

**APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL E
ENGAJAMENTO
PROFISSIONAL: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO
COM TRABALHADORES DE
DIFERENTES
ORGANIZAÇÕES**

**ORGANIZATIONAL LEARNING AND PROFESSIONAL ENGAGEMENT: AN
EXPLORATORY STUDY WITH WORKERS FROM DIFFERENT
ORGANIZATIONS**

Ciências Sociais Aplicadas • 21/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789964687](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789964687)

Fábio Pereira Duarte¹

Amanda Raquel de França Filgueiras D´Amorim²

RESUMO

A aprendizagem organizacional tem assumido papel estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente em contextos marcados por mudanças constantes e crescente necessidade de desenvolvimento profissional. Nesse cenário, compreender sua relação com o engajamento profissional torna-se relevante para a gestão de pessoas e para o desempenho organizacional. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar as percepções dos colaboradores acerca das práticas de aprendizagem organizacional e sua relação percebida com o engajamento profissional em diferentes contextos de trabalho. A pesquisa foi conduzida quantitativa, de caráter descritivo, com questões abertas de caráter complementar, utilizando questionário estruturado aplicado a 32 participantes será apresentado mais a frente as observações das empresa. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências e percentuais. Os resultados evidenciaram que os colaboradores percebem de forma positiva as práticas de aprendizagem organizacional, especialmente no que se refere ao incentivo ao aprendizado contínuo e à contribuição dos treinamentos para o desempenho profissional. Verificou-se ainda que a aprendizagem é associada ao aumento da motivação, ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades e à melhoria do desempenho no trabalho, indicando sua influência sobre o engajamento profissional. As sugestões de melhoria apontaram principalmente para a ampliação dos treinamentos e capacitações, o fortalecimento da comunicação e o incentivo ao desenvolvimento profissional. Conclui-se que a aprendizagem organizacional constitui um fator relevante para o fortalecimento do engajamento profissional, contribuindo para o desenvolvimento de competências, para a valorização dos colaboradores e para a construção de ambientes organizacionais mais participativos e orientados ao

crescimento contínuo.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Engajamento profissional; Desenvolvimento profissional; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Organizational learning has assumed a strategic role in contemporary organizations, particularly in contexts marked by constant change and a growing need for professional development. In this scenario, understanding its relationship with professional engagement is relevant for both people management and organizational performance. Accordingly, this study aimed to analyze employees' perceptions of organizational learning practices and their perceived relationship with professional engagement across different work contexts. The research employed a quantitative, descriptive approach—supplemented by open-ended questions—using a structured questionnaire administered to 32 participants; company observations are presented later in the text. Data were analyzed using descriptive statistics, specifically frequencies and percentages. The results revealed that employees view organizational learning practices positively, particularly regarding the encouragement of continuous learning and the contribution of training to professional performance. Furthermore, learning was found to be associated with increased motivation, the development of knowledge and skills, and improved job performance, indicating its influence on professional engagement. Suggestions for improvement focused primarily on expanding training and capacity-building initiatives, strengthening communication, and encouraging professional development. The study concludes that organizational learning is a key factor in bolstering professional engagement, contributing to competency development, employee appreciation, and the creation of

organizational environments that are more participatory and oriented toward continuous growth.

Keywords: Organizational learning; Professional engagement; Professional development; People management.

1. INTRODUÇÃO

As empresas modernas se encontram em um contexto em constante mudança, caracterizado por alterações dos mais variados temas que necessitam de adaptação contínua. Nesse contexto, a capacidade de aprender deixa de ser apenas um diferencial competitivo e passa a ser uma condição essencial para a sustentabilidade organizacional. A aprendizagem organizacional, portanto, assume papel estratégico ao permitir que indivíduos e instituições desenvolvam competências, compartilhem conhecimentos e aprimorem práticas, influenciando diretamente o desempenho e a permanência no mercado (Chiavenato, 2014).

