

A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO DO APRENDIZ EM SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Sâmia Cristiane Ciliato¹
Valeria Iensen Bortoluzzi²
Taís Steffenello Ghisleni³

Resumo

A comunicação é um processo social que envolve a troca de informações, ideias e sentimentos, e sendo assim, é uma das ferramentas mais importantes para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional. O estudo objetiva explorar achados em trabalhos bibliográficos sobre a contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz e para fomento à cultura de aprendizagem. Esta pesquisa, de abordagem qualitativa e método exploratório, inclui um levantamento bibliográfico realizado na plataforma Google Acadêmico, utilizando os descritores 'aprendizagem organizacional' e 'comunicação'. Por fim, conclui-se que, independentemente do tamanho da organização, existem meios mais simples e mais robustos para estabelecer uma comunicação organizacional adequada e assertiva. Verifica-se a importância do engajamento e do papel do líder para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem organizacional e o quanto faz-se necessário investir em diferentes recursos metodológicos e experiências de aprendizagem para o engajamento do aprendiz.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Estratégias de comunicação. Engajamento.

THE CONTRIBUTION OF COMMUNICATION TO LEARNER ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL LEARNING SITUATIONS

Abstract

Communication is a social process that involves the exchange of information, ideas and feelings, and as such, it is one of the most important tools for learner engagement in organizational learning situations. The study aims to explore findings in bibliographic works on the contribution of communication to learner engagement and to foster a learning culture. This research study, with a qualitative approach and exploratory method, includes a bibliographic survey conducted on the Google Scholar platform, using the descriptors 'organizational learning' and 'communication'. Finally, it is concluded that regardless of the size of the organization, there are simpler and more robust means to establish adequate and assertive organizational communication. It verifies the importance of engagement and the role of the leader in establishing an organizational learning culture and how much it is necessary to invest in different methodological resources and experiences of learning for learner engagement.

Keywords: Organizational learning. Communication strategies. Engagement.

¹ Universidade Franciscana (UFN). Mestre em Ensino, Humanidades e Linguagens UFN (2023); Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas - UFN (2018); Graduada em Psicologia - FISMA (2016). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7067-5906>. E-mail: samiaciliato@hotmail.com.

² Universidade Franciscana (UFN). Doutora em Letras. Professora do Curso de Letras e do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens da Universidade Franciscana. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4268-2209>. E-mail: valeria.bortoluzzi@gmail.com.

³ Universidade Franciscana (UFN). Doutora em Comunicação. Professora do Curso de Publicidade e Propaganda e do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens na Universidade Franciscana – UFN. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5405-9492>. E-mail: taisghisleni@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, para permanecerem competitivas, dependem de que seu capital humano detenha *expertise* e forte habilidade de aprender, desaprender e reaprender continuamente. Nesta perspectiva, o capital humano torna-se o mais significativo diferencial competitivo no contexto corporativo e requer que as organizações tenham um olhar apurado para o treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, com o intuito de obter eficiência, aumentar a produtividade, diminuir o risco operacional, melhorar a satisfação do cliente, instigar o comprometimento do colaborador, reter os seus talentos, entre outros (Wick; Pollock; Jefferson, 2011).

As expressivas transformações na economia mundial, a globalização, a volatilidade do capital e a inovação desenfreada são motivos de preocupações das lideranças e das organizações como um todo. Essa conjuntura requer o desenvolvimento contínuo do conhecimento organizacional e conseqüentemente das pessoas. Apesar de ser algo novo no contexto corporativo, a educação com essa robustez em termos de políticas e processos tem se difundido de forma acelerada, o que aponta a relevância com que contribui com as organizações (Silva, *et al.*, 2017).

É justamente nesse contexto que a educação corporativa passa a compor a estratégia organizacional, uma vez que as organizações compreendem a relevância da aprendizagem para o negócio. No entanto, apesar da notável relevância, estruturar programas de formação que contribuam com o desenvolvimento de pessoas e impactem nos resultados do negócio não é tarefa fácil. Faz-se necessário explorar formas de ensinar e de aprender que sejam diferentes, inovadoras, e até mesmo disruptivas, mas que engajem o aprendiz a transferir o conhecimento adquirido para sua atuação do dia a dia (Schlochauer, 2021). Isso é importante pois a comunicação eficaz permite que as pessoas se conectem e se envolvam com o conteúdo da aprendizagem, o que ajuda a aumentar o interesse e a motivação. Além disso, a comunicação eficiente também pode ajudar a criar um ambiente de aprendizagem mais colaborativo, onde as pessoas se sentem à vontade para compartilhar ideias e experiências.

A cultura de aprendizagem organizacional tem sido correlacionada a aumentos significativos nos resultados organizacionais, proporcionando às organizações maior desempenho, agilidade e inovação. Para isto, as organizações que adotam a cultura de aprendizagem precisam ter bem desenvolvidas as habilidades de produzir e aplicar o

conhecimento, fazer com que este permeie entre as áreas da organização e que seja o meio para atingir os objetivos do negócio (Leal; Palácios; Nazareth, 2020).

Vale lembrar que a cultura de aprendizagem está ligada à gestão do conhecimento, que tem por objetivo administrar o fluxo de informação e de conhecimento na organização, de forma a melhorar a produtividade e a eficiência. Para que a cultura de aprendizagem seja bem-sucedida, as organizações devem criar um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento, e isso significa que as pessoas precisam se sentir à vontade para trocar ideias e compartilhar experiências. Além disso, as organizações devem ter mecanismos para facilitar essa troca de informações, como por exemplo, intranets, fóruns, blogs e wikis.

Notadamente, programas de desenvolvimento e formação geram valor necessariamente tão somente quando os conhecimentos e competências são transferidos para fora da sala de aula e implementados no dia a dia do colaborador. É aqui que surge a complexidade quando se pensa em cultura de aprendizagem organizacional, a operacionalização do aprendizado no cotidiano da organização (Silva; Burger, 2018).

