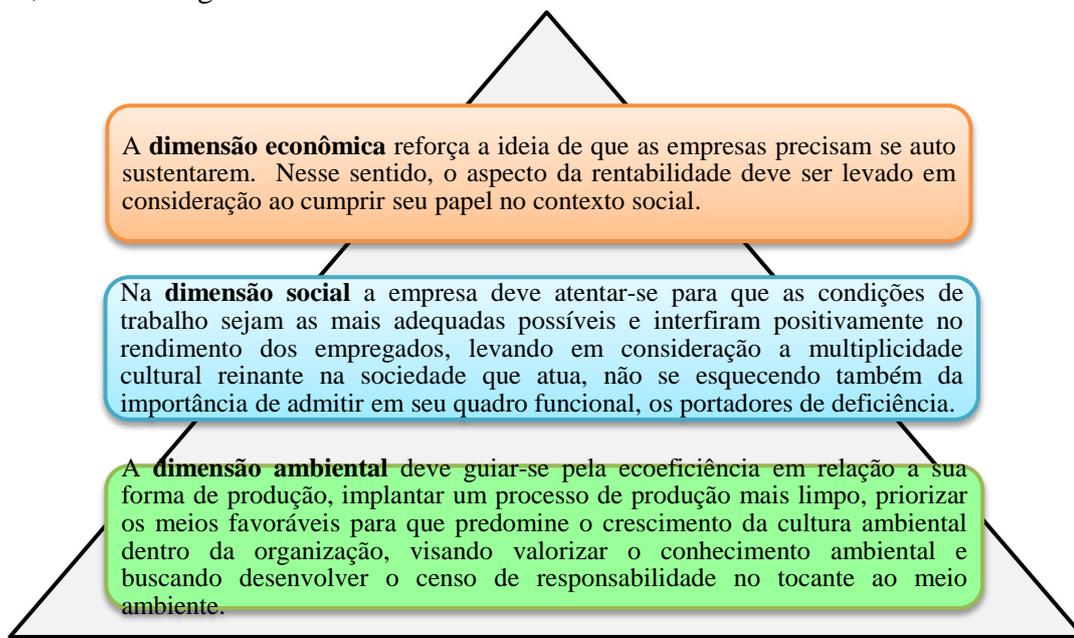


Figura 1 - As dimensões dinâmicas da sustentabilidade

Fonte: Adaptado pela autora. (DIAS, 2011)

A empresa para ser considerada sustentável precisa colaborar com o desenvolvimento sustentável, de forma a buscar a integração dos benefícios econômicos, sociais e ambientais, que venham a serem os três sustentáculos da sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 2004). Por intermédio deles, a organização passa a trabalhar focada no crescimento contínuo, admitindo que a sociedade depende da economia, e essa depende do ecossistema global e aquele, por sua vez, depende da sociedade (SACOMANO, 2010). Silveira (2012) acrescenta que a sustentabilidade nas organizações “*triple bottom line*” traz em si a estrutura de uma administração estratégica de qualidade, já que introduz a necessidade de refletir o ambiente organizacional como um todo, equilibrado, responsável e voltado para o longo prazo.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

A aprendizagem organizacional pode ser caracterizada pelas organizações como um ideal para o qual as organizações devem buscar atingir juntamente com os seus objetivos estratégicos. Assim, as organizações devem aumentar a sua capacidade de produzir e absorver novos aprendizados e voltar a reaprender, identificando seus pontos fortes e fracos por meio da experiência adquirida. Cabe à organização, com base na aprendizagem gerada pela introdução de novas demandas de mercado, tratar sobre a inovação do conhecimento, permanecer economicamente competitiva, sustentável eticamente e com visão quanto ao comprometimento e responsabilidade social (BOZZETTO, 2015).

No contexto empresarial, a responsabilidade social pode ser definida como dever

moral acatada por uma organização, perante a sociedade, que promova ações que impactem positivamente no ambiente e proporcione o crescimento sustentável da sociedade, provocando melhores condições de vida e do bem-estar coletivo de seus “*stakeholders*”, para todos aqueles que interagem com a empresa, ou seja, os clientes, os fornecedores, entre outros (LEVEK, 2004).

Uma organização para ser considerada socialmente responsável, faz-se necessário que a mesma pratique a valorização do relacionamento com todos os membros diretos e indiretos ao negócio da empresa (o público interno e o externo à empresa), atendendo aos anseios deles, dentro da programação de suas atividades (GARAY, 2001). As empresas que são voltadas para as questões ambientais e sociais e praticam gestões com foco no desenvolvimento sustentável são denominadas empresas socialmente responsáveis (SILVA *et al.*, 2013).

