



## Aprendizagem Formal e Informal em Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento - KIBS

Patrícia Saraiva Seben, Fabiano Larentis

### RESUMO

A aprendizagem organizacional pode ser o principal meio de obter a renovação estratégica de uma empresa. Ocorrem mudanças constantes no ambiente empresarial e há necessidade de adaptação organizacional à estas diversas transformações. A aprendizagem formal é acompanhada da aprendizagem informal nas organizações, e a aprendizagem organizacional é uma adaptação das empresas ao ambiente. Nesse sentido, o problema a ser solucionado por meio deste artigo é analisar a aprendizagem formal e informal como agentes de aprendizado em serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para tanto, na busca de responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo, e como técnica de coleta de dados utilizaram-se entrevistas em profundidade. As equipes selecionadas para o estudo são pertencentes a prestadores de serviço de serviços empresariais intensivos em conhecimento localizadas no Rio Grande do Sul. Foram entrevistados 20 consultores que realizam os serviços intensivos em conhecimento. Portanto, a aprendizagem formal e informal como agentes de aprendizado em serviços empresariais intensivos em conhecimento ocorrem inclusive de maneira experiencial.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, aprendizagem formal, aprendizagem informal, KIBS.

### 1 INTRODUÇÃO

Ocorrem mudanças constantes no ambiente empresarial e há necessidade de adaptação organizacional às estas diversas transformações. Para Argyris e Schön (1996), na aprendizagem organizacional seus indivíduos são considerados agentes e não simplesmente uma mera coletividade de indivíduos. Para Stewart (1998), a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização. A aprendizagem formal é promovida institucionalmente, através da sala de aula e estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990). De acordo com Borges-Andrade et al. (2006) a aprendizagem formal ocorre em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados. A aprendizagem informal pode vir de experiências formais, pode ocorrer em processos formais de ensino, mas principalmente acontece como parte de trabalho diário. Envolve algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo (WATKINS; MARSICK, 1992).

Para Freire (2006), os KIBS são atividades prestadoras de serviços baseados em recursos de conhecimento específicos buscados por outras empresas. Baseado na literatura internacional, o autor sintetiza os KIBS como sendo caracterizados por possuir: alta geração de riqueza, emprego de mão de obra qualificada, participação positiva em processos de inovação, alta interação produtor-usuário e concentração espacial. No trabalho seminal que aborda a teoria dos KIBS, é discutida a relevância do setor de serviços para a economia a partir da centralidade que um grupo de atividades definido como KIBS passa a ter nos últimos anos (MILES et al., 1995). A aprendizagem organizacional pode ser o principal meio de obter a renovação estratégica de uma empresa. A aprendizagem formal é acompanhada da aprendizagem informal nas organizações, e a aprendizagem organizacional é uma adaptação das empresas ao ambiente. Nesse sentido, o problema a ser solucionado por meio deste artigo



é analisar a aprendizagem formal e informal como agentes de aprendizado em serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para tanto, na busca de responder ao problema de pesquisa, será realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo.

A estratégia de pesquisa que se utilizada é o estudo de caso múltiplo, e como técnicas de coleta de dados, utilizou-se entrevistas em profundidade. As equipes selecionadas para o estudo são pertencentes a prestadores de serviço de serviços empresariais intensivos em conhecimento localizadas no Rio Grande do Sul. Foram entrevistados 20 consultores que realizam os serviços intensivos em conhecimento. Quanto aos consultores entrevistados, estes foram interrogados até haver saturação da teoria. Pretendendo-se utilizar estes resultados tanto na academia quanto no desenvolvimento da aprendizagem organizacional nos serviços intensivos em conhecimento empresarial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Para Argyris e Schön (1996), na aprendizagem organizacional seus indivíduos são considerados agentes e não simplesmente apenas uma coletividade de indivíduos. Para Stewart (1998), a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização. A aprendizagem organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005). Por fim, a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e a suas interações, sejam grupais, intergrupais, organizacionais e inter-organizacionais, desse modo, em nível interpessoal (ANTONELLO; GODOY, 2010).