Paralelamente, o engajamento profissional tem ganhado destaque nos estudos de comportamento organizacional, sendo compreendido como o nível de envolvimento, dedicação e energia que os colaboradores direcionam às suas atividades de trabalho. Diferentemente da simples satisfação, o engajamento está associado a estados positivos e persistentes de motivação, refletindo maior disposição para contribuir com os objetivos organizacionais (Siqueira, 2008). Nesse sentido, compreender os fatores que promovem o engajamento torna-se fundamental para organizações que buscam melhorar seus resultados e fortalecer suas relações internas.

A literatura aponta que ambientes organizacionais que incentivam o aprendizado contínuo tendem a favorecer o desenvolvimento de vínculos mais fortes entre colaborador e trabalho. A aprendizagem organizacional, ao proporcionar crescimento profissional, aquisição de novas habilidades e percepção de valorização, pode atuar como elemento impulsionador do engajamento. No entanto, apesar da relevância desses construtos, ainda são limitadas as pesquisas que analisam de forma integrada a relação entre aprendizagem organizacional e engajamento profissional, especialmente considerando diferentes contextos de trabalho.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: Como as percepções dos colaboradores acerca das práticas de aprendizagem organizacional e sua relação percebida com o engajamento profissional em diferentes contextos de trabalho? O artigo tem como objetivo Analisar as percepções dos colaboradores acerca das práticas de aprendizagem organizacional e sua relação percebida com o engajamento profissional em diferentes contextos de trabalho e identificar as práticas de aprendizagem organizacional percebidas pelos colaboradores; avaliar a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizagem e capacitação; analisar as manifestações de engajamento profissional relacionadas à aprendizagem no trabalho; identificar os principais fatores de aprendizagem associados, na percepção dos participantes, ao engajamento profissional; identificar oportunidades de melhoria nos processos de aprendizagem organizacional. A relevância deste artigo está na crescente necessidade das organizações em desenvolver ambientes que promovam não apenas o desempenho técnico, mas também o envolvimento ativo dos colaboradores. Em um cenário marcado por rápidas transformações e exigências constantes de atualização, a

aprendizagem organizacional assume papel estratégico, influenciando diretamente o engajamento profissional. Apesar da existência de estudos sobre aprendizagem e engajamento de forma isolada, ainda são limitadas as investigações que analisam a relação entre esses construtos de maneira integrada, especialmente em diferentes contextos organizacionais. Assim, este estudo busca contribuir para o avanço teórico e prático, oferecendo subsídios para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Espera-se, portanto, o artigo amplie a compreensão sobre como os processos de aprendizagem no ambiente organizacional podem influenciar o engajamento dos colaboradores, contribuindo para a construção de práticas mais eficazes de gestão e para o fortalecimento de ambientes de trabalho mais produtivos, colaborativos e sustentáveis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo contínuo por meio do qual indivíduos e organizações desenvolvem, compartilham e aplicam conhecimentos com o objetivo de aprimorar práticas e resultados. No contexto organizacional, esse processo ultrapassa o nível individual, sendo incorporado às rotinas, normas e estratégias da organização. Para Fleury e Fleury (2001), a aprendizagem nas organizações está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências, sendo um elemento central para a adaptação e a competitividade em ambientes dinâmicos.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional envolve não apenas a aquisição de conhecimento técnico, mas também a capacidade de reflexão e mudança de comportamento, contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Antonello (2005) destaca que esse tipo de aprendizagem ocorre a partir das interações sociais, das experiências vivenciadas no trabalho e da troca de conhecimentos entre os membros da organização, reforçando seu caráter coletivo e contextual.

Assim, ambientes que incentivam o aprendizado contínuo, oferecem oportunidades de desenvolvimento e valorizam o conhecimento tendem a favorecer a construção de uma cultura organizacional mais adaptativa, inovadora e orientada ao crescimento.