É crucial compreender que o conhecimento não pode ser considerado como um elemento estático e posto, precisa ser reavaliado constantemente, dado que as competências de ontem podem não ser suficientes aos desafios de hoje e certamente não darão conta dos desafios do amanhã. Além disso, o conhecimento não pode ficar restrito a um número limitado de pessoas, precisa ser compartilhado e disseminado na organização (Silva *et al.*, 2017). Outro aspecto importante é que a cultura de aprendizagem também está ligada à inovação. Para inovar, as organizações precisam de pessoas criativas e dispostas a pensar fora da caixa e, por isso, é importante que as empresas estimulem a criatividade de seus funcionários, oferecendo-lhes oportunidades para que explorem novas ideias e soluções. Ainda, é importante destacar que a cultura de aprendizagem não é algo estático, mas sim um processo contínuo, e para que ela seja bem-sucedida, as organizações devem estar sempre abertas ao novo e dispostas a mudar e ajustar seus processos.

A partir do contexto exposto, surge o seguinte questionamento: de que forma a comunicação contribui para o engajamento do aprendiz e para fomento à cultura de aprendizagem organizacional? O objetivo é explorar como as pesquisas recentes estão abordando as estratégias de comunicação que facilitam o engajamento do colaborador em ações de aprendizagem e que promovem a cultura de aprendizagem organizacional, e para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, através de levantamento bibliográfico. Quanto aos procedimentos para coleta de dados, partiu-se de uma revisão na

literatura e se prosseguiu na leitura de produções científicas disponíveis em bases de dados nos últimos cinco anos.

2 CULTURA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em meio à disponibilização de tecnologias diferentes e da velocidade com que isso acontece, o acesso imediato a tantas informações e conhecimentos disponíveis retratam um novo desafio da organização, que demanda urgentemente práticas orientadas à adaptação e à aprendizagem organizacional (Silva; Burger, 2018). A cultura do aprendizado organizacional é importante porque promove o crescimento e a evolução da organização. Ela estimula as pessoas a buscarem novas ideias e soluções, o que leva à inovação. Além disso, a cultura do aprendizado organizacional contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador, que favorece o bem-estar dos funcionários e aumenta a produtividade.

Instigar o colaborador a aprender demanda que a organização estabeleça uma cultura de aprendizagem na qual os colaboradores sejam encorajados a disseminar seus conhecimentos, compartilhar boas práticas, trocar experiências e, a partir dos seus desafios, construir conhecimentos (Barbosa, 2021). Vale destacar que as organizações que aprendem, em suma, são direcionadas “à capacitação, criação, aquisição e transferência de conhecimentos” (Silva; Burger, 2018, p. 9).

A cultura de aprendizagem organizacional é um conjunto de valores, crenças e comportamentos que promovem e sustentam o aprendizado contínuo na organização. Uma cultura de aprendizagem é construída sobre a base de um conjunto de práticas e experiências que fomentam o engajamento dos indivíduos na busca por novas soluções e conhecimentos. Por esse ângulo, a cultura de aprendizagem precisa estar fundamentada “na habilidade de criar, absorver, disseminar e reter novos conhecimentos, bem como beneficiar-se das lições aprendidas em experiências anteriores” (Silva *et al.*, p. 36, 2017).

Deste modo, as organizações, por meio da educação e formação dos colaboradores, assumem o desafio de prover o conhecimento necessário e o desenvolvimento das competências indispensáveis para as estratégias do negócio. E nesta cultura de aprendizagem o desenvolvimento das competências deve acontecer de modo sistemático, estratégico, contínuo e integrado, ou seja, envolvendo todas as áreas da organização e os diferentes níveis hierárquicos (Silva *et al.*, 2017). Em suma, o principal objetivo de uma cultura de aprendizagem é aumentar a capacidade da organização de se adaptar e evoluir em um ambiente em constante mudança. Para isso, os colaboradores precisam estar dispostos a aprender e a experimentar

novos métodos e ideias. A cultura de aprendizagem é fortalecida pelo estabelecimento de um ambiente de confiança, onde as pessoas se sintam seguras para experimentar e errar.

À vista disso, a cultura de aprendizagem organizacional, por meio da disponibilização do conhecimento aos colaboradores e meios para que estes usem da criatividade, em um contexto convidativo para a inovação e experimentação, potencializa novas soluções para problemas ao mesmo tempo em que oportuniza a criação de novos produtos e serviços, ampliando a prateleira organizacional (Silva; Burger, 2018). Ou seja, o entendimento do conceito de aprendizagem organizacional se apresenta de forma relevante para compreender como as organizações garantem sua evolução, ao se adaptarem às transformações e aos desafios que os novos tempos impõem (Leal; Palácios; Nazareth, 2020).

Vale destacar que a Cultura de Aprendizagem Organizacional oferece aos colaboradores oportunidades continuadas de aprendizagem, bem como oportunidades de aplicar o que aprenderam às suas funções. Isso resulta em colaboradores mais bem preparados e capacitados, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho organizacional.

O desempenho organizacional é um conceito que se refere à eficiência e à eficácia com que uma organização alcança seus objetivos e a comunicação é um elemento-chave para o sucesso de qualquer organização, pois é através dela que as pessoas trocam informações e ideias, tomam decisões e cumprem tarefas.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A literatura científica no campo da comunicação nos últimos anos tem apontado para relevantes contribuições e modelos teóricos alusivos ao indivíduo, à linguagem, à identidade e ao simbólico. E quando se trata da comunicação organizacional, percebe-se o mesmo movimento, neste contexto, podemos compreendê-la como produtora e facilitadora de sentido estratégico nas organizações, por meio da interação entre os diferentes atores sociais que compõem aquele contexto (Oliveira; Paula, 2007).

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional nada mais é que a comunicação existente entre a organização e os seus *stakeholders*: colaborador, lideranças, clientes, fornecedores, investidores, *prospects*, mídia e a comunidade em que está inserida (Tavares, 2009). E para que a comunicação organizacional seja efetiva, é necessário considerar os elementos básicos que a constituem, a exemplo: a fonte, o emissor da mensagem, o canal por meio do qual a mensagem é transmitida, a mensagem propriamente dita e, por fim, o receptor. Em suma, a comunicação organizacional se dá por meio de um processo relacional entre

colaboradores e lideranças, diferentes setores, e entre a organização e o meio interno e externo ao qual pertence (Kunsch, 2003).

