



# CONTRIBUIÇÕES DA PSICOPEDAGOGIA PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA CULTURA DE SEGURANÇA

Edneusa Lima Silva  
evajom@gmail.com  
UFRRJ

Valéria Marques  
marquesvaleria@globo.com  
UFRRJ

**Resumo:** Aprendizagem organizacional envolve fortalecer crenças, conhecimentos, valores e atitudes que provoquem mudanças comportamentais positivas identificadas com a empresa. Este processo deve inspirar o crescimento, aperfeiçoamento profissional tanto no âmbito corporativo quanto pessoal. Aprender implica aprender com sentido, a fim de assumir de forma responsável as ações realizadas e comprometer-se pessoal e com o coletivo que compõem a organização. Esta é a perspectiva de aprendizagem defendida neste artigo, um posicionamento crítico, com assunção de responsabilidade na tomada de decisões sob a perspectiva da psicopedagogia. O objetivo deste artigo é discutir a aprendizagem organizacional relacionada à cultura de segurança, a partir da psicopedagogia. A atualidade apresenta mudanças impactantes e rápidas, que exigem mais do que a memorização de informações. A necessidade vigente é a aprendizagem contínua, pautada no aprender a aprender. A demissão de colaboradores não significa diminuição de vagas para o trabalho, pois destaca a interconectividade essencial para a vida, quer seja humana quer seja organizacional. A aprendizagem, analisada a partir da psicopedagogia envolve analisar um processo que inclui questões metodológicas, relacionais e socioculturais, englobando as contribuições de quem aprende e de quem ensina, valorizando a efetiva participação de todas as pessoas envolvidas na construção do conhecimento.

**Palavras Chave:** Aprendizagem - cultura - segurança - psicopedagogia -

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado corporativo vive, mais do que nunca, grandes desafios para alcançar suas metas e implementar suas missões. O alto nível das corporações aponta a necessidade de busca por melhoria no processo de produção, sem esquecer o valor das pessoas que garantem este resultado. Um ponto em comum nesta necessidade, é a incorporação de ações no planejamento estratégico em conjunto com o fortalecimento da cultura organizacional (GROYSBERG; LEE; PRICE; CHENG, 2018) que viabilize a atualização constante do conhecimento, que se torna obsoleto com rapidez.

Investir no clima e bem-estar dos colaboradores, assim como no seu desenvolvimento integral e aprendizagem contínua (EBOLI, 2004; MAGALHÃES, 2011), pode ser uma decisão difícil de ser tomada, mas efetiva, eficaz e rentável, um “divisor de águas”. Para compor uma equipe proativa, motivada, atualizada, engajada e comprometida, é preciso ir além de ajustes superficiais e ações descontínuas. Esta decisão precisa ser assumida na base da empresa e refletir a conexão entre estratégia e cultura organizacional. Dentro desta perspectiva, a subcultura de segurança é um dos aspectos que precisa estar em sintonia para favorecer o desenvolvimento da organização (MADALOZZO; ZANELLI, 2016).

O objetivo deste artigo é discutir a aprendizagem organizacional relacionada à cultura de segurança, a partir da psicopedagogia. A atualidade apresenta mudanças impactantes e rápidas, que exigem mais do que a memorização de informações. A necessidade vigente é a aprendizagem contínua, pautada no aprender a aprender.

Qual é a relação entre aprendizagem corporativa e a subcultura de segurança na empresa? Inicialmente, cabe destacar que a aprendizagem parte da análise contextual, de como a subcultura de segurança está associada à cultura organizacional, e quais suas metas, processos e perfil dos colaboradores. O processo de aprendizagem deve ser pensado como *continuum* e generalizável, e deve despertar o desejo de aprender mais.

