

## Processos de aprendizagem organizacional como estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos: um ensaio teórico

Conceição Aparecida Gonçalves Destro, Fabiano Larentis, Deonir De Toni

### RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo discutir como os processos de aprendizagem organizacional (formais e informais) podem servir de estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos. Para tanto, buscou-se na literatura referências para compreender esse fenômeno, tendo como foco o cenário da administração pública federal, que é complexo, dinâmico e está em constante mudança. Assim, foram abordados os temas: aprendizagem organizacional (AO), processos formais e informais de aprendizagem, competências gerenciais e gestão por competências no serviço público. Destaca-se que o propósito não foi exaurir o assunto, e sim expor reflexões sobre o fenômeno em questão apresentando algumas evidências teóricas. Com base na análise dos achados na literatura, foi possível constatar que os processos de aprendizagem organizacional, tanto formais quanto informais, podem servir de estratégia para o desenvolvimento de competências dos gestores públicos, uma vez que possibilita aos servidores a oportunidade de desenvolvimento de novas competências. A contribuição deste ensaio é trazer para o debate discussões sobre AO no contexto do serviço público, pois, conforme mostra a literatura, ainda é pouco explorado.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Processos de aprendizagem. Desempenho organizacional. Competências gerenciais. Administração pública.

### 1 INTRODUÇÃO

A administração pública federal é complexa e está inserida em um cenário dinâmico que sofre constantes mudanças. Nos últimos anos promoveu reformas administrativas buscando modernizar a máquina pública, bem como a profissionalizar o quadro de servidores (PIRES et al., 2009; CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014; CARVALHO; RODRIGUES, 2020; NASCIMENTO, 2020) e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Isso exige que os gestores públicos desenvolvam novas competências para se adaptarem aos novos desafios que surgem, assim como para tomar decisões assertivas quanto às estratégias da organização, como por exemplo, a destinação de recursos e implantação de políticas públicas. Além disso, os gestores precisam influenciar a mudança de comportamento em suas equipes (FREITAS; ODELIUS, 2022) visando atingir os objetivos institucionais.

A aprendizagem organizacional (AO) é compreendida como o processo através do qual a aprendizagem individual é compartilhada para o nível organizacional, resultando em mudanças dentro da organização que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos (SWART; HARCUP, 2012). Esta é a ideia adotada no presente estudo. O processo de aprendizagem formal é individual, intencional, envolve conhecimento vertical e ocorre em estabelecimentos de ensino (ANTONELLO, 2011). Enquanto que o processo de aprendizagem informal é aquele que ocorre nas interações informais que surgem naturalmente entre os parceiros colaboradores dentro e entre as organizações (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008). Destaca-se, porém, que pode haver uma integração nesses processos, pois a aprendizagem informal poder ocorrer nos momentos formais (PANOSSO et al., 2018). Desta forma, cabe às organizações promover espaços para que seja fomentada essa interação entre os processos formais e informais de aprendizagem, contribuindo para o

desenvolvimento de competências dos gestores.

No que concerne às competências gerenciais, conforme Fleury e Fleury (2001) é compreendida como conjunto de capacidades humanas, conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) que justificam um alto desempenho. As competências gerenciais se referem aos comportamentos dos gestores e influenciam no resultado da organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Desta forma, as competências gerenciais são primordiais para os gestores, pois eles têm função estratégica dentro das organizações, tanto no serviço público quanto privado.

A justificativa para realização deste estudo, baseia-se primeiramente no estudo Cuffa e Stell (2019), intitulado “*Organizational learning in public organizations: an integrative review*” (Aprendizagem organizacional em organizações públicas: uma revisão integrativa), que aponta que a produção acadêmica sobre AO no contexto público e processo de aprendizagem do setor público ainda é pouco expressiva. As autoras sugerem como estudos futuros a realização de estudos em organizações públicas mais diversificadas. Nesse mesmo sentido, outros estudos também revelam este fato e sugerem mais pesquisas sobre AO em organizações públicas (OLEJARSKI; POTTER; MORRISON, 2018; LENART-GANSINIEC; SUŁKOWSKI, 2020). Como contribuição desse ensaio, espera-se trazer para o debate reflexões sobre AO, dentro da perspectiva do desenvolvimento de competências gerenciais no contexto do serviço público, para que se seja pensada de maneira mais efetiva dentro das organizações.

Nesse contexto, este ensaio teórico tem como objetivo discutir como os processos de aprendizagem organizacional (AO), tanto formais quanto informais, podem servir de estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos. Este ensaio está estruturado em cinco seções. A primeira corresponde a esta breve introdução. A segunda aborda a aprendizagem organizacional e os processos formais e informais de aprendizagem. A terceira seção versa sobre as competências gerenciais e a gestão por competências no serviço público federal. Em seguida, a quarta seção traz uma discussão sobre os processos de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional (AO) é um fenômeno complexo, multifacetado e difícil de ser compreendido, visto que, não existe uma teoria de AO. Logo, os pesquisadores têm como desafio construir essa teoria (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Além disso, conforme os autores, a AO é interdisciplinar, sendo objeto de estudo nas mais diferentes áreas, tais como: psicologia, sociologia, economia, sistemas de informação, gestão estratégica, engenharia, teorias organizacionais e comportamento organizacional. A AO tornou-se amplamente reconhecida na década de 1990 (DURANTE et al., 2019).

