LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE L'INDIVIDU DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

ARTICLE ORIGINAL

SILVA, Lilian Reis da¹

SILVA, Lilian Reis da. **Le processus d'apprentissage humain dans le contexte organisationnel**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Année. 06, Ed. 10, vol. 08, p. 17 à 30. Octobre 2021. ISSN: 2448-0959, Lien d'accès: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain

RÉSUMÉ

Cet article, élaboré à travers la recherche bibliographique, a comme question fondamentale la façon dont les individus apprennent et interagissent dans le contexte des organisations. Visant à aborder la façon dont l'apprentissage individuel contribue à l'apprentissage organisationnel entre les individus. D'après la littérature analysée, il a été constaté que les connaissances et les connaissances acquises individuellement par les personnes doivent être ajoutées à la communication, à l'interaction et au partage des compétences avec les collègues, dans le cadre des organisations, afin qu'ensemble ils apprennent la culture, le système interne, les objectifs et les pratiques qui y sont inhérents, afin d'atteindre les objectifs existants.

Mots-clés : Capital humain, Connaissances, Compétences, Rendement professionnel, Apprentissage organisationnel.

¹ Postgraduate en gestion d'entreprise, économiste, technique comptable.

1. INTRODUCTION

Tout au long de leur vie professionnelle, tous les individus ont de nombreuses possibilités d'apprentissage au-delà de ce conventionnel – et individuel – comme, par exemple, de nouvelles façons de travailler, qui sont souvent différentes d'une entreprise à l'autre. Un tel apprentissage peut également se produire à partir de nouvelles lectures, de cours de spécialisation ou de l'identification de vidéos sur Internet, sur des sujets inhérents au domaine d'activité. Il y a aussi le réseautage lui-même.

Compte tenu du volume d'informations et de modernisations que vit la société mondiale, Bezerra et Oliveira (2006, s.p.) se référer à Guns (1998, p. 7) pour confirmer que le volume d'information aujourd'hui est si important que « les cadres, les gestionnaires et les travailleurs de première ligne font également face à des quantités gigantesques d'information ».

À son tour, la valorisation des individus dans une société qui reconnaît déjà aujourd'hui que le capital humain est l'actif le plus précieux au sein des organisations (CHIAVENATO, 2020), les travailleurs ont quitté ce rôle de simples exécuteurs de tâches préalablement définies, passant au rôle de clients internes, qui ont besoin de mises à jour constantes pour mieux remplir leurs fonctions, dont les résultats doivent répondre aux objectifs établis par la direction de ces organisations.

Cette réalité – pas si récente – apporte à tout le monde le concept d'apprentissage organisationnel, qui, selon Guns (1998, p. 33, apud BEZERRA et OLIVEIRA, 2006, s.p.), consiste à acquérir « des connaissances, des compétences, des valeurs, des convictions et des attitudes qui augmentent le maintien, la croissance et le développement de l'organisation ».

Par conséquent, l'objectif de cet article est d'aborder la façon dont l'apprentissage individuel contribue à l'apprentissage organisationnel entre les individus.

RC: 100495

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>

2. LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DES INDIVIDUS

L'apprentissage consiste en l'acte de l'individu acquérant des connaissances, puisque « c'est la nature de la connaissance qu'il change rapidement et que les certitudes d'aujourd'hui deviennent les absurdités de demain » (DRUCKER, 1999, p.121).

Apprendre dans un monde en constante évolution n'est pas une chose facile, et il est essentiel – dans les temps modernes – que les professionnels de tous les domaines continuent d'apprendre. Fleury et Fleury (2001, apud MENEZES et al., non daté, p. 2) enseignent que « l'apprentissage est considéré comme un processus de changement, déclenché par divers stimuli, médié par des émotions, qui peuvent ou non se manifester par un changement de comportement de l'individu ».

Selon le Dictionnaire Houaiss de la langue portugaise (HOUAISS, 2015, p. 74), l'apprentissage est « l'acte, la durée et l'expérience, l'action d'apprendre un métier ou une profession » et l'apprentissage est « acquérir des connaissances pratiques, avoir une meilleure compréhension de (quelque chose), par intuition, expérience ou coexistence [...] ».