2.2. Engajamento Profissional

O engajamento profissional refere-se ao nível de envolvimento, dedicação e energia que o colaborador direciona às suas atividades de trabalho. Trata-se de um estado psicológico positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, refletindo a disposição do indivíduo em contribuir de forma ativa para os objetivos organizacionais. No contexto brasileiro, Siqueira (2008) destaca que o engajamento está associado a vínculos afetivos com o trabalho, sendo influenciado por fatores como reconhecimento, condições de trabalho e relações interpessoais.

Além disso, o engajamento pode ser compreendido como um indicador relevante do comportamento organizacional, uma vez que colaboradores engajados tendem a apresentar maior produtividade, comprometimento e disposição para ir além das exigências formais

do cargo. Chiavenato (2014), afirma que organizações que investem no desenvolvimento humano e na valorização dos colaboradores conseguem fortalecer o envolvimento dos indivíduos, criando ambientes mais motivadores e sustentáveis.

Dessa forma, o engajamento profissional não depende apenas de características individuais, mas também das condições oferecidas pela organização, sendo fortemente influenciado pelas práticas de gestão de pessoas e pelo ambiente de trabalho.

2.3. Relação Entre Aprendizagem Organizacional e Engajamento Profissional

A relação entre aprendizagem organizacional e engajamento profissional pode ser compreendida a partir da ideia de que ambientes que promovem o desenvolvimento contínuo tendem a gerar maior envolvimento dos colaboradores. Quando a organização oferece oportunidades de aprendizado, incentiva a aquisição de novas competências e reconhece o desenvolvimento profissional, os indivíduos tendem a perceber maior valor em suas atividades, o que contribui para o fortalecimento do engajamento.

O desenvolvimento de competências está diretamente associado ao aprendizado no trabalho, o que impacta não apenas o desempenho, mas também a forma como o colaborador se relaciona com a organização. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional pode atuar como um fator antecedente do engajamento, ao proporcionar crescimento profissional e sentido ao trabalho (Fleury e Fleury, 2001).

Ainda Antonello (2005) menciona:

Há dois níveis de atividade nos quais se aprende pela ação e pelo trabalho. Um deles é que se pode aprender no nível individual, quando a interseção entre os modos de aprendizagem e as formas de conhecimento desafiam as estruturas pessoais de ação. Porém, aprender numa extensão de aprendizagem que vá além da individual já diz respeito a outro nível, o da aprendizagem em nível coletivo. Este é constituído, entre outros, por colegas de trabalho, estejam eles presentes dentro ou fora do ambiente de trabalho ou de ensino. (Antonello, 2005, p. 465).

Portanto, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional e o engajamento profissional são conceitos teóricos interdependentes, sendo que práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento contínuo tendem a fortalecer o vínculo entre colaborador e trabalho, promovendo ambientes mais participativos, produtivos e alinhados aos objetivos organizacionais.

3. METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos, este artigo adotou uma abordagem de caráter misto quantitativo e qualitativo, direcionada à análise das percepções dos colaboradores acerca da aprendizagem organizacional e do engajamento profissional. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de identificar necessidades, tendências e relações entre variáveis em diferentes contextos de trabalho, permitindo uma compreensão estruturada do fenômeno investigado.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, composto por questões fechadas em escala do tipo *Likert*, com variação de cinco pontos, permitindo mensurar o grau de concordância dos participantes em relação às práticas de aprendizagem organizacional e aos níveis de engajamento no trabalho, bem como questões abertas. O instrumento contemplou dimensões relacionadas ao incentivo ao aprendizado contínuo, oportunidades de desenvolvimento profissional, aplicação do conhecimento no trabalho e percepção de envolvimento com as atividades desempenhadas e o que poderia ser melhorado ou não no processo de aprendizagem.