No caso em discussão, aprendizagem organizacional relaciona-se com fortalecer crenças, conhecimentos, valores e atitudes que provoquem mudanças comportamentais positivas identificadas com a empresa. Este processo deve inspirar o crescimento, aperfeiçoamento profissional e a vontade de ser cada dia melhor, tanto no âmbito corporativo quanto pessoal. Aprender verdadeiramente, implica aprender com sentido, assumir responsabilmente as decisões e comprometer-se não apenas consigo próprio, mas com o coletivo que compõem a organização. Esta é a perspectiva de aprendizagem defendida neste artigo, um posicionamento crítico, com assunção de responsabilidade na tomada de decisões.

## 2. QUARTA ONDA

A quarta Revolução Industrial anuncia uma nova realidade mundial, erra quem acredita na valorização puramente tecnológica e principalmente digital. Com a era da informação, resgata-se o valor da humanidade (SCHWAB, 2019).

Na Indústria 4.0, a manufatura inteligente é enaltecida e a inteligência artificial é indicada por proporcionar agilidade e produtividade. Este aspecto volta-se para além da inovação tecnológica, aponta também a emergência de novo perfil de colaboradores que compõem a empresa.

Colaboradores inseridos nesta era da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), precisam garantir habilidades que os mantenha atualizados a fim de acompanhar esta evolução intensa. Inteligência artificial, *Big data*, realidade virtual e ampliada são mais do que palavras, são concepções incorporadas ao cotidiano organizacional e social mais amplo.

Desta forma, o impacto maior no mercado de trabalho está no perfil dos colaboradores que trazem vida à empresa nesta nova era. A questão centra-se na emergência de vagas específicas especializadas e alinhadas ao coletivo. Embora haja demissões de pessoal, não implica em diminuição de vagas para o trabalho, mas sim, na revolução do perfil de colaboradores demandados. Este momento destaca a interconectividade essencial para a vida, quer seja humana quer seja organizacional. A vida é um ciclo, fluxo de energia de aspectos estáveis e instáveis, que constituem a unidade e, com ela, a identidade.

A manutenção de saúde organizacional relaciona-se à capacidade de sustentar sua identidade com aspectos estáveis e instáveis que interagem, simultaneamente, no contexto espaço-temporal. Ou seja, para manter-se forte, é preciso ser capaz de lidar com o conhecido articulando-o ao novo, buscando extrair o melhor desta tensão ao invés de eliminá-la.

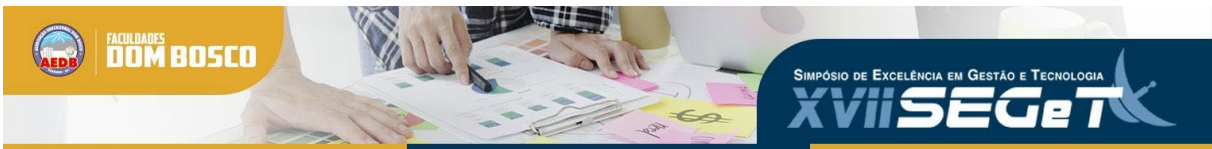
A organização é constituída de colaboradores harmonizados com ela. Para manter-se saudável, eficiente, eficaz e efetiva, estas características devem ser encontradas na comunidade de colaboradores que a compõe no âmbito coletivo e pessoal. O ponto de sintonia está no sentido de existência da organização quando há conexão entre estratégia e cultura. Uma organização em sintonia com a vida é dinâmica, vive um estado eterno de incompletude, com atualização e aprimoramento constante. Quando se atinge um ponto de equilíbrio, logo percebe-se a necessidade de ampliar metas e promover mudanças, por isso, nos apropriamos do termo piagetiano equilíbrio, que implica em movimento contínuo de ação.

Valorizar o ser humano e seu capital não significa apenas selecionar profissionais que saibam manejar tecnologia, envolve cooptar colaboradores que sejam capazes de interagir com outros, pois o propósito é constituir uma organização que segue aprendendo. No entanto, quando se discute a aprendizagem nesse processo, é relevante reforçar o fato de que o ato de aprender remete ao contato com o objeto de conhecimento e, portanto, precisa ser vivenciado, sair das “letras do papel” visto que cultura é uma criação coletiva de crenças e normas compartilhadas por determinado grupo dentro de um contexto espaço-temporal (KIGUEL, 1983).