À vista disso, a comunicação organizacional se materializa em meio às interfaces e conexões entre a organização e os atores sociais, é a ferramenta pela qual viabiliza a construção de sentido a respeito das ações da organização junto à comunidade, propicia mecanismos que facilitam a validação da sua atuação e conduta na sociedade e perante os atores sociais que a compõem. Para que isso ocorra, faz-se necessário criar políticas e estratégias de comunicação alinhadas aos valores e direcionadores organizacionais, aderente à gestão organizacional e às expectativas e demandas dos *stakeholders* que a compõem (Oliveira; Paula, 2007).

Por esse ângulo, os processos comunicacionais integram o foco de estudo da comunicação organizacional e são compreendidos por meio de atos de interação que podem ser planejados ou espontâneos, mas que são implementados através de fluxos informacionais e relacionais da organização e seus atores sociais (Oliveira; Paula, 2007). É aqui que entra a estratégia: quando se faz a gestão da comunicação é imprescindível considerar o contexto interno e externo da organização, bem como fazer uma análise das potencialidades, oportunidades de melhorias, quais ameaças precisam ser consideradas, quem é o público envolvido, quais os objetivos a comunicação quer alcançar, considerando os direcionadores estratégicos e o posicionamento da organização (Lupetti, 2007).

As estratégias de comunicação são indispensáveis para o funcionamento de uma organização. Elas permitem que as pessoas se comuniquem e troquem informações, o que é fundamental para o seu bom funcionamento. Além de facilitar a comunicação, as estratégias de comunicação também contribuem para a aprendizagem organizacional. Isso acontece porque elas permitem que as pessoas troquem experiências e aprendam uns com os outros.

Isso pode acontecer de várias formas, por exemplo, imagine que um funcionário faça parte de um grupo de estudos sobre um determinado tema. Ele poderá compartilhar o que está aprendendo com os outros membros do grupo, o que ajudará todos a crescerem juntos. Além disso, as estratégias de comunicação também ajudam a disseminar informações importantes para a organização, como mudanças nos processos ou novas diretrizes, e dessa forma, todos os funcionários estarão sempre atualizados e não haverá surpresas desagradáveis.

As estratégias de comunicação são fundamentais para o bom funcionamento de uma organização e para a aprendizagem organizacional. Elas permitem que as pessoas se comuniquem e troquem experiências, o que é essencial para que todos cresçam juntos. Por causa disso, a comunicação organizacional com um viés estratégico precisa ampliar seu papel para além de comunicar, tem também o desafio de apoiar as organizações a impulsionar e revitalizar

seus processos e métodos de interação, interface e interlocução entre a organização e os atores sociais, alinhado às políticas, diretrizes e objetivos estratégicos do negócio (Oliveira e Paula, 2007).

É fundamental considerar os diferentes contextos, os ambientes internos e externos e a complexidade que perpassa o desafiador processo comunicativo em uma organização. Vale destacar que o desafio por trás da comunicação organizacional reside nos efeitos que os atos comunicativos causam e que, por vezes, não são compreendidos e aceitos da forma originalmente foram intencionados (Kunsch, 2003).

E por fim, a comunicação organizacional interna é direcionada a todos os colaboradores que integram a organização, lideranças e colaboradores, sejam eles CLTs, terceiros ou estagiários, e tem como propósito viabilizar meios para proporcionar a integração entre esses atores (Lupetti, 2007). A comunicação interna se estabelece como uma das forças propulsoras para a solidificação do negócio e o alcance dos resultados organizacionais (Tavares, 2009).

Independentemente do contexto acionado, as estratégias de comunicação utilizadas em momentos de aprendizagem organizacional são importantes para o engajamento do aprendiz, pois ampliam o envolvimento do indivíduo com o conteúdo de aprendizagem, e fazem com que o mesmo seja motivado a aprender e se sinta parte da organização.

3.1 Engajamento

Com a Psicologia Positiva, aspectos como saúde, bem-estar e felicidade no trabalho ganharam destaque no ambiente organizacional. Entre eles, o engajamento no trabalho se destaca como oposto ao *burnout*. Enquanto colaboradores com *burnout* estão fatigados e exaustos, colaboradores engajados sentem-se vigorosos, entusiasmados e motivados (Santos; Quel; Vieira; Rosini, 2019).

Engajamento é o envolvimento ativo de uma pessoa com uma atividade, projeto ou causa, podendo incluir ações concretas, apoio em mídias sociais ou doações de tempo ou dinheiro. Existem várias definições de engajamento no trabalho, mas há um consenso de que é uma condição benéfica para o desempenho individual e organizacional (Oliveira; Rocha, 2017). O engajamento no trabalho é um estado mental positivo, caracterizado por vigor, disposição, dedicação e concentração (Santos; Quel; Vieira; Rosini, 2019).

Estudos sobre engajamento investigam o que o promove e suas consequências. Engajamento traz efeitos positivos nos aspectos individual e organizacional, pois colaboradores engajados dedicam mais esforços ao seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional,

resultando em desempenho superior. Práticas de Gestão de Pessoas, qualidade do relacionamento entre líder e liderado, discurso alinhado com a prática e ações que promovem pertencimento são cruciais para gerar engajamento (Oliveira; Rocha, 2017).

Surge neste contexto a Pirâmide do Engajamento proposta por Li (2011) que aponta em que nível os indivíduos estão engajados com a organização, sua marca, seus produtos e/ou serviços. A pirâmide é composta por cinco níveis. O primeiro nível é o de Observação, encontra-se na base da pirâmide, pode-se dizer que o engajamento ainda é muito limitado, não havendo necessidade ou desejo de um maior envolvimento com a organização. O segundo nível é denominado de Compartilhamento, em termos gerais quer dizer que a organização já detém a atenção do colaborador. O terceiro nível chamado de Comentário já demanda que o colaborador esteja com maior nível de engajamento e isto faz com que o colaborador compartilhe ativamente seu posicionamento a respeito do que acontece no contexto organizacional, considerando uma relação já consolidada com a organização. O quarto nível, por sua vez, é o nível de Produção que envolve a criação ou a produção de um conteúdo, produto ou um projeto. E por fim, o último nível de engajamento que é o nível de Curadoria, geralmente são aquelas em que conseguimos identificar fortemente o alinhamento com os valores da organização, vivem a missão da organização no dia a dia da sua atuação, lideram ações e projetos importantes e vestem a camiseta da organização em que fazem parte (Li, 2011).