Assim, a responsabilidade social nasce como recuperação da função social da empresa, cujo objetivo principal é incentivar o crescimento humano sustentável, transcendendo o tema ambiental e abrangendo outros campos, tais como: social, cultural, econômico e político, e busca vencer a extensão existente entre o social e o econômico, forçando as empresas a reavaliarem seus papéis e a maneira de gerenciarem seus negócios. Portanto, a responsabilidade empresarial não pode ser limitada ao lucro de seus acionistas e dirigentes. Ela passou a ser responsável pela promoção do desenvolvimento social onde está localizada, implementando ações que estimulem o bem-estar de todos (DUARTE; TORRES, 2005).

Entretanto, as empresas que buscam valorizar a responsabilidade social, conseguem se diferenciar e, em virtude disso, estabelecem uma relação de fidelização de seus clientes internos e externos. A sociedade tem aumentado o grau de exigência quanto à atuação das empresas em relação ao comprometimento das causas sociais. Portanto, não são bem vistas aquelas empresas que visam apenas ao aumento da lucratividade (DANTAS, 2011).

5 METODOLOGIA

Esta seção trata da estrutura metodológica que foi utilizada para alcançar os objetivos propostos. Assim, a metodologia utilizada incluiu simultaneamente a abordagem qualitativa, com estudo de campo e como técnica de pesquisa a entrevista.

No que se refere aos objetivos tratou-se de um estudo exploratório-descritivo. Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm por finalidade a busca pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação dos conceitos e ideias, levando em consideração a criação de problemas mais precisos ou suposições pesquisáveis para estudos futuros. E a pesquisa descritiva é referida como a pesquisa que foca na observação, no registro, na análise e na ordenação de dados, sem manipulá-los, ou seja, sem sofrer influência do pesquisador, buscando encontrar a frequência com que um elemento surge, sua natureza, suas qualidades, suas causas e suas interações com outros fatos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classificou-se como bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Pesquisa de campo é aquela empregada com a finalidade de alcançar informações e/ou conhecimentos referentes a um problema para o qual busca uma resposta, ou de uma hipótese, que deseja a comprovação, ou ainda, identificar novos elementos ou as afinidades entre eles (PRODANOV; FREITAS, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2003). Assim, a pesquisa qualitativa permitiu verificar e compreender as ações que estão sendo utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

No que se refere ao método de pesquisa, esse configurou-se como dedutivo. Quanto à técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, tendo como base um roteiro semiestruturado que foi elaborado a partir dos

objetivos propostos de acordo com o referencial teórico pesquisado. A entrevista consiste numa conversa envolvendo o entrevistador e o entrevistado, ou diversos interlocutores, conduzida ativamente pelo entrevistador. Essa tem a finalidade de produzir informações propícias para um objeto de estudo, e o questionamento pelo entrevistador, de assuntos igualmente pertinentes com o propósito de atingir a essa finalidade (MINAYO, 2011).

A pesquisa foi realizada nas 11 (onze) Instituições Financeiras do município de Cacoal/RO, sendo elas: 3 (três) são bancos públicos e 8 (oito) são bancos privados, dentre eles, 5 (cinco) são cooperativas de crédito, respectivamente com o número de funcionários.

Para tanto, o público alvo da pesquisa foram os gestores e também aos funcionários com maior tempo de serviço, e o objeto de análise foram as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

A coleta de dados ocorreu nos meses de abril e maio de 2016. Já com os funcionários, a entrevista foi realizada somente no tocante à aprendizagem organizacional, e foi realizada nos meses de maio e junho de 2016.

Para o tratamento dos dados foi adotada a análise de conteúdo, que é uma técnica de levantamento de dados, em que emprega textos, informações já colhidas, falas, ou seja, é feita depois da coleta. Conforme Gerhardt *et al* (2009), a análise de conteúdo é um método de pesquisa que por sua vez possui certas características metodológicas: a objetividade, a sistematização e a inferência. Por fim, a análise das informações obtidas com as entrevistas foi confrontada de forma qualitativa com o referencial teórico estudado.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro ponto abordado pela presente pesquisa refere-se à como as instituições financeiras absorvem, internalizam ou incorporam conhecimentos, 100% dos entrevistados responderam ser por meio da leitura de documentos impressos/online. Esse mecanismo é o meio mais utilizado por ser considerado uma prática comum no ambiente de trabalho e representar a forma mais rápida das instituições financeiras atualizarem e introduzirem novos conhecimentos, que deverão ser adquiridos por todos dos funcionários.