O nível de maturidade da cultura organizacional pode ser elevado através da conscientização e envolvimento dos colaboradores. A aprendizagem organizacional pode colaborar nisto. No tocante à cultura de segurança, algumas ações são desenvolvidas para o desenvolvimento da equipe. Neste caso, além dos conteúdos diretamente ligados à função e à organização, tais como uso de EPI, primeiros socorros, atualização legislativa, também compreende a segurança de modo mais amplo, com conteúdos ligados à vida pessoal, tais como comunicação efetiva, dicas para saúde e bem-estar.

A compreensão e análise das variáveis presente nas relações corporativas, nos permite articular os valores relacionados a cultura organizacional que moldam a adesão dos colaboradores a subcultura de segurança com a psicopedagogia, pois de acordo com Neves (1991) essa área de conhecimento estuda o ato de aprender e ensinar, considerando a importância das realidades internas e externas da aprendizagem. Estuda a construção do conhecimento em toda a sua complexidade, procurando nivelar os aspectos cognitivos, afetivos e sociais que lhe são implícitos.

Sob a perspectiva psicopedagógica o ser humano é educável, enquanto ser em desenvolvimento (GOLBERT, 1985), ao ingressar na organização trará consigo as habilidades e também as dificuldades para se apropriar das novas informações e conteúdos organizacionais. A aprendizagem varia evolutivamente e está condicionada aos fatores de produção, elaboração e compreensão do que está sendo ensinado e a objetivo/meta que se pretende alcançar, futuramente. Assim, quando o treinamento é o recurso didático-metodológico utilizado para apresentar o funcionamento da dinâmica institucional aos novos colaboradores, os gestores



devem refletir sobre as práxis e construir teorias explicativas sobre o aprender, o ensinar e sobre as exigências de adaptar-se às exigências de um segmento que se modifica com muita rapidez (BOSSA, 2019).

De acordo com Silva e Meneses (2006) não é prática organizacional realizar um levantamento sistemático, com base em uma visão estratégica que leve em conta as mudanças que podem ocorrer nos postos de trabalho, as expectativas dos indivíduos e os objetivos organizacionais no presente e no futuro, para verificar o que o indivíduo faz e o que deveria fazer. Treinamento pode ser implantado quando se verifica lacunas nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) disponíveis para o trabalho individual ou de determinados grupos e equipes profissionais (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006), ou quando são traçadas novas direções no plano estratégico em médio e longo prazo.

Assim, se a apresentação de treinamento ocorre como estratégia de transmissão de informações e não de produção de conhecimento, uma das críticas dirigidas à agenda de treinamento, é este não atendimento às necessidades efetivas dos colaboradores. Outro fator crítico que prejudica a agenda de treinamento é o desconhecimento das rotinas e compromissos em relação aos calendários ofertados. Com frequência, a agenda de treinamento coincide com o pior momento do ciclo do trabalho, e se torna um peso a mais na carga de atividades a realizar. Quando os colaboradores não se sentem compreendidos em suas demandas, a oferta é percebida como obrigação a ser cumprida, sem expectativas de aprendizagens válidas, vista apenas como um protocolo a ser atendido. Por fim, outro ponto crítico, é a infantilização das propostas de ensino-aprendizagem.

O levantamento da necessidade através de um diálogo franco, direto, com canais de comunicação abertos e funcionais, é capaz de derrubar barreiras ou ruídos, e conhecer a necessidade e interesse do colaborador e traçar o cronograma de atividades. Neste processo, além de se sentir respeitado, perceber-se como parte do processo permite que o colaborador-aprendente possa opinar, escolher o quê e quando aprender (SILVA; MENESES, 2006).