Em resumo, compreender os níveis do engajamento se faz necessário para identificar oportunidades e ações que podem ser desenvolvidas com o intuito de gerar maior engajamento e estabelecer um relacionamento apropriado entre o colaborador e a organização.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo explorar achados em trabalhos bibliográficos sobre a contribuição da comunicação para o engajamento do aprendiz e para fomento à cultura de aprendizagem. A pesquisa teve abordagem qualitativa, método exploratório e levantamento bibliográfico, uma vez que possibilita ao investigador propor estudos com diferentes enfoques, a partir da imaginação e criatividade (Godoy, 1995). Primeiramente, fez-se necessário realizar a revisão de literatura a respeito dos temas: cultura de aprendizagem organizacional, comunicação organizacional e engajamento.

Para cumprir com o objetivo do estudo foi realizado um levantamento na plataforma de busca *Google Acadêmico*, utilizados os descritores: "aprendizagem organizacional" e "comunicação". Como critérios de inclusão, foram considerados os trabalhos publicados nos

últimos cinco anos, compreendendo o período de 2017 a 2022. Como critérios de exclusão, foram descartados da seleção os estudos que não estão relacionados ao objetivo de estudo.

Foi realizado um levantamento de estudos na plataforma de busca *Google Acadêmico* em 13 de julho de 2022, empregando os descritores, os critérios de inclusão e de exclusão elencados anteriormente. O resultado inicial do levantamento identificou seis trabalhos científicos relacionados à temática de estudo. Ao se refinar a busca, selecionando os trabalhos que passaram por revisão por pares, verificou-se que somente cinco trabalhos atendiam aos parâmetros elencados e relacionados com o tema deste estudo, conforme as informações sintetizadas da tabela 1.

Tabela 1 - Produções científicas encontradas na plataforma *Google Acadêmico* entre 2017 e 2022

Ano de publicação	Nº de trabalhos encontrados	Nº de trabalhos que se aproximam das temáticas
2017	1	1
2018	1	1
2019	2	1
2020	2	2
2021	0	0
2022	0	0
Total	6	5

Fonte: Elaboração própria.

Após concluídas as buscas na plataforma *Google Acadêmico*, o *corpus* de análise deste trabalho se resumiu a cinco trabalhos científicos especificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Trabalhos acadêmicos que compuseram o corpus de análise

Estudo	Título	Ano	Recurso	Objetivo
E1	Aprendizagem organizacional sustentada em tecnologias de informação e comunicação: práticas, recursos e resultados	2017	Tese	Compreender de que forma é que organizações orientadas para a inovação desenvolvem as suas práticas de aprendizagem tirando partido das TIC disponíveis
E2	Alicerces à construção da resiliência nas empresas embarcadas no Porto Digital: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da tecnologia da informação e comunicação e da aprendizagem organizacional	2018	Tese	Delinear variantes estratégicas utilizadas pelas empresas embarcadas no Porto Digital, pela combinação de seus recursos e capacidades organizacionais, valendo-se das habilidades de seus colaboradores, desenvolvidas em ambientes de aprendizagem com o alicerce da tecnologia da informação e

				comunicação, para consignar a resiliência organizacional.
E3	Comunicação e aprendizagem organizacional em processos de mudança: um estudo da implantação do sistema eletrônico de informações no IFPR	2019	Dissertação	Avaliar as práticas de comunicação e os processos de aprendizagem desenvolvidos pela Instituição e suas influências sobre a mudança organizacional caracterizada pela implantação do SEI nas áreas de Administração e Planejamento do IFPR.
E4	Aprendizagem, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta S.A	2020	Artigo Científico	Verificar a relação entre Aprendizagem Organizacional, Comunicação Interna, Liderança e Comprometimento Organizacional.
E5	Estratégias de aprendizagem organizacional e tecnologias de informação e comunicação para apoiar a gestão do conhecimento em PME no Valle del Cauca, Colômbia	2020	Artigo Científico	Propor um conjunto de estratégias que permitem às PME reforçarem a gestão do conhecimento a partir da sua relação com a aprendizagem organizacional e as tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Fonte: Elaboração própria com as informações contidas nos trabalhos.

Após a coleta de dados, procedeu-se à análise e interpretação do *corpus*, por meio da análise de conteúdo, uma vez que busca além de descrever, alcançar uma compreensão mais profunda do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação (Bardin, 2011). Esta abordagem de análise de dados consiste em um “conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011, p. 38).

A análise de conteúdo é estruturada em três etapas, a primeira é a pré-análise em que se faz a organização do material de forma sistemática por meio da leitura flutuante, escolha de documentos e a formulação de hipóteses, já a segunda etapa é a exploração do material com a finalidade de categorização e por fim, a etapa de tratamento, inferências e interpretação dos resultados (Bardin, 2011).

Para compreender as informações e tentar responder ao objetivo de pesquisa, agrupou-se os dados brutos de maneira a revelar sua adequação no conjunto do fenômeno observado. Na sequência, codificou-se a unidade de significação em nível semântico, por meio de categorias temáticas. As palavras que evidenciaram as ideias centrais (palavras indutoras) dos artigos, teses e dissertações foram: aprendizagem organizacional, comunicação e engajamento. Como indicadores de análise, considerou-se a frequência com que essas palavras indutoras aparecem nos textos. Desse modo, realizou-se a categorização (por meio da classificação das palavras indutoras), a inferência e a interpretação das informações.

5 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO

Os cinco estudos científicos contemplados no corpus de análise foram realizados sob diferentes metodologias, sendo três de natureza aplicada, um estudo documental e um estudo de caso. A análise dos documentos revelou que, apesar das diferenças metodológicas, os estudos apresentam algumas semelhanças em seus objetivos.