Ainda, 82% dos gestores consideram que a educação formal e a prática individual são as formas mais comuns de absorver, internalizar ou incorporar conhecimentos, e 73% responderam que a prática da observação ainda é muito comum nesse meio, como forma de aprendizagem. Já para os funcionários entrevistados, 73% consideram que a forma de absorver, internalizar ou incorporar conhecimentos ocorre por meio da leitura de documentos impressos/online, educação formal e a prática individual e que essas práticas são as mais utilizadas dentro das instituições financeiras.

No que se refere à troca de conhecimentos com outras instituições financeiras, 36% dos gestores entrevistados disseram que apenas existem trocas de conhecimentos entre as matrizes e filiais, tendo esse fator como um ponto negativo nesse setor. Silveira (2004) diz que as empresas bem administradas usam e desenvolvem conhecimentos. Sendo que a informação pode ser obtida tanto pela experiência direta, quanto pelas experiências obtidas junto as outras organizações. Assim, ao aproveitar as oportunidades trazidas pelo ambiente, as organizações captam informações e as transformam em conhecimentos, e ao tomar decisões levam em considerações às experiências.

Questionados se para as instituições financeiras o desenvolvimento da aprendizagem constante é visto como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional no mercado competitivo, 100% dos gestores entrevistados responderam que sim. Entretanto, para 55% dos gestores, o treinamento representa um diferencial competitivo que ajuda a instituição a prestar um serviço de melhor qualidade, evitando desperdícios de materiais e o

retrabalho, e ao mesmo tempo atende às expectativas dos clientes.

Quando perguntado aos funcionários sobre as formas que as instituições financeiras utilizam para motivar e agregar novos conhecimentos e se os mesmos recebem alguma recompensa, 73% confirmaram que os maiores incentivos se referem à aprendizagem individual e coletiva. E para 45% dos funcionários, a educação continuada é uma das formas que mais contribui para motivar e agregar novos conhecimentos.

Bitencourt (2010) diz que a AO proporciona melhor entrosamento entre os membros envolvidos, estabelecendo ligações entre as estratégias organizacionais e/ou desenvolvimento gerencial, uma vez que desenvolve uma formação coletiva. Assim sendo, as competências coletivas são mais amplas que as individuais, embora ambas contribuam de forma benéfica para a organização, pois o bom crescimento da competência individual quando desenvolvida de forma correta pela política da empresa, faz com que os indivíduos adquiram as competências necessárias, que irão influenciar e contribuir para a aprendizagem coletiva, tornando a instituição mais capacitada para vencer os obstáculos impostos pelo mercado.

Com relação à forma que os funcionários adquirem ou atualizam seus conhecimentos dentro das instituições financeiras, 91% dos gestores afirmaram ser por meio de reuniões e o treinamento. Nesse contexto, 100% dos funcionários entrevistados consideram o treinamento oferecido pelas instituições financeiras como meio para adquirirem ou atualizarem seus conhecimentos, e 82% dos funcionários também destacaram os cursos como meios importantes.

Para Silveira e Maia e Fioravanti (2012), utilizar práticas em equipe, reuniões, treinamentos, entre outros, são tidos como meios que facilitam a obtenção, a geração, e a disseminação de conhecimentos no interior das organizações. Desse modo, facilita ao funcionário aplicar os conhecimentos que estejam relacionados as suas atividades funcionais na organização.

No que tange ao processo de aprendizagem proporcionado aos funcionários pelas instituições financeiras, 100% dos gestores alegam estar diretamente relacionado à missão e aos objetivos da instituição, em que esses são comunicados diretamente aos funcionários. Ressalta-se ainda que nesse processo os funcionários precisam ter em mente de forma clara qual é a razão da existência da empresa, bem como os seus objetivos, conforme pode ser observado na figura 2:

