



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SUSTENTÁVEL CORPORATIVA

Filipe da Silva
filipesilva18@hotmail.com
Fasf

Edneusa Lima Silva
evajom@gmail.com
Fasf

Resumo: O ingresso em novo trabalho, função ou rotina implica na compreensão de que o colaborador está preparado para o desempenho das tarefas inerentes as atividades que deverá realizar. Mesmo que não identificada pela empresa ou pelo colaborador esse processo remete à aprendizagem. Aprendizagem organizacional baseia-se nas ações experienciadas no cotidiano, pois as empresas aprendem e criam rotinas capazes de guiar condutas. Considerando a importância e a influência da aprendizagem organizacional, o presente trabalho apresenta como objetivo investigar na literatura se a experiência profissional oriunda da aprendizagem adquirida nas empresas é percebida pelo colaborador e pela empresa como benefício. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela pesquisa bibliográfica narrativa que visa compreender e analisar os argumentos científicos relacionados ao ato de aprender nas organizações. A aprendizagem em empresas se caracteriza pela instrução especializada, constituída em programas de treinamento e desenvolvimento de aptidões, capazes de oportunizar o acesso, a retenção e a aplicação do conhecimento. A revisão de literatura permitiu observar os programas de treinamento impulsionam a competitividade entre as organizações. No panorama organizacional, o treinamento, benefícios e desafios de implementação, articula-se à estratégia competitiva, com vistas à superação de metas, mais do que ao aprendizado em âmbito organizacional.

Palavras Chave: Aprendizagem - Organizacional - Treinamento - Desenvolvimento - Benefícios

1. INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional baseia-se no fundamento de que o ato de aprender deve ser experimentado (Mayer; Prange; Rosentaeil, 2001), portanto, a aprendizagem organizacional baseia-se nas ações experienciadas no cotidiano, orientada por objetivos e dependente de contextos históricos. As empresas aprendem a decodificar saberes históricos e criam rotinas capazes de guiar suas condutas. Com efeito, empresas podem aprender pela experiência de outras, podendo interpretar tais experiências de diferentes formas.

Discutir a influência da aprendizagem na organizações, remete ao fato de que culturalmente, os benefícios oferecidos por ocasião da efetivação do colaborador, só são percebidos como tal, se forem concretos e podemos citar como exemplo o seguro médico/convênios odontológicos e hospitalares, bonificação em espécie e o vale alimentação em detrimento do aprendizado que será adquirido na realização das atividades e no exercício da função que é ofertado no momento da contratação (SCHEIN, 2010; AVNET, 2015; MADALOZZO e ZANELLI, 2016).

No entendimento de Rezende, Freitas e Silva (2011) a intensidade de transformações empresariais desafia os envolvidos no processo de acompanhar as mudanças sociais, uma vez que, as empresas apresentam identidades constituídas pelo campo de atuação e qualidade do serviço prestado.

Ao ingressar em um novo trabalho, função ou rotina, é necessário que o colaborador seja preparado para o desempenho das tarefas inerentes as atividades que deverá realizar e mesmo que não seja identificada pela empresa ou pelo colaborador esse processo remete à aprendizagem.

A evolução tecnológica associada a excelência exigida pelo consumidor e a concorrência cada vez maior, são fatores que obrigam as corporações a reconsiderar seus procedimentos, em prol do aumento da capacidade produtiva, lucratividade e competitividade. Embora as empresas possam apresentar metas similares, nem todas adotam as mesmas prioridades, e dentre elas o treinamento pode ser considerado um instrumento imprescindível e indispensável, com vistas a desenvolver competências e habilidades para que os colaboradores possam atender as exigências tanto da empresa quanto do consumidor.

Considerando a importância da aprendizagem organizacional o presente trabalho tem como objetivo constatar se a experiência profissional oriunda da aprendizagem adquirida nas empresas é percebida como benefício pelo colaborador e pela empresa. Estabeleceu-se o seguinte: identificar os elementos que compõe a aprendizagem organizacional e discutir quais são as perspectivas do empregador e empregado acerca dos benefícios organizacionais; relatar a importância da cultura organizacional e perceber o comportamento das empresas frente a relevância da experiência dos colaboradores; apresentar uma perspectiva sobre treinamento e desenvolvimento na interface cultura organizacional concomitantemente cultura de segurança; destacar a complementaridade entre segurança e produtividade dentro da organização.