O estudo E1 buscou compreender de que forma é que organizações orientadas para a inovação desenvolvem as suas práticas de aprendizagem tirando partido das TIC disponíveis. Através de um estudo de caso em uma organização de grande porte e outra de PME, o estudo concentrou-se em três dimensões: práticas, recursos TIC e resultados e em cinco processos: geração de novas ideias, vigilância tecnológica e de mercado, resolução de problemas, diálogo e transferência de conhecimento e formação e desenvolvimento de competências. No estudo foi possível verificar a relevância que as organizações conferem aos processos analisados, demonstrando práticas as mais diversas e inovadoras, utilizando-se de diferentes tecnologias de informação e comunicação (TIC), a exemplo da utilização de ferramentas da Web 1.0 e Web 2.0. Além disso, verificou-se a importância atribuída pelos colaboradores à cultura organizacional permeada pela abertura e confiança e com relação a atitude positiva das lideranças a respeito do uso das TIC, como condições facilitadoras da aprendizagem organizacional.

O estudo E2 buscou delinear variantes estratégicas utilizadas pelas empresas embarcadas no Porto Digital, pela combinação de seus recursos e capacidades organizacionais, valendo-se das habilidades de seus colaboradores, desenvolvidas em ambientes de aprendizagem com o alicerce da tecnologia da informação e comunicação, para consignar a resiliência organizacional. O estudo abrangeu oito organizações e ouviu seis especialistas em tecnologia no tocante a aprender e empreender a resiliência. De abordagem qualitativa, deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas e da análise temática dos dados obtidos. A partir dos achados, é possível verificar as estratégias empregadas pelas organizações para superar a crise, por meio da mobilização de habilidades e competências de aprendizagem entre os colaboradores, essenciais para o desenvolvimento da resiliência.

O estudo E3 pretendeu avaliar as práticas de comunicação e os processos de aprendizagem desenvolvidos pela Instituição e suas influências sobre a mudança organizacional caracterizada pela implantação do SEI nas áreas de Administração e Planejamento do IFPR. Trata-se de um estudo de caso, documental e bibliográfico, que identificou que as estratégias de comunicação e de aprendizagem utilizadas pela instituição contribuíram para sustentar a

mudança organizacional e assegurar o comprometimento dos colaboradores. Por outro lado, foram identificadas oportunidades de melhoria no que tange ao planejamento da Instituição na gestão da mudança.

O estudo E4 almejou verificar a relação entre aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional. É um estudo com abordagem mista, de caráter exploratório e descritivo e contou com 6 organizações localizadas na Serra Gaúcha. Os achados apontam comunicação verticalizada entre lideranças e colaboradores, ausência de *feedback* e baixa utilização de ferramentas. Entre os tipos de comprometimento, o principal identificado foi o afiliativo. O estilo de liderança constatado é orientado à tarefa e ao relacionamento. Entre as organizações estudadas a aprendizagem grupal se sobressaiu, denotando a relevância da comunicação interna e do papel do líder. Por outro lado, as organizações têm oportunidade no que se refere ao estilo de comunicação adotado, uma vez que impacta na liderança, no comprometimento organizacional e na cultura de aprendizagem organizacional.

O estudo E5 tem como objetivo propor um conjunto de estratégias que permitem às PME reforçarem a gestão do conhecimento a partir da sua relação com a aprendizagem organizacional e as tecnologias de informação e comunicação (TIC). Para isto, foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas, junto às lideranças de PME do Vale do Cauca. Entre os resultados, verificou-se a ausência de uma área estruturada para a gestão do conhecimento. Por outro lado, as PME se utilizam do compartilhamento do conhecimento por meio da colaboração entre os colaboradores. Contudo, não foram identificados procedimentos formais para a transferência do conhecimento aprendido e para a documentação necessária. Ainda, foi identificada a carência de uma cultura organizacional que fomente e instigue a troca de conhecimentos e a necessidade de implementação de práticas de transferência do conhecimento e implantação de plataformas virtuais de aprendizagem para a gestão do conhecimento.

Apesar das diferenças metodológicas, os estudos revelaram algumas semelhanças nos seus objetivos, o que indica que os pesquisadores estão interessados em temáticas similares. Para fins de consolidação dos resultados encontrados na pesquisa, o Quadro 2 foi elaborado a partir do tratamento descritivo dos dados coletados. Assim, são apresentados os principais trechos dos textos que constituem o corpus.

Para a análise, priorizou-se a coleta de informações em seções específicas dos trabalhos selecionados, a saber: “resultados e discussões” (ou tópico equivalente) e “considerações

finais”. O motivo se deve ao fato de essas sessões detalharem e retomarem os principais achados das pesquisas.

Quadro 2 – Categorias de análise (nível semântico e interpretativo)