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE SEGURANÇA**

Uma empresa para manter-se bem estruturada e otimizar seu potencial precisa que planejamento estratégico e cultura organizacional estejam sintonizados. Estes são os pilares da saúde empresarial. O planejamento estratégico define o plano de negócio, as metas, as estratégias operacionais e econômicas, aponta a direção a seguir. A cultura organizacional indica os valores e os pressupostos que definem a empresa, apresentando como as relações deveriam acontecer. Ambos precisam em conjunto dinamizar o presente, sustentado pela experiência adquirida em sua história e com expectativas para o futuro. Esta atitude permite que o planejamento seja acompanhado e ajustado aos novos cenários que se delineiam além de possibilitar adequações e ajustes frente às mudanças do mercado. A ação de viver o presente, valorizar o passado e olhar para o futuro, revigora a organização.

O argumento apresentado pode parecer óbvio, mas não é, pois, a principal dificuldade, relacionada ao sucesso do planejamento estratégico e definição da cultura organizacional é sua execução (BOSSIDY; CHARAN, 2005; HREBINIAK, 2006), embora este seja o “alvo de mira”. É mais fácil aprender a formular e escrever os fundamentos básicos, do que fazê-los acontecer. Quando estratégia e cultura não estão em sintonia, o resultado é catastrófico. Um dos motivos para o fracasso da mudança cultural, por exemplo, é quando não está relacionada aos resultados dos negócios (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

A cultura organizacional pode ser vista como uma rede de modelos mentais compartilhados (SMM - *Shared mental model*). São estes modelos que formam dimensões relacionadas à representações significativas da cultura, visto que ela não pode ser captada em

seu todo. O modelo mental revela como o indivíduo percebe o ambiente, e o modelo mental compartilhado destaca as semelhanças entre as descrições, explicações e previsões. Obtém-se uma visão da cultura, ao analisar uma rede de conhecimento compartilhado, isto se aplica também ao nível do sistema de cultura de segurança. Neste cenário, não cabe atribuir problemas de segurança como acidente, meramente à falha individual, é preciso analisar todo o sistema (AVNET, 2015).

Entende-se, que a cultura de segurança está inserida na cultura organizacional. O contexto cultural é um fator importante na determinação da segurança e inovação na empresa. A cultura de segurança positiva influencia resultados igualmente positivos de segurança. Aprender se relaciona à atividade do sujeito que acessa e internaliza a cultura do seu grupo (PAIN, 1985).

O líder tem papel preponderante neste cenário por estar implicado no momento de traçar as ideias e, também, na operacionalização, para “fazer acontecer” (MCCHESENEY; COVEY; HULING; MORAES, 2014; PAES, 2016). O sucesso deste empreendimento não depende somente dele, e sim do envolvimento de todos os colaboradores em todos os níveis. Para tanto, é importante que o líder compreenda como envolver a equipe e motivá-la ao sentimento de pertença e de compromisso (HREBINIAK, 2006).

Isto só é possível se o próprio líder tiver estas características em si. Ao refletir sobre a importância da execução do planejamento, Paes (2016) destaca o papel do líder na definição de metas e responsáveis, o acompanhamento e cobrança de resultados e o incentivo através da meritocracia. Os líderes, através de exemplos e de tomada de decisões, podem agir junto aos colaboradores no aumento da conformidade de segurança e na criação de um ambiente positivo de segurança (GRIFFIN, CORDERY, SOO, 2016).

#### **4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A educação corporativa assume uma visão crítica do panorama da educação tradicional pautada, principalmente na distância entre a teoria e a realidade (EBOLI et al., 2010; QUARTIERO; CERNY, 2005). Para atender as exigências do mercado e manter a competitividade empresarial, deve-se reconhecer a importância da atualização do conhecimento como um diferencial positivo. A conexão entre o aprendido e sua aplicação traz benefícios efetivos à aprendizagem.