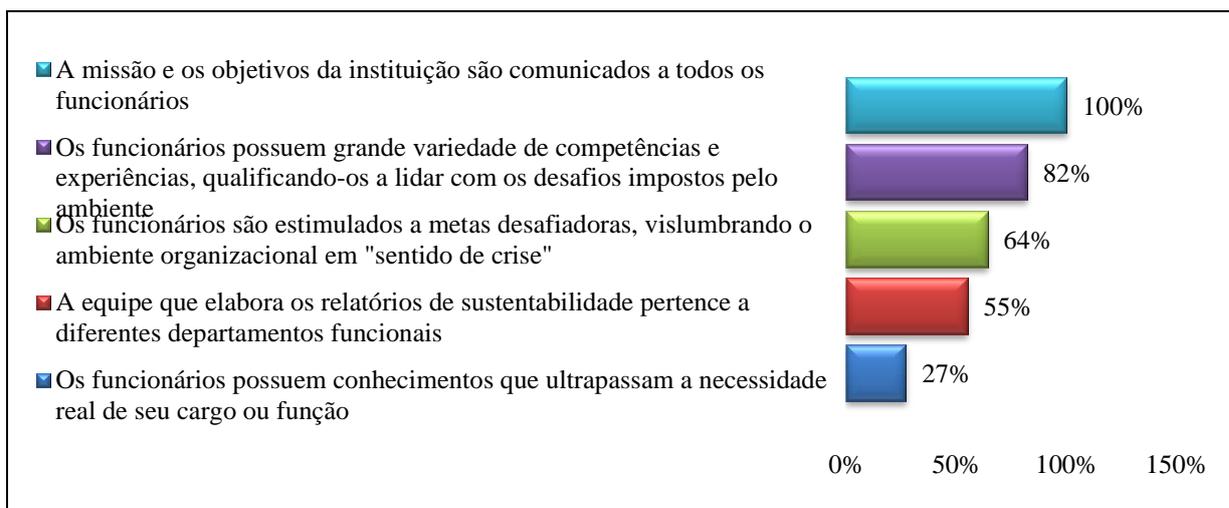


Figura 2 – Processo de aprendizagem proporcionado aos funcionários pelas instituições financeiras

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda sobre a figura 8, nota-se que 82% dos gestores ressaltam que nesse processo de aprendizagem os funcionários possuem grande variedade de competências e experiências,

qualificando-os a lidar com os desafios impostos pelo ambiente. 64% responderam que os funcionários são estimulados a metas desafiadoras, vislumbrando o ambiente organizacional em “sentido de crise”.

Com relação ao processo de aprendizagem proporcionado aos funcionários pelas instituições financeiras, 100% dos funcionários entrevistados afirmaram que são comunicados diretamente quanto à missão e aos objetivos da instituição, e 91% ainda relataram que possuem grande variedade de competências e experiências, as quais as instituições vêm qualificando-os a lidarem com os desafios impostos pelo ambiente.

Assim, esse resultado demonstra que as instituições financeiras possuem uma grande preocupação com o processo de aprendizagem, para que elas possam atingir suas metas e seus objetivos sempre alinhados com a missão da empresa. Para Barbosa *et al* (2003), as empresas voltadas para a geração do conhecimento estão envolvidas tanto com as ideias, quanto com os ideais, pois o grau de comprometimento de cada empregado em relação à organização e também o grau de identificação no tocante a missão da empresa farão toda a diferença.

Já com relação às barreiras enfrentadas pelos funcionários nas instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento por meio da prática, 55% dos gestores relataram que os funcionários possuem muita dificuldade em desaprender conhecimentos trazidos de outras organizações, os quais são considerados pela instituição atual como conhecimentos obsoletos e inúteis.

Outra barreira enfrentada pelas instituições financeiras, refere-se à dificuldade de relacionamento com 36% e a dificuldade de transmissão de conhecimento com 9%. De acordo com os gestores das instituições financeiras entrevistadas, muitas vezes os funcionários apresentam resistências em seu relacionamento com os colegas, principalmente quando são trocados de setor dentro da própria instituição ou para outra filial, e também não se sentem comprometidos em repassar o seu conhecimento para o funcionário que irá ocupar o seu posto antigo de trabalho.

Já para os funcionários, com relação às barreiras enfrentadas por eles nas instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento por meio da prática, 55% dos deles declararam que possuem dificuldades em desaprenderem (conhecimentos obsoletos e inúteis), e 27% alegaram que possuem dificuldades em transmitirem as informações dentro da instituição para seus pares.