De acordo com Shrivastava (1983), embora não existam rigorosas teorias sobre AO, há diversos interesses em conceituar o fenômeno. Nesse sentido, Elkjaer (2004), aponta que na literatura inicial a AO é definida como aquisição de informação e conhecimento, habilidades analíticas e comunicativas. Esta definição reflete uma ênfase maior nos aspectos cognitivos da aprendizagem. Para alguns autores, o processo de aprendizagem está relacionado à aquisição de conhecimentos, bem como a disseminação e interpretação compartilhada das informações (FIOL; LYLES, 1985; HUBER, 1991; PAWLOWSKY, 2001). Aprendizagem organizacional é definida como “o desenvolvimento de insights, conhecimento e associações entre ações passadas, a eficácia dessas ações e ações futuras” (FIOL; LELYS, 1985, p. 811). As autoras reforçam a importância da AO para o desempenho estratégico das empresas.

Para Swart e Harcup (2012) aprendizagem organizacional é o processo através do qual

aprendizagem individual é compartilhada para o nível organizacional, resultando em mudanças que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Nesse processo deve-se considerar a perspectiva social da aprendizagem, pois envolve as interações sociais das pessoas, neste caso, o local de trabalho. Dentro dessa linha de pensamento, Silva e Larentis (2020) afirmam que na perspectiva social, a aprendizagem se desenvolve no contexto social, isto é, não ocorre apenas na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais dentro das organizações.

Além disso, na abordagem social, a aprendizagem sempre está associada a uma prática desenvolvida por um grupo que elabora uma identidade baseada na participação (BISPO, 2013). Neste contexto, a aprendizagem está fortemente relacionada à prática no trabalho e nas interações sociais dos indivíduos, uma vez que, os aprendizes assimilam conhecimentos e adquirem habilidades através da participação em uma comunidade com outros profissionais (CAMILIS; ANTONELLO, 2010). Ou seja, o indivíduo aprende a partir da interação, da convivência com os demais indivíduos no ambiente de trabalho. Neste caso, o foco está na forma como os indivíduos dão significado às suas experiências relacionadas ao trabalho (DA SILVA; LARENTIS; ZANANDREA, 2019; DURANTE et al., 2019). Desta forma, pode haver a geração e compartilhamento de saberes e conhecimentos que podem contribuir para que as organizações alcancem os seus objetivos estratégicos.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), no contexto organizacional, a aprendizagem envolve tanto habilidades organizacionais quanto individuais. Embora as habilidades individuais sejam relevantes, seu valor depende de seu emprego em determinados ambientes organizacionais. Os autores apontam que as capacidades dinâmicas são como um processo de gestão coordenativa, pois abre as portas para o potencial de aprendizagem interorganizacional. As capacidades dinâmicas são “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Assim, as organizações devem encontrar maneiras de se obter vantagem competitiva para se manterem no mercado, buscando formas de inovar para superar as crises. A seguir são abordados os processos formais e informais de aprendizagem.

## 2.1 PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE APRENDIZAGEM

No contexto organizacional, as pessoas aprendem através dos processos formais e informais de aprendizagem. A aprendizagem formal normalmente ocorre em atividades planejadas pela organização e está relacionada à educação formal. São comumente denominadas ações de desenvolvimento formal e são realizadas por meio de educação continuada, treinamento e educação básica, seminários e cursos de educação formal (ANTONELLO, 2011). Ou seja, a aprendizagem formal compreende os cursos ou programas educacionais regularmente constituídos.

De acordo com Marsick e Watkins (1990, p. 12), a aprendizagem formal “é tipicamente patrocinada institucionalmente, baseada em sala de aula e altamente estruturada”. Sendo assim, geralmente os eventos relacionados à aprendizagem formal são planejados e organizados pela área responsável pelo desenvolvimento de pessoas dentro da organização. Tais eventos devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização para que possam contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias para a melhoria do desempenho organizacional.

Já a aprendizagem informal é qualquer atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que ocorre fora dos ambientes formais de ensino, ou seja, fora dos currículos das instituições de ensino (LIVINGSTONE, 1999). O autor complementa que a

aprendizagem informal é realizada por iniciativa própria, individual ou coletivamente, nesse caso não há qualquer imposição externa de critérios e nem a presença de um instrutor autorizado institucionalmente. A aprendizagem informal pode ser compreendida como aquela que ocorre nas interações informais que surgem naturalmente entre os parceiros colaboradores dentro e entre as organizações (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008). Sendo assim, a aprendizagem informal acontece no cotidiano, dentro do ambiente organizacional, tanto nos momentos de trabalho, no desenvolvimento das tarefas e atividades, quanto nos momentos sociais, através das interações entre as pessoas.