Discutir atualização remete a Fernandez (1991), quando a autora expõe que todo sujeito tem a sua modalidade de aprendizagem composta de meios, limites e condições e do desejo de conhecer. Atualizar é tornar-se atual, demonstra adequação às mudanças sociais e profissionais. Nas organizações define-se pela busca de novos conhecimentos que se transformam em ferramentas importantes para analisar vivências exitosas ou não. Obtém-se como benefício do processo, variados elementos que quando articuladas, analisadas e problematizadas promovem a criação de novos cenários a conhecer (BOSSA, 2019). A tensão entre o conhecimento consolidado e o novo sobre o qual se possui pouco domínio, pode provocar diferentes sensações, positivas ou não, dependendo do significado que lhe for atribuído pelo colaborador/aprendente.

Esse princípio ganha ênfase quando associado ao exposto por Bleger (1998) quanto ao fato de que “aprendizagem é a modificação mais ou menos estável de linhas de conduta” (p.68), mesmo que não se possua o conhecimento de sua formulação teórica. Afirma que não é possível aprender sem a intervenção do ser humano, na prática, pois a presencialidade reduz a tensão e minimiza a ansiedade inerente ao processo.

Sob essa perspectiva, a aprendizagem organizacional pode ser utilizada como recurso para aproximar teoria e prática com destaque para o papel da liderança. Ela pode influenciar na retenção e atração de talentos, além de poder ser considerada como um benefício indireto para o colaborador e ativos intangíveis para a empresa (FRANCELINO; PELUCIO; MONTEIRO; BARBOSA; IZOLDI, 2016). A organização para manter-se viva, tem como responsabilidade investir em seu capital humano. O apoio aos colaboradores na construção do conhecimento, é uma de suas responsabilidades estratégicas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), transformando o conhecimento em uma propriedade emergente tanto da aprendizagem individual quanto da aprendizagem resultante da interação entre todos os indivíduos (AVNET, 2015).

Atualmente, o desafio do *Re-Branding Learning*, aborda a questão de modificação na interpretação tradicional de aprendizagem. O movimento aponta para a emergência de propostas de aprendizagem mais dinâmicas, motivantes, desafiadoras que agreguem para os colaboradores e para a empresa. Neste cenário, *Blended Learning* (STUART, 2014), ou ensino híbrido, tem muito a contribuir, articulando o melhor do ensino presencial, semipresencial e a distância, garantindo a atividade e despertando o interesse de quem aprende.

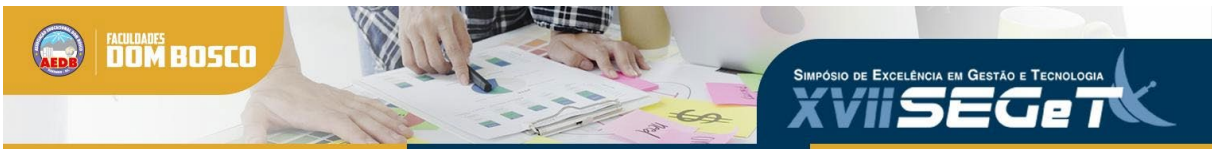
As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) fornecem ricas ferramentas para apoiar esta nova proposta (VALENTE, 2010; VALENTE, ALMEIDA; GERALDINI, 2017) e provocar novos modos de interagir e processar informações, possibilita a articulação entre pensar, sentir e agir, e explorar diferentes formas de discutir e compartilhar conhecimentos.

A nova proposta de processo de aprendizagem modifica os ambientes, contratos e didáticas educacionais, almeja-se a aprendizagem com sentido, a construção de conhecimento e apropriação do processo de aprender. O processo de aprendizagem torna-se mais ágil, flexível, moldado ao interesse e demanda tanto da empresa quanto do colaborador. Um exemplo é a aprendizagem ubíqua (SANTAELLA, 2014, 2010), livre e acessível de dispositivos móveis, complementar as modalidades de ensino.