Zangiski e Lima e Costa (2009) ressaltam que as barreiras na aprendizagem organizacional refletem o insucesso/fracasso dentro da empresa, no que refere ao conhecimento. Contudo, faz-se necessária a adoção de meios que eliminem as barreiras relacionadas à aprendizagem, pois tais eliminações constituem fator primordial para que ocorra o processo da aprendizagem.

6.1 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta segunda subseção, serão apresentados os resultados da pesquisa referente à questão da sustentabilidade, ou seja, a percepção que os entrevistados possuem sobre o assunto. Assim, questionados se as instituições financeiras possuem alguma política ambiental, cujas diretrizes são refletidas nos processos de planejamento e gestão da empresa. Das (11) instituições financeiras pesquisadas, (5) disseram que possuem a política ambiental, (1) respondeu que não possui, mas que há projetos em andamento, e que a instituição também possui em andamento uma cartilha e nela será abordado o tema, (1) respondeu que somente a matriz possui, e (4) responderam que por enquanto não se aplica em nenhuma de suas filiais.

As instituições que disseram possuir política ambiental, destacaram as seguintes ações: 1) realizam a destinação específica de cada material utilizado na instituição, e que o papel a exemplo, é totalmente picotado antes do seu descarte; 2) segue os planos relativos ao meio

ambiente como a Agenda 21 entre outros; 3) a questão da sustentabilidade já faz parte da missão, visão e dos valores da instituição; 4) ajuda no desenvolvimento de projetos como a Fundação SOS Mata Atlântica entre outros; e 5) possui uma linha de crédito para produtos que sejam sustentáveis.

Questionados a respeito de suas práticas sustentáveis, 100% das instituições realizam mais ações na dimensão social, 82% na econômica e 64% na ambiental. Na figura 3, é possível observar essas ações de forma mais detalhada.

DIMENSÃO	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS		
	Públicas	Privadas	Cooperativas de Crédito
Ambiental	- Projetos de financiamentos que atendem a legislação ambiental (São aprovados os projetos que estão em conformidade com a lei ambiental vigente);	—	—
Econômica	- Pronaf (Linha de financiamento que tem como foco a Agricultura Familiar);	—	- Um Olhar para o Futuro (O programa impulsiona o conhecimento relacionado ao cooperativismo. E o fortalecimento da Agricultura Familiar);
Social	- Infraestrutura (Construção ou Ampliação de empresas, de modo a melhorar o trabalho e também o atendimento ao público); - Programa AABB Comunidade (Atende crianças e adolescentes de 6 a 18 anos incompletos das comunidades carentes. Conta com complementação educacional, e atividades esportivas);	- Fundação Bradesco (Oferece alfabetização, nos níveis de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental, e Ensino Médio) e também aulas de música, e cursos técnico (informática));	—

Figura 3 – Práticas sustentáveis de acordo com o tripé da sustentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Notou-se que as instituições financeiras no município de Cacoal também estão praticando caráter filantrópico, como: a) buscando incentivar à leitura, é feita a doação anual de 100 (cem) livros novos a diferentes instituições/escolas, com assuntos relacionados à literatura; b) em final de ano são realizadas doações de brinquedos ao Abrigo Pingo de Gente; c) doação do valor arrecadado no evento Feira da Solidariedade do Cernic, ao próprio Cernic; d) apoio a projetos sociais que estejam de acordo com as normas exigidas e que mais atender à sociedade, tendo como contempladas, A Casa da Sopa com a construção de um barracão, e no município de São Felipe D' oeste, o evento Feira da Mandionana, com doação em espécie; e) doação de sangue no mês do cooperativismo (julho), quando os doadores serão os funcionários e também os cooperados, como o intuito de aumentar o estoque de sangue da Fhemeron; f) as crianças e os adolescentes da Escolinha de Futebol Meninos de Ouro, recebem apoio com patrocínio de uniformes; e g) são oferecidos aos funcionários e aos cooperados curso de educação financeira, com intuito de conscientizar como gastar o dinheiro de forma consciente.

No que se refere às medidas adotadas pela instituição visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência, observou-se que 82% das instituições financeiras responderam que o método mais utilizado é a sensibilização e conscientização de seus funcionários para a recepção e boa convivência profissional, pois são pessoas que devem

ser recebidas no ambiente de trabalho sem que haja nenhum tipo de rejeição ou discriminação por sua condição.

