



ARTIGOS

ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NO TRABALHO: UMA PRÁTICA EXIGIDA PELA ATUALIDADE

Adriane Barbosa Gimenez ¹

1- Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil

RESUMO

A aprendizagem é inerente ao ser humano e valorizada nos mais diversos contextos, especialmente, no âmbito do trabalho é valorizada porque os trabalhadores precisam aprender constantemente com vista a realizar suas atividades cotidianas e para inovar. Existem diversos construtos associados com essa temática, e aqui o foco está nas estratégias de aprendizagem para aprender no trabalho (EAT), que é definida como uma composição de práticas informais utilizadas pelos indivíduos, em qualquer situação, com o propósito de gerar aprendizado, tendo a finalidade de adquirir, armazenar, evocar e utilizar tais informações a serem aprendidas. Estas práticas apresentam três componentes que são cognitivo, afetivo e comportamental. Dada a relevância do conceito e deste estudo foi realizada uma revisão sistemática de literatura na última década, 2007-2017, nos periódicos melhor avaliados pela CAPES. A bibliometria resultou em 31 artigos, sendo 22 nacionais e 09 internacionais. No Brasil, foram identificadas quatro escalas validadas para aferir EAT, e prevalecem as investigações quantitativas. Ao cotejar os estudos nacionais com os internacionais se observa a necessidade crescente de aprofundar na pesquisa e em dados empíricos, haja vista o atual contexto vivido por trabalhadores e pelas organizações de que para se manterem e sobreviverem no mercado necessitam de forte prontidão para desempenhar suas atividades acrescidas de novos aprendizados para enfrentarem os desafios existentes na competitividade contemporânea. A agenda de pesquisa aponta a necessidade de investigar novos antecedentes e consequentes. O campo de estudos está em refinamento e consolidação.

Palavras Chave: Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.

ABSTRACT

Learning is inherent to the human being and valued in the most diverse of contexts. This is especially true in the work environment, where value is given to the fact that workers constantly need to learn as a means to perform their daily activities, along with act upon and produce innovations. There exist various constructs associated with this theme, in this study the focus is placed upon learning strategies for learning at work (SLW). This is defined as a composition of informal practices used by individuals, in any situation, under the intent of generating learning, the proposal here being to acquire, store, evoke and use such information that is to be learned. These practices present three components those being, cognitive, affective, and behavioral. Given the relevance of the concept, and of this study was carried out of a systematic revision of the literature of the last decade, 2001 to 2017, in the journals given the best ratings by CAPES. The bibliometrics resulted in 31 articles, with 22 national and 09 international. In Brazil, there were identified four valid scales for gauging SLW, where quantitative investigations prevail. When comparing the national studies against the international studies, one notes there is a growing need to deepen research and empirical data, given the current context experienced by workers and organizations that in order to stay and survive in the market they need a strong readiness to carry out their activities with new learning to meet the challenges of contemporary competitiveness. The research agenda points to the need to investigate new antecedents and consequents. The field of study is currently under refinement and consolidation.

Keywords: Learning Strategies at Work

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1970, a organização da produção de bens sofreu uma importante transformação que veio com a automação e massificação do modo de produzir, o que impactou na forma de vida das pessoas e também despertou o interesse por uma educação mais estruturada e efetiva (POZO, 2002; SOUZA, 2010). Este fato associado às novas tecnologias, a uma economia mais aberta com menor nível de protecionismo e ao acesso a informação vem corroborando para a criação de ambientes organizacionais cada vez mais competitivos e por consequência aumentando a demanda por profissionais cada vez mais preparados para lidar com a complexidade e agilidade de nossa contemporaneidade.

Para se posicionar neste novo cenário, a aprendizagem tem recebido relevância e se apresentado como um diferencial competitivo, sendo um bem intangível. Despertando assim, o interesse das organizações em proporcionar condições de aprendizagem tanto no âmbito formal quanto informal, para suprir o alto nível de exigência e competitividade que o mercado impõe aos atuais profissionais e também às organizações (LOIOLA e BASTOS, 2003; SHIVA e ALEGRE, 2005; ZERBINI e ABBAD, 2005;

PERIN, SAMPOAIO, DUHÁ e BITENCOURT, 2006; COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008; SALLES, 2010; BALARIN, ZERBINI e MARTINS, 2014).

Os pesquisadores têm se empenhado em definir a aprendizagem e suas formas de atuação no campo organizacional, dada à natureza multifacetada, desse construto existem diversas formas de concebê-lo. A aprendizagem pode ser compreendida como um fator pertencente ao indivíduo e que pode influenciar as ações grupais e organizacionais (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2004; COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008). Também por aprendizagem pode-se compreender a aquisição, retenção e organização das informações, visando mudanças no comportamento com foco em resultados (COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008; SOUZA, 2009). Para Gagné (1984) a aprendizagem permite mudança no estado do ser humano que gera comportamento, ou seja, a aprendizagem ocorre quando é possível observar seus resultados ou efeitos. A ação de aprendizagem pode estar associada à experiência baseada no desenvolvimento das pessoas, que se utilizam de problemas reais como forma de gerar aprendizado. Ampliando um pouco mais, quando o indivíduo se relaciona com o ambiente ele cria esquemas cognitivos que vão sendo

transformados pela experiência, gerando o *sensemaking* (WEIK, 2016), que é o processo pelo qual as pessoas dão significado à experiência incorporando a cultura e assim fazendo parte dela, ou seja, os indivíduos aprendem quando estão em atividades que exigem interação com os outros (POZO, 2002; VIANNA e BASTOS, 2006; BEVILÁQUA-CHAVES, 2007; BIDO, GODOY, FERREIRA e NERI, 2011).

Outro caminho que ancora os estudos são as teorias de aprendizagem que no século XX tiveram grande importância na psicologia organizacional e do trabalho. As teorias de aprendizagem são baseadas na abordagem behaviorista (Teoria SRC), abordagem construtivista (Teoria S-OR) e abordagem cognitivista (Teoria SOR) sendo esta a mais utilizada nas últimas décadas em ambientes organizacionais (CELIA e LOIOLA, 2001; PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2004; ANTONELLO, 2005; MOREIRA, 2011; ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2014).

Na busca por melhor compreender a aprendizagem dentro do escopo organizacional, os pesquisadores vêm estudando a relação desta com a organização, tentando conciliar o aprendizado em nível individual com a aprendizagem em nível grupal e

organizacional. Através deste foco de estudo surgiu, assim, os conceitos de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem que se fundamentam na capacidade individual de adquirir, acumular, articular, codificar e acessar informações somadas à capacidade social de influenciar e ser influenciado pelo meio permitindo as trocas e geração de novos aprendizados, bem como criando processos e metodologias para gerir e armazenar o conhecimento (BASTOS, FERNANDES e VIANA, 2003; TAKAHASHI e FISCHER, 2008; BRANT, 2013).

Uma das práticas citadas pelos pesquisadores para favorecer este vínculo entre aprendizado individual, grupal e organizacional se faz através de ações formais, estruturadas, com desenhos instrucionais definidos e ações planejadas denominadas como treinamento e desenvolvimento de pessoas e ações informais classificadas como espontâneas, naturais e com possibilidade de aplicação imediata sem recursos prévios. Tais ações informais foram classificadas como estratégias de aprendizagem com componentes cognitivos, afetivos e comportamentais que estão centrados no indivíduo e apoiam a geração de aprendizados. Na visão de Beber, Silva e Bonfligio (2014) o motivo da aprendizagem

não é somente o que se aprende, mas as consequências de tê-lo aprendido (CELIA e LOIOLA, 2001; PILATI e BORGES-ANDRADE, 2005; MOURÃO, ABBAD e ZERBINI, 2014). Entre os diversos construtos relacionados com no contexto organizacional, o presente trabalho elegeu “estratégias de aprendizagem no trabalho” porque há certo dissenso acerca de sua conceituação, abundância de proposições teóricas e escassez de comprovações empíricas, sendo necessários maiores estudos para ampliar e consolidar este construto no campo da pesquisa (PERIN et al., 2006; ISIDRO FILHO e GUIMARÃES, 2010). Apesar das querelas mencionadas, a temática vem se desenvolvendo em profusão e isso se reflete no número de medidas validadas e confiáveis para aferi-la (ISIDRO-FILHO, 2008; ZERBINI e ABBAD, 2008; MORAIS e BORGES-ANDRADE, 2010; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2011; MARTINS e ZERBINI, 2014; ZERBINI, ABBAD, MOURÃO e MARTINS, 2015); o que demonstra ser um conceito promissor e que merece ser investigado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os adventos da psicologia da aprendizagem, que surgiu no século XX, e da psicologia cognitiva da aprendizagem, que teve sua origem na década de 1980, ampliaram os

estudos sobre aprendizagem e os teóricos nas últimas décadas buscaram compreender melhor este conceito, bem como suas aplicações tanto nos ambientes educacionais quanto nos ambientes organizacionais. Para Beviláqua-Chaves (2007) a aprendizagem efetiva gera mudanças no comportamento das pessoas e estas são resultantes não só do processo de maturação, mas também de sua interação com o mundo.

