



CAPÍTULO 12

RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, PRÁTICAS E APLICAÇÕES EDUCACIONAIS

Nice Bonnet Farias Lima

Mestra em Educação pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Docente do Centro Universitário INTA – UNINTA
<http://lattes.cnpq.br/7898753413821514>
<https://orcid.org/0009-0008-8001-0765>
Centro Universitário INTA - UNINTA, Sobral – CE, Brasil

Joyce da Silva Albuquerque

Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR).
Graduada em Administração de Empresas (FAP)
<https://lattes.cnpq.br/0230789161277092>
Centro Universitário INTA - UNINTA, Sobral – CE, Brasil

Marilia Linhares Sousa

Mestra em Ciências da Educação. Especialista em Administração de Marketing. Especialista em Docência do Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas
<http://lattes.cnpq.br/9217427082945752>
Centro Universitário INTA - UNINTA, Sobral – CE, Brasil

Amaury Floriano Portugal Neto

Doutor, mestre e bacharel em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Marketing de Serviços pela FIA-SP. Pesquisador nas áreas de Inovação, Marketing e Negócios do Esporte
<http://lattes.cnpq.br/8345300833382028>
<https://orcid.org/0000-0002-3531-1509>
Centro Universitário INTA - UNINTA, Sobral – CE, Brasil

José Juliano Nogueira Rios

Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Potiguar (UNP). Especialista em Contabilidade Pública pelo Instituto Prominas. MBA em Gestão Pública pelo Centro Universitário Inta – UNINTA. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Graduado em Administração pelo Centro Universitário Inta – UNINTA
<http://lattes.cnpq.br/1553197826521964>
Centro Universitário INTA - UNINTA, Sobral – CE, Brasil

RESUMO: As organizações estão presentes em praticamente todos os espaços das relações e atividades humanas. Ao longo da história, foram sendo reconhecidas como necessárias, adquirindo diferentes configurações estruturais, e, no século XX, passaram a ser compreendidas como agentes sociais. Este artigo propõe discutir as relações humanas nas organizações, considerando os processos históricos, culturais e educacionais que caracterizam a sociedade contemporânea e se refletem no mundo do trabalho. O objetivo do estudo é analisar os conceitos e as práticas que regem as relações humanas nas organizações, bem como suas implicações. A justificativa repousa na urgência de compreender de que modo essas relações e seus agentes impactam os processos desenvolvidos no contexto organizacional. A metodologia adota como base autores clássicos da área e produções contemporâneas, configurando-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Realizou-se uma análise teórica dos referenciais a partir de quatro conceitos-chave: organizações, cultura, educação e relações humanas. Os resultados indicaram que as organizações precisam estar preparadas para lidar com a dinâmica dos processos de aprendizagem de seus agentes, bem como com a especificidade dos projetos que desenvolvem. As relações humanas revelam-se fundamentais para a compreensão do desenvolvimento institucional e das práticas organizacionais. Quando atentas a esses fatores, as organizações favorecem a inovação, a cooperação e o fortalecimento do capital humano e intelectual presente em seu interior.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações. Relações humanas. Educação. Cultura.

HUMAN RELATIONS IN ORGANIZATIONS: CONCEPTS, PRACTICES, AND EDUCATIONAL APPLICATIONS

ABSTRACT: Organizations are present in all spheres of human relations and activities. Throughout history, they have been recognized as necessary and have assumed different structural configurations, being understood in the twentieth century as social agents. This article aims to discuss human relations within organizations, considering the historical, cultural, and educational processes that characterize contemporary society in the world of work. The objective of the study is to analyze the concepts and practices that guide human relations in organizations and their implications. The justification lies in the urgency of understanding how these relations and their agents influence organizational processes. The methodology adopted is based on classical references in the field, combined with contemporary studies, characterizing the research as qualitative, exploratory, and descriptive. A theoretical analysis was carried out using the key concepts: organizations, culture, education, and human relations. The findings revealed that organizations need to be prepared for the dynamics of their agents' learning processes, as well as for the specificity of the projects they implement. The study also showed that human relations contribute to

a better understanding of institutional development and organizational practices. When attentive to these factors, organizations foster innovation, cooperation, and the strengthening of their human and intellectual capital.

KEYWORDS: Organizations; Human Relations; Education. Culture

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas na vida humana desde os primórdios, manifestando-se nas relações sociais, nas estruturas produtivas e nas formas de trabalho que impulsionam conhecimento e inovação. À medida que a sociedade se transforma, tais instituições acompanham esse movimento, assumindo novas configurações em suas funções e práticas. No contexto contemporâneo, marcado pela globalização e pelos avanços tecnológicos, especialmente com o advento da Inteligência Artificial (IA), torna-se inviável que a dimensão humana das organizações permaneça à margem das mudanças.