Bozzetto (2015) enfatiza que para tornar realidade a inclusão dessas minorias no mercado de trabalho, faz-se necessário um olhar humanizado, para que aconteça uma maior recepção quanto ao processo de inserção. Deve-se também adotar e valorizar a diversificação de mão de obra e gerar meios que visem ao aumento da inclusão, bem como, o crescimento profissional. Essa política, contudo, reflete positivamente na imagem da empresa, que passa a ser vista de maneira diferenciada perante a sociedade por cumprir uma importante função social.

Já com relação à preocupação das instituições financeiras com a qualidade de vida dos seus funcionários, 73% responderam que possuem programas que incentivem à redução de horas-extras e equilíbrio entre carga horária disponível e demanda de trabalho, como medida para não sacrificar a vida pessoal e familiar do funcionário, e por consequência estar melhorando a sua qualidade de vida.

No que se refere às iniciativas das instituições financeiras que visem minimizar o impacto ambiental gerado por sua atuação, 100% das empresas entrevistadas responderam que procuram reduzir o consumo de papel, oferecendo aos clientes a opção de receberem extratos e faturas de cartão em formato eletrônico, com o intuito de minimizar o impacto no meio ambiente, conforme pode ser observado na figura 4. Mas muitos clientes ainda são apegados aos extratos físicos e apresentam rejeições em relação ao formato eletrônico.

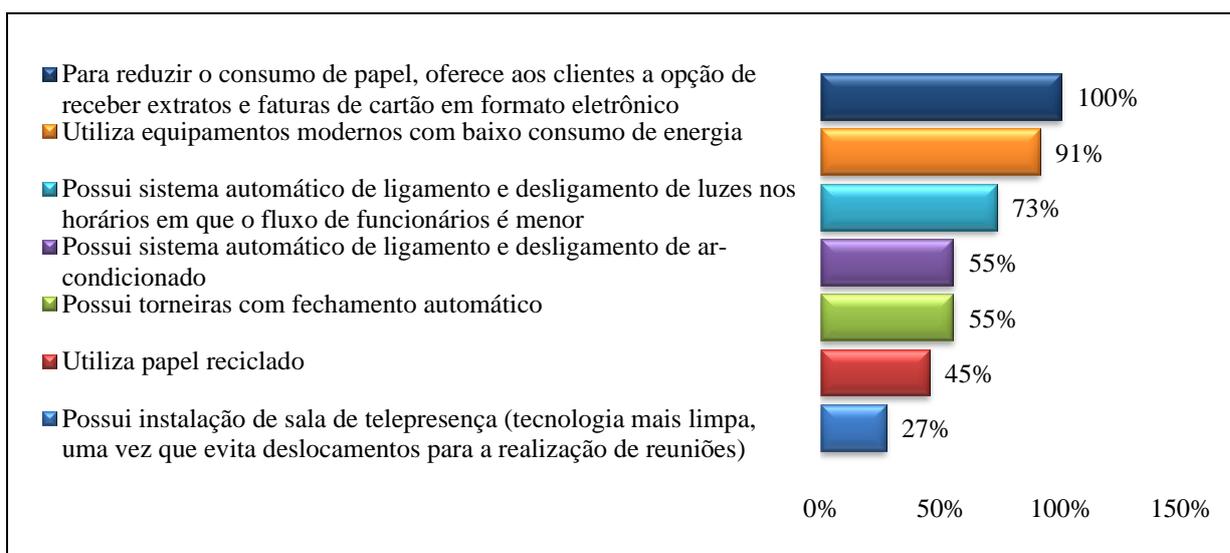


Figura 4 – Iniciativas para minimizar o impacto ambiental

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda sobre a figura 4, pode se observar que 91% das instituições também possuem equipamentos com baixo consumo de energia (Ar Condicionado, Computador, Lâmpada de LED, Caixa Eletrônica) e 73% possuem sistema automático de ligamento e desligamento de luzes nos horários de baixo fluxo.

Para Lage (2001), as discussões sobre a questão da sustentabilidade que trata do aproveitamento dos recursos naturais vêm sendo ampliada onde se busca pela localização de novas formas que levam ao aperfeiçoamento de tecnologias capazes de repor ou renovar os recursos que foram explorados, em que a reciclagem e a reutilização funcionam como um meio para retardar o processo de exaustão dos elementos disponíveis. Pode ainda unir ações que visem à educação como forma de desenvolvimento de uma consciência no que tange à questão ambiental.