As linhas de estudos, em especial no ambiente organizacional, transitam entre as teorias de aprendizagem, aprendizagem como abordagem individual e social, aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, treinamentos formais e informais e estratégias de aprendizagem no trabalho. Tais estudos buscam complementar os feitos anteriores para melhor compreenderem o processo de aprendizagem, entretanto ainda se apresenta a necessidade de maiores evidências empíricas.

TEORIAS DE APRENDIZAGEM

Para o estudo das teorias de aprendizagem três modelos são os mais citados na literatura: modelo behaviorista, modelo construtivista e modelo cognitivista (CELIA e LOILA, 2001; PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2004; ANTONELLO, 2005; CHIVA e ALEGRE,

2005; CLAUDEMIR, 2008; MOREIRA, 2011; BASTOS e JANISSEK, 2014).

Na abordagem behaviorista conhecida como Teoria SRC, o foco está na mudança de comportamento (R) que é produto da interação do indivíduo com o meio, tendo este a função de gerar estímulos (S) e que provocam as consequências (C). Na concepção construtivista, classificada como Teoria S-OR, temos os estudos de Piaget que se orientam pelos pressupostos de assimilação (capacidade da mente em assimilar informações do mundo real e gerar esquemas mentais), acomodação (frente às novas assimilações e informações já preexistentes, a mente se reestrutura criando novas representações mentais) e equilíbrio (sendo a mente uma estrutura cognitiva ela equilibra o seu grau de organização interna e adaptação ao meio, ampliando o conhecimento). Para a contribuição de Vigotsky, a ênfase recaiu no aprendizado, que é elevado na relação entre homem-mundo, através das relações interpessoais (CELIA e LOILA, 2001; PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2004).

Para a abordagem cognitivista, também identificada como Teoria SOR o conhecimento é construído pelo aprendiz a partir de suas experiências, sendo um

processo adaptativo no qual a aprendizagem decorre de uma interação entre a informação nova (S) e aquilo que o indivíduo já sabia mediada por registro em seus processos mentais (O), determinando suas respostas (R) (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2004).

APRENDIZAGEM NO ASPECTO INDIVIDUAL E SOCIAL

A aprendizagem no aspecto individual enfatiza o fato de que são as pessoas que assimilam, processam, retêm e buscam as informações e no aspecto social, a ênfase recai sobre a capacidade de aprender através do comportamento/modelagem de outras pessoas e suas consequências. Neste caso, há uma construção conjunta, através das relações interpessoais, diálogos e participações que geram a compreensão e o significado do ambiente e da organização da qual fazem parte. Em Pozo (2004), o ponto fundamental é buscar o equilíbrio entre as diferenças do aprendizado individual e social, uma vez que as pessoas possuem experiências diferentes com ampla pluralidade e diversidade, sendo que tais diferenças influenciam na qualidade de vida das pessoas (LOIOLA e BASTOS, 2003; BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004; CHIVA e ALEGRE, 2005; ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2014; WEICK, 2016; RICHTER, 2017).

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

A abordagem da aprendizagem organizacional versa sobre a descrição de como a organização aprende, ou seja, de como habilidades, processos e conhecimentos podem gerar reflexão no contexto organizacional. A abordagem das organizações que aprendem tem como foco o uso de ferramentas metodológicas para diagnosticar, avaliar e promover a qualidade da aprendizagem, em outras palavras, diz respeito às dimensões ou características da organização como entidade que busca ou realiza esse processo de aprendizagem de forma contínua para facilitar o acesso e a incorporação de novas informações e conhecimentos. Ao atribuir às organizações a capacidade de aprender, que é caracterizada como um aspecto do indivíduo, foi enfatizado o questionamento referente à personificação das organizações, isto é, quem aprende é o indivíduo e não as organizações e é nas relações interpessoais e com o meio que novos conhecimentos são gerados e compartilhados. Um contraponto importante é o fato de que, mesmo a aprendizagem sendo um atributo individual, as pesquisas buscam compreender como é feita a articulação entre a aprendizagem no nível micro para o nível meso e macro

(ROUSSEAU, 1997; LOIOLA e BASTOS, 2003; CHIVA e ALEGRE, 2005; COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008; ISIDRO-FILHO e GUIMARÃES, 2010; BIDO, et. al, 2011; PERIN et. al, 2014).

APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL

Para propiciar processos de aprendizagem nas organizações são utilizadas técnicas formais e informais para treinarem e desenvolverem os colaboradores. Ações formais são compreendidas por programas desenhados e implementados de maneira sistematizada, pautada em princípios instrucionais, que seguem um planejamento com foco nas questões organizacionais e visam superar deficiências de desempenho no trabalho. Em Borges-Andrade (2002) as ações de treinamento e desenvolvimento são acompanhadas por medidas de avaliação nos níveis: aprendizagem individual, comportamento no cargo, organizacional e valor final. As ações informais são compreendidas como ações espontâneas, naturais, pontuais, imediatas e que não exigem um rigor em seu planejamento e execução (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2004; SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2004; PILATI e BORGES-ANDRADE, 2005; COELHO e BORGES-ANDRADE, 2008). Para Souza (2016), as práticas voltadas para a aprendizagem informal têm o seu foco em atividades

iniciadas pelos próprios indivíduos com a finalidade de suportar a complexidade das demandas que emergem da era do conhecimento.

Atualmente as organizações têm investido valores financeiros nas atividades de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores com o objetivo de estimular o processo de aprendizagem e a aplicação do aprendido, muito ainda com foco em ações formais. E segundo (DAY, 1998; ANTONELLO, 2005; BRANT; 2013) as ações informais, que são definidas como aprendizados que acontecem independente de um *design* formal, no próprio local de trabalho e baseadas no cotidiano, nas trocas e interações sociais podem apresentar melhores resultados em contraponto com os resultados das ações formais de treinamento e desenvolvimento.

ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Estratégias de aprendizagem podem ser compreendidas como um conjunto de práticas que as pessoas utilizam, em qualquer contexto, com a finalidade de adquirir, armazenar, evocar e utilizar tais informações a serem aprendidas. Elas apresentam três componentes, cognitivo, afetivo e comportamental (HOLMAN, EPITROPAKI e FERNIE, 2001; PILATI e

BORGES-ANDRADE, 2005; COSTA e BORUCHOVITCH, 2009).

Um notório estudo sobre as estratégias de aprendizagem teve início com a taxonomia criada por Warr e Allen (1998), na qual as estratégias de aprendizagem cognitiva são compostas por (1) reprodução da informação na forma em que foi apresentada; (2) organização que é a identificação de ideias centrais do material a ser aprendido e a criação de esquemas mentais que agrupam e relacionam tais elementos; e (3) elaboração que é caracterizada como a reflexão sobre implicações e conexões possíveis entre o material aprendido e o conhecimento já existente. Para as estratégias de aprendizagem comportamentais tem-se (1) busca de ajuda interpessoal que visa à obtenção de auxílio de outras pessoas para tirar dúvidas sobre o assunto a ser aprendido. Esta ação denota a proatividade da pessoa. A prática seguinte é (2) busca de ajuda no material escrito para a obtenção de informações em documentos, manuais de instruções e consulta e demais fontes que não envolvam contato social; e (3) aplicação prática que se caracteriza por aprimorar os conhecimentos através da aplicação do que foi aprendido. As estratégias autorregulatórias são formadas pelas práticas: (1) controle da emoção que é o

controle da ansiedade e prevenção de dispersões de concentração, causadas por sentimentos de ansiedade; (2) controle da motivação classificado como controle da motivação e da atenção, apesar de existência de um interesse limitado na tarefa a ser aprendida; e (3) monitoramento da compreensão que visa avaliar o processo de aquisição de aprendizagem e modificação do comportamento do indivíduo quando necessário permitindo ao aprendiz o automonitoramento (ZERBINI e ABBAD,

2005). Para melhor visualizar as estratégias de aprendizagem, a tabela 1 sintetiza tais informações.

Nas pesquisas de Warr e Downing (2000) a prática de reprodução foi mantida; e organização e elaboração foram condensadas em ação reflexiva ativa. Quanto à ajuda interpessoal, apoio e busca de informações em material escrito e aplicações práticas se mantiveram neste estudo o que não ocorreu com as estratégias autorregulatórias.