À Bruni; Turrioni et Stano (2005, p.190), c'est un processus psychologique fondamental pour la survie humaine, qui lui permet de s'adapter à l'environnement dans lequel il vit, et même de conquérir la croissance morale, intellectuelle et professionnelle. Menezes et al. (non daté, p.2) rapportent Abbad et Borges-Andrade (2004, p.238), pour souligner que « l'apprentissage est un processus psychologique qui se produit au niveau individuel.

Du point de vue de Julius (2003), la grande question liée à l'apprentissage est la nécessité pour les gens d'apprendre à apprendre, afin qu'ils puissent toujours apprendre. Il arrive que pour apprendre, les individus recherchent la connaissance par l'information, ce qui, à son tour, permet aux gens d'atteindre de nouvelles

connaissances par le choix, la sélection, l'assimilation et l'association, dans le but de s'améliorer et d'apprendre à apprendre. Le fait est que si la connaissance est le résultat de la sélection de l'information, qui s'accumule, c'est-à-dire que la connaissance d'une personne se construit à travers ce qu'elle choisit en fonction de l'information qu'elle obtient et qu'elle lui fait confiance (JULIO, 2003).

À ces faits s'ajoute l'émergence d'Internet, qui permet aux individus d'obtenir les contenus et les informations les plus différents, y compris en temps réel, bien qu'il soit de plus en plus courant de trouver de nombreux matériaux qui ne correspondent pas à la réalité et, par conséquent, n'ajoutent aucune valeur ajoutée aux internautes.

Selon Bruni et al. (2005, p.190), l'apprentissage se produit efficacement à partir du moment où l'individu traverse une certaine expérience, puisque les nombreuses connexions cérébrales qui se produisent permettent à la personne d'associer les faits qui se sont produits dans son environnement.

Dans cette perspective, Senge (2002, p.32) soutient que « tout apprentissage est lié à l'action. L'apprentissage ne se produit jamais exclusivement par l'étude passive. Toujours Bruni et al. (2005) expliquer que c'est à travers l'interaction entre les personnes que les connaissances s'élargissent, individuellement et collectivement. Un autre aspect pertinent mis en évidence par ces auteurs est les types d'apprentissage qui ajoutent des connaissances aux individus, ils sont: l'apprentissage formel ou multidisciplinaire, et l'apprentissage informel, qui a lieu dans tous les lieux et différentes situations, à partir de l'observation des circonstances et de l'interaction entre les personnes.

En ce sens, Menezes et al. (sans date, p.4) rapportent que l'apprentissage formel se déroule sur la base d'actions spécifiques concernant les tâches et les objectifs à atteindre, en racontant essentiellement « les techniques, les méthodes, les conditions et les lieux spécifiés précédemment et qui sont destinés à créer des connaissances, des attitudes, des compétences, des comportements et des idées ».

RC: 100495

Disponibile en: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>

Toujours selon les auteurs, l'apprentissage formel des individus est élaboré selon une méthode contenant des structures organisées.

À son tour, l'apprentissage informel est, bien que la pertinence de l'apprentissage formel pour les individus, dans le contexte de leur vie personnelle, du point de vue de l'environnement organisationnel, soit incontestable, les différentes opportunités et objectifs de chaque entreprise exigeront, en soi, que ses employés aient des compétences et des connaissances différentes, acquises dans des activités pratiques, comme Flach et Antonello (2010, apud MENEZES et al., non daté, p. 4).

En ce sens, Menezes et al. (non daté, p.4) rapportent Zerbini (2007), pour soutenir que l'apprentissage informel consiste en des processus par lesquels les gens observent des conversations formelles ou informelles, que ce soit dans des réunions de travail ou dans des environnements détendus.

Sinon, l'apprentissage informel l'apprentissage informel a lieu lorsqu'une personne a - de sa propre initiative et pour sa croissance personnelle et professionnelle - la possibilité d'apprendre de nouvelles visions et attitudes, ce qui permettra à cette personne de faire une différence dans sa performance professionnelle. On considère qu'il « se produit en dehors des programmes de cours, de programmes éducatifs ou d'ateliers » (COELHO JÚNIOR et BORGES ANDRADE, 2008, apud MENEZES et al., s. d., p.4).