Quanto aos programas sociais que são promovidos pelas instituições financeiras que

visem beneficiar os funcionários e familiares, 91% das instituições financeiras responderam que a maior preocupação está na qualificação profissional, e 55% com a saúde de seus funcionários, conforme pode ser evidenciado na figura 5:

Funcionários	<p>Descontos na mensalidade para formação profissional ou acadêmica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) até 40%, cursos de Gestão Econômica, Finanças, entre outras áreas afins; 2) até 50%, áreas voltadas para a Administração/Cooperativismo; 3) de 50% até 80%, Administração, Ciências Contábeis, Economia, entre outras áreas afins; 4) até 80%, dependendo da função em que atua o funcionário na empresa, como Graduação, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado/cursos na área de atuação da empresa; 5) até 80%, curso de Idiomas, Administração, entre outras áreas afins. E nas áreas não afins, até 60%; 6) até 25%, áreas não afins. E até 50%, em áreas afins da empresa; 7) até 60%, em áreas afins. <p>Gratuito:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cursos de formação profissional.
Funcionários e Familiares	<p>Gratuito:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Educação financeira.

Figura 5 – Programas sociais que são promovidos pelas instituições financeiras

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Assim, percebe-se que as instituições financeiras ainda possuem uma visão incipiente a respeito desse assunto, pois o maior foco delas ainda é a qualificação profissional, uma vez que assim obterão um maior retorno para a instituição. Mas para Almeida (2002), em uma economia cada vez mais integrada, o investimento em educação, bem como o treinamento dos trabalhadores irão interferir diretamente na melhoria da empresa e conseqüentemente na produção de resultados satisfatórios, já que elevando o nível educacional dos trabalhadores ocorrerá também o aumento da produtividade.

Quanto à atuação das instituições financeiras com responsabilidade social, 73% das instituições entrevistadas responderam identificar-se como uma corporação cidadã, e 55% disseram que a responsabilidade social melhora a sua imagem perante a sociedade, pois geralmente as instituições são bem vistas socialmente e possuem uma preocupação em ajudar na formação de uma sociedade mais responsável, não visando apenas o seu lucro.

De acordo com Garay (2001), quando uma empresa se posiciona socialmente de forma responsável, constitui-se em um diferencial competitivo, que tende a trazer resultados positivos para a mesma, porque assim cria-se uma imagem que beneficiará e influenciará os consumidores, que por sua vez tenderá a apresentar comportamentos de fidelidade, não apenas em relação aos produtos, mas também haverá uma identificação com a marca corporativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que podem contribuir para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras.

Com base na pesquisa realizada junto às instituições financeiras no processo de aprendizagem organizacional, foi constatado que a experiência já adquirida pelos funcionários em experiências anteriores, favorece e facilita a incorporação de melhorias para aquisição de

novos conhecimentos. Tais conhecimentos adquiridos, como a leitura de documentos, a educação formal, a prática individual, a atividade realizada fora do ambiente organizacional, a aprendizagem individual e coletiva, a educação continuada e os treinamentos estão sendo as ações que mais incorporam no aumento da aprendizagem organizacional. A aprendizagem contínua constitui-se como uma característica básica para que a organização consiga sobreviver no mercado cada vez mais competitivo.

Notou-se que as instituições financeiras na condução do processo de aprendizagem estão proporcionando um aprendizado constante aos seus funcionários e sempre evidenciando a importância da missão, visão e os objetivos das instituições. Mas elas também se deparam com diversos tipos de barreiras, sendo a mais corriqueira, a dificuldade em desaprender os conhecimentos considerados não mais relevantes, devido à própria cultura desenvolvida pelo funcionário dentro da instituição.

Quanto às ações visando à sustentabilidade nas instituições financeiras, verificou-se que uma pequena quantidade delas possui uma política ambiental implantada. As maiores iniciativas visam reduzir os impactos ambientais gerados por suas atuações, muitas instituições passaram a oferecer aos seus clientes, a opção de receberem extratos e faturas de cartão no formato eletrônico, assim, ocorre uma redução no consumo de papel. A implantação de sistema automático de ligamento e desligamento de luzes, também, são iniciativas que ajudam a minimizar os impactos ambientais.

No que se refere às práticas sustentáveis, pode-se constatar que as instituições financeiras do município de Cacoal/RO possuem uma grande preocupação com ações voltadas para a dimensão social. As instituições financeiras procuram empregar pessoas com deficiência e fazem um trabalho de conscientização com os funcionários com o objetivo de existir uma boa convivência entre eles. Com relação à qualidade de vida dos funcionários, notou-se que há incentivos na redução de horas-extras e o equilíbrio entre carga horária e demanda de trabalho. Já quanto aos projetos sociais promovidos à comunidade externa em geral, estão relacionados ao apoio e promoção dos eventos culturais e esportivos.