O desenho que embasa o presente trabalho é a pesquisa bibliográfica narrativa que visa compreender e analisar os argumentos científicos relacionados a aprendizagem organizacional. A metodologia escolhida possibilita a reflexão sobre o tema abordado (MARCONI; LAKATOS, 2017).



O trabalho está dividido em 3 partes, sem contar a introdução, que dialogam entre si para demonstrar a importância da aprendizagem organizacional como parte constitutiva do pacote de benefícios ofertado pela empresa aos colaboradores que nela atuam, mesmo que não seja percebida, conceitualmente, como tal. No segundo capítulo será abordada a cultura organizacional que conduzirá ao terceiro capítulo que apresenta a cultura do treinamento e desenvolvimento presente na manutenção da segurança no trabalho. Na última etapa estão as considerações finais que apresentam a análise do material coletado e utilizado para construção textual do artigo.

2. APRENDIZAGEM E BENEFÍCIOS

A aprendizagem em empresas se caracteriza pela instrução especializada, constituída em programas de treinamento e desenvolvimento de aptidões, capazes de oportunizar o acesso, a retenção e a aplicação do conhecimento. Por isso, é importante esclarecer os objetivos do treinamento ao colaborador, desde o princípio do processo, pois estar ciente dos objetivos e metas garante a aderência e engajamento do colaborador a proposta. Todas as fases do aprendizado deverão ser experimentadas de modo colaborativo e corresponsável entre colaboradores e educadores (BEHAR; CAMPOS, 2014).

Corroborando a clareza das informações veiculadas, Sezões (2017) expõe o conceito de *employer branding* (marca do empregador) na perspectiva de que o capital humano é um recurso crítico e valioso, de forma que atrair e reter talentos apresenta-se como um diferencial relevante no mercado competitivo. Saliencia que quanto maior for a percepção dos funcionários acerca da cultura e espaço profissional, maior o compromisso com a organização, tendo em conta que a comunicação e a imagem são fatores significativos na percepção externa.

A abordagem gerencial da comunicação e gestão do conhecimento foi investigada por Lemos (2018) e, os resultados apresentados demonstram a eficácia da capacitação que são realizadas em espaços dialógicos com compartilhamento de informações e geração de conhecimento organizacional, mediante a troca de experiências e de insights entre os funcionários. Tais processos são mediadores da aprendizagem organizacional, se aplicados de modo orientado, promovendo o comprometimento com a empresa e a conscientização sobre mudanças.

O sistema produtivo não pode ser adequado se o meio onde as atividades são exercidas não traz segurança ou bem-estar aos funcionários. Com vistas a obter a almejada qualidade de vida, existe a necessidade de conviver em espaços profissionais harmoniosos, sendo impossível atingir qualidade de vida sem a qualidade no trabalho.

Portanto, o êxito proveniente das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) vincula-se ao modo de construir e transferir os saberes. É sabido que o 'aprender a aprender' não é uma tarefa fácil e denota interação social, ou seja, o sujeito deverá estabelecer um relacionamento com as recentes habilidades e o formato do treinamento (REICHEL, 2008).

Treinamentos bem planejados desenvolvem competências fundamentais e permitem mensurar adequadamente os resultados obtidos pós-treinamento. Sob essa perspectiva, a organização contribui com o crescimento do empregado, e este, contribui com os objetivos estratégicos da empresa. O desenvolvimento pessoal inclui experiências que podem não estar associadas ao posto de trabalho que o funcionário exerce no momento, destarte oportuniza desenvolver seu crescimento individual e profissional, com vistas à carreira futura.

Ao ampliar os elementos que compõe as organizações é possível articular cultura organizacional a segurança do trabalho, sendo que intervir em ambos os segmentos se apresenta como um enorme desafio profissional refletindo a influência contínua da manutenção da aprendizagem organizacional.

Stuart (2014) conduziu um estudo na indústria de móveis, onde acidentes de trabalho são frequentes, resultantes da não conformidade com as regras de usinagem ou de práticas inadequadas que exemplifica a relevância da aprendizagem. O autor conduziu a pesquisa pelo viés construtivista e design do módulo pela aprendizagem experiencial de Kolba que delega maior responsabilidade aos aprendizes. Os resultados demonstraram que os colaboradores que possuíam experiências prévias demandavam mudanças de atitude e, os que não tinham experiência intimidavam-se com o ambiente prático.