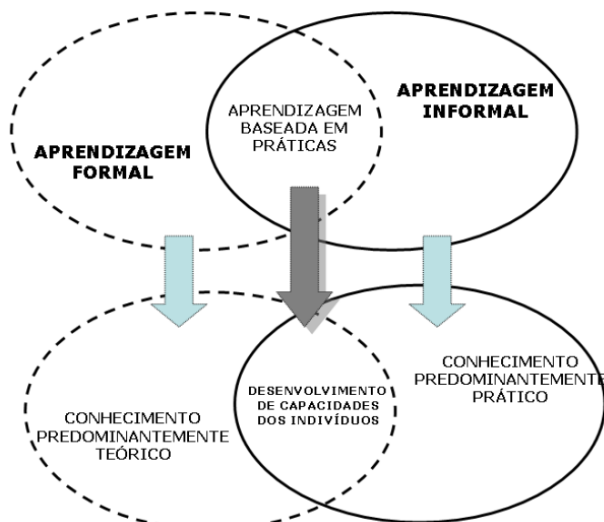
Em suma, a aprendizagem informal pode ser planejada ou não, e ocorre através das práticas presentes no cotidiano do contexto organizacional, em espaços não educacionais, contudo, normalmente a pessoa tem um certo grau de consciência que está aprendendo (ANTONELLO, 2011). Esses espaços devem ser propícios para o desenvolvimento de competências das pessoas, pois, conforme Bjørkeng; Clegg e Pitsis (2009), enquanto a competência é necessária para o bom desempenho de uma prática, a prática também constrói o que é competência, ou seja, competência e prática são construções mutuamente dependentes, constantemente negociadas através da prática.

Apesar da literatura normalmente indicar uma separação entre a aprendizagem formal e informal, pode haver uma interação ou integração nesses processos. Camillis e Antonello (2010) argumentam que a aprendizagem informal também pode ocorrer nos processos formais de ensino, a partir de uma experiência formalmente estruturada. Desta forma, percebe-se que a AO ocorre tanto nos momentos formais, que normalmente são previamente planejados, quanto nos momentos informais, de interação social dos indivíduos (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010; HENRIQSON; KUREK, 2011; PANOSSO et al., 2018). Nesse sentido, estudo de Borelli, Larentis e Wegner (2021) identificou que o processo de aprendizagem (formal e informal) ocorre na troca de experiências e no compartilhamento de conhecimentos em rede de cooperação, cujos resultados são utilizados internamente nas empresas, conforme as suas trajetórias e expectativas.

Nesse aspecto, Flach e Antonello (2011) argumentam que os processos formais e informais de aprendizagem estão sempre interligados e possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo e das capacidades do indivíduo. Os autores citam que as competências podem ser desenvolvidas quando existe um arranjo eficiente entre aprendizagem formal e informal, proporcionando espaço para a criação a partir de conhecimentos práticos e teóricos. Com base na proposição de alguns autores e da noção de aprendizagem baseada em práticas, que é predominantemente informal, os autores desenvolveram um modelo teórico que mostra a interação entre os processos formais e informais de aprendizagem, conforme Figura 1.



**Figura 1 – Interação entre processos formais e informais de aprendizagem**



Fonte: Elaborado por Flach e Antonello (2011, p. 167) a partir de Svensson, Ellström e Aberg (2004), Conlon, (2004) e Nicolini; Gherardi e Yanow, (2003).

O modelo teórico proposto por Flach e Antonello (2011) evidencia o desenvolvimento de capacidades dos indivíduos quando se sobrepõe e/ou interconectam processos formais e informais de aprendizagem, especialmente em relação à aprendizagem baseada em práticas, que ocorre através das interações sociais entre os indivíduos.

Portanto, no planejamento das ações de desenvolvimento dos trabalhadores, ao invés de olhar os processos de aprendizagem formal e informal de forma separada, a organização deve se atentar para interação existente entre esses processos. Desta forma, procurar planejar de forma mais estratégica, fornecendo um ambiente que seja propício para a ocorrência da aprendizagem informal nos processos formais de aprendizagem e vice-versa, considerando sempre os aspectos relacionados ao contexto na qual a aprendizagem ocorre.

### 3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

No contexto organizacional, competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, um conjunto de capacidades humanas que são necessárias para a realização de determinada tarefa dentro de um contexto organizacional específico (DURAND, 1998; FLEURY e FLEURY, 2001; FERREIRA, 2015; FRANCO, 2016; STADLER; PAMPOLINI, 2014). Nessa perspectiva, os conhecimentos compreendem o saber da pessoa (baseado no conhecimento técnico e teórico); as habilidades de referem à dimensão prática do saber, ou seja, fazer aquilo que se sabe; já as atitudes envolvem o “querer fazer”, é o comportamento que leva à ação, agir em conjunto com seus pares e chefias (STADLER; PAMPOLINI, 2014). Ressalta-se, porém, que “para se ter competência não basta saber, é preciso saber colocar em prática e saber se relacionar, pois a competência se realiza plenamente na ação, inserida em seu contexto” (DE TONI; MILAN, 2008, p.8). Assim, a competência se concretiza pela ação, ou seja, é percebida pelo fazer na prática.

Fleury e Fleury (2001) e Dias et al. (2020) afirmam que os estudos sobre competências gerenciais tiveram início nas décadas de 70 e 80, sendo os estudiosos anglo-americanos McClelland e Dailey, Boyatzis e Spencer e Spencer os principais expoentes nos estudos sobre o assunto. Na visão destes estudiosos, competência gerencial é compreendida como conjunto

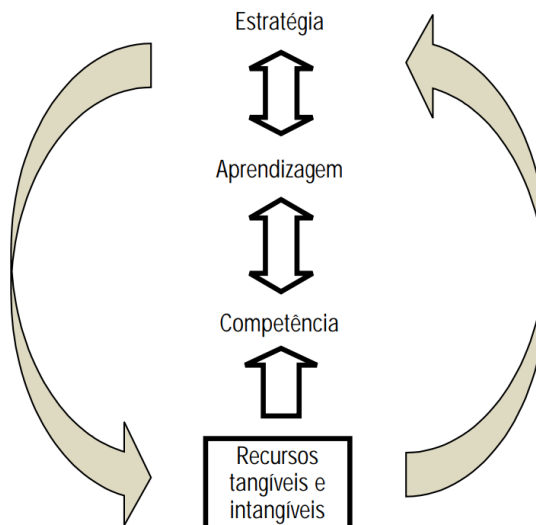
de capacidades humanas (CHA) que está relacionado ao alto desempenho organizacional. Assim, as competências gerenciais são primordiais para os gestores, tendo em visto o papel estratégico exercido dentro das organizações.