### **2.2 APRENDIZAGEM FORMAL**

As primeiras ações que envolvem treinamento e desenvolvimento pessoal são datadas nos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos para assegurar a sobrevivência da espécie humana. Após o decorrer de milênios, devido ao progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento começaram a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício amplo (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional, por mais que recorra a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas pertencentes ao domínio de desenvolvimento de recursos humanos, apresenta em algumas situações, caráter experiencial. Essas ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada e treinamentos, como por exemplo (DUTRA, 2001). O treinamento geralmente acontece em seminários ou palestras expositivas, para suprir lacunas de aprendizagem dos treinados (DOS-SANTOS et al., 2013). A aprendizagem formal é normalmente promovida institucionalmente, através da sala de aula e profundamente estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990). De acordo com Borges-Andrade et al. (2006) a aprendizagem formal ocorre em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados.

O processo de aprendizagem no ambiente organizacional sempre foi necessário para as organizações, pois desde muito tempo, a aprendizagem é imprescindível para atingir os objetivos das organizações. As empresas promovem ações educacionais às pessoas para lhes permitir desenvolver as capacidades necessárias ao negócio, assim como criar um ambiente



organizacional que seja estimulador e facilitador da aprendizagem (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

### 2.3 APRENDIZAGEM INFORMAL

A aprendizagem informal é uma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, ou seja, além dos currículos de cursos e de programas educacionais (LIVINGSTONE, 1999). Para Reatto e Godoy (2015) é mais provável a aprendizagem se desenvolver no ambiente de trabalho, principalmente, de maneira informal, pois como essa aprendizagem acontece por meio das oportunidades que estão integradas nas rotinas e práticas de trabalho cotidianas, há maior chance de a aprendizagem informal ocorrer com maior frequência do que a formal. O aprender informalmente se refere às experiências espontâneas de vida do indivíduo em situações cotidianas como o aprender na escola, na família e com os amigos. Para Antonello et al. (2011), a aprendizagem informal acontece como parte do trabalho diário.

Para Dutra (2001), a aprendizagem informal pode ocorrer da aprendizagem formal, ou pela busca do entendimento, que acontece fora dos currículos constituintes dos cursos e dos programas educacionais, podendo haver a complementação. Para Marsick e Watkins (1997), a aprendizagem informal pode acontecer por meio de uma experiência formalmente estruturada, com base em uma atividade específica para esse fim, que planejada ou não, envolve a consciência de aprender. Para Marsick, Watkins (1990), a aprendizagem informal é considerada como um subproduto de algumas atividades, como por exemplo, o cumprimento de tarefas, a interação interpessoal, o sentir a cultura organizacional, a experimentação por tentativa e erro, e a própria aprendizagem formal, que pode ser incitada por uma organização ou pode ocorrer apesar do ambiente não ser exatamente propício para isso.

A aprendizagem informal pode vir de experiências formais, através de atividades específicas para este fim, planejada ou não, pode ocorrer em processos formais de ensino, mas principalmente acontece naturalmente, como parte de trabalho diário e em outras situações. Envolve algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo (WATKINS; MARSICK, 1992). A aprendizagem informal específica de acordo com as necessidades do indivíduo; portanto, sua relevância para ele. Ao considerar as diferenças entre o que os indivíduos sabem e o que eles devem saber, a aprendizagem informal proporciona uma aprendizagem incremental do que deve ser aprendida e sabida (DAY, 1988). De acordo com Reatto e Godoy (2015), a aprendizagem informal baseada na experiência intencional, induzida através de um processo de reflexão crítica, ação, pró-atividade e criatividade, pode pertencer ao contexto organizacional e às práticas cotidianas.

### 2.4 KIBS

Os KIBS são empresas que fornecem serviços intensivos em conhecimento para outras empresas nas quais informação e conhecimento são seus componentes de maior relevância. Esses serviços dependem diretamente do conhecimento profissional, como de engenheiros, cientistas, técnicos e outros profissionais. O mais relevante no KIBS é a transferência de conhecimento entre seus clientes através do processo de interação, potencializando o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos proporcionados pela aprendizagem e trabalho em rede (MILES et al., 1995). Portanto, os KIBS são diretamente dependentes da aprendizagem organizacional.