A amostra foi composta por 32 participantes, atuantes em diferentes organizações, abrangendo distintos setores, portes empresariais e níveis hierárquicos. Essa diversidade possibilitou captar múltiplas percepções sobre os processos de aprendizagem no ambiente organizacional e sua possível influência sobre o engajamento profissional, ampliando o alcance interpretativo dos resultados.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências e percentuais para identificar padrões de resposta e a qualidade das respostas, ou seja, principais assuntos abordados. Essa estratégia permitiu evidenciar tendências gerais, bem como possíveis variações nas percepções dos participantes. A análise buscou estabelecer relações entre a presença de práticas de aprendizagem organizacional e os níveis de engajamento no trabalho, considerando as diferentes realidades organizacionais representadas na amostra.

Por fim, destaca-se que o estudo respeitou os princípios éticos de pesquisa, assegurando o anonimato dos participantes e a

confidencialidade das informações fornecidas, sendo os dados utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir da participação de 32 colaboradores, com o objetivo de compreender como as práticas de aprendizagem organizacional influenciam o engajamento profissional no ambiente de trabalho. De modo geral, os dados evidenciam uma percepção predominantemente positiva em relação às oportunidades de aprendizagem oferecidas pelas organizações, especialmente no que se refere ao incentivo ao aprendizado contínuo e à contribuição dos treinamentos para o desempenho profissional.

Observa-se, ainda, que os participantes associam a aprendizagem organizacional a fatores como aumento da motivação, desenvolvimento de conhecimentos e habilidades e a melhoria do desempenho profissional, indicando que o aprendizado no trabalho ultrapassa a dimensão técnica e exerce influência sobre o envolvimento dos colaboradores com suas atividades. Ao mesmo tempo, as sugestões apresentadas pelos respondentes demonstram a necessidade de ampliação das ações de capacitação e aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem, reforçando a importância estratégica do desenvolvimento contínuo para o fortalecimento do engajamento profissional.

A seguir, são apresentados e discutidos os resultados obtidos em cada dimensão investigada, buscando estabelecer relações entre os dados empíricos e os referenciais teóricos que fundamentam o estudo.

Tabela 1. Incentivo a aprendizagem no trabalho. n=32. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=32).

A organização incentiva o aprendizado contínuo?		
(1 a 5) (1= Discordo totalmente 5= Concordo Totalmente)		
Variável	N	%
5	21	65,62
4	7	21,88
3	4	12,5
2	0	0
1	0	0
Não respondeu	0	0
Total	32	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

A Tabela 1 apresenta a percepção dos colaboradores sobre o incentivo ao aprendizado contínuo promovido pela organização. Os resultados evidenciam uma avaliação amplamente positiva dessa dimensão, uma vez que 65,62% dos respondentes atribuíram a pontuação máxima da escala (5) e 21,88% atribuíram pontuação 4. Em conjunto, as avaliações positivas totalizam 87,50% da amostra, indicando que a maioria dos participantes reconhece a existência de práticas organizacionais voltadas ao estímulo da aprendizagem contínua.

Observa-se ainda que 12,50% dos respondentes optaram pela pontuação 3, representando uma posição de neutralidade. Por outro lado, não foram registradas respostas nas categorias 1 e 2, evidenciando a ausência de percepções explicitamente negativas acerca do incentivo ao aprendizado contínuo. Esse resultado sugere elevado consenso entre os participantes quanto à presença de uma

cultura favorável ao desenvolvimento de conhecimentos e competências no ambiente de trabalho.