As competências gerenciais se referem aos comportamentos dos trabalhadores que exercem funções de direção, tais comportamentos influenciam no resultado da organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Essas competências podem ser compreendidas como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, pois, a aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes gera desempenho organizacional, que pode ser percebido através de melhores resultados (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Sob esse ponto de vista, os gestores devem mobilizar esforços na realização de suas atribuições, exercendo de forma eficiente para alcançar o desempenho pessoal e isso terá reflexo no resultado da sua equipe, e, conseqüentemente, no desempenho da organização. Lembrando que cada organização pode definir as competências que considera críticas para o alcance de seus resultados institucionais, de acordo com as especificidades do seu ramo de atuação. Neste sentido, as competências gerenciais devem buscar expressar o espírito da organização, que ajudam alcançar os melhores resultados (PELLISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011).

Sobre as competências gerenciais, o estudo de Bitencourt (2002), intitulado “A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional - A Experiência de Três Empresas Australianas”, mostra que em uma das três empresas pesquisadas, o desenvolvimento de competência gerencial está relacionado ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. Já em outra empresa, onde existe um processo formal de acompanhamento e desenvolvimento de competências “o desenvolvimento de competência gerencial é visto pela empresa como uma forma de atingir melhores resultados organizacionais e uma prática para desenvolver as competências essenciais (*core competence*)” (BITENCOURT, 2002, p. 151). O estudo revela algumas práticas de aprendizagem que ocorrem dentro das empresas pesquisadas e que contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais, tais como: realização de cursos, workshops, conferências e reuniões; valorização da memória organizacional; parcerias com instituições de ensino e atividades de trabalho em equipe.

Em relação às competências essenciais (*core competence*), Prahalad e Hamel (1990) afirmam que são o aprendizado coletivo na organização, se referem especialmente a como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias. Os autores apontam ainda que as competências essenciais são ocultas, mas, assim como as raízes de uma árvore, elas são essenciais pois nutrem e dão estabilidade à árvore. Assim, as competências essenciais se constituem como vantagem competitiva e agregam valor para o negócio, definem o negócio fundamental da empresa, e são difíceis de serem imitadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Percebe-se, portanto, que as competências essenciais estão relacionadas à compreensão do negócio e orientação para o cliente, com o objetivo de melhorar a performance da organização e agregação de valor. A Figura 2 mostra o modelo de estratégias e competências essenciais desenvolvido por Fleury e Fleury (2004).

**Figura 2 – Estratégia e competências essenciais**



Fonte: (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 46)

O modelo proposto por Fleury e Fleury (2004) mostra que existe um ciclo entre estratégia, aprendizagem e competências, tendo como base os recursos tangíveis e intangíveis da organização. Esse ciclo se retroalimenta constantemente dentro do contexto organizacional, pois as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico que sofre constantes mudanças. Percebe-se com o modelo, que as competências e a estratégias estão permeadas pelos processos de aprendizagem.

Desta forma, os gestores devem ser capazes de demonstrar as competências focadas no negócio da organização. Percebe-se, assim, que muitas competências gerenciais são necessárias aos gestores, tanto para atuação no setor público, quanto privado, como por exemplo: a visão holística, planejamento, orientação estratégica, gestão de equipes, comunicação e gestão de conflitos (PAZ; ODELIUS, 2021). Portanto, as organizações devem promover espaços de discussão e fomento do desenvolvimento de competências dos seus gestores visando atingir os objetivos institucionais.

### 3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

A administração pública do Estado brasileiro evoluiu bastante nos últimos anos, principalmente em virtude das mudanças decorrentes das reformas administrativas, buscando modernizar a máquina pública. Muitos avanços para a política de recursos humanos ocorreram na década de 1930. Dentre elas, a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, é considerada o marco da primeira reforma administrativa no serviço público, quando se iniciou a profissionalização do quadro de servidores (PIRES et al., 2009; CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014). De acordo com Paranaíba (2014), a Constituição Federal de 1988 determina que a contratação de servidores efetivos seja realizada através de concurso público. Assim, percebe-se um maior incentivo do Estado em profissionalizar os servidores, diante da necessidade de melhoria nos serviços prestados à sociedade.

Na administração pública federal, o marco institucional para a implantação da gestão por competências foi a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006). Tonando a gestão de pessoas por competências um elemento estratégico nos órgãos (BRITO-DE-JESUS et al., 2016). Assim, a gestão de pessoas assumiu contornos mais estratégicos dentro da administração

pública, visando fortalecer a capacidade do serviço prestados pelos órgãos. A PNDP define no inciso segundo do Art. 2º, o entendimento de gestão por competência: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

De acordo com Marin (2020) o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991 de setembro de 2019, porém, o novo decreto reinstalou a PNDP e o seu objetivo consiste em desenvolver competências “necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019). Desta forma, as ações de desenvolvimento dos servidores devem ser planejadas tendo como foco o desenvolvimento de competências necessárias para realização das atividades desempenhadas por cada servidor.