A questão do aprendizado com base nos erros assume, com frequência, um viés cognitivo, considerando o alcance, a repartição, a interpretação e a fixação de informações, embora não explore o papel das emoções e da cultura. Catino e Patriotta (2013) consideraram três dimensões da aprendizagem com erros: cognição; emoção e cultura. Conforme os autores, a cultura de culpa: entende erros como incapacidade ou negligência, enquanto que na cultura justa: ações, omissões ou decisões devem ser proporcionais à experiência e ao treinamento.

É mister observar que aprender com erros pode ser um requisito essencial às empresas, com ênfase para as que lidam com mercados de maior risco. A gestão de erros não obedece exclusivamente a atributos psicológicos individuais, relações hierárquicas, comunicações e incentivos, por isso as sanções alteram a forma de perceber os erros e as culpas em espaços corporativos. A literatura consultada salienta a visão cognitiva considerando emoções como pontos negativos, e subestimando o efeito de valores culturais, crenças e ações em grupo. A relação entre capacidade cognitiva, sentimento e cultura é crucial à compreensão do aprendizado organizacional a partir de erros.

É evidente a influência sociocultural na aceção e consciência dos benefícios do aprendizado organizacional e da experiência profissional. As empresas selecionam a partir das vantagens materiais e palpáveis que são identificadas nos candidatos, e do ponto de vista cultural, as pessoas procuram locais com benefícios que componham suas remunerações. É comum, não haver tempo hábil para implementar capacitações e desenvolver competências, por conta disso, as empresas buscam colaboradores já capacitados, com experiência na área. Aprendizado organizacional pode ser conceituado como uma alteração no conhecimento da corporação que acontece, a partir da experiência.

De acordo com O'Reilly (2008), a cultura organizacional seria o conjunto de valores, que atravessa as práticas arraigadas na organização, distinguindo-a das demais, no que se refere à liderança, processo decisório, enfrentamento de dúvidas, conflitos e transformações, e sobretudo, pela valorização das pessoas.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional, pode ser definida como um modelo de pressuposições fundamentais, criado, descoberto ou desenvolvido por um certo grupo, enquanto aprende a trabalhar com os desafios da adaptação exterior e integração interior. É aperfeiçoado ao longo do tempo, de modo que possa ser repassado aos novos membros, ensinando-lhes a conduta adequada que precisam desenvolver para observar, entender e sentir a organização (SCHEIN, 2010).

O'Reilly (2008) postula que a cultura organizacional altera o comprometimento pessoal, uma vez que os valores, regras e procedimentos, transmitidos aos colaboradores recém-admitidos, podem condicionar ou influenciar o sentimento de pertencimento e o acordo psicológico.

A cultura desempenha uma função que inclui, essencialmente, todos os ângulos de uma organização, e cabe ressaltar que é elaborada, preservada e transmitida pelos sujeitos nas interações. A cultura organizacional está direcionada a valorização das pessoas, a cooperação e ao trabalho em equipe, pois busca a otimização dos processos que são capazes de alterar a organização do trabalho, a fim de aproveitar as potencialidades dos colaboradores (Madalozzo; Zaneli, 2016). Cabe destacar que os grupos e as organizações compartilham as impressões acerca da natureza das relações reproduzindo as redes que são construídas para estabelecer as relações de poder, amizade, colaboração e competição, a partir de uma identidade individual que compõem o papel de cada colaborador no grupo.

Assim, quando os níveis da cultura organizacional são definidos, é possível identificar os artefatos e comportamentos tangíveis e observáveis, tais quais, a propriedade, facilmente visível por parte dos colaboradores ou envolvidos com o negócio. Nesse âmbito podem ser incluídos o vestuário, o mobiliário, as instalações, o *layout*, a comunicação, a conduta dos funcionários, a missão, a visão e as metas. No segundo nível, encontram-se os valores e regras, relacionadas às estratégias, metas globais, sistemas de ação e códigos de comportamento. No terceiro nível estão os pressupostos ou aceções essenciais, que equivalem a suposições fortemente materializadas na rotina, evidentes e inconscientemente condicionantes da conduta (MADALOZZO; ZANELI, 2016).