A aprendizagem na empresa pode ser tanto prática quanto conceitual. Ocorre desde a aprendizagem observacional de um aprendiz a atuação profissional de seu supervisor, até a aprendizagem abstrata dos novos conceitos que fundamentam a criação de um novo equipamento. Contudo, é vital que sejam repensados os fundamentos da aprendizagem para que não se repita as falhas educacionais conhecidas. É imprescindível que o processo de aprendizagem seja aplicado e acompanhado, para verificar se o objetivo de aprimoramento deste processo está sendo alcançado.

A aprendizagem vai para além da formação profissional acadêmica, e está presente no nosso cotidiano, aprendemos nas trocas com outras pessoas e com objetos que nos desafiam com informações novas. A aprendizagem pode ser dirigida ao desenvolvimento pessoal e da equipe, com benefícios para o ambiente e missão corporativos. A aprendizagem organizacional pode contribuir para o aprimoramento, compromisso e responsabilidade profissional.

A capacidade e o estilo de aprendizagem têm estreita relação com o desenvolvimento, quer seja do indivíduo, quer seja da organização. A capacidade de aprender relaciona-se com a competência para a construção do conhecimento. Blomé e Ek (2014) apresenta um módulo interativo aplicado à cultura de segurança marítima e gestão de segurança desenvolvido com sucesso junto à alunos de escolas marítimas do ensino médio. O autor propõe o ensino híbrido atendendo aos princípios da aprendizagem experiencial proposta por Kolb e os princípios da aprendizagem coletiva proposta por Dixon. O desenho de sua proposta utiliza a tecnologia interativa para a construção do conhecimento e a interação entre professor e aluno. O desenvolvimento do design didático propiciou o atendimento à compreensão das dificuldades na aprendizagem e das necessidades dos usuários. Atento ao processo de aprendizagem



coletiva, o módulo interativo respeitava as características e necessidades individuais, tais como o ajuste do vocabulário mais simples e compreensível acompanhado da construção gradual do vocabulário específico utilizado na área de segurança. Para o uso do material, os professores receberam orientação e treinamento adequados. Os cenários das animações propiciavam experiências concretas generalizadas e provocavam a curiosidade, mesmo com recursos simples.

Griffin, Cordey e Soo (2016) compreendem aprendizagem como uma atividade interativa que aumenta a capacidade de resolver problemas e alcançar resultados de segurança em ambientes de mudanças contínuas. Os autores apontam os processos de aprendizagem organizacional como colaboradores do desenvolvimento da “capacidade de segurança dinâmica” (DSC- *dynamic safety capability*), que aumenta a capacidade proativa frente aos sistemas de segurança. Eles definem o DSC como “a capacidade da organização de gerar, reconfigurar e adaptar rotinas operacionais para sustentar altos níveis de desempenho de segurança caracterizados por mudanças e incertezas” (p. 249).

O DSC propõe sustentar a gênese e a evolução das rotinas de segurança em tempos de incertezas e mudanças (ações de segunda ordem), diferentemente da abordagem tradicional que se volta para a implementação de procedimentos e instruções de segurança padronizados (ações de primeira ordem). Este programa baseia-se em três mecanismos de aprendizagem organizacional da articulação da aprendizagem tácita e deliberada: a) de ações e eventos advindos do acúmulo de experiências (aprendizagem tácita); e de outros dois mecanismos (aprendizagem deliberativa – dialógica) b) conhecimento articulado e compartilhado através de discussões coletivas e processos de construção de sentido e; c) codificação do conhecimento, tais como: manuais, projetos, software e os procedimentos regulatórios.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Indústria 4.0 tem demandado novas habilidades dos colaboradores e administrar a diversidade apresenta-se como fator determinante do sucesso organizacional. Diversidade, habilidades e competência não se restringem a aspectos específicos ou isolados, envolve diretamente as questões de aprendizagem e a contribuição que o conhecimento adquirido, por cada sujeito é assimilado, elaborado e retornando ao coletivo organizacional.