Camões, Fonseca e Porto (2014) nos ensinam que os principais agentes da modernização, bem como da implementação das novas práticas da gestão de pessoas são os servidores. Cada vez mais, os gestores públicos são incitados a orientar suas organizações, encontrando formas inovadoras de alcançar resultados (DENHARDT; DENHARDT, 2000). Desta forma, faz-se necessário oportunizar aos servidores desenvolvimento de novas competências através de processos formais e informais de aprendizagem. Especialmente em relação aos gestores, que têm papel estratégico dentro das organizações.

#### **4 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES PÚBLICOS**

A busca pela profissionalização do quadro de servidores públicos federais torna-se primordial para a melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Especialmente quando se considera o ambiente complexo e dinâmico no qual a administração pública está inserida. Esse cenário requer o desenvolvimento de novas competências dos gestores públicos, na medida em que precisam influenciar a mudança de comportamento em suas equipes (FREITAS; ODELIUS, 2022). Além disso, os gestores precisam se preparar para os novos desafios que surgem, bem como tomar decisões assertivas quanto às estratégias da organização, como, por exemplo, a destinação de recursos e implantação de políticas públicas. No contexto do serviço público, a aprendizagem organizacional pode colaborar para que as organizações públicas contemporâneas reajam mais rapidamente às mudanças, pois estão inseridas em um ambiente dinâmico e incerto (LENART-GANSINIEC; SUŁKOWSKI, 2020). Além disso, a AO também pode contribuir com o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Diferentemente da iniciativa privada, onde as empresas buscam a lucratividade, a administração pública deve apresentar impactos sociais, bem como promover medidas para igualdade social, com prestação de serviço de qualidade e agregar valor social. Existem distinções importantes entre organizações públicas e privadas, principalmente no que diz respeito à cultura, à política e ao desempenho público (OLEJARSKI; POTTER; MORRISON, 2018). Assim, os gestores públicos devem trabalhar visando maior efetividade na atuação do Estado, compatibilizando investimentos e racionalização sustentável de recursos (FREITAS; ODELIUS, 2022). Lembrando sempre que na administração pública, todos os atos dos servidores devem estar alicerçados nos Princípios da Administração Pública: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Além disso, os gestores públicos devem observar as questões éticas e de boas práticas de gestão que envolvem a administração de recursos públicos (NASCIMENTO, 2020).

Diante desse cenário, percebe-se a importância do desenvolvimento de competências



dos servidores para promover a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A AO pode contribuir nesse processo de mudança, adaptação para atingir os objetivos institucionais. Pois, “a AO tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento” (BITENCOURT, 2004, 62). Nesse aspecto, Cuffa e Steil (2019) afirmam que estudos empíricos encontraram evidências da relação entre a AO e o desempenho organizacional no setor público. O desenvolvimento de competências é um grande recurso para enfrentar os problemas da organização (CARVALHO et al., 2009). Nesse sentido, a AO pode servir de motor da mudança estratégica, no quesito desenvolvimento das competências (PANOSSO et al., 2018) necessárias para atuação dos gestores no serviço público. Desta forma, torna-se necessário que a organização propicie aos servidores a possibilidade de participarem de ações de aprendizagem para o desenvolvimento de suas competências.

O estudo de Pereira e Silva (2011) intitulado “As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior” (IFES), realizado em três universidades públicas brasileiras, com o objetivo de identificar as competências gerenciais nas IFES, identificou quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas. Conforme os autores, o desenvolvimento das competências gerenciais pode auxiliar as IFES na implantação de diretrizes e no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de gestores públicos. Os autores argumentam que com o desenvolvimento das competências gerenciais é possível aos gestores coordenar o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores, possibilitando a melhoria na qualidade nas práticas de trabalho, na resolução de problemas e no aumento do desempenho, que, no caso específico das Instituições Federais de Educação Superior (IFES), pode ampliar a sua função social por meio da oferta de um serviço de qualidade e também da efetividade no uso dos recursos públicos.

É importante destacar a atuação estratégica das Escolas de Governos no processo de aprendizagem dos servidores públicos. Visto que, oferecem ações pedagógicas relacionadas à administração pública, que possibilitam que os servidores tenham uma visão mais ampla e clara perante a sociedade (CARVALHO; RODRIGUES, 2020). Nesse aspecto, destaca-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que, dentre as suas atribuições, está a articulação das ações da Rede de Escolas de Governo do Poder Executivo Federal ao Sistema de Escolas de Governo da União (BRASIL, 2019). Sobre as Escolas de Governo, Brito-de-Jesus et al. (2016) consideram que no setor público, elas representam a aprendizagem, pois se constituem em espaços formais para a transmissão de conhecimentos para os servidores. Os autores complementam ainda que são utilizados principalmente o modelo de treinamento tradicional como modalidade de aprendizagem.

No entanto, apesar dos eventos de capacitação promovidos ou realizados pela ENAP, serem constituídos de forma estruturada, como nos processos formais de aprendizagem, na realidade proporcionam o aprendizado dos servidores não somente através do processo formal, mais também, e tão importante quanto, através do processo informal que ocorre por meio das interações sociais dos servidores de diferentes órgãos. Visto que, os servidores têm a oportunidade de interagir mutuamente, trocar experiências, participar de atividades em grupo e compartilhar conhecimentos e informações na busca de soluções de problemas e de iniciativas inovadoras para que a administração pública possa gerar valor para a sociedade.