Sob a perspectiva teórica, os achados reforçam a compreensão de que organizações que estimulam a aprendizagem contínua tendem a criar ambientes mais propícios ao desenvolvimento profissional e à adaptação às mudanças organizacionais. Como já mencionado, para Fleury e Fleury (2001), a aprendizagem constitui um elemento estratégico para o desenvolvimento de competências, permitindo que os indivíduos ampliem sua capacidade de atuação e contribuam de forma mais efetiva para os objetivos organizacionais. Nessa mesma direção, Dutra (2016), afirma que organizações que investem continuamente no desenvolvimento de seus colaboradores tendem a ampliar sua capacidade de geração de conhecimento e de construção de competências alinhadas aos objetivos estratégicos

Os resultados encontrados indicam que as organizações investigadas apresentam características compatíveis com ambientes orientados para o aprendizado, nos quais o desenvolvimento contínuo é percebido como uma prática efetivamente presente. Tal cenário é particularmente relevante em contextos organizacionais marcados por constantes transformações, nos quais a capacidade de aprender e atualizar competências torna-se um diferencial para indivíduos e organizações.

Dessa forma, os dados sugerem que o incentivo ao aprendizado contínuo constitui um dos pontos fortes dessas organizações, podendo representar uma base importante para o fortalecimento do engajamento profissional, do desenvolvimento de competências e da melhoria do desempenho organizacional, neste sentido,

também foi perguntado além da importância do incentivo, se os treinamentos e capacitações recebidas contribuem para o desempenho organizacional, nas quais as respostas estão a seguir.

Tabela 2. Treinamentos e Capacitações. n=32. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=32).

Os treinamentos/capacitações oferecidas pela organização contribuem para meu desempenho.		
(1 a 5) (1= Discordo totalmente 5= Concordo Totalmente)		
Variável	N	%
5	18	56,25
4	7	21,88
3	6	18,75
2	1	3,12
1	0	0
Não respondeu	0	0
Total	32	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Essa tabela 2 apresenta a percepção dos respondentes sobre a contribuição dos treinamentos e capacitações oferecidos pela organização para o desempenho profissional. Os resultados demonstram uma avaliação predominantemente positiva, uma vez que 56,25% dos participantes atribuíram a pontuação máxima da escala (5) e 21,88% atribuíram pontuação 4. Em conjunto, as avaliações favoráveis representam 78,13% da amostra, evidenciando que a maioria dos colaboradores reconhece a relevância das ações de capacitação para a execução de suas atividades profissionais.

Por outro lado, 18,75% dos respondentes optaram pela pontuação 3, indicando uma percepção neutra quanto à efetividade dos

treinamentos recebidos. Adicionalmente, apenas 3,12% atribuíram pontuação 2, enquanto não houve registros na categoria 1. Esses resultados sugerem que, embora a avaliação geral seja positiva, parte dos colaboradores ainda não percebe de forma plenamente consistente os impactos das capacitações sobre seu desempenho cotidiano.

Os resultados observados indicam que os participantes reconhecem os treinamentos e/ou capacitações como instrumentos relevantes para sua atuação profissional, reforçando o papel da aprendizagem como recurso estratégico para a organização.

Essas evidências também podem ser interpretadas à luz das contribuições de Marras (2016), que compreende os programas de treinamento como ferramentas voltadas à qualificação profissional e à melhoria dos resultados organizacionais. Quando percebidas como úteis e aplicáveis às demandas do trabalho, as ações de capacitação tendem a gerar maior envolvimento dos colaboradores com suas atividades e favorecer o aprimoramento contínuo de competências.

A elevada concentração de respostas positivas observada na tabela sugere que as organizações pesquisadas têm conseguido promover ações de aprendizagem consideradas relevantes pelos participantes. Entretanto, a presença de avaliações neutras demonstra a necessidade de monitorar continuamente a efetividade dos programas de treinamento, buscando maior alinhamento entre os conteúdos oferecidos e as necessidades práticas dos colaboradores.

Dessa forma, os resultados indicam que os treinamentos e capacitações constituem um importante fator de apoio ao

desempenho profissional, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas e para o fortalecimento das práticas de aprendizagem organizacional, já para o engajamento profissional, foi perguntado se a aprendizagem no trabalho influencia ou não e os resultados são apresentados na próxima tabela.

Tabela 3. A aprendizagem no trabalho. n=32. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=32).