Quanto à natureza dos Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento, Miles et al. (1995) dizem que no crescimento intenso de conhecimento da economia, algumas empresas de serviços têm alta tecnologia e são altamente inovadoras. Esse serviços são



caracterizados por: i) depender de conhecimentos profissionais; ii) ser fonte primária de informação e de conhecimento, como relatórios, consultoria de formação; iii) usar o conhecimento para produzir serviços de intermediação para processos dos clientes, como comunicação; iv) ser de importância competitiva. Estas empresas detêm conhecimento intensivo em serviços empresariais, sendo alguns de serviços profissionais tradicionais e outros serviços novos de base tecnológica.

Assim como os KIBS armazenam e transportam a informação, também envolvem a habilidade de organizar a informação, processá-la e aplicá-la (MILES et al., 1995). Neste sentido, os KIBS são empresas com alto nível de conhecimento tácito e explícito, com equipe de trabalho engajada na geração e consequente comunicação da informação para encontrar a necessidade específica do cliente. A informação é criada a partir de seu próprio conhecimento e combinada com o conhecimento e a informação de seus clientes. (JESUS, 2008). De acordo com Boden e Miles (2000), tem havido o crescimento do setor de serviços e consequentemente a mudança do seu papel na economia e na sociedade. Neste sentido, também há o aumento da importância do conhecimento.

Para Freire (2006), os KIBS são atividades prestadoras de serviços baseados em recursos de conhecimento específicos buscados por outras empresas. Baseado na literatura internacional, o autor sintetiza os KIBS como sendo caracterizados por possuir: alta geração de riqueza, emprego de mão de obra qualificada, participação positiva em processos de inovação, alta interação produtor-usuário e concentração espacial. No trabalho seminal que aborda a teoria dos KIBS, é discutida a relevância do setor de serviços para a economia a partir da centralidade que um grupo de atividades definido como KIBS passa a ter nos últimos anos (MILES et al., 1995). Para Muller e Zenke (2001), os KIBS, promovem fluxos internos e externos de informações e conhecimentos para seus clientes, pois possuem mão de obra altamente qualificada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e serve para descobrir as respostas aos problemas através da utilização de procedimentos científicos (GIL, 2011). Para Richardson (1989), o método de pesquisa, de forma generalista, significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação destes fenômenos. Conforme Klein (2015), o pesquisador, ao definir o método, delinea a sua estratégia de pesquisa, escolhe os procedimentos técnicos que fará uso no processo de investigação científica. No estudo de caso, o pesquisador utiliza dados coletados em momentos distintos, com o uso de variadas fontes de observação. As técnicas fundamentais da coleta de dados são a observação e a entrevista (GODOY, 1995).

Para Yin (2010), a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Por fornecer informação, deve ser focada e obedecer a um determinado conjunto de questões de um roteiro semiestruturado. Um tipo de entrevista abordado pelo autor é a entrevista em profundidade, a qual permite uma interação maior entre o pesquisador e o entrevistado, dura mais tempo do que a entrevista focada e o entrevistado pode propor seus próprios *insights* sobre determinadas situações.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para investigar a aprendizagem formal e informal dos consultores de três equipes distintas de serviços empresariais de alto conhecimento no estado do Rio Grande do Sul. As conversas foram gravadas para posterior transcrição e análise de resultados. De acordo com Manzini (2003), a entrevista semiestruturada está enfatizada num assunto sobre o qual se escreve um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à



entrevista. Esse tipo de entrevista pode propiciar o surgimento de informações mais espontaneamente, permitindo que as respostas não sejam condicionadas a uma padronização de alternativas. Para Malhotra (2011) e Godoy (2006), a utilização destas entrevistas semiestruturadas permite a busca da compreensão dos significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, assim como de que maneira estes fundamentam suas opiniões.