O estudo de Paz e Odelius (2021), que teve como objetivo desenvolver e apresentar evidências de validação para uma escala de domínio de competências gerenciais no contexto da gestão pública, identificou na literatura nacional acerca do tema, um conjunto de competências que se mostra mais alinhado à realidade pública. Essas competências são: a

“habilidade política”, “conhecimento jurídico” e a “racionalização de recursos escassos”. Ou seja, são competências que envolvem respectivamente, a habilidade de lidar com as especificidades políticas na administração pública, o conhecimento da legislação para garantir o princípio da legalidade, e o conhecimento sobre a gestão dos recursos públicos, que muitas vezes são escassos devido às restrições orçamentárias, além da burocracia envolvida nesses processos.

Por sua vez, o estudo de Cecilio (2022), intitulado “O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso” destaca a importância de se estimular as oportunidades para a aprendizagem contínua, tanto no nível individual quanto no nível grupal. O estudo revela ainda que a AO apresenta uma certa influência no desempenho da organização, mas não só isso, “uma grande contribuição está na gestão dos conhecimentos, gerados por meio das experiências cotidianas e incorporados ao contexto organizacional por meio das rotinas e processos” (CECILIO, 2022, p. 162). Já os achados de Antonello (2005), sobre como ocorre o processo de intercâmbio entre as práticas formais e informais de aprendizagem no processo de desenvolvimento de competências, apontam a necessidade de se reconhecer a contribuição da aprendizagem informal pelas práticas de trabalho na aquisição de competências gerenciais. O estudo foi realizado junto a participantes de programas de especialização e mestrado profissional em Administração no âmbito da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Antonello (2011), existe uma tendência em perceber a aprendizagem formal e informal de modo separadas, mas elas se interagem, ou seja, a aprendizagem, tanto formal quanto informal, ocorre de maneira conjunta e complementar (BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021) e envolve experiência e reflexão, em nível individual, grupal e organizacional (HENRIQSON; KUREK, 2011; SILVA; LARENTIS, 2020). Diante do exposto, percebe-se a importância da interação entre os processos formais e informais de aprendizagem para o desenvolvimento das competências dos gestores públicos. Pois, para o desenvolvimento de algumas competências, os processos formais podem ser mais eficientes, enquanto que outras competências podem ser melhor desenvolvidas através dos processos informais, com o aprendizado ocorrendo através da interação dos servidores do próprio órgão quanto de outros órgãos.

Ressalta-se, porém que para que as competências resultem em resultados institucionais, não basta apenas o gestor ter os atributos das dimensões do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), é necessário que o CHA seja colocado em prática na ação, de forma a interferir no desempenho dos próprios gestores e nos resultados da organização à qual pertencem (PAZ; ODELIUS, 2021). As competências se concretizam e são percebidas quando colocadas em prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública federal é complexa e está inserida em um cenário dinâmico que está em constante mudança. Nos últimos anos o Estado promoveu reformas administrativas visando à modernização da máquina pública, à profissionalização do quadro de servidores, e consequentemente à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o objetivo deste ensaio foi discutir como os processos de aprendizagem organizacional, tanto formais quanto informais, podem servir de estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos. Para tanto, buscou-se na literatura referências para compreender esse fenômeno.

A AO é um processo que está relacionado à aquisição de conhecimentos, bem como a disseminação e interpretação compartilhada das informações é de primordial importância para

o desempenho estratégico das organizações (FIOL; LELYS, 1985). Assim, para que a AO aconteça, devem ser considerados os aspectos cognitivos, comportamentais, humanos e sociais, valorizando as interações sociais entre pessoas. Os processos de aprendizagem formal normalmente envolvem ações planejadas, estruturadas e ocorrem em estabelecimentos de ensino. Está relacionada à educação formal e são realizadas através de educação continuada, workshops, cursos treinamentos, seminários e cursos de educação formal (ANTONELLO, 2011).

Já os processos de aprendizagem informal envolvem a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que ocorre fora dos ambientes formais de ensino e é realizada por iniciativa própria dos indivíduos. Ou seja, está mais relacionada ao contexto das interações sociais e são espontâneas entre os parceiros da organização (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008). Destaca-se que ao invés de uma separação entre aprendizagem formal e informal, deve-se considerar a integração nesses processos, pois a aprendizagem informal poder ocorrer nos momentos formais (PANOSSO et al., 2018). Assim como a aprendizagem formal também pode ocorrer nas situações informais. O importante é reconhecer que esses espaços proporcionam o desenvolvimento de competências das pessoas, sendo relevantes especialmente no caso dos gestores públicos.

Com base no exposto, percebe-se que os gestores públicos possuem responsabilidade estratégica dentro das organizações públicas. Assim faz-se necessário o desenvolvimento de competências gerenciais que possibilitam agregar valor para o indivíduo e para a organização. Pois, a aplicação conjunta do CHA gera desempenho organizacional, que pode ser percebido através de melhores resultados (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Nesse aspecto, Cuffa e Steil (2019) afirmam que estudos empíricos encontraram evidências da relação entre a AO e o desempenho organizacional no setor público.