A1 - Aprendizagem Organizacional sustentada em Tecnologias de Informação e Comunicação: práticas, recursos e resultados	
Categorias temáticas: nível semântico	Categorias temáticas: nível interpretativo
Estratégia de comunicação	Na PME verifica-se que a comunicação interna, do ponto de vista formal, é feita através de comunicações via e-mail e em reuniões semanais de equipe. Há discussões promovidas nos fóruns do SharePoint, embora com uma baixa participação e, para facilitar a comunicação entre colaboradores que trabalham em espaços fisicamente distintos, é utilizada a ferramenta Skype. Talvez por ser uma organização ainda de dimensão reduzida e em que todas as pessoas se conhecem e convivem com alguma proximidade, não se verifica um grande investimento em ações de marketing interno. “Relativamente à grande empresa, a comunicação interna recorre a instrumentos muito diversificados para chegar a um número tão elevado de colaboradores, nomeadamente dispõe de uma intranet, onde são divulgadas notícias e eventos; envia newsletters generalistas internas regulares e, pontualmente, algumas temáticas, onde se destacam os eventos realizados ou se anunciam os próximos; dispõe de um sistema de televisão corporativa, com televisores instalados em todos os edifícios, em que são transmitidos eventos, notícias ou outros destaques; transmite os eventos internos em tempo real na rede interna, o que permite a todos os colaboradores poderem assistir, mesmo estando fisicamente distantes; regista os eventos em formato de vídeo e fotografia, sendo armazenados em repositório próprio para serem consultados, em diferido, por qualquer colaborador. A comunicação síncrona é realizada através de ferramentas como o Skype ou o Cisco WebEx, que permite também live meetings, utilizadas com muita frequência entre equipas de trabalho distribuídas. Os colaboradores podem desenvolver os seus blogues internos, que podem ser usados para partilhar, com os seus pares, assuntos com potencial interesse. Contudo, os blogues parecem ser pouco dinamizados e utilizados por um grupo constante e restrito de colaboradores.”
Engajamento	“As organizações têm consciência de que o uso de ‘Caixa de Ideias’, apesar de ser uma oportunidade para promover o envolvimento dos colaboradores, de expor ideias à avaliação de pares, de desenvolver conhecimento interno e de fomentar atitudes empreendedoras, apresenta uma participação menos expressiva do que a que seria desejável.”
Aprendizagem organizacional	“Em ambas as empresas os projetos realizados terminam com o registo de lições aprendidas, o que permite a partilha interna de conhecimento. Contudo, verifica-se uma reduzida consulta destas lições, o que leva a que se questione a sua utilidade e capacidade desta prática evitar a ocorrência de erros idênticos em futuros projetos.” “Em relação à formação e desenvolvimento de competências, ambas as organizações têm formalizado os processos de levantamento, implementação e avaliação da formação, sendo a implementação muito distinta entre ambas. A PME aposta essencialmente em ações presenciais, utilizando as TIC apenas para desenvolver conteúdos em formato PowerPoint ou pequenos vídeos demonstrativos, o SharePoint como repositório de materiais e o e-mail para comunicação com os formandos. A avaliação é focada nos questionários de reação da ação. Na grande empresa há uma forte aposta em formação e-learning, com desenvolvimento interno de conteúdos normalizados, utilização de uma plataforma LMS, serious games, mobile learning e simuladores, verificando-se uma forte aposta em conteúdos multimídia interativos. As formações são maioritariamente em auto-estudo, verificando-se uma reduzida expressão do b-learning. Os colaboradores consideram o e-learning de elevada importância e utilidade, essencialmente devido à flexibilidade e autonomia que oferece à aprendizagem.”

A2 - Alicerces à construção da resiliência nas empresas embarcadas no Porto Digital: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da tecnologia da informação e comunicação e da aprendizagem organizacional	
Categorias temáticas: nível semântico	Categorias temáticas: nível interpretativo
Estratégia de comunicação	<p>“O papel da tecnologia da informação e comunicação como moderador da aprendizagem organizacional fornecendo recursos para treinamento de colaboradores e repositório de conhecimento organizacional.”</p> <p>“O uso de ferramentas tecnologia da informação e comunicação para aprimorar a gestão da rotina organizacional e as informações sobre as firmas.”</p> <p>“Foi notório o papel da modelagem de processos para a comunicação e memorização do conhecimento.”</p>
Engajamento	<p>“Foi percebida a importância do capital humano para a superação de crises, tendo em vista que através do engajamento e sinergia do grupo, enfrentar situações disruptivas viabilizou o trabalho cooperativo nas organizações, permitindo que estas atingissem seus objetivos organizacionais.”</p>
Aprendizagem organizacional	<p>“A capacidade de aprendizagem organizacional se mostrou importante durante todo o processo de construção da resiliência, especialmente, para edificar características importantes para resilir.”</p> <p>“As empresas mostraram que foi essencial seguir o caminho da aprendizagem por meio da prática reflexiva com vistas a ser mais resiliente em situações futuras.”</p> <p>“No tocante aos recursos humanos, detectou-se no mercado local alta defasagem na formação profissional, o que levou as empresas a optarem por contratar pessoas e treiná-las dentro da empresa, valendo-se de recursos tecnológicos e da aprendizagem organizacional, distribuindo as atividades sem se ater à especialização do trabalho, contando até com as habilidades técnicas dos sócios para suprir a falta de mão-de-obra.”</p> <p>“A aprendizagem organizacional como elemento fomentador da construção da resiliência organizacional.”</p>
A3 - Comunicação e aprendizagem organizacional em processos de mudança: um estudo da implantação do sistema eletrônico de informações no IFPR	
Categorias temáticas: nível semântico	Categorias temáticas: nível interpretativo
Estratégia de comunicação	<p>“Foi possível perceber que a comunicação foi avaliada de maneira consistente no que se refere ao alcance dos diversos públicos de interesse e na motivação das pessoas, entretanto, não obteve avaliações tão positivas em relação ao estabelecimento de um clima propício ao cumprimento das metas, embora o planejamento das equipes tenha a apontado para o esforço da Instituição em garantir esse quesito.”</p>
Engajamento	<p>“A avaliação quanto ao acesso a oportunidades de capacitação por meio de tutoriais, cartilhas e manuais, bem como a existência de meios para que as dúvidas sobre a mudança pudessem ser esclarecidas foram itens que não receberam avaliações tão positivas por parte dos servidores, embora o trabalho em torno da curadoria de materiais de livre acesso e a disponibilização de canais de comunicação com os gestores da mudança tenham sido identificados na coleta de dados.”</p> <p>“Poucos participantes concordaram que houve um esforço da instituição em buscar o apoio de líderes influentes para promover a mudança. Embora esse tenha sido um esforço manifesto e reiterado durante a realização das entrevistas, o resultado da avaliação mostrou que essas estratégias não se revelaram efetivas para que os servidores percebessem e reconhecessem esse apoio, apontado pela literatura como fundamental para gerir as possíveis resistências.”</p>
Aprendizagem organizacional	<p>“A avaliação quanto ao acesso e à qualidade dos treinamentos e capacitações é um ponto que merece destaque, já que expressivo número de servidores reconheceu a efetividade da estratégia adotada pela organização nesse quesito.”</p> <p>“Outro ponto muito bem avaliado pelos respondentes foi a atuação institucional no estímulo à aprendizagem grupal, em que os servidores reconheceram que tanto o estabelecimento de condições para que esse movimento ocorresse como a liberdade e</p>