Segundo Senge (2018), os principais desafios enfrentados cotidianamente pelas instituições envolvem a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a capacidade de aprendizagem contínua. Nesse cenário, a dimensão relacional adquire centralidade, possibilitando cooperação, inovação e construção de ambientes de trabalho mais saudáveis (Torquato, 2020). Esse campo tem sido amplamente explorado pela Psicologia, mas também por áreas como Sociologia, **Ética** e Ciências Sociais, que se dedicam a compreender o ser humano em sua vivência coletiva (Minicucci, 2001).

Para Minicucci (2001), o administrador eficiente precisa lidar não apenas com questões econômicas e técnicas, mas igualmente compreender as pessoas e os vínculos interpessoais que estabelecem. O problema que este artigo busca discutir consiste em verificar de que modo as relações humanas no espaço organizacional influenciam processos educativos e formativos, tanto na esfera corporativa quanto na acadêmica.

Desse modo, o objetivo **é analisar conceitos e práticas** que perpassam as interações no âmbito organizacional. A justificativa apoia-se na necessidade de investigar como tais dinâmicas e seus agentes repercutem nos diferentes espaços institucionais. Assim, destaca-se a importância de considerar que ambientes coletivos podem potencializar o capital humano e intelectual das organizações de maneira ampla.

2. METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2019), a pesquisa não se inicia hoje a partir da estaca zero. A busca por fontes documentais ou bibliográficas é imprescindível para evitar a duplicação de esforços, a redescoberta de ideias já formuladas e inclusão de lugares-comuns nos trabalhos acadêmicos.

Com base nessa concepção, este artigo se desenvolve a partir da problemática que envolve organizações e a dimensão humana presente em suas práticas. A metodologia fundamenta-se em autores clássicos da área, articulados a estudos contemporâneos, configurando-se como uma investigação qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A análise teórica mobilizou conceitos-chave como organizações, cultura, educação e relações humanas, abrangendo referenciais provenientes da Filosofia, Sociologia, Educação e Administração.

A opção metodológica decorre da complexidade do objeto de estudo – as relações humanas no contexto organizacional – exigindo uma análise que contemple conceitos, historicidade e interfaces com distintas áreas do conhecimento. Nesse sentido, tornou-se essencial examinar as interconexões entre diferentes campos, alguns já mencionados, para compreender melhor a multiplicidade de perspectivas.

No levantamento bibliográfico, privilegiou-se a produção história e teórica do tema, com ênfase em abordagens filosóficas e educacionais de autores como Aranha, Dias e Lakatos. Na perspectiva de cultura organizacional, e gestão da aprendizagem organizacional, destacaram-se Schein, Drucker, Bess, Senge e Mariotti. Esse diálogo sustenta-se na transdisciplinaridade, estabelecida pela articulação entre as Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas.

Além disso, o recorte metodológico foi complementado por consultas a bases de dados científicas, como SciELO e Google Scholar, utilizando descritores vinculados às categorias já mencionadas. Esse procedimento assegurou consistência ao corpus teórico e ampliou a abrangência das discussões propostas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo civilizatório humano envolve múltiplos fatores, entre os quais o conhecimento ocupa posição central, pois constitui característica fundamental da condição humana. Para Ferreira, umas das formas de aquisição desse saber está vinculada ao ato de pensar e observar, ou seja, ao exercício reflexivo da própria existência. A história evidencia esse percurso e demonstra que o ser humano é essencialmente cultural, o que modifica seu estado natural e diferencia seu comportamento em relação aos demais animais.

Diferentemente de outros mamíferos, o homem não dispõe de um ambiente específico que assegure sua sobrevivência, sendo obrigado a desenvolver capacidade de adaptação a diferentes contextos. Nesse sentido, “a relação do homem com seu ambiente caracteriza-se pela abertura para o mundo”. Tal condição reforça sua dependência das interações sociais, uma vez que necessita ouvir, tocar, sentir e ver. As relações interpessoais se tornam indispensáveis para comunicar-se, aprender, ensinar, expressar afetos, reivindicar melhores condições de vida e transformar o ambiente em que vive.

Desde os primórdios, o ser humano foi impulsionado pela sobrevivência a lidar com a realidade que o cercava, o que lhe conferiu uma posição privilegiada em relação ao cosmos. Ao perceber-se, compreendeu que não era apenas produto da consciência individual, mas também de percepções e conceitos socialmente construídos. Dessa forma, o conhecimento resulta de experiências coletivas e de constantes elaborações conceituais.

Entre as modalidades de conhecimento, destacam-se a intuitiva, discursiva e compreensiva. A primeira ocorre por meio da experiência sensorial imediata, sendo a intuição racional um ponto central na filosofia de Platão. A segunda utiliza o raciocínio lógico, exigindo sequências de inferências sucessivas. Já o conhecimento compreensivo procura apreender a totalidade de um fenômeno.

Além disso, identificam-se cinco tipos de saberes fundamentais: empírico, mítico, teológico, filosófico e científico. O empírico, vinculado ao senso comum, interpreta a realidade sem explicações sistemáticas. O mítico associa-se a narrativas fantasiosas que buscam justificar o desconhecido. O teológico ancora-se na fé e na experiência religiosa. O filosófico caracteriza-se pela argumentação rigorosa, coerente e totalizante. Por último, o conhecimento científico, mais recente, estrutura-se em procedimentos metódicos, experimentais e lógicos, tendo o método científico como núcleo.