No presente estudo foram identificadas algumas competências gerenciais necessárias aos gestores, independente da área de atuação, seja no setor público ou privado, tais como: a visão holística, planejamento, orientação estratégica, gestão de equipes, comunicação e gestão de conflitos (PAZ; ODELIUS, 2021). Os autores apontam ainda um conjunto de competências que se mostra mais alinhado à esfera pública: a “habilidade política”, “conhecimento jurídico” e a “racionalização de recursos escassos”. Por sua vez, Pereira e Silva (2011) identificaram em seu estudo, em instituições públicas, quatro grupos de competências gerenciais, que são: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Portanto, com base na análise apresentada, foi possível constatar que os processos de aprendizagem organizacional, tanto formais quanto informais, podem servir de estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais no contexto do serviço público. Visto que, possibilita aos servidores a oportunidade de desenvolvimento de novas competências. O desenvolvimento das competências gerenciais dos servidores é importante para que as instituições públicas atinjam os objetivos institucionais, em consonância com os princípios da administração pública, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e gerando valor para a sociedade.

A contribuição deste ensaio teórico é trazer para o debate reflexões sobre AO, dentro da perspectiva do desenvolvimento de competências gerenciais através dos processos formais e informais de aprendizagem, no contexto do serviço público federal. Logo, a principal limitação do estudo é que foi realizado através da revisão da literatura tendo como foco o serviço público federal, sem abranger as esferas estadual e municipal. Por fim, como sugestão de estudos futuros, sugere-se a realização de estudos empíricos no contexto de diferentes instituições públicas para identificar quais as práticas de AO são mais relevantes para o desenvolvimento de competências dos servidores.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Claudia Simone. **Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. Revista Alcance, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23812/articulacao-da-aprendizagem-formal-e-informal> . Acesso em 14 ago. 2005.
- ANTONELLO, Claudia Simone. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 225-245, 2011.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 310-332, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6cNY9xWxdXPV6bZxWM5WZTK/abstract/?lang=pt> Acesso em 21 mar. 2022.
- BISPO, Marcelo de Souza. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/7wTFmSnhJb7Gd7CNRTT3h5F/abstract/?lang=pt> . Acesso em 21 mar. 2022.
- BITENCOURT, C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional - A Experiência de Três Empresas Australianas. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1 [online] p. 136 – 157, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/ps96WR3XPyNW7PpHYhbqPNC/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 29 jan. 2022.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11115/a-gestao-de-competencias-gerenciais-e-a-contribuicao-da-aprendizagem-organizacional/i/pt-br> . Acesso em 27 jan. 2022.
- BJØRKENG, Kjersti; CLEGG, Stewart; PITSIS, Tyrone. Becoming (a) Practice, **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 145–159, 2009. Disponível em: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/11849/1/2008000056.pdf> . Acesso em: 2 mai. 2022.
- BORELLI, Verena Alice; LARENTIS, Fabiano; WEGNER, Douglas. Bases, processos, resultados e contextos da aprendizagem interorganizacional em redes de cooperação: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, p. 1-21, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8355191> . Acesso em 21 mar. 2022.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento**. RAUSP Management Journal, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. Disponível em:



<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9078/desempenhoorganizacional-e-suas-relacoes-com-competencias-gerenciais--suporte-organizacional-etreinamento/i/pt-br> . Acesso em 15 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: 2006 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 15 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em 17 jul. 2021.

BRITO, Lydia Maria Pinto; PAIVA, Ionara Cortez Bezerra de; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647550007.pdf> . Acesso em 15 ago. 2022.

BRITO-DE-JESUS, Kelly Cristina; et al. Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12292>. Acesso em 10 ago. 2022.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, mar-abr. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/gqhmDjVnJ5p4kNTztDQvsbs/?lang=pt> . Acesso em: 27 abr. 2022.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro; PORTO, Valéria. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. **Cadernos ENAP**, v. 37, Brasília: ENAP, 2014.

CARVALHO, Antônio Ivo de; et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, João Francisco Sarno; RODRIGUES, Rita Lauane Alves. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/288>. Acesso em 31 ago. 2022.

CECILIO, Valdinei. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. 1, p. 136 - 167, 2022. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4525>. Acesso em: 31 jul. 2022.

CUFFA, Denise; STEIL, Andrea Valéria. *Organizational learning in public organizations: an integrative review*. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 112-123, 2019. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02153382/document>. Acesso em 4 nov. 2021.

DA SILVA, Eduardo Robini; LARENTIS, Fabiano; ZANANDREA, Gabriela. Reflexão e experiência: elos para storytelling e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 1, p. 91-110, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/1940/194060764005/194060764005.pdf>. Acesso em 1 jul. 2022.

DE TONI, Deonir; MILAN, Gabriel Sperandio. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 622-649, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137461006.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/0033-3352.00117>. Acesso em 19 set. 2022.

DIAS, Cledinaldo Aparecido et al. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte/MG, v. 21, n. 4, p. 61-78, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61420/gestao-por-competencias--dezoito-anos-de-estudos-no-brasil>. Acesso em: 31 jan. 2022.

DURAND, Thomas. Forms of Incompetence. **Researchgate**, Paris, França, 1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/18274867/Forms\\_of\\_incompetence](https://www.academia.edu/18274867/Forms_of_incompetence). Acesso em: 28 jan. 2022.

DURANTE, Daniela G. et al. *Organizational learning in practice-based studies approach: Review of scientific production*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/5wxB78RqbbshxNvQjCNBGwm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 ago. 2022.