Na visão de Maheshkar (2017), a cultura seria um instrumento para mitigar as questões associadas à gestão de recursos e, por esse motivo, o ambiente moldaria a cultura global. Existiria um ajuste de características culturais que fortalecem a *employer brand* (marca do empregador) e seu efeito sobre os colaboradores, incluindo a criação de oportunidades iguais; a não discriminação; a recompensa ou repreensão consoante à performance; a compreensão do colaborador como pessoa; o suporte em períodos de crise; o respeito às normas, mas com flexibilidade e beneficência; a permissão de delegar responsabilidades e a mudança adequada de funções.

Schein (2010) afirma que é possível atuar na cultura organizacional com 10 fases interventivas, descritas a seguir: 1) obtenção do comprometimento da liderança, 2) seleção de grupos e entrevistas, 3) seleção do espaço para as entrevistas em grupo, 4) esclarecimento da finalidade dos encontros, 5) explicação sobre a forma de pensar a cultura, 6) identificação dos



artefatos, 7) identificação dos valores, 8) identificação das suposições, 9) observação dos suportes e entraves e 10) análise conjunta.

Todas essas fases são conduzidas com a colaboração dos gestores e fundamenta-se no modelo de pesquisa clínica. O principal propósito na condução dos gestores à uma tomada de consciência acerca da forma de pensar e agir, de forma a apreenderem as dimensões antropológicas e psicológicas inseridas em sua cultura, a qual poderá ser estendida a outros elementos, como a segurança, dado importante que atravessa todas as ações realizadas na organização visando assegurar qualidade de vida.

As empresas possuem setores com funções e atividades específicas, cada colaborador possui função e atividades que lhes garantem a identidade e a atuação, todavia, compartilham da cultura, consolidando nas ações cotidianas os valores e as crenças. Nesse ínterim, as ações promovem o bem-estar dos colaboradores, disponibilizando-lhes conhecimento pessoal e qualificação profissional, em contrapartida, a empresa obtém produtividade, performance e redução de despesas, o que promove o desenvolvimento corporativo, tornando-a mais competitiva.

No cenário empresarial contemporâneo, procuram-se colaboradores cada vez mais capacitados, daí surge a demanda de parâmetros específicos de seleção para preencher cargos vagos. Sob essa óptica, os treinamentos visam qualificar os colaboradores para cumprir as tarefas, melhorar a produtividade, além de proporcionar o crescimento profissional do funcionário, oferecendo-lhe no processo de aprendizagem a experiência necessária para desempenhar com competências as funções do cargo que irá exercer.

Conforme Teófilo et al. (2013), as empresas têm realizado investimentos em procedimentos de capacitação como uma ferramenta tática, ao considerar que a capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos resultam em maior produtividade e rentabilidade, atendendo os clientes internos e externos, colaboradores e sociedade. A qualificação profissional habilita os funcionários e expande o campo de atuação da empresa, permitindo-lhes acompanhar as mudanças de mercado.

O treinamento, segundo Chiavenato (2010), é o procedimento sistemático que inclui mudança de habilidades, saberes, atitudes ou conduta de funcionários, de forma a estimulá-los a uma maior produtividade. Na visão do autor, o desenvolvimento pessoal inclui uma série de experiências que não são obrigatoriamente associadas ao posto ocupado, mas que podem proporcionar chances de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, visando a própria carreira do colaborador.

As organizações referenciadas pela identidade cultural determinam as competências e habilidades que serão enfatizadas no treinamento, utilizando como base a avaliação do processo produtivo, seja por retroação direta, a partir do que os funcionários relatam como necessidade, ou pela visão organizacional (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

4. TREINAMENTO COMO VIÉS

Na empresa, os colaboradores possuem habilidades que o treinamento pode desenvolver e potencializar. O treinamento é um processo educativo que transforma comportamentos e atitudes reativas em condutas proativas e arrojadas, o que melhora o espírito de grupo e a capacidade criativa. Os programas de treinamento envolvem a troca de informações e funciona como preparatório de ações e, quando implantados de maneira acertada, permite :analisar as necessidades da empresa, definir prioridades setoriais, caracterizar o que deve ser desenvolvido e elaborar planos de capacitação (GUELBERT et al., 2008).