A aprendizagem no trabalho influencia (ou não) seu engajamento profissional? Como?		
Variável	N	%
Aumento da motivação e interesse pelo trabalho	11	34,37
Desenvolvimento de conhecimentos e habilidades	8	25
Melhoria do desempenho profissional	4	12,5
Crescimento profissional e oportunidades futuras	3	9,38
Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos	2	6,25
Aumento da confiança e valorização profissional	1	3,12
Ampliação da visão estratégica e tomada de decisão	1	3,12
Não respondeu	2	6,26
Total	32	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Os resultados dessa tabela demonstram que a aprendizagem no ambiente de trabalho exerce influência significativa sobre o engajamento profissional dos colaboradores. A principal contribuição apontada pelos participantes foi o aumento da motivação e do interesse pelo trabalho (34,37%), evidenciando que o acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento profissional contínuo estimula maior envolvimento com as atividades organizacionais.

Em seguida, destacou-se o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades (25%), indicando que os colaboradores percebem a aprendizagem como um mecanismo essencial para aprimorar competências e ampliar sua capacidade de atuação profissional. Também foram observadas menções à melhoria do desempenho profissional (12,5%) e ao crescimento na carreira (9,38%), reforçando a percepção de que o aprendizado favorece tanto os resultados individuais quanto as oportunidades futuras dentro da organização.

Os dados referentes às categorias com menor frequência de respostas demonstram aspectos específicos da percepção dos colaboradores sobre a aprendizagem no ambiente de trabalho. A categoria “aplicação prática dos conhecimentos adquiridos” apresentou 6,25% das respostas, indicando que uma parcela dos participantes percebe a aprendizagem como um mecanismo que possibilita utilizar, na prática, os conhecimentos desenvolvidos durante as atividades profissionais. Embora o percentual seja reduzido, esse resultado evidencia a importância da relação entre teoria e prática para o desenvolvimento das atividades laborais.

As categorias “aumento da confiança e valorização profissional” e “ampliação da visão estratégica e tomada de decisão” registraram 3,12% cada. Esses resultados sugerem que, para alguns colaboradores, a aprendizagem contribui para fortalecer a autoconfiança, o reconhecimento de suas capacidades profissionais e a ampliação da compreensão dos processos organizacionais, favorecendo uma visão mais ampla da empresa e maior segurança na tomada de decisões. Apesar da baixa incidência, tais aspectos representam benefícios relevantes para o crescimento individual e organizacional.

Por fim, a categoria “não respondeu” correspondeu a 6,26% dos participantes, indicando que alguns respondentes optaram por não apresentar justificativas ou não identificaram de forma clara a influência da aprendizagem sobre seu engajamento profissional. Esse percentual, embora pequeno, demonstra a existência de colaboradores que podem não perceber diretamente os impactos da aprendizagem em sua rotina de trabalho ou que encontraram dificuldades para expressar essa relação.

De modo geral, mesmo apresentando percentuais reduzidos, essas categorias reforçam que a aprendizagem no trabalho pode gerar benefícios que vão além da aquisição de conhecimentos técnicos, abrangendo aspectos relacionados à aplicação prática do aprendizado, ao fortalecimento da confiança profissional, ao desenvolvimento de competências estratégicas importantes para o ambiente organizacional, ou não desejam opinar sobre esse aspecto.

Os dados revelam ainda que a aplicação prática dos conhecimentos, o aumento da confiança e a ampliação da visão estratégica são fatores que contribuem para fortalecer o vínculo dos colaboradores com o trabalho. De modo geral, as respostas indicam que a aprendizagem organizacional é percebida como um elemento capaz de promover desenvolvimento, valorização profissional e maior engajamento no ambiente de trabalho, ainda foi perguntado aos colaboradores se possuem sugestões de melhorias no processo de aprendizagem ou se estão satisfeitos com relação ao trabalho, na próxima tabela os resultados são apresentados.