ELKJAER, Bente. Organizational Learning: the Third Way. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507604048271?casa\\_token=gt1a7TeF-DMAAAA:A-YwbBphs-5F4ZN45jsMm\\_QOM4AK8evNzys92liRavQndol\\_yli9K15jHu-Kcsdr1N3Srxj4T4WRKg](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507604048271?casa_token=gt1a7TeF-DMAAAA:A-YwbBphs-5F4ZN45jsMm_QOM4AK8evNzys92liRavQndol_yli9K15jHu-Kcsdr1N3Srxj4T4WRKg). Acesso em: 28 mar. 2022.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258048#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258048#metadata_info_tab_contents). Acesso em 9 mar. 2022.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Organizações culturais e a

aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, p. 155-175, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7L8QZCB3PB7DWJ9LJ4SJs3y/?lang=pt>. Acesso em 30 ago. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid-45506/>. Acesso em 31 ago. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá/PR, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 de jan. 2022.

FRANCO, Ugo. **Gestão de Pessoas nas Organizações - Conceitos Básicos e Aplicações**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 218-233, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=p>. Acesso em 31 jul. 2022.

HENRIQSON, Éder; KUREK, Juliana. As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 440-462, 2011.

HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1 (special issue), p. 88-115, 1991. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/215439842\\_Organizational\\_Learning\\_The\\_Contributing\\_Processes\\_and\\_the\\_Literatures](https://www.researchgate.net/publication/215439842_Organizational_Learning_The_Contributing_Processes_and_the_Literatures). Acesso em: 23 mar. 2022.

JANOWICZ-PANJAITAN, Martyna; NOORDERHAVEN, Niels G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research policy**, v. 37, n. 8, p. 1337-1355, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733308000930?via%3Dihub>. Acesso em 14 ago. 2022

LENART-GANSINIEC, Regina; SUŁKOWSKI, Łukasz. *Organizational learning and value creation in local governance: the mediating role of crowdsourcing*. **The Learning Organization**, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-12-2018-0213/full/pdf?title=organizational-learning-and-value-creation-in-local-governance-the-mediating-role-of-crowdsourcing>. Acesso em 29 jul. 2022.

LIVINGSTONE, David W. Exploring the icebergs of adult learning: findings of the first Canadian survey of informal learning practices. **The Canadian Journal for the Study of Adult Education**; Toronto Vol. 13, Ed. 2, p. 49-72, 1999. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED436651.pdf>. Acesso em 13 ago. 2022.

MARIN, Ângela. **O planejamento da capacitação dos servidores no IFRS: um estudo no**

**contexto da educação profissional e tecnológica.** Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Aline Grunewald Nichele. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2020.

Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9756531](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9756531). Acesso em 17 jul. 2021.

MARSICK, Victoria J.; WATKINS, Karen. Informal and incidental learning in the workplace (Routledge Revivals). **Routledge**, 2015. Disponível em: Informal and Incidental Learning in the Workplace (Routledge Revivals) (taylorfrancis.com). Acesso em 14 ago. 2022.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9788571441354. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441354/>. Acesso em: 07 ago. 2022.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 1, p. 83-102, 2015.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/rTtgMxtVFhbS9v34fGctkzQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em 20 mar. 2022.

OLEJARSKI, Amanda M.; POTTER, Mike; MORRISON, Robert L. Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. **Public Integrity**, p. 1-17, 2018. doi: 10.1080/10999922.2018.1445411.

PANOSSO, Oderson, et al. Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 19-39, 2018. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/6944> . Acesso em: 31 jul. 2022.

PARANAÍBA, Nádia Fonseca. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro; PORTO, Valéria. Org. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. 2014, **Cadernos ENAP**, v. 37, p. 12 - 37. Brasília: ENAP, 2014.

PAWLOWSKY, Peter. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, p. 61-88, 2001. Disponível em: [Handbook of Organizational Learning and Knowledge - Google Livros](#) . Acesso em: 21 abr. 2022.

PAZ, Luísa Magalhães Coelho Ávila; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais em um contexto de gestão pública: desenvolvimento e evidências de validação. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 370-397, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/VH6kV9TBFFQRH5ngV3ZrvDG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 26 fev. 2022.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 17, p. 149-180, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/jTvvRwt8FL3mgyjqsgwwwLz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso



em 3 mar. 2022.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, p. 627-647, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em 15 ago. 2022.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

PRAHALAD, Coimbatore K., HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. Disponível em:

[https://www.fer.unizg.hr/download/repository/The\\_Core\\_Competence\\_of\\_the\\_Corporation\\_-\\_Lecture\\_5.PDF](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/The_Core_Competence_of_the_Corporation_-_Lecture_5.PDF). Acesso em 29 jan. 2022.

SHRIVASTAVA, Paul. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, p. 7-28, 1983. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>. Acesso em: 09 mar. 2022.

SILVA, Eduardo Robini da; LARENTIS, Fabiano. Storytelling from experience to reflection: ERSML cycle of organizational learning. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 4, p. 1-24, 2020.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1737831> . Acesso em 15 ago 2022.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba, Pr: Editora Intersaberes, 2014.

Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/epub/0?code=aOfP6V/tXtwrUhdwND5ziWT1zdg6u3u4fwptr9N84lu+bW9mTMg0kPNxaaSUetkYo4vRQBS1o37yz31I67NG3g==>. Acesso em: 23 jan. 2022.

SWART, Juani; HARCUP, Joy. ‘If I learn do we learn?’: The link between executive coaching and organizational learning. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 337-354, 2012.

Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507612447916> . Acesso em: 28 mar. 2022.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em 1 ago. 2022.