Cabe salientar que o treinamento refere-se a capacidade do funcionário em cumprir tarefas estabelecidas, previamente, pelos administradores, enquanto o desenvolvimento se refere ao conhecimento, aptidões e posturas do colaborador que aliadas aos valores éticos, permitirão o desempenho das funções de forma competente, técnica e otimizada (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Nunes et al. (2018) apontaram que a maior parte das organizações usa avaliações de desempenho, observações diretas e solicitações de gestores e gerentes, a fim de auxiliar as ações para treinamento e desenvolvimento. Afirmam que os treinamentos e desenvolvimentos, nas empresas pesquisadas optam pelo modelo informal, sem padronização. Os principais instrumentos incluíram treinamento de tarefas cotidianas, metodologias baseadas em casos, jogos empresariais, modelagens de comportamento, rodízio de funções, gestão de carreira, *coaching*, responsabilidade social, *feedback* e gestão de performance. Ainda, no que concerne à satisfação do processo de T&D, as organizações manifestaram certo descontentamento em virtude da rotatividade existente no panorama vigente na área comercial, após o treinamento, os colaboradores mudam de corporação em curtos períodos, impedindo a empresa de usufruir das vantagens de T&D.

De acordo com Marchi, Souza e Carvalho (2013) dentre os princípios do T&D, incluem-se a adequação dos funcionários à cultura empresarial, mudanças de conduta que não agregam valor, desenvolvimento de competências e flexibilidades para encarar o progresso e a modernização, além de organizar os empregados para redistribuições por aptidões e redução de custos.

Para Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas relaciona-se mais à educação e orientação ao futuro, ao invés de se restringir ao treinamento. Sendo mais focado no desenvolvimento individual do colaborador e sua carreira, não se atrelando ao cargo que ocupa, auxiliando-os a aprender novas posturas e conceitos, modificando comportamentos e tornando-os mais efetivos em suas funções (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Entre as metodologias de desenvolvimento estão incluídos o rodízio de cargos; as posições de assessoramento; o aprendizado prático; a atribuição de colegiados; os cursos e congressos externos; as simulações; os treinamentos externos; os estudos de casos; os jogos empresariais; os centros de desenvolvimento interno; e o *coaching* (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Giovanella et al. (2013), a competição universalizada é uma questão de sobrevivência para as empresas, e adquirir companhias no exterior pode ser uma das formas mais eficazes de se inserir em mercados externos. E nesse ínterim, a aprendizagem organizacional é um dos fatores mais relevantes. Percebe-se a aprendizagem organizacional como uma vantagem competitiva, influenciando inovações em um mercado globalizado.

Uma melhor prestação de serviços demanda que a empresa embase seu capital humano em T&D, mantendo-os motivados na realização de seus serviços com a maior ciência possível, de forma que possa desenvolver as novas atribuições aprendidas em cargos futuros.



Os procedimentos de treinamento e desenvolvimento, se adequadamente delineados e executados, disponibiliza ao mercado, profissionais treinados e qualificados, tornando a organização apta a atender as demandas de sua clientela.

O investimento no colaborador é uma necessidade para manter presença no mercado e para fidelizar os clientes, assim, as empresas investirão em recursos humanos, com vistas ao maior desempenho, já que com os instrumentos de T&D, trilharão para o êxito conjunto. O sucesso institucional está relacionado a habilidade que a empresa possui para manter as características de cada segmento, garantindo que os valores presentes na cultura se consolidem, fazendo parte do comportamento dos colaboradores.

Nesse âmbito é relevante destacar a cultura de segurança que exige implicação e compromisso tanto do colaborador quanto do gestor. A cultura de segurança é essencial para que comportamentos e ações dos colaboradores sejam desenvolvidos e mantidos. Geralmente, tal cultura de segurança é caracterizada e identificada, de modo que companhias que apresentam menor taxa de acidentes exprimem uma cultura de segurança mais madura, demonstrando o compromisso dos gestores, o empenho dos colaboradores e a comunicação eficiente sobre a segurança (SILVA; LIMA, 2004).

5. CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO

No Brasil, o Fator Acidentário de Prevenção (FAP) é uma política pública que incentiva a prevenção, aplicando alíquotas de previdência social diferenciadas para práticas e investimentos que resultam em melhorias na promoção à saúde (Brasil, 2009). Essa iniciativa é uma tentativa de contrapor a cultura de monetização dos riscos, como no caso de insalubridade e aposentadorias especiais que desvirtuam a real promoção da saúde em função do provento financeiro.