A entrevista em profundidade semiestruturada foi utilizada para compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse e perceber de que maneira estes alicerçam suas opiniões (GODOY, 2006). Para a realização das entrevistas individuais em profundidade, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados estruturado na aprendizagem organizacional e embasado na teoria apresentada neste artigo. A definição da quantidade de indivíduos entrevistados foi realizada por saturação teórica. Pois, de acordo com Pires (2008), a saturação ocorre quando o pesquisador constata dispor dos dados suficientes e necessários para responder a pesquisa em questão. Quando a amostragem por saturação teórica ocorre não há necessidade de entrevistar novos participantes. As entrevistas foram gravadas, de acordo com a concordância dos entrevistados, e se foram efetuadas anotações. De acordo com Godoy (1995), a gravação, obviamente, torna os dados obtidos mais precisos,

Para Bardin (2011), a interpretação dos dados pesquisados é a principal etapa de um projeto de pesquisa. Pretende-se utilizar a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de comunicação e análise, que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos referentes às condições de produção e recepção dessas mensagens. Para Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma forma de tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Organizar e analisar todo o material obtido na pesquisa, por meio de documentos, observações e entrevistas não é uma tarefa fácil, exigindo o domínio de uma metodologia bastante complexa da qual a análise de conteúdo faz parte (GODOY, 1995). Para a realização da análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração, assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia.

De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa é recente e ocorre concomitantemente em diversas áreas, tendo-se cada uma delas caracterizado por um embasamento teórico específico, por conceitos de realidade específicos e por seus próprios programas metodológicos. De acordo com Bardin (2011), nesta categorização as categorias não são nomeadas conforme uma teoria previamente definida, mas o pesquisador vai, posteriormente, confrontar os dados obtidos com um referencial teórico (BARDIN, 2011).

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

De acordo com a pesquisa realizada, foram entrevistadas 20 pessoas, conforme apresentado a seguir: 13 pessoas da equipe da Serra Gaúcha e sete pessoas da Região do Planalto Médio do estado do Rio Grande do Sul. Destes, quinze pessoas pertencem ao gênero masculino e cinco ao gênero feminino. 18 pessoas têm até 25 anos de idade e as demais estão na faixa dos 25 aos 30 anos. 18 pessoas estão cursando o nível superior em administração de empresas ou cursos equivalentes e duas pessoas já são graduadas em administração. Das 20 pessoas entrevistadas, cinco possuem experiência profissional anterior a este trabalho. Percebeu-se maior facilidade de entendimento e aprendizagem nas pessoas que já possuem



graduação, inclusive por terem mais experiência profissional do que os atuais acadêmicos entrevistados.

Conforme as entrevistas realizadas, os 20 respondentes receberam treinamento e/ou orientação sobre este trabalho pelo menos uma vez. Apenas dois respondentes tiveram acompanhamento para realizar sua primeira consultoria. Todos os entrevistados utilizam a rede de apoio por telefone, e-mail ou redes sociais na equipe para sanar dúvidas e auxiliar os colegas caso solicitem. De acordo com as respostas obtidas, os consultores entrevistados dizem aprender de maneira experiencial, ou seja, no decorrer da realização de suas atividades do cotidiano e muitas vezes por “tentativa e erro”. Quanto aos consultores entrevistados, estes foram interrogados até haver saturação da teoria. Por meio da transcrição das entrevistas foi observada a ênfase no aprendizado informal, sendo que o aprendizado formal gera a base para este.

Também foi concluído que quanto mais experiência os entrevistados dizem obter, mais aptos a aprender eles se sentem. Outra questão significativa destes dados obtidos foi o aprendizado dos consultores com seus clientes, ou seja, com os empresários para os quais estão prestando o serviço. Ao aprender com os empresários, os consultores relacionam as práticas empresariais aos conteúdos aprendidos na academia e aprimoram sua forma de aprender, tendo mais agilidade e assertividade. O que confirma a teoria de Boden e Miles (2000), que expressa que ocorre a aquisição de conhecimento por meio de uma conexão fornecedor e cliente, mediante um processo interativo de aprendizagem. Para Boden e Miles (2000), no que tange aos serviços intensivos em conhecimento empresarial, há os vários tipos de consultoria em gestão envolvendo estratégias organizacionais e relações humanas (BODEN; MILES, 2000).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar esta pesquisa sobre a aprendizagem formal e informal junto às empresas de serviços empresariais intensivos em conhecimento, percebeu-se a importância dos treinamentos formais e principalmente a das trocas informais que ocorrem no cotidiano dos consultores. Estes consultores aprendem principalmente experienciando e quanto mais aprendem, mais se julgam aptos a aprender. De acordo com o observado, quanto mais experiência acadêmica e profissional os consultores têm, mais se consideram aptos a aprender. Nos KIBS, o conhecimento propriamente dito permanece ligado às práticas dos agentes sociais. A aquisição de conhecimento por quem procura os KIBS pode ocorrer por meio de uma conexão fornecedor e cliente, mediante um processo interativo de aprendizagem ou de um trabalho sobre os recursos fornecidos; de uma substituição do processo de aquisição pelo serviço em si, não sendo necessário saber fazer algo, pois há uma empresa que pode fazer.