E, quanto à dimensão econômica, estão sendo oferecidos basicamente: a) cursos de educação financeira, que visa desenvolver o uso consciente de como utilizar o dinheiro de forma adequada; e b) linhas de créditos destinados a fomentar as atividades produtivas e assim proporcionando o aumento da geração de rendas e melhorias na qualidade de vida da comunidade.

Por fim, os resultados indicaram que as ações relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional atenderam aos objetivos propostos, pois ficou evidenciado que as instituições financeiras possuem uma preocupação com o processo de aprendizagem dos seus funcionários. Enquanto que as ações utilizadas no processo da aprendizagem organizacional que contribuem para a promoção da sustentabilidade nas instituições financeiras, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, visto que ainda é considerada um pouco incipiente no município de Cacoal/RO, porque a maioria das ações estão sendo desenvolvidas em nível regional e em todo o Brasil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e cols. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto

Alegre: Bookman, 2005.

BARBOSA, Dione Mary de Cerqueira *et al.* **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União.** 2003. 155 f. Dissertação (Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Disponível em:

<http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/a_aprendizagem_organizacional_otimizando_resultados_do_t.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2015.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOZZETTO, Vanessa. **Aprendizagem e cultura organizacional: um estudo sobre demandas sociais na empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A.** 2015. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/823/1/Vanessa%20Bozzetto.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios.** 6. ed. Campinas, SP: Papiros, 2011.

DANTAS, Fabiano. Balanço social e a responsabilidade social nas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 65-82, 2011. Disponível em: <www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/download/.../2119>. Acesso em: 10 dez. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Cristiani de Oliveira Silva; TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades.** v. 4, São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=59XJL8OIKRYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 8 dez. 2015.

GARAY, Angela Beatriz Busato Scheffer. Programa de Voluntariado Empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-14, jul./set. 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=2>. Acesso em: 9 dez. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2,

p. 65-79, maio/jul. 2004. Disponível em:
<<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2015.

LAGE, Allene Carvalho. **Administração pública orientada para o desenvolvimento sustentável. Um estudo de caso:** os ventos das mudanças no Ceará também geram energia. 2001. 157 f. Dissertação (Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3547/Dissertacao_Allene.PDF?sequence=1>. Acesso em: 8 dez. 2015.

LEVEK, Andrea Cunha. Gestão de negócios com responsabilidade social. **Revista FAE BUSINESS**, n. 9, p. 24-25, set. 2004. Disponível em:
<<http://www2.fae.edu/galeria/getImage/1/16570179682399246.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:
<https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 7 dez. 2015.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 16, p. 22-41, 2004. Disponível em:
<<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-.2.2/index.php/eed/article/viewFile/3442/pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

SACOMANO, Aline Rodrigues. **Responsabilidade social como elemento para a Sustentabilidade, a qualidade de produtos e serviços e a qualidade de vida**. 2010. 116 f. Dissertação (Engenharia de Produção) - Universidade Paulista, São Paulo. Disponível em:
<https://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/eng_producao/download/eng_Aline_Rodrigues_Sacomano.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2010.

SILVA, Antonia *et al.* Responsabilidade social empresarial: análise da relação entre a receita líquida e os investimentos socioambientais da Petrobrás. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.13, n. 1, p. 108-133, jan./mar. 2013. Disponível em:

<<http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/1057/981>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

SILVEIRA, Antônio Augusto. **Gestão do Conhecimento com ênfase na aprendizagem organizacional**: um estudo multicaso no contexto bancário. 2004. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, MG. Disponível em: <<http://saturno.unifei.edu.br/bim/0031263.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2015.

SILVEIRA, Marco Antônio; MAIA, Larissa; FIORAVANTI, Marina. Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade: integração ao trabalho e valorização do fator humano. In: SILVEIRA, Marco Antônio (Org.). **Gestão da sustentabilidade organizacional**: inovação, aprendizagem e capital humano. v. 2, Campinas, SP: CTI, 2012. Disponível em: <http://www.cti.gov.br/images/Livros_GAIA/Livro2Gaia_Miolo.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015.

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, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/7787/4706>>. Acesso em: 27 jul. 2015.