Tabela 1: Estratégias de aprendizagem

Estratégias de aprendizagem		
Cognitivas	Reprodução	Reproduzir a informação na forma que foi apresentada.
	Organização	Identificar ideias centrais do material a ser aprendido com criação de esquemas mentais.
	Elaboração	Refletir sobre implicações e conexões possíveis entre o material aprendido e o conhecimento já existente.
Comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	Obter auxílio de outras pessoas para tirar dúvidas sobre o assunto a ser aprendido.
	Busca de ajuda em material escrito	Obter informações em documentos, manuais de instruções e consulta e demais fontes que não envolvam contato social.
	Aplicação prática	Aprimorar os conhecimentos através da aplicação do que foi aprendido.
Autorregulatórias	Controle da emoção	Controlar ansiedade e prevenir dispersões de concentração.
	Controle da motivação	Controlar a motivação e a atenção, apesar da existência de um interesse limitado na tarefa a ser aprendida.
	Monitoramento da compreensão	Avaliar o processo de aquisição da aprendizagem e modificar o comportamento do indivíduo quando necessário permitindo o automonitoramento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018; a partir de Zerbinini, 2005, com adaptações.

Para as pesquisas de Holman et al. (2001), as variáveis relacionadas as estratégias de autorregulação também não se confirmaram em seus estudos, propostas originalmente por Warr e Allen (1998). Mantiveram as estratégias cognitivas (reprodução, reflexão intrínseca, reflexão extrínseca) e comportamentais (procura de ajuda interpessoal, procura de ajuda em material escrito e aplicação prática).

Assim, os modelos supracitados passaram a subsidiar os estudos científicos posteriores com a finalidade de dar sequência na compreensão e aplicação das estratégias de aprendizagem.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico é cumulativo, ou seja, é sustentado em conhecimentos anteriores que foram devidamente catalogados e indexados. Fato este, que torna extremamente importante identificar e conhecer os procedimentos metodológicos referentes às Estratégias de Aprendizagem no Trabalho, como forma de ajudar a mapear conceitos existentes, utilizando-se de uma metodologia rigorosa, sistematizada, planejada e com métodos explícitos (BARRETO, 2003; DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, TAKAHASHI e BERTOLOZZI, 2011;

CHUEKE e AMATUCCI, 2015). Este levantamento bibliográfico permite investigar os métodos de aprendizagem utilizados pelas pessoas que hoje é de suma importância para a empregabilidade do trabalhador e por conseguinte, para a adaptação das organizações no mercado atual.

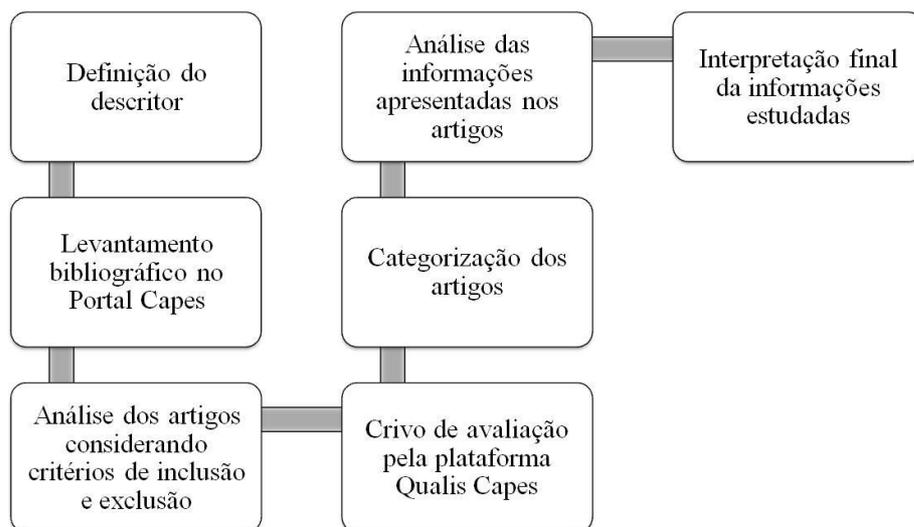
A metodologia de pesquisa denominada como bibliometria foi utilizada, para compor este artigo com vista a avaliar a produtividade dos autores, as citações e a qualidade dos periódicos, sendo suportada pelas leis Bradford, Lotka e Zipf. No que tange as regras bibliométricas, o uso de palavras chave e descritores tornam-se essenciais para pesquisar e recuperar informações científicas, pois traduzem o sentido do contexto pesquisado. Definem-se por palavras chave, palavras estruturadas e que funcionam como mapas para guiar os usuários até a informação a ser pesquisada e para tanto, devem ser indexadas corretamente (BRANDAU, MONTEIRO e BRAILE, 2005; BRASCHER e CAFÉ, 2008; GONÇALVES, 2008; BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011; COSTA, FERNÁNDEZ-LLIMÓS, AMANTE e LOPES, 2012; CHUEKE e AMATUCCI, 2015).

Desta forma, a fonte de busca para a revisão sistemática de literatura foi o Portal de Periódicos da Fundação Capes, que segundo Barreto (2013) é o principal sistema de avaliação científica do País. Para iniciar a pesquisa, palavras chave foram definidas com o objetivo de gerar um levantamento de artigos mais aderentes ao tema pesquisado além de seguir as recomendações bibliométricas. Estas foram definidas como “estratégias de aprendizagem no trabalho”.

Ao inserir os referidos descritores na base de dados da Capes, foram identificados artigos científicos e nacionais, escritos na língua

portuguesa nos últimos 10 anos, ou seja, no período de 2007 a 2017. Os critérios para inclusão dos artigos levaram em consideração o fato de serem classificados como científicos, estarem descritos na língua portuguesa, serem apresentados na íntegra e que tratassem o tema pesquisado considerando o ambiente organizacional. Os critérios de exclusão foram artigos que abordaram o tema fora do ambiente organizacional, teses, dissertações, monografias, artigos que não abordaram os descritores selecionados, livros ou capítulos de livros.

Figura 1: Passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Sustentados nestes critérios foram selecionados 35 artigos e para maior rigor na revisão sistemática de literatura, os mesmos foram submetidos ao crivo da avaliação dos periódicos através da Plataforma Qualis Capes sendo selecionados aqueles que se enquadravam no último quadriênio (2013-2016) dentro dos extratos de A1 a B2. Através desta depuração, dos 35 artigos, 13 foram desconsiderados por não atenderem aos critérios mencionados e 22 artigos foram classificados. A figura 1 apresenta o passo a passo operacional da pesquisa bibliográfica.