Os líderes e os responsáveis pela aprendizagem organizacional têm responsabilidade na qualidade da aprendizagem dos colaboradores. Entretanto, no interior das empresas e organizações a quem compete refletir sobre o desenvolvimento dos profissionais/colaboradores/ funcionários? A aprendizagem precisa ser repensada, sair dos modelos tradicionais que distanciam o conteúdo aprendido de sua aplicação prática.

Quando os colaboradores são ouvidos em suas necessidades e reivindicações serão capazes de compreender com clareza as expectativas demandadas pela empresa quanto às metas que precisam ser alcançadas.

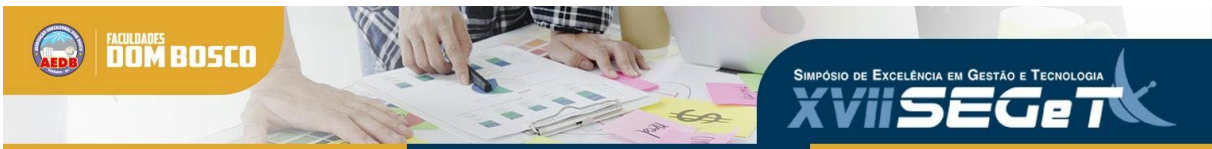
As empresas que possibilitam ambientes propícios para as novas ideias emergirem, oferecem para os funcionários um espaço para desenvolverem o melhor de si, em um contexto que promove benefícios pessoais, econômicos, empresariais e sociais.

A aprendizagem, analisada a partir da psicopedagogia envolve em analisar um processo que inclui questões metodológicas, relacionais e socioculturais, englobando as contribuições de quem aprende e de quem ensina, valorizando a efetiva participação de todas as pessoas envolvidas na construção do conhecimento.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S., FREITAS, I. e PILATI, R.** Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre -RS, v. 1, cap. 12, p. 231-254, 2006.
- AVNET, M.** A network-based approach to organizational culture and learning in system safety. Conference on Systems Engineering Research. Procedia Computer Science. v.44, 2015, p.588-598.
- BLEGER, J.** Temas de psicologia: entrevista e grupos. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- BLOMÉ, M. EK, A.** Communicating and learning maritime safety culture - development and evaluation of a didactic design based on a interactive module. WMUJ Marit Affairs, v13, 2014, p.61-75. Doi 10.1007/s13437-013-0053-6
- BOSSA, N. A.** A psicopedagogia no Brasil: contribuições a partir da prática. 5ª edição. Rio de Janeiro: Wak editora, 2019.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R.** Execução. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- EBOLI, M.** Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente 2004.
- EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C.** Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERNÁNDEZ, A.** A inteligência aprisionada: abordagem psicopedagógica clínica da criança e sua família. Porto Alegre: Artmed, 1991.
- FRANCELINO, V. O; PELUCIO, N. S.; MONTEIRO, A. S.; BARBOSA, M. V.; IZOLDI, N. C.** Educação Corporativa e Seus Benefícios às Organizações e aos Colaboradores: Um Estudo De Caso Da Natura. XIII Simpósio de Excelência e Gestão de Tecnologia (SEGET). Desenvolvimento de competências Frente ao Desafio do Amanhã. Resende-RJ. 31 de outubro a 1 de novembro de 2016. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352424.pdf>>. Acesso em abril de 2020.
- GRIFFIN, M. A.; CORDERY, J.; SOO, C.** Dynamic safety capability: how organizations proactively change core safety systems. Organizational Psychology Review. Vol. 6(3), 2016, p. 248–272. Disponível em <<https://journals-sagepub-com.ez30.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1177/2041386615590679>>. Acesso em maio 2020.
- GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, Y.-J.** Manual da Cultura Corporativa para o Líder. Harvard Business Review. Cultura Organizacional. 1 fev 2018. Disponível em <<https://hbrbr.com.br/cultura-corporativa-para-o-lider/>>. Acesso em maio de 2020.
- HREBINIAK, L. G.** Fazendo a estratégia funcionar. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KIGUEL, S. M.** Reabilitação em neurologia e psiquiatria infantil: aspectos psicopedagógicos. Congresso Brasileiro de neurologia e psiquiatria infantil: a criança e o adolescente na década de 80. Porto Alegre: Abenepe, 1983, v. 3.
- MADALOZZO, M. M.; ZANELLI, J. C.** Segurança no Trabalho: A Construção Cultural dos Acidentes e Catástrofes no Cotidiano das Organizações - Uma Perspectiva da Psicologia. Juruá, 2016.
- MAGALHÃES, A. R.** Contribuição da Universidade Corporativa para o Desenvolvimento das Competências dos Gestores e Colaboradores do Banco do Brasil. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). AEDB, 2011. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/28714250.pdf>>. Acesso em junho de 2020.
- MCCHESENEY, C.; COVEY, S.; HULING, J.** As 4 disciplinas da execução. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MUSCI, M. C.** Denominaciones y concepciones del aprendizaje: dilemas y tensiones Designations and conceptions of learning: dilemmas and tensions. Revista Pilquen. Sección Psicopedagogía. Vol.13, nº1, 2016. P.12-23. Disponível em <<http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/psico/article/view/1491/pdf>>. Acesso em maio de 2020.