	<p>disposição por parte das próprias pessoas para que a aprendizagem em nível grupal pudesse se estabelecer, foram efetivos durante esse processo de mudança.”</p> <p>“É possível afirmar que as organizações da atualidade têm conferido fundamental importância à comunicação e à aprendizagem para amparar seus processos de mudança. A habilidade da organização na condução desse processo exerce influências diretas sobre os resultados que se pretendem alcançar com a mudança.”</p> <p>“As mudanças organizacionais requerem, portanto, uma comunicação capaz de mobilizar pessoas e, ao mesmo tempo, uma cultura de aprendizagem que oportunize o compartilhamento de experiências, ideias, informações e conhecimentos, com vistas à promoção de melhorias contínuas e inovações no trabalho desenvolvido pelas instituições.”</p> <p>“É necessário fomentar dinâmicas que envolvam a aprendizagem contínua das pessoas, tendo em vista que é nesse domínio que, de fato, a mudança se estabelece e a adaptação do trabalho se consolida.”</p>
A4 - Aprendizagem, Comunicação Interna, Liderança e Comprometimento Organizacional: um estudo no Grupo Beta S.A	
Categorias temáticas: nível semântico	Categorias temáticas: nível interpretativo
Estratégia de comunicação	<p>“A comunicação organizacional configura-se como um universo complexo, permeado de outras áreas, sem definição nítida, em alguns momentos, do que lhe é pertencente ou não. A própria pesquisa realizada apresentou obscuridades no que tange à comunicação formal e informal.”</p> <p>“É necessário que existam momentos em que as diferentes estruturas hierárquicas possam se reunir e discutir abertamente os processos da empresa, com o objetivo de que as visões possam se agregar, visto que é de senso comum a existência de gaps entre o que se planeja e o que se executa. E de fato, os funcionários devem saber o que acontece em sua empresa por meio da empresa, e não por outros canais, passíveis de ruídos.”</p> <p>“A comunicação organizacional é um tema que, quando direcionado ao público interno, deve se sobrepôr às estruturas rígidas ou ferramentas limitadas. Isso porque, a comunicação interna configura-se como uma via de mão dupla, onde funcionários e organização interagem e constroem seu estilo, suas características e sua cultura.”</p>
Engajamento	<p>“A comunicação clara e consistente sobre as medidas e caminhos que a empresa pretende seguir, precisa ser comunicada abertamente aos interessados, visto que o cenário de instabilidade faz com que isso também se reflita, nitidamente, no comprometimento dos funcionários.”</p> <p>“Os aspectos que tangem liderança mostraram-se presentes em todos os construtos, evidenciando o papel que o líder possui em uma estrutura organizacional, sobretudo, aquelas que possuem setores de produção. Cabe destacar os resultados mais evidenciados de forma negativa, no que tange a importância que o líder possui nos processos, visto que o retorno, individual e coletivo, torna-se o direcionador das ações de sua equipe. A ausência de feedback, que compete ao líder, foi evidenciada em diversos pontos.”</p>
Aprendizagem organizacional	<p>“Foi possível estabelecer a compreensão de que a comunicação vertical, construto que ficou evidenciado de forma quantitativa neste estudo, influencia na forma como os indivíduos aprendem, e, na forma como difundem esse conhecimento. Embora o grupo estudado tivesse clareza dos pontos fracos que a empresa possui no momento em relação às questões de comunicação e aprendizagem, especialmente, a abertura fornecida à academia possibilitou um grande crescimento no campo teórico.”</p>
A5 - Estratégias de aprendizagem organizacional e tecnologias de informação e comunicação para apoiar a gestão do conhecimento em PME no Valle del Cauca, Colômbia	
Categorias temáticas: nível semântico	Categorias temáticas: nível interpretativo
Estratégia de comunicação	<p>“Las TIC no son una prioridad para las pymes.”</p> <p>“Las pymes del Valle del Cauca se encuentran construyendo sus áreas de gestión del conocimiento, en gran parte porque comenzaron la estructuración de políticas de tecnologías de la información que favorecen el crecimiento y el</p>

	desarrollo organizacional, a partir de la evolución de la tecnología que, a su vez, permite la evolución de las formas de aprendizaje.” “Evidencia claramente el avance de las pymes en prácticas de aprendizaje organizacional y las TIC como apoyo a la gestión del conocimiento.”
Engajamento	“El uso de herramientas tales como el correo electrónico, los foros o las redes sociales, entre otras, que facilitan la transferencia del conocimiento, dado que son un mecanismo efectivo y accesible a todos los colaboradores de manera corporativa.”
Aprendizagem organizacional	“Cabe destacar la capacitación tanto interna como externa a los colaboradores y la transferencia de conocimiento entre colaboradores, así como el aprovechamiento por parte de los colaboradores del conocimiento que ha adquirido la pyme a través del tiempo para su desempeño en el cargo.” Dentro de esta evolución se hace necesario que la organización lleve un registro que le permita establecer la frecuencia de actividades tales como capacitaciones, los temas abordados en ellas y la manera en que los participantes las asumen, a fin de que sea más fácil establecer la trayectoria y el impacto de los programas de capacitación. “Se sugiere contar con nuevas formas de crear y compartir conocimiento, como pueden ser los programas de padrinazgo o de mentores que permiten la transferencia de quienes tienen mayor experiencia hacia aquellos que apenas la están alcanzando.” “La tecnología y los planes de trabajo definidos se convierten en aliados infalibles para potenciar el aprendizaje organizacional y, por ende, la gestión del conocimiento que permitirá a las pymes consolidarse como organizaciones competitivas e innovadoras.

Fonte: Elaboração dos autores.

Ao explorar os extratos textuais relativos à categoria temática “estratégias de comunicação”, pode-se perceber que o E4 sugere que a comunicação interna deva fluir em ambos os lados da organização para colaboradores e vice-versa e que a partir desta interação entre esses atores, cria-se uma cultura, com seu estilo e características que são próprias àquele contexto. O E3 chama a atenção para importância que o clima organizacional para o estabelecimento de uma comunicação adequada e conseqüentemente o alcance dos resultados organizacionais. E, por fim, destaque para o comparativo que o E1 apresenta, a partir de realidades distintas de organizações de pequeno e médio tamanho e organizações de grande porte. A comunicação em organizações menores demanda um investimento menor em ferramentas de comunicação, sendo as mais utilizadas: e-mail, *Skype* e reuniões semanais de equipe. Por outro lado, as grandes organizações demandam instrumentos de comunicação dos mais variados para dar conta de comunicar a organização como um todo, a exemplo: intranet, televisão corporativa, *Skype* e *Cisco WebEx*.