Un autre processus dans la façon d'apprendre à apprendre est la reconnaissance des différences entre les gens et le respect des autres expériences de vie qui sont enregistrées dans leur esprit, qui influencent directement le comportement de ces personnes.

En ce sens, Romanowski et Peranzoni (2011) rapportent l'importance pour les enfants d'apprendre, dès le début, à accepter les différences entre les gens, dans la façon dont ils sont, pensent et agissent; les enfants devraient apprendre à respecter

la diversité, dès leur plus jeune âge, jusqu'à l'âge adulte, et même professionnellement.

L'importance de chaque individu apprenant et reconnaissant les différences entre les personnes réside dans le fait que, dans les régions les plus variées du pays ou du monde, il existe des différences dans l'éducation et la formation reçues par les individus à la maison ou à l'école, les habitudes diffèrent, la vision de la vie et sur les situations et les personnes, diffère l'orientation sexuelle, et bien d'autres aspects sont différents, d'un individu à l'autre (ROMANOWSKI et PERANZONI (2011).

Cette réalité exige que les différences dans la perception, l'apprentissage et le comportement des différentes personnes soient acceptées par ceux qui les entourent, ce qui est très important pour la vie et la stratégie commerciale, car de bonnes relations et le respect conduisent à une plus grande productivité et compétitivité dans l'environnement des affaires.

À cet égard, toujours Romanowski et Peranzoni (2011, s.p.) rapport Perrenoud (2000) pour affirmer que pour apprendre quelque chose de nouveau, chaque personne doit être placée dans des situations d'apprentissage fréquemment; de plus, que ces situations aient un sens pour cet apprenant, et qu'il puisse ressentir et mobiliser avec et pour eux.

3. COMMENT DÉVELOPPER LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE FACE AUX COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ?

3.1 ENTRE LES LIGNES

Toutes les organisations – quelle que soit leur structure ou leur segment – ont une culture organisationnelle qui, selon Chiavenato (2010), se compose « d'habitudes et de croyances, établies par des normes, des valeurs, des attitudes et des attentes, partagées par tous les membres de l'organisation. Il se réfère au système de

significations partagées par tous les membres et qui distingue une organisation de l'autre.

En ce sens, Wilbert et Cruz (2014, p. 2), enseignent que pour qu'une entreprise soit efficace dans son segment d'activité, il est fondamental que la pensée, les valeurs et les actions adoptées dans son contexte soient alignées sur les différents types de défis quotidiens, permettant l'atteinte des résultats attendus.

Au fil du temps, des spécialistes tels que Chanlat (1998) ont étudié le comportement humain, qui ne concerne pas seulement ce qui est observable, car il est également dû à d'autres aspects, notamment le désir, le désir et la motivation de l'individu. De même, des chercheurs spécialisés dans la gestion organisationnelle ont élaboré des analyses comportementales dans les organisations, dont l'intérêt était d'observer les phénomènes humains du point de vue de la culture psychanalytique, suggérant trois lignes de vision, qui ont été votées par Chanlat (1998) et d'autres auteurs:

a) linha de visão do grupo: vista como um sistema social de defesa contra a angústia e depressão, que analisa o comportamento despersonalizado que até hoje inspira numerosos trabalhos (CHANLAT, 1998 *apud* JAKUES);

b) linha de visão do dirigente: uma segunda linha de pesquisa que procura destacar não apenas o papel e a importância que o imaginário exerce nas ações dos dirigentes das empresas, mas também as consequências de sua incidência sobre as organizações (CHANLAT, 1998 *apud* LEVINSON);

c) linha de visão da organização: uma linha que possui uma abordagem na psicologia social, onde vê a relação homem *versus* conflitos, elucidando até hoje o que – na organização do trabalho – entra em conflito com o funcionamento do aparelho psíquico (CHANLAT, 1998 *apud* DEJOURS).

Ces travaux visent la nécessité de prendre conscience de comprendre la vie organisationnelle, un outil de gestion important. C'est à travers cet apprentissage que nous pouvons valoriser la vie intérieure et l'affection qui sont présentes dans la

vie organisationnelle et à quel point les relations humaines sont fondamentalement marquées par les besoins et les volontés (SOUZA, 2016).