Tabela 4. Sugestões de melhoria nos processos de aprendizagem da organização. n=32. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=32).

O que poderia ser melhorado (ou não) nos processos de aprendizagem da organização?		
Variável	N	%
Mais treinamentos e capacitações	14	43,75
Melhoria da comunicação	5	15,63
Incentivo ao desenvolvimento profissional	3	9,38
Desenvolvimento de liderança	2	6,25
Melhor organização dos processos	2	6,25
Reconhecimento dos colaboradores	1	3,12
Humanização do ensino/aprendizagem	1	3,12
Flexibilidade dos instrutores/professores	1	3,12
Sem sugestões de melhoria	1	3,12
Não respondeu	2	6,26
Total	32	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Essa última tabela apresenta as sugestões dos respondentes para o aprimoramento dos processos de aprendizagem organizacional. Os resultados revelam que, embora as tabelas anteriores tenham demonstrado avaliações predominantemente positivas acerca do incentivo ao aprendizado e da contribuição dos treinamentos para o desempenho profissional, os participantes identificam oportunidades relevantes de aperfeiçoamento nas práticas de desenvolvimento adotadas pelas organizações.

A principal sugestão apresentada refere-se à ampliação dos treinamentos e capacitações, mencionada por 43,75% dos respondentes. Esse resultado evidencia que os colaboradores reconhecem a importância das ações de aprendizagem existentes, mas também percebem a necessidade de maior frequência, abrangência ou diversificação das oportunidades de desenvolvimento profissional. Tal evidência sugere que a aprendizagem organizacional é valorizada pelos participantes e que

há demanda por investimentos contínuos em qualificação e atualização de conhecimentos.

A melhoria da comunicação aparece como a segunda categoria mais citada, representando 15,63% das respostas. Esse dado demonstra que os processos de aprendizagem não dependem exclusivamente da oferta de treinamentos formais técnicos, mas também da qualidade dos fluxos de informação existentes na organização. Conforme destacam Lacombe e Heilborn (2008), a comunicação constitui um elemento fundamental para a disseminação do conhecimento e para a integração das pessoas aos objetivos organizacionais, influenciando diretamente os processos de desenvolvimento e aprendizagem.

Outras sugestões apresentadas pelos participantes incluem o incentivo ao desenvolvimento profissional (9,38%), o desenvolvimento de lideranças (6,25%) e a melhoria da organização dos processos (6,25%). Esses resultados indicam que os colaboradores compreendem a aprendizagem organizacional como um fenômeno amplo, que envolve não apenas treinamentos específicos, mas também práticas de gestão capazes de favorecer o crescimento profissional, a orientação adequada das equipes e a eficiência dos processos internos.

Embora com menor frequência, também foram mencionados aspectos relacionados ao reconhecimento dos colaboradores (3,12%), à humanização dos processos de ensino e aprendizagem (3,12%) e à flexibilidade dos instrutores ou responsáveis pelas capacitações (3,12%). Essas manifestações sugerem que fatores de relacionamentos e comportamentais exercem influência sobre a percepção da qualidade dos processos de aprendizagem,

reforçando a importância de abordagens que considerem não apenas aspectos técnicos, mas também elementos humanos e organizacionais.

Destaca-se ainda que apenas 3,12% dos participantes afirmaram não possuir sugestões de melhoria, enquanto 6,26% não responderam à questão. Esse resultado demonstra elevado nível de envolvimento dos respondentes com o tema investigado, indicando que a maioria possui percepções críticas e contribuições para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais de aprendizagem.