Ao analisar a categoria temática “engajamento”, pode-se constatar em todos os estudos que esta pauta surge em meio a discussão de forma indireta. O E4 sugere a importância do *feedback* entre líder e liderado para um adequado direcionador junto à equipe, apesar de não identificar essa prática de gestão de pessoas no contexto estudado. Por outro lado, o E2 constata a importância do engajamento para o enfrentamento de situações de crise, bem como a sinergia da equipe e a colaboração entre diferentes áreas.

Por fim, ao examinar a última categoria “aprendizagem organizacional”, é possível verificar em todos os estudos a contribuição da aprendizagem para o alcance dos resultados do negócio. O E1 apresenta as diferenças que existem em organizações de diferentes tamanhos, em termos de processos e metodologias de educação, mas ambas as organizações possuem processos formais para o levantamento de necessidades, a implementação de experiências de aprendizagem e avaliação das formações. As pequenas e médias organizações se utilizam de ações presenciais, por meio de conteúdos em formatos de *PowerPoint* e vídeos, tendo como repositório de conteúdo o *SharePoint*. Em contrapartida, a organização de grande porte investe em plataforma LMS, com enfoque em formações *e-learning*, utilizando diferentes estratégias para entregar conteúdo por meio de simuladores e gamificação.

Outro aspecto interessante surge no E3 a respeito da aprendizagem grupal. Organizações que fomentam as comunidades de aprendizagem propiciam que haja o compartilhamento de experiências, conhecimentos que permeiam o contexto organizacional e que são importantes para a melhoria contínua e para a inovação na organização. E ainda, o E5 salienta a importância de um programa de *onboarding* para novos colaboradores, utilizando-se de programa de mentoria de profissionais que detêm maior conhecimento e experiência para alavancar ainda mais o desenvolvimento dos ingressantes.

Essas foram os achados mais relevantes identificados nos estudos que compuseram o *corpus* de análise. Os extratos foram reunidos em três categorias temáticas (estratégia de comunicação, engajamento e aprendizagem organizacional) para viabilizar a análise dos dados. Apesar da amostra contemplar diferenças metodológicas, os estudos evidenciaram temáticas semelhantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é um processo social que envolve a troca de informações, ideias e sentimentos, e sendo assim, é uma das ferramentas mais importantes para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional. É a comunicação eficaz que permite que o aprendiz receba as informações de maneira clara e precisa, e isso o ajudará a compreender o que se espera dele e quais são as suas responsabilidades. Além disso, a comunicação facilita a interação entre o aprendiz e os outros membros da organização, o que é fundamental para o seu envolvimento e motivação.

Para que a comunicação seja eficaz, é importante que ela seja planejada e estruturada de maneira adequada. É preciso considerar o público-alvo, o objetivo da mensagem e os canais de

comunicação mais adequados. Além disso, é importante que a comunicação seja clara, concisa e objetiva. A comunicação é essencial para o sucesso da aprendizagem organizacional. Ela é a chave para o engajamento do aprendiz e para a garantia de que as informações sejam compreendidas e utilizadas de maneira eficaz.

As pesquisas mais recentes, nesta área, têm apontado que, independentemente do tamanho da organização, existem meios mais simples e mais robustos para estabelecer uma comunicação organizacional adequada e assertiva. Sugere-se também a importância do engajamento e do papel do líder para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem organizacional e, por fim, indiferentemente do tamanho da organização, é importante investir em diferentes recursos metodológicos e experiências de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. L. S. A educação corporativa como elemento chave de diferencial competitivo nas organizações. **Revista Eletrônica Saberes Múltiplos**, agosto, 2021.

BERMÚDEZ-ARANGO, A. P.; CUÉLLAR-TORRES, C. J.; RIASCOS-ERAZO, S. C. Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, 2020.

BERTOLINO, P. L. **Comunicação e aprendizagem organizacional em processos de mudança**: um estudo da implantação do sistema eletrônico de informações no IFPR. Ponta Grossa, 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev. atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

LEAL, E. S. P.; PALÁCIOS, F. A. C.; NAZARETH, P. H. M. Cultura de aprendizagem organizacional e adoção de novas tecnologias educacionais em uma instituição de ensino superior em Castanhal – Pará, Brasil. **Revista Navus**, Florianópolis, v.10, p.01-18, jan./dez, 2020.

LI, C. **Liderança aberta**: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos. São Paulo: Évora, 2011.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NEPOMUCENO, M. P. Z. Aprendizagem, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta S.A. VLIV Encontro da AnPAND – **EnANPAD**, 2020.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2017.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PETIZ, S. M. DA S. **Aprendizagem Organizacional sustentada em Tecnologias de Informação e Comunicação: práticas, recursos e resultados.** Tese (Doutor em Multimídia em Educação) —Universidade de Aveiro: Departamento de Comunicação e Arte Departamento de Educação e Psicologia: 2017.

PINTO, J.da S. **Alicerces à construção da resiliência nas empresas no Porto Digital: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da Tecnologia da Informação e Comunicação e da aprendizagem 2018.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018.

SANTOS; M.M. O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**. SINSESP, 2019.

SCHLOCHAUER, C. **Lifelong Learners: o poder do aprendizado contínuo.** São Paulo: Editora Gente, 2021.

SILVA, G. J.; AGOSTINO, I. R. S.; SOUSA, S. R. O.; RONCHI, C. C.; OLIVEIRO, R. D. Educação corporativa: uma reflexão sobre a absorção, criação; disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. **Revista Espacios**, v.38, n.20, p.36, 2017.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v.8, n.1, p. 07-19, jan./mar. 2018.

TAVARES, M. **Comunicação e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WICH, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **6Ds: As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio.** São Paulo: Évora, 2011.

Submetido: 03/01/2023

Aceito: 29/08/2024