3.2 COMPÉTENCE

La recherche d'apprentissage dans les organisations en adaptant leurs connaissances, leur capacité pour une activité donnée et leur pouvoir de décision sont les éléments nécessaires pour augmenter les compétences des employés dans les organisations, car, pour chaque poste assumé, il est nécessaire que l'ensemble du processus d'apprentissage soit très clair, permettant au travailleur une bonne performance, et des résultats dans les limites attendues (CROZATTI, 1998).

Selon le Aurélio Mini Dictionnaire de la Langue Portugaise (FERREIRA, 2008, p. 249), le terme compétence est défini comme suit : « capacité à résoudre n'importe quel sujet, aptitude, aptitude ». Sur la base de cette définition, on observe que la compétence révèle son pouvoir lorsqu'elle est saisie, c'est-à-dire apprise, comprise et comprise, et lorsqu'il y a des transformations du monde du travail, que ce soit dans les entreprises ou dans la société.

Définir les sujets individuels nécessaires à une bonne performance dans chaque profession ne suffit pas pour que des innovations se produisent ou que de nouvelles compétences soient développées pour les entreprises. Le poste et la profession définissent la qualification, ou les connaissances ou les connaissances de chaque individu peuvent être classées par le système éducatif. Le concept de compétence cherche la voie de la proactivité, étant toujours en avance anticipant et dominant ce qui se passe et ce qui est à venir, ne se limite donc pas à un stock de connaissances théoriques et empiriques détenues par l'individu, car il n'est pas implicite dans la tâche (EBERT; POSSAMAI ET SIMON, 2017).

Voyant la compétence comme l'intelligence pratique des connaissances acquises et transformées, une nouvelle norme de compétence émerge, présentée par Fleury et Oliveira Júnior (2001, apud ZARIFIAN, 2001):

- a) necessidade de se antecipar aos fatos e às situações: as quais podem – de alguma forma – tumultuar o bom andamento das atividades e a capacidade de resolver as situações e problemas, para garantir o bom andamento do trabalho;
- b) necessidade de comunicação e entendimento: do objetivo organizacional usando de empatia, para o alinhamento e partilhamento da cultura organizacional e cumprimento das normas da empresa. Neste sentido, Jean François Chanlat (1998) explica que a comunicação é absolutamente necessária, significando inclusive que – na maior parte do tempo – significa transmitir informação, sendo possível essa comunicação de várias maneiras: por meio de atitudes, de gestos, de modos de vestir, por meio de objetos colocados à nossa volta ou que manipulamos, de espaços organizados etc.;
- c) noção de um serviço: entender um cliente independente de ser um cliente interno ou externo sempre precisa ser o foco central das atividades e para que isto ocorra, se faz fundamental a comunicação.

Au sein d'une organisation, le travail cesse d'être un ensemble de tâches et devient la somme des aptitudes et des compétences utilisées pour résoudre diverses situations, car ce sont des compétences professionnelles de plus en plus rentables et complexes. Cette complexité des situations rend l'imprévu de plus en plus fréquent au quotidien (LIMA; ZAMBRONI-DE-SOUZA et ARAÚJO, 2015).

En pensant à l'organisation et à sa totalité et pas seulement dans les activités de production, l'objectif principal de l'analyse (FLEURY et OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, apud ZARIFIAN, 2001), nous observons la nécessité d'introduire deux autres mentions liées aux mutations dans le monde du travail:

- a) âmbito de atuação da organização: local, regional, nacional ou global: as mudanças de operações da empresa, nesses últimos anos em função do processo de globalização têm implicações significativas para a localização e a formação de competências não só em termos da organização. Percebe-se que essa visão está em

todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), fazendo parte da competência individual;

b) antes da visão estratégica: ficava no topo das organizações, mas atualmente deve estar em diferentes níveis com significação e critério distintos, compondo o perfil da competência individual.

La compétence de l'individu n'est pas un état, ce n'est pas seulement une connaissance exacte, mais elle la place à la suite du croisement de trois axes : la formation de la personne (sa biographie et sa socialisation), sa formation et son expérience professionnelle (FLEURY et FLEURY, 2004, apud LE BOTERF, 1997).