**NEVES, M. A.** Psicopedagogia: um só termo e muitas significações. In: Boletim da Associação de Brasileira de Psicopedagogia, v.10, n.21, 1991.

**NONAKA, I., TAKEUCHI, H.** Gestão do conhecimento. Tr. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

**SILVA, G. G. ; MENESES, P. P. M.** Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 01 April 2012, Vol.18(1), pp.27-62

**PAÍN, S.** Diagnóstico e tratamento dos problemas de aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.

**PAES, A. L. S.** A execução como uma falha no planejamento estratégico. Estação Científica. Juiz de Fora, nº 16, julho – dezembro / 2016. Disponível em <<https://portal.estacio.br/media/3727386/a-execu%C3%A7%C3%A3o-como-uma-falha-no-planejamento-estrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em maio de 2020.

**QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z.** Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005

**SANTAELLA, L.** A aprendizagem ubíqua na educação aberta. Revista Tempos e Espaços em Educação, São Cristóvão, v. 7, n. 14, p. 15-22, set./dez. 2014. <https://doi.org/10.20952/revtee.v0i0.3446>. Disponível em <<https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/3446>>. Acesso em 20 abr2020.

\_\_\_\_\_. A aprendizagem ubíqua substitui a educação formal? Revista de Computação e Tecnologia da PUC-SP — Departamento de Computação/FCET/PUC-SP. Interatividade, tecnologias interativas e aprendizagem. ISSN 2176-7998, v.II, nº1. 2010. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCET/article/download/3852/2515>>. Acesso em maio de 2020.

**SCHWAB, K.** A quarta revolução industrial. EDIPRO, 2019.

**STUART, A.** A blended learning approach to safety training: Student experiences of safe work practices and safety culture. Safety Science, February 2014, Vol.62, pp.409-417. Disponível em <<http://eprints.teachingandlearning.ie/3755/1/Stuart%202014.pdf>>

**VALENTE, J. A.** Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. Educar em Revista, Curitiba, n. 4, p. 79-97, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/nspe4/0101-4358-eresp-04-00079.pdf>> Acesso em: 18 fev. 2017.

**VALENTE, J. A.; ALMEIDA, M. E. B.; GERALDINI, A. F. S.** Metodologias ativas: das concepções às práticas em distintos níveis de ensino. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 17, n. 52, p. 455-478, abr./jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.7213/1981-416X.17.052.DS07>