Os fatores de risco em um ambiente de trabalho poderão ser do tipo mecânico (como maquinário com proteção insuficiente), físico (como temperaturas e ruídos), biológico (como agentes infecciosos) e ergonômico (como estressores físicos ou mentais). A organização com cultura de proteção assume pressupostos baseados na prevenção de doenças e promoção do bem-estar de seus colaboradores. Não se deve ignorar os estresses psicossociais, incluindo nesse campo a violência física e psicológica em ambientes profissionais, que podem conduzir a erros e acidentes (MADALOZZO; ZANELLI, 2016).

Acidentes de trabalho são fruto da não consonância com os regramentos e/ou com práticas inadequadas. É fato que as medidas de segurança poderão delongar operações rotineiras, em contrapartida, poderão otimizar os resultados a longo prazo, levando-se em consideração as decorrências de incidentes importantes, assumindo-se, assim, a complementaridade entre segurança e produtividade.

A saúde integral resulta de práticas e intervenções realizadas que priorizem a segurança, fortalecendo a ideia de organizações saudáveis e produtivas, ou seja, voltadas à integridade física e mental de seus funcionários, bem como do meio ambiente. Madalozzo e Zanelli (2016) salientam, que cabe identificar valores e crenças que fortalecem comportamentos seguros, destacando o papel dos gestores, com suas crenças e valores individuais, os quais

podem intervir ativamente nas políticas e estratégias da organização, com vistas à segurança no trabalho. Identificar a importância dos protocolos de segurança pode levar à consciência acerca da importância do cuidado individual, e deste para o grupo.

Conforme Leveson (2011), o verdadeiro motivo da maior parte dos acidentes reside nas interações, incluindo o *feedback* e o controle entre os componentes técnicos e organizacionais. O treinamento de segurança exerce uma função fundamental na promoção de uma cultura de segurança, onde a segurança seja compreendida e aceita como prioridade. Ho e Dzung (2010) salientam que um fator significativo na promoção da cultura de segurança seria a qualidade dos treinamentos com esse fim, uma vez que interfere diretamente na segurança nos locais de trabalho.

Nesse seguimento, Avnet (2015) forneceu uma perspectiva analítica sobre a avaliação da cultura corporativa e práticas de segurança e propõem que cultura organizacional pode ser entendida como uma rede de modelos mentais compartilhados. Apesar da impossibilidade de capturar a totalidade da cultura de uma empresa, é possível apreender o conhecimento compartilhado acerca da segurança do sistema.

6. METODOLOGIA

Este artigo baseou-se em inúmeras obras e teóricos do assunto na área de aprendizagem organizacional e segurança no trabalho.

Procedeu-se a uma revisão bibliográfica narrativa, revisão de literatura, mediante a consultas de publicações e artigos de periódicos, em bancos de dados e plataformas virtuais.

A fundamentação teórica foi essencial para dar sustentação e enriquecer o debate, pois este tema traz em sua base inúmeras explicações e divergências teóricas acerca de sua fenomenologia. Assim sendo, conhecer os diferentes olhares sobre o assunto em questão faz-se necessário para melhor conhecer e contribuir com a discussão sobre o referido tema (MARTINS; PINTO, 2001).

A metodologia de revisão bibliográfica narrativa – revisão de literatura – tem a finalidade de compreender e analisar argumentos científicos relacionados a determinado assunto, com a finalidade de situar o pesquisador em face às informações coletadas fazendo com que esse às analise e as compreenda de acordo com a ótica que fundamenta seu entendimento sobre o fenômeno. Assim, verifica-se que a revisão bibliográfica narrativa – revisão de literatura – possibilita uma reflexão sobre o tema a partir de uma nova abordagem, culminando em novas conclusões (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em síntese, a finalidade da metodologia de revisão bibliográfica narrativa – revisão de literatura –, adotada no presente estudo, está associada a uma relação mais específica entre o pesquisador e as teorias, por meio da leitura, conduzindo os envolvidos à interpretação própria (DEMO, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica corrobora que os programas de treinamento são uma relevante estratégia para impulsionar a competitividade entre as organizações. Considerando o panorama organizacional, a questão do treinamento, seus benefícios e desafios de implementação, tem sido muito mais associada à estratégia competitiva, com vistas à superação de metas, mais do que ao aprendizado em âmbito organizacional. Não é raro que as empresas, quando enfrentam períodos de crises econômicas, reduzam os investimentos associados aos treinamentos, e tal visão decorre da não mensuração das vantagens associadas a eles.