La compétence est une façon responsable d'agir avec une telle reconnaissance par les autres. Il émerge comme: savoir apprendre, savoir s'engager, prendre des responsabilités, avoir une vision stratégique, ajouter de la valeur économique à l'organisation et de la valeur sociale pour l'individu.

Les compétences génèrent de la valeur économique pour les organisations, ainsi qu'une valeur sociale due à l'individu; ainsi, nous pouvons dire que la compétence organisationnelle est un portefeuille de compétences, physiques (infrastructure), financières, intangibles, corporatives (ressources humaines), cette dernière étant ce que nous croyons être le grand différentiel qui crée des avantages concurrentiels et de cette façon, nous devons avoir des stratégies concurrentielles données par ces ressources. Selon Fleury et Fleury (2004), « une ressource est quelque chose que l'organisation a ou a accès, même si cet accès est temporaire, [...] une compétence est construite à partir d'un ensemble de « blocs » appelés ressources ».

La compétence est l'intelligence de réconcilier, de mélanger et d'inclure des ressources dans les produits et services. La compétitivité d'une organisation serait pleinement liée à l'interaction entre la compétence organisationnelle et la stratégie concurrentielle de cette façon, l'approche des ressources fait que le processus de formulation de la stratégie et la formation des compétences forment un cercle qui se répercute (FLEURY et FLEURY, 2004).

RC: 100495

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>

Les compétences de base offrent des avantages réels aux consommateurs, des avantages difficiles à imiter et qui donnent accès à différents marchés, et lorsque l'entreprise définit sa stratégie concurrentielle, elle finit par identifier ses compétences commerciales essentielles et les compétences nécessaires de chaque fonction – les compétences organisationnelles (FLEURY et FLEURY, 2004).

De ce point de vue, il est vérifié que les entreprises de diverses compétences organisationnelles (compétences collectives associées aux activités intermédiaires et aux activités finales) dans plusieurs domaines; cependant, seules quelques-unes sont les compétences essentielles, c'est-à-dire celles qui les différencient et garantissent un avantage concurrentiel durable sur les autres organisations. Pour être considérée comme une compétence essentielle, elle doit être directement liée aux processus d'apprentissage organisationnel, ce qui permet de cibler et de repositionner les stratégies concurrentielles (FLEURY et FLEURY, 2004).

Selon Fleury et Fleury (2004), trois types de stratégies peuvent être adoptées par les organisations, grâce auxquelles les entreprises sont en concurrence sur le marché :

- a) excelência operacional: empresas que competem baseadas no custo, oferecendo aos seus clientes produtos com o melhor preço e atendimento adequado;
- b) inovação no produto: empresas que oferecerem aos seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- c) orientada para clientes: característica de empresas voltadas a atender a demanda de clientes específicos, e antecipar as necessidades desses clientes, em função de sua proximidade com os mesmos.

Une fois la stratégie concurrentielle définie, l'entreprise est en mesure d'identifier les compétences de base de l'entreprise, ainsi que les compétences nécessaires pour chaque fonction. Cette pratique permet à son conseil d'administration de passer du niveau stratégique au niveau de formation des compétences de l'individu,

compétences classées par Fleury et Oliveira Júnior (2001) en trois grands blocs qui impliquent la relation de l'individu avec l'ensemble de l'organisation:

- a) competências de negócio: relacionadas ao negócio em si, seu mercado, clientes, concorrentes;
- b) competências técnico-profissionais: habilidades específicas para a realização de determinada operação;
- c) competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, entre elas a competência interdisciplinar necessárias a acordos, à comunicação, à liderança, e ao respeito às culturas distintas.

La communication est d'une importance primordiale parce qu'elle assure la compréhension des messages par les autres membres de l'organisation; elle consiste en la capacité d'exprimer des idées clairement, en utilisant des techniques de communication adaptées à chaque situation (CHIAVENATO, 2000).