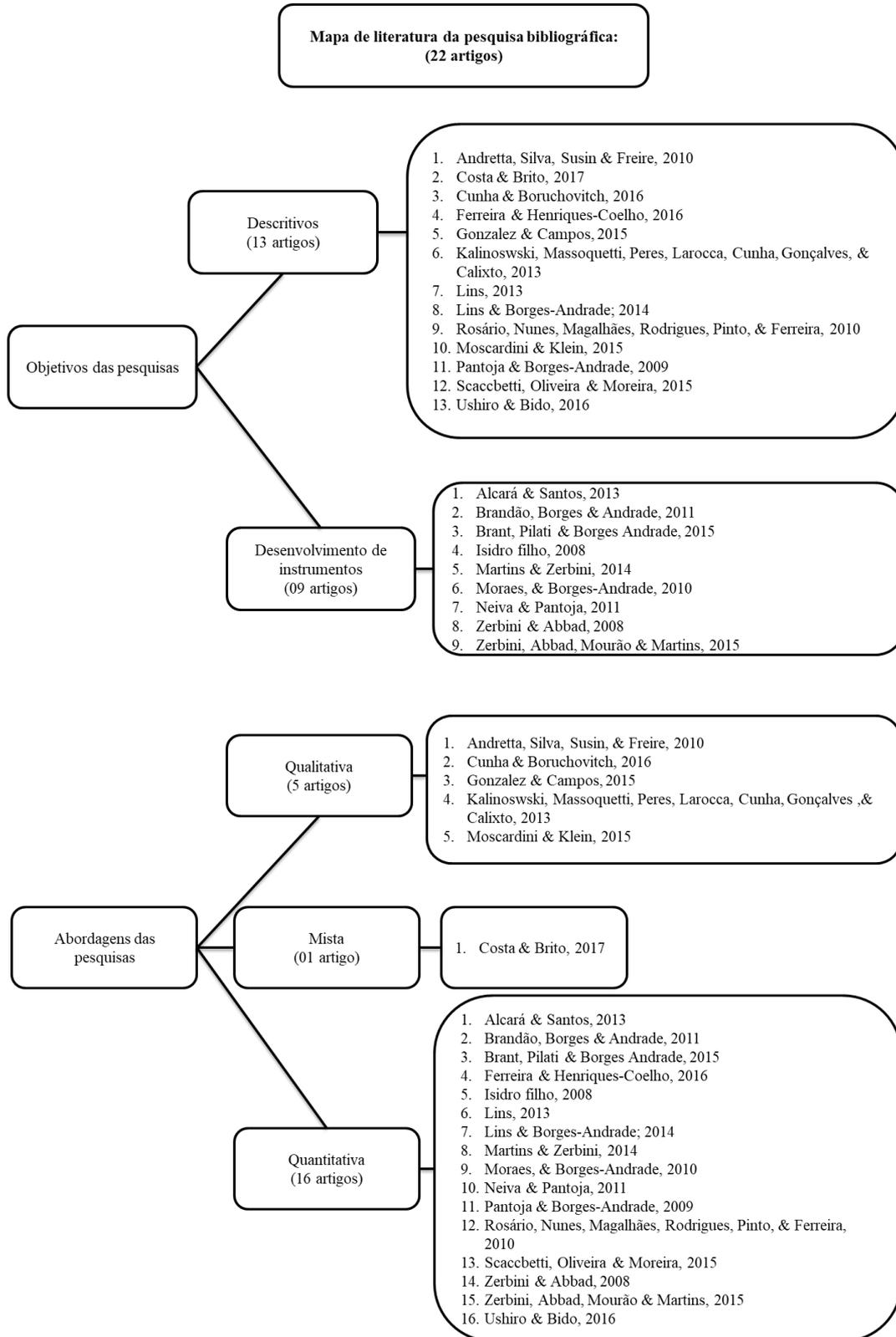
Dos 22 artigos selecionados observa-se que há a presença de artigos em praticamente todos os anos do período pesquisado, porém a maior concentração de produção de conhecimento científico está nos anos de 2010, 2013, 2015 e 2016, o que leva a ponderar o fato de que o maior interesse por este tema de estudo tem sido apresentado nos últimos 07 anos do respectivo período pesquisado. No que tange aos objetivos das pesquisas, 13 foram classificados como estudos descritivos e nove como estudos de desenvolvimento de instrumentos. Foram catalogados cinco estudos com abordagens qualitativas, um estudo com abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa e 16 estudos com abordagens quantitativas. A

figura 2 retrata o mapa de literatura com uma visão resumida deste processo.

Visando ampliar os conhecimentos sobre o tema em questão, a pesquisa em artigos internacionais seguiu os critérios bibliométricos supracitados. A pesquisa foi realizada no Portal de Periódicos Capes considerando para busca de artigos científicos as palavras chave *“learning strategies at workplace”*.

Ao utilizar os referidos descritores foram encontrados artigos na língua inglesa no período de 2007 a 2017, ou seja, nos últimos 10 anos. E para que os mesmos fossem considerados como material pertinente à pesquisa, os critérios de inclusão foram o fato de estarem descritos na língua inglesa, serem apresentados na íntegra e que tratassem o tema pesquisado considerando o ambiente organizacional. Os critérios de exclusão foram artigos que abordaram o tema fora do ambiente organizacional, teses, dissertações, monografias, artigos que não abordaram os descritores selecionados, livros ou capítulos de livros.

Figura 2: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica nacional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

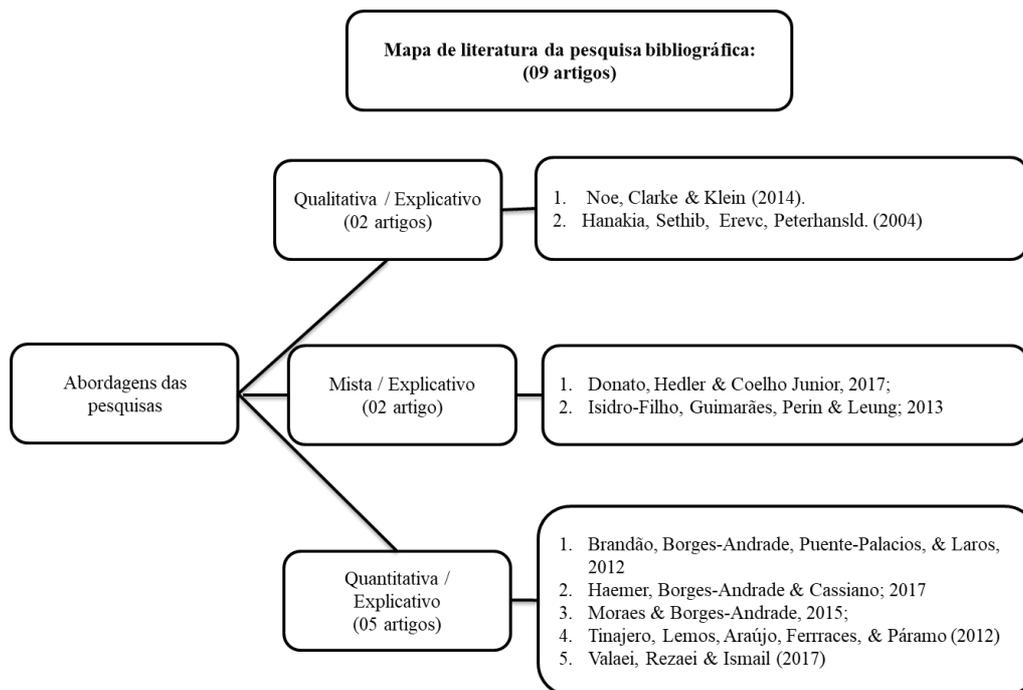
Após este primeiro processo de classificação e validação dos respectivos artigos científicos foram selecionados 15 artigos, sendo que estes também passaram pelo crivo da avaliação dos periódicos através da Plataforma Qualis Capes. Foram selecionados aqueles que se enquadravam no último quadriênio (2013-2016) atendendo as classificações de A1 a B2. E com este filtro de análise, dos 15 artigos, seis foram desconsiderados por não atenderem aos critérios e nove artigos foram classificados.

Dentre os nove artigos finais que foram catalogados é possível verificar que a produção científica está entre o período de

2005 a 2017 e a concentração de publicações ocorre nos últimos 07 anos pesquisados, com destaque para o ano de 2017 o que pode retratar o fato do tema estudado ser jovem no campo de pesquisas. No que tange a abordagem dos artigos científicos, cinco foram identificados como quantitativos, dois como qualitativos e dois como mistos, isto é, com uma abordagem quali-quantitativa.

Em relação aos objetivos, todos os nove artigos foram considerados como explicativos. A figura 3 retrata o mapa de literatura com uma visão resumida deste processo

Figura 3: Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica internacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

RESULTADOS

No que concerne aos estudos nacionais qualitativos, em sua maioria, foram realizados em organizações com atuação educacional, em especial na rede pública de ensino. A natureza do estudo é direcionada para relato de experiência/estudo de caso e revisão de literatura. O foco das pesquisas está em compreender a aprendizagem individual em ambientes educacionais direcionando os resultados para o uso, com maior frequência, da estratégia de aprendizagem classificada como busca de ajuda interpessoal. Esta, também foi apresentada como uma estratégia metacognitiva ou autorregulada, porque requer consciência da necessidade de ajuda e a autodeterminação para superar uma dificuldade (ANDRETTA, SILVA, SUSIN e FREIRE, 2010; ROSÁRIO, NUNES, MAGALHÃES, RODRIGUES, PINTO e FERREIRA, 2010; KALINOSWSKI, MASSOQUETTI, PERES, LAROCCA, CUNHA, GONÇALVES e CALIXTO, 2013; CUNHA e BORUCHOVITCH, 2016).

As pesquisas qualitativas vão ao encontro do conceito de aprendizagem como capacidade de adquirir, assimilar, categorizar e evocar as informações aprendidas e também concordam com a importância das atitudes

positivas do indivíduo em aprender (FERREIRA e HENRIQUES-COELHO, 2016).

O ensaio teórico de Gonzalez e Campos (2015) associa o conceito de aprendizagem organizacional como um forte conector entre pessoas e áreas da empresa, corroborando para com a existência de processos de aprendizagens mais ágeis. O estudo de caso de Costa e Brito (2017), classificado como uma pesquisa mista (quantitativa e qualitativa) conclui que a aprendizagem é viabilizada através do relacionamento e cooperação sendo alinhada com os estudos qualitativos, citados anteriormente, que demonstraram a estratégia comportamental de busca de ajuda interpessoal como uma das mais recorrentes.

As pesquisas apresentadas nos estudos de caráter qualitativo e misto apresentam consenso de que a aprendizagem é um fator individual e que a prática mais utilizada neste campo de estudo foi a busca de apoio e ajuda interpessoal denominada como um fator comportamental das estratégias de aprendizagem. Tais pesquisas corroboram com as definições citadas por Warr e Downing (2000) e Holman et al. (2001) que enfatizaram nos seus respectivos estudos a presença das estratégias cognitiva e

comportamental nos processos de aprendizagem.