De forma geral, os dados evidenciam que os colaboradores reconhecem a relevância dos processos de aprendizagem existentes, mas também identificam oportunidades de aprimoramento relacionadas principalmente à ampliação das capacitações, ao fortalecimento da comunicação e ao incentivo ao desenvolvimento profissional. Esses dados reforçam a compreensão de que a aprendizagem organizacional deve ser tratada como um processo contínuo e estratégico, capaz de promover não apenas a aquisição de conhecimentos, mas também o fortalecimento do engajamento e do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções dos colaboradores acerca das práticas de aprendizagem organizacional e sua relação percebida com o engajamento profissional em diferentes contextos de trabalho, buscando identificar as práticas de aprendizagem percebidas pelos colaboradores e compreender seus impactos sobre o envolvimento profissional. Os resultados obtidos

permitiram constatar que a aprendizagem organizacional é percebida pelos participantes como um elemento relevante para o desenvolvimento das atividades laborais e para o fortalecimento do vínculo com o trabalho.

Os dados evidenciaram que os colaboradores reconhecem a existência de iniciativas voltadas ao aprendizado contínuo e avaliam positivamente a contribuição dos treinamentos e capacitações para seu desempenho profissional. Tal percepção demonstra que as práticas de desenvolvimento implementadas pelas organizações investigadas possuem potencial para ampliar conhecimentos, aprimorar competências e favorecer a adaptação às exigências do ambiente de trabalho contemporâneo.

Além disso, os resultados qualitativos revelaram que a aprendizagem organizacional não é percebida apenas como um instrumento de qualificação técnica, mas também como competências comportamentais a serem desenvolvidas. Para os participantes, o aprendizado está associado ao aumento do engajamento, ao desenvolvimento de habilidades, à melhoria do desempenho e à ampliação das perspectivas de crescimento profissional. Esse conjunto de percepções reforça a compreensão de que a aprendizagem exerce influência sobre dimensões comportamentais que ultrapassam a simples aquisição de conhecimentos técnicos, contribuindo para níveis mais elevados de envolvimento com o trabalho.

Por outro lado, as sugestões de melhoria apresentadas pelos respondentes demonstram que o potencial da aprendizagem organizacional ainda pode ser ampliado. A demanda por mais treinamentos, melhor comunicação, incentivo ao desenvolvimento

profissional e fortalecimento das lideranças indica que os colaboradores valorizam os processos de aprendizagem existentes, mas identificam oportunidades de aperfeiçoamento capazes de tornar essas práticas mais efetivas e alinhadas às suas necessidades.

De forma integrada, os resultados permitem concluir que a aprendizagem organizacional e o engajamento profissional apresentam uma relação positiva. Ambientes que estimulam o desenvolvimento contínuo, promovem a circulação do conhecimento e oferecem oportunidades de crescimento tendem a favorecer maior engajamento, comprometimento e participação dos colaboradores. Nesse sentido, a aprendizagem deixa de ser apenas uma ferramenta de capacitação e passa a assumir papel estratégico na construção de ambientes organizacionais mais participativos, inovadores e sustentáveis.

Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para gestores e profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas, evidenciando a importância de investir em políticas permanentes de aprendizagem, comunicação e desenvolvimento profissional. Tais iniciativas podem contribuir não apenas para o aprimoramento das competências individuais, mas também para o fortalecimento do engajamento e dos resultados organizacionais em equipe.

Como limitação do estudo, destaca-se o tamanho da amostra e a utilização de dados provenientes de um grupo específico de participantes, o que limita a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra e a investigação de outras variáveis relacionadas ao comportamento

organizacional, como comportamento da liderança, clima organizacional, satisfação no trabalho e retenção de talentos.

Conclui-se, portanto, que organizações que investem de forma consistente na aprendizagem de seus colaboradores tendem a criar condições mais favoráveis ao engajamento profissional, fortalecendo tanto o desenvolvimento humano quanto a capacidade organizacional de responder aos desafios de um contexto cada vez mais dinâmico e competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

¹ Discente do curso Doutorado em Administração na *Ivy Enber Christian University*. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Docente dos Programas de Mestrado e Doutorado em Administração na *Ivy Enber University*. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)