Grâce à la communication, il faut avoir la capacité de discuter, de stimuler et d'influencer positivement d'autres personnes à collaborer, efficacement, afin que les objectifs organisationnels soient atteints, en menant des processus de consensus, en se concentrant sur des résultats satisfaisants pour les parties impliquées et, principalement, pour l'organisation. De tels outils sont valables pour des situations externes et internes, comme la façon idéale d'argumenter, de sorte qu'ils permettent aux gens de persuasion dans la vente d'idées et d'accepter des points de vue divergents de leur vision initiale (CROZATTI, 1998).

Le travail d'équipe devrait créer et travailler avec des groupes de personnes qui ont des compétences et des connaissances diverses et complémentaires, en fournissant l'émergence d'une synergie, c'est-à-dire la capacité de maintenir ces groupes travaillant ensemble efficacement, en contrôlant les participations excessives et en invitant des membres silencieux à participer, en résolvant les conflits (CHIAVENATO, 2000).

Les discussions sur l'apprentissage dans les organisations sont plus fortement basées sur la perspective intellectuelle, ce qui témoigne des changements de comportement. La façon dont les gens manifestent et développent les compétences fondamentales au sein de l'organisation et de son projet professionnel, est quelque chose qui ne se produit que par le processus de développement de leurs compétences (CHIAVENATO, 2000). Il s'agit d'un ensemble de situations d'apprentissage qui peuvent mener à la transformation de l'apprentissage en compétences; par conséquent, la somme de la valeur se produira à la fois pour la personne et pour l'organisation.

C'est un processus qui peut se produire à différents niveaux, comme le soulignent Fleury et Fleury (2004) :

a) ao nível individual: que é onde ocorre primeiro, e como já citado, em um indivíduo que é carregado de emoções positivas ou negativas, por meio dos caminhos que percorreu;

b) ao nível grupal: onde a aprendizagem pode vir a se constituir em um processo social e coletivo, sendo que para compreendê-lo é importante entender como é o aprendizado do grupo, como são integradas as crenças individuais com o grupo e, como transformam esse compartilhamento em ações, além do desejo de pertencer ao grupo, que pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem;

c) em nível organizacional: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação compartilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e conhecido em vários mecanismos organizacionais, ou seja, estrutura, regras, procedimentos, e até mesmo em elementos simbólicos, já que, assim como o indivíduo, as organizações também expandem as memórias que possuem informações e as recuperam.

À ce stade, il convient d'analyser les processus d'apprentissage. En ce qui concerne le processus d'apprentissage organisationnel, c'est le type qui implique l'élaboration de cartes de connaissances, qui permettent de comprendre ce qui se passe dans l'environnement externe et interne de l'organisation, ainsi que dans la détermination

de nouvelles procédures, qui prouvent l'efficacité de l'apprentissage (FLEURY et FLEURY, 2004).

Pour cela, les organisations s'appuient sur leurs systèmes de connaissances et de mémoire, ce qui leur permet de développer des routines et des procédures pour faire face aux problèmes. De telles procédures sont visiblement incorporées dans la mémoire organisationnelle.

Le changement dans les processus, les structures ou les procédures sont des indicateurs que l'apprentissage a eu lieu, ce qui ajoute à la facilité avec laquelle ces connaissances sont récupérées par les membres de l'organisation. Selon Fleury et Fleury (2000), « c'est la connaissance tacite, parfois inconsciente, qui repose sur la mémoire organisationnelle ». En ce sens, le processus d'apprentissage comporte de nombreuses facettes :

- a) "Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros" (ARGYRIS, 1997, p.116 apud FLEURY e FLEURY, 2000, p. 9);
- b) "Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão" (FIOL E LYLES, 1985, p.803 apud FLEURY e FLEURY, 2000, p. 9);
- c) "organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e 'insights'" (GARVIN, 1993, p.80 apud FLEURY e FLEURY, 2000, p.9);
- d) "Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro" (SENGE, 1990, p.14 apud FLEURY e FLEURY, 2000, p.9).

Une organisation apprend lorsque sa capacité à s'adapter au changement est accélérée, constituant la première étape du processus d'apprentissage. Le désir d'apprendre va plus loin : il est innovant et fructueux.

4. CONCLUSION

Grâce à l'analyse des théories sélectionnées pour l'élaboration de cette étude, il est vérifié que les processus d'apprentissage impliquent différents aspects – à la fois personnels et professionnels, de sorte que l'apprentissage au sein des organisations se développe dans les perspectives de leur direction.