Quanto aos estudos quantitativos, os mesmos foram aplicados em uma população mais abrangente, se comparada aos estudos qualitativos. Isto é, foram direcionadas para empresas públicas e privadas e também para universidades. Nas respectivas pesquisas, o consenso em utilizar escalas ou validar novas escalas sobre estratégias de aprendizagem foi muito evidente; embora não tenham apresentado unicidade no uso de instrumentos. Quanto às questões de antecedentes e consequentes não houve a comprovação empírica de suas correlações. (ALCARÁ e SANTOS, 2013; LINS e BORGES-ANDRADE, 2014; BRANT, PILATI e BORGES-ANDRADE, 2015;).

Os pontos em comum apresentados nas pesquisas quantitativas foram: o conceito de aprendizagem como capacidade de adquirir, armazenar, recuperar e aplicar conhecimentos; a abordagem cognitivista (SOR) como referencial para a compreensão do processo de aprendizagem; os estudos sobre escalas de estratégias de aprendizagem apresentados pelos pesquisadores Warr e Allen (1998); Warr e Downing (2000) e Holman et. al (2001); o fato de que aprendizagem informal ocorre o

tempo todo nas organizações e acontece em função dos interesses dos indivíduos (ISIDRO-FILHO, 2008; ZERBINI e ABBAD, 2008; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2011; NEIVA e PANTOJA, 2011; MARTINS e ZERBINI, 2014; ZERBINI, ABBAD, MOURÃO e MARTINS, 2015).

Foram demonstradas nas pesquisas quantitativas que há variações no uso das práticas de aprendizagem por parte dos indivíduos. Conforme o público pesquisado e sua atuação profissional ora as práticas mais utilizadas são as cognitivas (reprodução, reflexão intrínseca, reflexão extrínseca) e ora são as comportamentais (busca de ajuda interpessoal, busca de apoio em material escrito e aplicação prática). Apenas no âmbito das pesquisas de como os trabalhadores ou universitários estudam é que as práticas autorregulatórias foram evidenciadas, justamente pelo fato de apoiá-los no monitoramento do que está sendo aprendido e na reflexão sobre a qualidade do aprendizado (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2009; ALCARÁ e SANTOS, 2013; LINS, 2013; MOSCARDINI e KLEIN, 2015; SCACCBETTI, OLIVEIRA e MOREIRA, 2015; USHIRO e BIDO, 2016; COSTA e BRITO, 2017).

Quanto ao uso dos instrumentos sobre as estratégias de aprendizagem, os autores demonstram certa proximidade no que tange

aos itens e fatores que fazem a composição das escalas, no entanto elas não apresentam unicidade. Para melhor demonstrar os instrumentos apresentados nas pesquisas quantitativas que suportaram os estudos descritos anteriormente, será apresentado, de forma resumida, na tabela 1 os seus principais atributos.

É possível verificar, nas informações contidas na tabela 1 sobre estratégias de aprendizagem, que há um paralelismo quanto a apresentação dos fatores das estratégias de aprendizagem e que as descrições dos itens são próximas, o que favorece a confiabilidade das medidas.

Por conseguinte, os relatos apontam para um tema de pesquisa com pontos em comum ao discutir sobre a aprendizagem como fator individual que busca adquirir, processar e evocar conhecimentos para gerar aprendizados; e estes podem ser expressos através das mudanças apresentadas pelas pessoas. Mas para Bastos, Gondim e Loiola (2004) há uma carência de estudos que integrem as duas vertentes do processo de aprendizagem, no âmbito individual e organizacional, o que abre espaço para visões unidirecionais e cria questionamentos sugerindo outros campos de investigação considerando o aspecto social da aprendizagem. A maioria das agendas de

pesquisas disponibilizada nos artigos científicos aponta para a necessidade de novos estudos com o intuito de gerar, ampliar e solidificar os conceitos voltados para a aprendizagem e suas respectivas estratégias. Tais estudos devem considerar um escopo mais amplo de organizações e funções dos profissionais pesquisados para compreender, segundo Alcará e Santos (2013) de forma não limitada, o fenômeno da aprendizagem, seus preditores e consequentes. Os resultados das pesquisas apontam para tendências, até mesmo por que, tanto nos estudos qualitativos quanto quantitativos o foco foi direcionado para validação de instrumentos e estudos descritivos com relativa escassez de pesquisas empíricas.

Desta maneira, o campo de estudos nacionais das estratégias de aprendizagem no trabalho ainda é jovem no universo da ciência e podendo contribuir de maneira expressiva, haja vista que a aprendizagem com suas respectivas estratégias é considerada como um diferencial para a sobrevivência das organizações, desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Tabela 1: Instrumentos sobre estratégias de aprendizagem

Autor/ Escala	Dimensão	Alfa Crombach	Item
Brandão & Borges-Andrade, (2011) Escalas de estratégias de aprendizagem no trabalho: composta por 05 fatores e 26 itens	Fator 1 - reflexão ativa com 09 itens	Fator 1 $\alpha = 0,92$	Fator 1: Quando faço meu trabalho, penso em como ele está relacionado ao negócio e às estratégias da organização.
	Fator 2 - busca de ajuda interpessoal com 05 itens	Fator 2 $\alpha = 0,88$	Fator 2: Busco ajuda de meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho
	Fator 3- busca ajuda em material escrito com 5 itens	Fator 3 $\alpha = 0,79$	Fator 3: Consultando informações disponíveis na internet, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
	Fator 4 - reprodução com 4 itens	Fator 4 $\alpha = 0,79$	Fator 4: Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.
	Fator 5 - aplicação prática com 3 itens	Fator 5 $\alpha = 0,82$	Fator 5: Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho
Zerbini & Abbad (2008) Escala de estratégias de aprendizagem: composta por 34 itens em 07 fatores	Fator 1 - controle da emoção com 5 itens	Fator 1 $\alpha = 0,89$	Fator 1: Mantive-me calmo diante da possibilidade das coisas ficarem difíceis.
	Fator 2 - busca de ajuda interpessoal com 6 itens	Fator 2 $\alpha = 0,89$	Fator 2: Expressei minhas ideias na lista de discussão
	Fator 3 - repetição e organização com 5 itens	Fator 3 $\alpha = 0,77$	Fator 3: Repeti mentalmente o conteúdo do curso.
	Fator 4 - controle da motivação com 4 itens	Fator 4 $\alpha = 0,84$	Fator 4: Esforcei-me quando percebi que estava perdendo a concentração
	Fator 5-elaboração com 3 itens	Fator 5 $\alpha = 0,83$	Fator 5: Identifiquei no meu dia-a-dia situações para aplicar o conteúdo dos cursos.
	Fator 6 - busca de ajuda ao material didático com 2 itens	Fator 6 $\alpha = 0,75$	Fator 6: Busquei outros <i>sites</i> relacionados ao conteúdo do curso.
	Fator 7-monitoramento da compreensão com 3 itens.	Fator 7 $\alpha = 0,82$	Fator 7: Elaborei perguntas, testes e provas para estimular minha aprendizagem
Martins & Zerbini (2014) Escala de estratégias de aprendizagem: composta por 29 itens em 4 fatores	Fator 1- estratégias cognitivas	Fator 1 $\alpha = 0,90$	Fator 1: repeti mentalmente os conteúdos dos cursos que gostaria de aprender
	Fator 2 - controle da emoção	Fator 2 $\alpha = 0,77$	Fator 2: Mantive calmo quando tive dificuldades
	Fator 3- estratégias autorregulatórias	Fator 3 $\alpha = 0,86$	Fator 3: Esforcei-me mais quando percebi que estava perdendo o interesse pelo assunto
	Fator 4 -busca de ajuda interpessoal.	Fator 4 $\alpha = 0,68$	Fator 4: Busquei auxílio de colegas nos fóruns para esclarecer minhas dúvidas.