Dentre as formas de aprendizado informal, foram identificadas as trocas com os colegas tanto em deslocamentos para outras cidades, quanto em conversas de corredor trocas de conhecimento e experiências via redes sociais. Quanto às formas de aprendizagem formal, ocorrem os treinamentos, orientações em campo, reuniões e a própria consultoria, na qual os consultores com mais tempo no cargo e/ou mais experiência acadêmica e/ou profissional relataram aprender com os seus clientes. Portanto, a aprendizagem formal e informal como agentes de aprendizado em serviços empresariais intensivos em conhecimento ocorrem inclusive de maneiras não previstas formalmente.

Este estudo não é conclusivo em sua busca, podendo ser replicado em outras equipes e em outros momentos. Pretende-se utilizar estes resultados tanto na academia quanto no desenvolvimento da aprendizagem organizacional nos serviços intensivos em conhecimento



empresarial, visto que há poucos estudos sobre este tema, havendo um significativo espaço para novas pesquisas científicas,

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 1, p. 17-37, 2006.

ANTONELLO, C. S. Saberes no Singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal in ANTONELLO, Cláudia Simone. et al.. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. P. 89-113.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, Arilda Schmidt. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática/The CrossroadsofOrganizational Learning: a MultiparadigmaticView. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310, 2010.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Onorganizational learning: theory, method, andpractice**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996. v. 2.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizationallearning: a theoryofaction perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academyof Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAY, N. **Informal learninggetsresults**. Workforce, v.77, n. 6, p. 30-36, 1988.

DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EASTERBY-SMITH, M. e LYLES, M. **Introduction: watershedsoforganizationallearningandknowledge management**. EASTERBY-SMITH; Oxford: BlackwellPublishing. v. 5, p.115-125. 2005.

FLICK, U. Introdução à coleção pesquisa qualitativa. In: GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.



- FREIRE, C. T. **Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil.** Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil, organizado por João Alberto de Negri e Luis Cláudio Kobota. IPEA, Brasília, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas 2011.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.
- JESUS, J. A. **Knowledge-Intensive Business Services (KIBS), Inovação e Aprendizado:** um estudo das contribuições dos KIBS no APL de TI da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana. 2008.
- KLEIN, A. Z. et. al. **Metodologia de pesquisa em administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.
- LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for the Study of Adult Education,** v. 3, n.2, p. 49-72, 1999.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** foco na decisão 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial.** Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning:** integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997, p. 295-332.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. **Informal and incidental learning in the workplace.** London: Routledge, 1990.
- MILES, I. et al. **Serviços de conhecimento intensivo.** A Universidade de Manchester. PREST, 1995.
- MULLER, E. e ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy.** Alemanha, 2001.
- REATTO, D.; GODOY, A. S. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: Mapeando o terreno rastreando possibilidades futuras. **Revista Eletrônica de Administração,** v. 21, n. 1, p. 57-88, 2015.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.



ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

RYAN, S. O surgimento das comunidades que aprendem. In: WARDMAN, Kellie. **Criando organizações que aprendem**. Coordenadora; tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational learning and knowledge management**: toward an integrative framework. EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. Oxford: Blackwell Publishing 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. **International Journal of Lifelong Education**, v.11, n.4, p. 287-300, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.