Si, d'une part, les expériences personnelles, l'éducation formelle et les caractéristiques de la personnalité des individus collaborent pour leur formation personnelle, ce sont des éléments qui ajouteront aux caractéristiques, aux lignes directrices et aux systèmes de travail existant au sein des entreprises, et il est nécessaire que chaque travailleur (a) s'adapte de la meilleure façon, en plus d'identifier les possibilités d'expansion de ses compétences et de sa créativité – ou non – en fonction des attentes organisationnelles.

RÉFÉRENCES

BEZERRA, Alan André Aparecido; OLIVEIRA, Ednilson Barbosa de. **Aprendizagem Organizacional: a organização que aprende**. Artigo publicado em 06 jul 2006. Disponível em: [<https://administradores.com.br/artigos/aprendizagem-organizacional-a-organizacao-que-aprende>]; acesso em 28 mar 2021.

BRUNI, Márcia; TURRIONI, João Batista; STANO, Rita de Cássia Trindade. **Abordagens da aprendizagem no contexto organizacional**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005. p. 190-198. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/274_Abordagens%20da%20aprendizagem%20no%20contexto%20organizacional.pdf]; acesso em 28 mar 2021.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na Organização**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998, v.3.

RC: 100495

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos – O capital humano das organizações**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – conceitos e interações**. Caderno de Estudos, SP, FIPECAFI, vol. 10, n. 18, maio/ago 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBERT, Luis Augusto; POSSAMAI, Cleide Tirana Nunes; SIMON, Vanessa Silveira. **Perspectivas profissionais**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. Disponível em: [\[https://www.uniassevi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=25048\]](https://www.uniassevi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=25048); acesso em 03 abr 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7.ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas E Competências Essenciais: Perspectivas Para A Internacionalização Da Indústria No Brasil**. *Gestão & Produção*, vol.10, n.2, p.129-144, ago. 2003. Disponível em: [\[https://www.scielo.br/j/gp/a/C8hMY4qXzCfGWd4v8VRwXJQ/?lang=pt\]](https://www.scielo.br/j/gp/a/C8hMY4qXzCfGWd4v8VRwXJQ/?lang=pt); acesso em 28 mar 2021.

FLEURY, M. Teresa Keme; OLIVEIRA JR., Moacir de M. (Coord.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

RC: 100495

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1.ed. São Paulo: Moderna, 2015.

JULIO, Carlos Alberto. **A Magia dos Grandes Negociadores**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. **A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, vol. 35, n. 4, p. 1223-1238, 2015. Disponível em: [\[https://www.scielo.br/j/pcp/a/xxL7S4fWDxwkKWmkB4rtTWp/abstract/?lang=pt\]](https://www.scielo.br/j/pcp/a/xxL7S4fWDxwkKWmkB4rtTWp/abstract/?lang=pt); acesso em 28 mar 2021.

MENEZES, Bárbara Sampaio de; CABRAL, Augusto César De Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; SILVA, Maria Naiula Monteiro da. **Aprendizagem individual no contexto organizacional: percepção dos estudantes da FEAAC – UFC**. Artigo publicado nos Anais do ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Disponível em: [\[http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/81.pdf\]](http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/81.pdf); acesso em 28 mar 2021.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ROMANOWSKI, Caroline Leonhardt; PERANZONI, Vaneza Cauduro. **Educação para diversidade humana: respeito às diferenças e valorização da singularidade**. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires - Año 16 - Nº 158 –

RC: 100495

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>

julho de 2011. Disponível em: [<https://www.efdeportes.com/efd158/educacao-para-diversidade-humana.htm>]; acesso em 03 abr 2021.

SENGE, Peter **M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende.** 10. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

WILBERT, Alison; CRUZ, Hélio Alves da. **Cultura e Clima Organizacionais: uma análise na empresa Novo Trigo de Balneário Camboriu/SC.** XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, de 22 a 24 de outubro de 2014. Disponível em: [<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf>]; acesso em 28 mar 2021.

Soumis : Mars 2021.

Approbation : Octobre 2021.

RC: 100495

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education-fr/dapprentissage-humain>