Progressos na área dos treinamentos descrevem a percepção da cultura organizacional, a qual afeta a efetividade dos treinamentos em meios institucionais, para além de ser um benefício estratégico, em um extenso e complexo universo. Em tal panorama, vários elementos deveriam ser considerados, a não compreensão da complexidade e decorrências do próprio sistema organizacional pode conduzir a análises incertas e fomentar o acúmulo de erros. Afora isso, certas situações poderiam ser desprezadas, ou por inserirem-se em contextos mal estruturados ou em modificação.

Como certos indicativos podem ser compreendidos de formas diversas pelos indivíduos, é comum não se ter um completo entendimento da integralidade da situação. Embora muitos ainda tentem ocultar as contradições internas à organização, o ideal é sua explicitação, de forma a fortalecer a cultura de aprendizagem e de segurança no trabalho, seu reconhecimento e análise possibilita buscar alternativas para amenizar e/ou reverter questões importantes. Isto posto, a manutenção das organizações depende da disposição de seus elementos em identificar as contradições, examiná-las e adotar ações para sua correção. No que tange à segurança, o acúmulo de erros é um dos pontos mais relevantes que poderiam ser beneficiados por tal conduta.

Embora a cultura de segurança deva ser avaliada processualmente, entre extremos que possibilitam consciências intermediárias, com diferentes níveis, capazes de reconhecer as potencialidades de vulnerabilidade e o agravamento do acúmulo de erros.

O valor da cultura de segurança e bem-estar em organizações é muito maior que o suprimento de equipamentos para a proteção individual e coletiva, ou a cobertura de insalubridade. Comportamentos seguros devem compor uma estratégia organizacional com o propósito de atingir suas metas, ultrapassando as exigências legais, os pré-requisitos técnicos, ou os meios de prevenção a acidentes de trabalho. Com a finalidade de que situações potenciais, que poderiam desencadear acidentes, sejam neutralizadas, se faz necessário eliminar condutas inseguras, o que só pode ser possível caso todos os envolvidos se comprometam com a ideia.

Quebrar os paradigmas arraigados durante muito tempo não é uma tarefa simples, assim como mudar comportamentos ou culturas organizacionais não é fácil, e sim, somente possível mediante a influência dos gestores, onde por valorizarem os conceitos de bem-estar e segurança possam mediar os resultados. Tais paradigmas, criados nas organizações, são transmitidos para a próxima geração de colaboradores, corroborando um dado comportamento como válido à organização. Implantar uma nova cultura, fundamentada em valores de cautela e cuidado, especialmente em posições de liderança, é uma tarefa penosa, não concluída em



curtos espaços de tempo, pois solicita planejamento, atuação, avaliação de resultados e correções de desvios, ou seja, continuamente.

Nesse sentido, foram averiguados os principais aspectos da experiência profissional oriunda da aprendizagem como um benefício individual, bem como a investigação dos critérios adotados pelas organizações que oferecem experiência profissional como parte do pacote de benefícios ofertado; a importância das relações humanizadas, articulando-se com a aprendizagem organizacional como propósito de consolidar organizações sustentáveis; e a compreensão da aprendizagem e da segurança como elementos constitutivos da cultura organizacional.

Isto posto, considera-se que o presente estudo demonstra a valorização do aprendizado profissional como um benefício, bem como da saúde e da segurança do trabalho como cruciais à toda organização, a fim de atingir seus objetivos de produtividade, fidelização de clientela e satisfação das equipes de trabalho.