Tabela 1 (continuação): Instrumentos sobre estratégias de aprendizagem

Autor/ Escala	Dimensão	Alfa Crombach	Item
Zerbini, Abbad, Mourão & Martins (2015) Escala de Estratégias de Aprendizagem (EEA): composta por cinco fatores distribuídos em 23 itens:	Fator 1 - controle da emoção com 4 itens	Fator 1 $\alpha = 0,91$	Fator 1: Mantive-se calmo diante da possibilidade das coisas darem errado
	Fator 2 - repetição e organização com 6 itens	Fator 2 $\alpha = 0,83$	Fator 2: Fiz anotações sobre o conteúdo do curso
	Fator 3- controle da motivação com 4 itens	Fator 3 $\alpha = 0,97$	Fator 3: Aumentei meus esforços quando o assunto não me interessava
	Fator 4 – elaboração com 3 itens	Fator 4 $\alpha = 0,89$	Fator 4: Busquei outros itens relacionados ao conteúdo do curso
	Fator 5 - monitoramento da compreensão com 6 itens.	Fator 5 $\alpha = 0,91$.	Fator 5: Elaborei perguntas para testar minha compreensão sobre os conteúdos do curso.
Isidro-Filho (2009) Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (Emao): composta por 3 fatores com 21 itens:	Fator 1 – aquisição interna e externa de conhecimentos com 7 itens	Fator 1 $\alpha = 0,81$	Fator 1: A organização promove e apoia inovações
	Fator 2 - compartilhamento de conhecimentos com 11 itens	Fator 2 $\alpha = 0,87$	Fator 2: Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da organização.
	Fator 3- codificação e controle de conhecimentos com 4 itens	Fator 3 $\alpha = 0,71$	Fator 3: As bases de dados utilizadas pela minha equipe são atualizadas.
Moraes & Borges-Andrade (2010) Escala de mecanismos de aprendizagem: composta por 05 fatores com 24 itens:	Fator 1 - reflexão intrínseca e extrínseca com 06 itens	Fator 1 $\alpha = 0,88$	Fator 1: Tento compreender como diferentes áreas do governo influenciam minha função.
	Fator 2 - busca de ajuda em material escrito com 06 itens	Fator 2 $\alpha = 0,78$	Fator 2: Lendo livros e outros documentos procuro adquirir novos conhecimentos
	Fator 3 - busca de ajuda interpessoal com 4 itens	Fator 3 $\alpha = 0,82$	Fator 3: Converso com outros dirigentes mais experientes quando tenho dúvidas
	Fator 4 - reprodução com 4 itens;	Fator 4 $\alpha = 0,68$	Fator 4: Realizo as atividades relativas à minha função como se estivesse no “piloto automático”
	Fator 5 - aplicação prática com 4 itens.	Fator 5 $\alpha = 0,65$	Fator 5: Experimento na prática novas formas de exercer a minha função.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Considerando os estudos internacionais que em sua maioria são quantitativos foi verificado como objetivo uma busca em conhecer e identificar as características e preditores da competência e /ou desempenho do profissional. Tais estudos foram realizados através de amostras em ambientes organizacionais públicos e privados. Os estudos de Tinajero, Lemos, Araújo, Ferraces e Páramo (2012) que foram realizados no ambiente acadêmico apresentam o fato de que as estratégias cognitivas de aprendizagem demonstram correlação com os resultados acadêmicos dos alunos e em especial com uma significativa contribuição dos moderadores motivação/volatilidade e verificação, definidas como estratégias de metacognição; fator este que está correlacionado com os estudos de Warr e Allen (1998); sendo estas controladoras das estratégias de planejamento e que influenciam o estilo cognitivo nos resultados acadêmicos. Ou seja, em outras palavras, profissionais com alto nível educacional apresentam alto nível de elaboração cognitiva (HAEMER, BORGES-ANDRADE e CASSIANO; 2017).

Em Valaei, Rezaei e Ismail (2017) a aprendizagem é citada como uma vantagem competitiva sendo definida como estratégias de aprendizagem explorativa e exploratória

que associadas a improvisação e criatividade de composição podem contribuir nos processos de inovação organizacional. Este artigo apresenta um conceito diferente ao mencionar aprendizagem e define a aprendizagem exploradora como aquela que encontra as necessidades atuais do mercado e do consumidor através da exploração da aprendizagem que ocorre dentro da organização. Já o conceito de aprendizagem explorativa leva em consideração o conhecimento e a tecnologia advindos do ambiente externo para abrir novos mercados. A depender da combinação dos fatores de aprendizagem e criatividade o impacto na inovação poder ser positivo ou negativo.

E em três das pesquisas quantitativas foram utilizadas escalas de estratégias de aprendizagem de autoria de Brandão e Borges-Andrade (2011) como instrumento de pesquisa (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, PUENTE PALÁCIOS e LAROS, 2012; MORAES e BORGES-ANDRADE, 2015; HAEMER, et. al., 2017).

Nestas referidas pesquisas quantitativas, Haemer, et. al. (2017) mencionam a importância da aprendizagem informal e que ela representa cerca de 75% da aprendizagem no ambiente de trabalho, pois ocorre independente de programas formais levando

em consideração as experiências do dia a dia do profissional e podem responder de forma mais ágil e flexível aos momentos críticos do trabalho.

Os fatores comuns nas pesquisas quantitativas que abordam as estratégias de aprendizagem são: (1) o fato deste tema ainda precisar de maiores estudos, pois há uma lacuna entre os construtos teóricos e as sustentações empíricas (HAEMER, et. al., 2017); (2) a menção de que o suporte organizacional é importante para o desenvolvimento das estratégias de aprendizagem; (3) que as estratégias cognitivas e comportamentais apoiam os trabalhadores a alcançarem melhor desempenho profissional e (4) que as estratégias de aprendizagem mais utilizadas podem ser influenciadas pelas ocupações e atividades exercidas pelas pessoas, bem como pelas condições e características do ambiente trabalho. Desta maneira, criar ambientes favoráveis e incentivar o uso das estratégias de aprendizagem pode levar a melhores resultados no desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, no desempenho. No entanto, estas descobertas ainda precisam de maiores investigações (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, PUENTE PALÁCIOS e LAROS; 2012; MORAES e BORGES-ANDRADE; 2015).

No que concerne às pesquisas mistas (quali-quantitativas), a literatura aponta de forma positiva para o uso de estratégias de aprendizagem como fonte de melhoria no desempenho das atividades profissionais. O que reforça os conceitos de Souza (2016), que enfatiza o fato dos indivíduos fazerem uso das estratégias de aprendizagem para melhor administrar as atuais e complexas demandas. Os estudos mistos, vão ao encontro dos estudos quantitativos ao afirmarem que as organizações estão se utilizando da aprendizagem informal, e consideram que os programas formais de treinamento fazem parte de um conjunto de possíveis ferramentas para aprender, sendo que a aprendizagem informal também pode ocorrer por meio de experiências formalmente estruturadas (ISIDRO-FILHO, GUIMARÃES, PERIN e LEUNG; 2013; DONATO, HEDLER e COELHO JUNIOR, 2017).

Assim, a aprendizagem informal, que ocorre em nível individual, é caracterizada por relacionamentos interpessoais; aplicação prática no trabalho; compartilhamento de conhecimentos; treinamento não sistematizado e autonomia. A depender da situação ao apresentar características de suporte a aprendizagem, relações sociais e ambiente favorável, tais aprendizagens informais acontecem naturalmente, como

parte do trabalho diário (DONATO et al., 2013).

Os estudos quali-quantitativos de Isidro-Filho et. al (2013) corroboram para o uso de estratégias de aprendizagem como influenciadores no desempenho profissional. Em especial, o uso das estratégias de aprendizagem de busca de ajuda através das relações interpessoais, aplicação prática, busca de ajuda através da consulta e registro em material escrito, reflexão intrínseca e extrínseca, e reprodução, conforme já explorado por Warr e Downing (2000) e Holman et al. (2001). Esta respectiva pesquisa também aponta para a importância do tipo de atividade que é executada pelo trabalhador e do ambiente profissional como fatores que interferem nas escolhas e uso das estratégias de aprendizagem, sendo este também um fator coincidente com as pesquisas quantitativas.

No que se refere às pesquisas qualitativas, é citado um estudo feito através do experimento com o uso de jogos e um trabalho de pesquisa direcionado à revisão da literatura que enriquece os dados das pesquisas quantitativas e mistas, citadas anteriormente, em especial ao apontarem, novamente, para o fato de que se estima que a aprendizagem informal seja responsável

por até 75% da aprendizagem dentro das organizações (NOE, CLARK e KLEIN; 2014).

O artigo que aborda a revisão da literatura apresenta a indicação de que o aprendizado informal inclui atividades cognitivas e comportamentais, como a capacidade de aprender por si mesmo utilizando-se da autorreflexão; aprender com os outros, com os supervisores e mentores; e aprender com fontes não interpessoais, como ler material impresso ou on-line. E que o aprendizado informal também permite às pessoas que adquiram conhecimentos e habilidades no trabalho, proporcionando o potencial para experiências de aprendizado mais significativas do que o treinamento formal permite.