Assim, em síntese, o presente estudo avaliou questões referentes ao desenvolvimento pessoal e ao aprendizado no âmbito da segurança do trabalho, uma vez que comportamentos seguros por parte dos integrantes poderão ser decisivos na trajetória organizacional. Sugere-se, também, que mais estudos sejam conduzidos a fim de refletir e fortalecer a temática, levando-se em consideração os avanços científicos da sociedade e do mercado, bem como os renomados autores do campo da aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

- AVNET, M. S.** A Network-based Approach to Organizational Culture and Learning in System Safety. *Procedia Computer Science*, [s. l.], v. 44, p. 588-598, 2015. ISSN: 1877-0509.
- BEHAR, C. B.; CAMPOS, L. A. M.** (Orgs.). *Psicologia nas Organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro: SESES, 2014.
- BRASIL.** Decreto nº 6.957, de 9 de setembro de 2009. Altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto no 3.048, de 6 de maio de 1999, no tocante à aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção - FAP. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6957.htm. Acesso em: 1 julho 2020.
- CATINO, M.; PATRIOTTA, G.** Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force. *Organization Studies*, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 437-467, 2013. e-ISSN: 1741-3044.
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN: 978-85-352-3754-2.
- DE MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. DE.** Treinamento e desenvolvimento de pessoas. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, Aracaju*, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013. e-ISSN: 2316-3143.
- GIOVANELLA, R.; MELLO, C. B. C. de; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H.** Aprendizagem organizacional e implicações para as estratégias de internacionalização. In: SCHREIBER, D. (Org.). *Inovação e Aprendizagem Organizacional*. Novo Hamburgo: Aspeur Fevalle, 2013. 835 p. ISBN: 978-85-7717-163-7. pp. 209-229.
- GUELBERT, M.; GUELBERT, T. F.; MERINO, E. A. D.; LESZCZYNSKI, S. A. C.; GUERRA, J. C. C.** Treinamento e desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008.
- HO, C.; DZENG, R.** Treinamento em segurança da construção via e-learning: eficácia da aprendizagem e satisfação do usuário. *Computadores e Educação*, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 858-867, 2010.



- LEMOS, A. B.** Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: práticas, interface e modelagem. 2019. 176 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018.
- LEVESON, N.** Engineering a safer world: systems thinking applied to safety. Cambridge: MIT, 2011. ISBN-10: 0262533693; ISBN-13: 978-0262533690.
- MADALOZZO, M. M.; ZANELLI, J. C.** Segurança no trabalho: a construção cultural dos acidentes e catástrofes no cotidiano das organizações – Uma perspectiva da psicologia. Curitiba: Juruá, 2016. 130 p. ISBN: 9788536255613.
- MAHESHKAR, S.** Employer branding and organizational culture: key ingredients for organizational effectiveness curry. *Journal of Management Research & Review*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 16-22, 2017.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.** Metodologia do trabalho científico. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 256 p. ISBN-10 8597010665. ISBN-13 978-8597010664.
- MARTINS, G. de A.; PINTO, R. L.** Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 96 p. ISBN-10: 8522430047. ISBN-13: 9788522430048.
- MAYER, G. W.; PRANGE, C.; ROSENTAEIL, L.** Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- NUNES, E.; OLIVEIRA, N. C. B. de; DETOMI, B.; VILAS BOAS, A. A.; MARTINS, M. S. de A.** Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio. *Rev. FSA, Teresina*, v. 15, n. 3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018. e-ISSN: 2317-2983.
- O'REILLY, C.** Corporations, Culture, and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, v. 50, n. 2, p. 85-101, 2008. DOI: 10.2307/41166436.
- REICHEL, H.** Treinamento e Desenvolvimento. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 196 p. ISBN: 978-85-387-0132-3.
- REZENDE, F. P. de; FREITAS, F. O. de; SILVA, E. A. T. de O.** Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2011.
- SCHEIN, E.** Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN-10: 0470190604. ISBN-13: 978-0470190609.
- SEZÕES, C. M. I.** Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de caso. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) - ISG Escola Superior de Gestão. Lisboa, 2017.
- SILVA, C. A. S.; LIMA, M. L.** Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. In: VALA, J.; GARRIDO, M.; ALCOBIA, P. (Org.). *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*. Lisboa: Colibri, 2004. vol. I, p. 257-270.
- STUART, A.** A blended learning approach to safety training: Student experiences of safe work practices and safety culture. *Safety Science*, [s. l.], v. 62, p. 409-417, feb. 2014. ISSN: 0925-7535.
- TEÓFILO, A. T.; TEÓFILO, S. T.; COUTINHO, R. E. T.; BARBOSA, M. V.; FERREIRA, S. L.** Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, outubro de 2013.