Em Hanakia, Sethib, Erevc e Peterhansld (2004) é citado que os estudos com jogos reforça o fato de que a aprendizagem aplicada nas estratégias de jogos pode sugerir a explicação do comportamento das pessoas em ambientes onde a imparcialidade e a reciprocidade parecem desempenhar um papel significativo. Este estudo associado ao conceito de *gaming* demonstra que nos jogos há o envolvimento do aprendiz, de maneira divertida e estimulante, para aprender com cenários significativos que se aproximam da realidade (NOE et. al, 2014).

Noe et. al (2014) corrobora com os estudos quantitativos e mistos ao citar a importância da cultura, estrutura, liderança, recursos, experiências como facilitadores da aprendizagem e das relações, ou seja, o ambiente de trabalho e a qualidade das relações sociais podem favorecer o uso das estratégias informais de aprendizagem e colaborar com o desempenho dos profissionais.

Considerado as informações supracitadas é possível concluir que as pesquisas científicas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, dentro do escopo pesquisado, ainda são jovens e recentes no universo científico, apresentando um campo vasto e rico para futuras pesquisas. Os estudos apresentados nas pesquisas quantitativas, mistas e qualitativas demonstraram certo alinhamento, isto é, foi apresentada a importância da estratégia de aprendizagem como recurso que interfere no desempenho profissional desde que seja levado em consideração as atribuições laborais e o ambiente favorável de trabalho. Outro fator que vale destaque nas pesquisas é que as estratégias de aprendizagem cognitivas e comportamentais estão presentes no conjunto de recursos que o profissional utiliza para aprender e melhorar o seu desempenho, mas o uso e escolhas destas

estratégias poderá ser influenciado pelo nível educacional da pessoa, pelas suas atribuições profissionais e pelas características do ambiente profissional.

Assim, mediante a possibilidade de ampliar a compreensão deste fenômeno e apoiar na sedimentação deste construto, denominado estratégias de aprendizagem no trabalho, justifica-se a existências de novos estudos.

CONCLUSÃO

A literatura sobre o tema vem demonstrando o quanto as estratégias de aprendizagem no trabalho são altamente relevantes, haja vista a importância de sempre aprender a aprender e cada vez mais de maneira ágil, sem perder o domínio e/ou a propriedade sobre o que é aprendido. Esta relevância para com as pesquisas advém das altas demandas do mundo corporativo que refletem a velocidade de nossa era do conhecimento, a velocidade da mudança, o impacto das tecnologias, enfim de nossa contemporaneidade. Também, através da revisão sistemática de literatura que aporta o presente texto, é possível verificar que este tema, de certa forma, é recente nas pesquisas científicas e que é no estudo deste fenômeno que vem sendo sedimentada a sua formação e solidificação.

Somando-se a este fato, as pesquisas apontam para uma convergência quanto a importância das estratégias de aprendizagem no trabalho na realidade do trabalhador, embora ocorra uma variedade no uso das práticas apresentadas pelas mesmas, sendo influenciadas pelo ambiente físico e social, pelas condições laborais e pelas atividades que exercem. Além disto, as estratégias de autorregulação, como controle da motivação e monitoramento da compreensão são identificadas nos estudos que pesquisam como o trabalhador estuda, não se estendendo ao fato de como trabalhador executa sua atividade.

Os relatos das pesquisas nacionais e internacionais apresentam complementaridade de estudos, nos quais se observam uma tendência de que as pesquisas nacionais estão mais direcionadas ao estudo e validação de escalas e as pesquisas internacionais utilizam-se destas escalas para compreender o processo das estratégias de aprendizagem no trabalho. Outro fator que merece destaque, nas referidas pesquisas, é a evidência de pesquisadores brasileiros como autores de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, o que favorece a expansão das fronteiras das pesquisas brasileiras em prol da qualidade, relevância, visibilidade e

contribuição científica de nossa produção nacional. Além de valorizar o profissionalismo das pesquisas, elas também são indexadas, conforme normas bibliométricas, em periódicos internacionais.

Embora os artigos, tanto nacionais quanto internacionais, apresentem diferentes construtos não contribuindo de forma uníssona para um modelo teórico, as mesmas apresentam solidez e robustez nos estudos das medidas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho que se mostram em consonância com seus respectivos modelos teóricos. Por conseguinte, evidencia-se o fato de que as estratégias de aprendizagem no trabalho classificam-se de maneira promissora para o campo científico.

Mediante o exposto, no que diz respeito às estratégias de aprendizagem no trabalho, algumas lacunas para futuras pesquisas são identificadas tais como: (1) o porquê das estratégias autorregulatórias não se estenderem a execução do trabalho, considerando que há a presença de fatores motivacionais e de monitoria da compreensão para aprender como executar uma determinada tarefa; (2) estratégias de aprendizagem e sua correlação com os treinamentos formais oferecidos pela organização; (3) estratégias de aprendizagem

e sua correlação com o desempenho profissional, (4) estratégias de aprendizagem como fonte para fortalecer e/ou influenciar aspectos organizacionais.

Concluindo, no material pesquisado nos últimos 10 anos, a maioria dos autores reforça a necessidade de novos estudos neste campo de pesquisa. Por ser considerado um tema proficiente e em constante evolução, o mesmo poderá apoiar o desenvolvimento do trabalhador na aquisição, retenção e aplicação do aprendido para que assim, possa estar cada vez mais preparado ao atuar no mundo contemporâneo com suas constantes, rápidas e mutáveis demandas. Desta maneira, a presente proposta de estudo torna-se altamente aderente e importante ao campo científico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, Gardenia S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 244-284.
- ALCARÁ, Adriana R.; SANTOS, Acácia A. A. Compreensão de leitura, estratégias de aprendizagem e motivação em universitários. **Psico**, v. 44, n. 3, p. 411-420, 2013.
- ANDRERTTA, Ilana; SILVA, Jaqueline. C.; SUSIN, Nathália; FREIRE, Suzana. D. Metacognição e aprendizagem: como se relacionam. **Psico**, v. 41, n. 1, p. 7-13, 2010.
- ANTONELLO, Cláudia S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183 – 209, 2005.
- BALARIN, Camila S.; ZERBINI, Thaís; MARTINS, Lara B. A relação entre suporte a aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 78, n. 2, p. 341-370, 2014.
- BARRETO, Maurício L. O desafio de avaliar o impacto das ciências para além da bibliometria. **Revista de Saúde Pública**, v. 47, n. 4, p. 834-837, 2013.
- BASTOS, Antônio V. B.; FERNADES, Sônia R. P.; VIANA, Anderson V. Avaliação de programas de T&D como contexto para aquisição de competências e aprendizagem organizacional: o caso do programa 'Cuidar-se para cuidar'. **Revista Gestão e Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 19-41, 2003.
- BASTOS, Antônio V. B.; GONDIM, Sônia M. G.; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.
- BASTOS, Antônio V. B.; JANISSEK, Janice. Cognição nas Organizações de Trabalho. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS A. V. B. (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 203-243.
- BEBER, Bernadeth; SILVA, Eduardo; BONFIGLIO, Simoni U. Metacognição como Processo da Aprendizagem. **Revista Psicopedagogia**, v. 31, n. 95, p. 144-51, 2014.
- BEVILÁQUA-CHAVES, A. **Estratégias de aprendizagem no trabalho em contexto de mudança organizacional**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, UnB, Brasília, DF, 2007.
- BIDO, Diógenes D.; GODOY, Arilda S.; FERREIRA, Jorge F.; KENSKI, Júlia M.; SCARTEZINI, Vivian N. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição. **REAd**, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, n. 7 (número especial), 31-43, 2002.

- BOTELHO, Louise L. R.; CUNHA, Cristiano C. A.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BRANDÃO, Hugo P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E, PUENTE-PALACIO, Kátia; LAROS, Jacob A. Relationships between learning, context and competency: a multilevel study. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 1, p. 1-22, 2012.
- BRANDÃO, Hugo P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.
- BRANDAU, Ricardo ; MONTEIRO, Rosangela; BRAILE, Domingo M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Revista Brasileira Cirurgia Cardiovascular**, v. 20, n. 1, p. 7-9, 2005.
- BRANT, Sandra R. C. Impacto do treinamento no trabalho: o efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendido. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 351-362, 2013.
- BRANT, Sandra R. C.; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Estratégias de aplicação do aprendido: análise baseada em TRI. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v. 28, n. 1, p. 1-10, 2015.
- CAFÉ, Lígia; BRASCHER, Marisa. Organização da informação e bibliometria. **Revista Eletrônica Biblioteconomia**, v. 1, n. 55, p. 54-75, 2008.
- CÉLIA, Maria; LOIOLA, Elizabeth. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-15, 2001.
- CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.
- COELHO, Francisco A.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Análise do conceito de aprendizagem no trabalho. **Paideia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.
- COSTA, Cíntia. G.; BRITO, Lydia. Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção dos gestores públicos. **Holos**, v. 02, p. 393-408, 2017.
- COSTA, Elis R. da ; BORUCHOVITCH, Evely. As estratégias de aprendizagem e a produção de textos narrativos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 2, p. 173-180, 2009.
- COSTA, Maria T.; LOPES, Silvia; FERNÁNDEZ-LLIMÓS, Fernando; AMANTE, Maria J.; LOPES, Pedro F. A bibliometria e a avaliação da produção científica: indicadores e ferramentas. **Actas dos Congressos Nacionais de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, n. 11, 2012.
- CHUEKE, Gabriel. V.; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.
- CUNHA, Neide B.; BORUCHOVITCH, Evely. Percepção e conhecimento de futuros professores sobre seus processos de aprendizagem. **Pro-Posições**, v. 27, n. 3, p. 31-56, 2016.
- DAY, Nancy. Informal learning gets results. **Workforce**, v. 77, n. 6, p. 30-34, 1998.

- DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, Monica; TAKAHASHI, Renata; BERTOLOZZI, Maria R. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, 2011.
- DONATO, Antonella; HEDLER, Helga C.; COELHO JUNIOR, Francisco A. Informal learning exercise for TIC professionals: a study at the Superior Military Court. **Mackenzie Management Review**, v. 18, n. 1, p. 66-95, 2017.
- FERREIRA, Filipe; HENRIQUES-COELHO, Tiago. Aprendizagem baseada na resolução de problemas. **Revista Lusófona de Educação**, n. 32, p. 123-137, 2016.
- GAGNÉ, Robert M. Learning Outcomes and Their Effects: Useful Categories of Human Performance. **American Psychological Association**, v. 39, n. 4, p. 377-385, 1984.
- GONÇALVES, Aline L. Uso de resumos e palavras-chave em ciências sociais: uma avaliação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 13, n. 26, p. 1-15, 2008.
- GONZALEZ, Inayara V. D. P.; CAMPOS, Fernando. C. Proposta de modelo conceitual de formação de estratégia de negócio a partir da integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 3, p. 473-493, 2015.
- HAEMER, Hannah D.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; CASSIANO, Simone K. Learning strategies at work and professional development. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, n. 6, p. 490-506, 2017.
- HANAHAIA, Nobuyuki; SETHIB, Rajiv, EREVC, Ido; PETERHANSLD, Alexander. Learning strategies. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 56, n. 4, p. 523–542, 2005.
- HOLMAN, David.; EPITROPAKI, Olga.; FERNIEI, Sue. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational Psychology**, v. 74, n. 5, p. 675-682, 2001.
- ISIDRO-FILHO, Antônio; GUIMARÃES, Tomas A.; PERIN, Marcelo G.; LEUNG, Ricky C. Workplace learning strategies and professional competencies. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 2, p. 121-134, 2013.
- ISIDRO-FILHO, Antônio; GUIMARÃES, Tomás. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.
- ISIDRO FILHO, Antônio. S. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 37-57, 2009.
- KALINOWSKI, Carmen E.; MASSOQUETTI, Reinaldo M. D.; PERES, Aida M.; LAROCCA, Liliana M.; CUNHA, Isabel C. K. O.; GONÇALVES, Luciana S.; CALIXTO, Riciana C. Metodologias participativas no ensino da administração em Enfermagem. **Comunicação Saúde Educação**, v. 17, n. 47, p. 959-967, 2013.
- LINS, Manuela R. C. Estratégias de aprendizagem empregadas por estudantes universitários. **Interação Psicologia**, v. 18, n. 1, p. 59-68, 2013.
- LINS, Maria P. B. E.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Expressão de competência de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 157-238, 2014.
- LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antônio. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

- LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antônio. V. B. Ampliando perspectivas para a análise da pesquisa sobre aprendizagem organizacional: uma tréplica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 213-219, 2003.
- MARTINS, Lara B.; ZERBINI, Thaís. Escala de estratégias de aprendizagem: evidências de validade em contexto universitário híbrido. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 19, n. 2, p. 317-328, 2014.
- MOSCARDINI, Ticiana; KLEIN, Amarolinda Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.
- MORAES, Valéria V.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Individual and contextual variables in municipal officers' workplace learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 27, n. 2, p. 95-111, 2015.
- MORAES, Valéria V.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Validação de escala de estratégias de aprendizagem no trabalho entre prefeitos (as) e secretários (as) municipais. **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 325-334, 2010.
- MOREIRA, Marco A. Aprendizagem Significativa: um conceito subjacente. **Revista Meaningful Learning Review**, v. 1, n. 3, p. 25-46, 2011.
- MOURÃO, Luciana; ABBAD, Gardênia S.; ZERBINI, Thaís. Oportunidade de Aprendizagem nas Organizações. In SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org) **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 230-239.
- NEIVA, Elaine. R.; PANTOJA, Maria J. Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 45, n. 2, p. 145-155, 2011.
- NOE, Raymond A.; ALENA, D. M. Clarke, KLEIN, Howard. J. Learning in the Twenty-First- Century Workplace. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 245–275, 2014.
- PANTOJA, Maria J.; BORGES-ANDRADE, Jairo. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 41-62, 2009.
- PANTOJA, Maria J.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica**, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; DUHÁ, André H.; BITENCOURT, Cláudia C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.
- PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Estratégias para aplicação no trabalho do aprendido em treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 2, p. 207-214, 2005.
- POZO, Juan I. A sociedade da aprendizagem desafio de converter informação em conhecimento, **Revista Pátio**, v. 8, p. 34-36, 2004.
- POZO, Juan I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

- RICHTER, Leovanir D. D. **Suporte a aprendizagem, impacto de treinamento em profundidade e em amplitude e desenvolvimento de competências gerenciais no INSS. Dissertação de Mestrado.** Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF, 2017.
- ROSÁRIO, Pedro; NUNES, Tânia; MAGALHÃES, Carla; RODRIGUES, Adriana; PINTO, Ricardo; FERREIRA, Pedro P. Processos de auto-regulação da aprendizagem em alunos com insucesso no 1.º ano de Universidade. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, v. 14, n. 2, p. 349-358, 2010.
- ROUSSEAU, Denise M. Organizational behavior un the new organization era. **Annual Review of Psychology**, v. 48, p. 515-546, 1997.
- SALLES, H. F. F. O. **Aprendizagem, competência de desempenho no trabalho.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF, 2010.
- SCACCHETTI, Fábio A. P.; OLIVEIRA, Katya L.; MOREIRA, Ana E. C. Estratégias de aprendizagem no ensino técnico profissional. **Psico-USF**, v. 20, n. 3, p. 433-446, 2015.
- SOMECH, Anit; DRACH-ZAHAVY, Ana. Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 281–298, 2004.
- SOUZA, C. S. **Estratégias de aprendizagem e competências no trabalho.** Dissertação Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia social, do trabalho e das organizações da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF, 2009.
- SOUZA, P. C. A. R. **Relações entre condições para criar e estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, UnB. Brasília, DF, 2016.
- SOUZA, Paulo R. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In EBOLI, Marisa (Orgs.), **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos.** São Paulo: Atlas, 2010, p. 3-18.
- TAKAHASHI, Adriana R. W.; FISCHER, André L. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual empírica. **Revista Economia & Gestão**, v. 8, n. 18, p. 112-132, 2008.
- TIJANERO, Carolina; LEMOS, Sônia M.; ARAÚJO, Margarete; FERRACES, M. José; e PÁRAMO, M. Fernanda. Cognitive style and learning strategies as factors which affect academic achievement of brazilian university students. **Psicologia: reflexão e Crítica**, v. 25, n. 1, p. 105-113, 2012.
- USHIRO, Eduardo J.; BIDO, Diógenes S. Estratégias de aprendizagem em função da finalidade para o aprendiz: um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 166-192, 2016.
- VALAEI, Naser; REZAEI, Sajad; ISMAIL, WAN K. W. Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. **Journal of Business Research**, n.70, p. 224–233, 2017.

VIANNA, Anderson V.; BASTOS, Antônio V. B. Cognição e organização: avaliação de programas como instância produtora de sentidos. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 13-28, 2006.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Estratégias de aprendizagem em curso a distância: validação de uma escala. **PsicoUSF**, v. 13, n. 2, p. 177-187, 2008.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardenia. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, p. 1-21, 2005.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana; MARTINS, Lara B. Estratégias de Aprendizagem em Curso Corporativo a Distância: como estudam os trabalhadores? **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 35, n. 4, p. 1024-1041, 2015.

WEICK, Karl E. Perspective construction in organizational behavior. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, n. 5, p. 01-17, 2016.

Contato

Adriane Barbosa Gimenez
Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil
E-mail: gimenez.adriane@gmail.com