Diante disso, observa-se que a capacidade de conhecer é o traço que mais define a condição humana. O conhecimento, fruto de atividades como observar, pensar, compreender e imaginar, torna-se também elemento estruturante das organizações. Nesse sentido, é essencial que tais instituições disponham de ferramentas para lidar com as inovações impostas pelas transformações. Para Drucker (2019, p. 137),

A sociedade, a comunidade e a família são instituições protetoras, que tentam manter a estabilidade e impedir, ou pelo menos retardar, a mudança. Mas a organização moderna é desestabilizadora e deve ser organizada para a inovação. Segundo o economista austro-americano Joseph Schumpeter, a inovação é a “destruição criativa”. Então, as estruturas modernas devem ser organizadas com vistas a abandonar sistematicamente tudo o que for habitual, estabelecido, familiar e confortável, seja um produto, serviço ou processo; um conjunto de habilidades; relacionamentos humanos e sociais; ou a própria organização. Em resumo, as organizações devem ser estruturas de forma que visem à mudança constante. Cabe às instituições a

missão de colocar o conhecimento em prática — na forma de ferramentas, produtos e processos; na concepção do trabalho e no conhecimento em si. Fazem parte da natureza do conhecimento as mudanças rápidas e o fato de as certezas de hoje se tornarem os absurdos de amanhã.

As transformações sociais e históricas impõem às organizações novos desafios, que repercutem nas relações sociais, profissionais e culturais. Diante desse cenário, emergiu a necessidade de ciências dedicadas a estudar tais fenômenos, como Sociologia, Filosofia e Administração. Da Revolução Industrial em diante, esses campos passaram a analisar o papel das organizações sob diversas perspectivas, resultando em teorias específicas, como a Teoria das Organizações, a Sociologia Organizacional e Filosofia das Organizações.

A vida em sociedade revela que a ação coletiva acompanha a humanidade desde os registros mais antigos. As primeiras organizações documentadas foram as militares, voltadas para a sobrevivência, e as religiosas, dedicadas a explicar fenômenos desconhecidos. Hoje, a diversidade e a multiplicidade de organizações demonstram sua importância para a vida cotidiana, variando em grau maior de relevância conforme o contexto.

O conceito de organização foi abordado por diversos autores. Do ponto de vista etimológico, deriva do grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. Aristóteles já havia utilizado esse termo em sua obra *Organon*, marco no estudo da lógica. Entre os pensadores modernos que contribuíram para a definição e análise das organizações, destacam-se Drucker, Giddens, Etzioni e Barnard.

As diferentes correntes filosóficas e suas interfaces com os estudos sobre empresas, administração e instituições educacionais são fundamentais para compreender a presença das interações humanas nesses ambientes. Nesse processo, devem ser considerados elementos como gestão, ética, comunicação, cidadania, mudanças sociais e práticas educativas, os quais permitem analisar as organizações a partir de perspectivas filosóficas e sociológicas tanto no passado quanto no presente. A Filosofia, por estar na raiz dos conhecimentos, acompanha as transformações históricas, refletindo também nas mudanças institucionais. Quando as organizações não se mostram autossuficientes, o pensamento filosófico investiga, problematiza e encontra terreno fértil para confrontar as atividades humanas, abrindo um leque de possibilidades interpretativas.

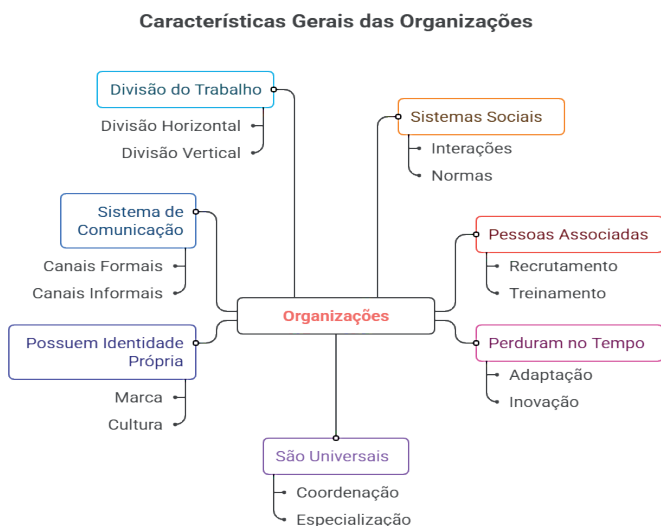
De acordo com Lakatos (2019), uma organização pode ser entendida como um ente dotado de estrutura composta por papéis definidos, cuja totalidade desempenha uma função social ao produzir resultados observáveis que podem ser utilizados por outros sistemas. Tais instituições podem ser classificadas em formais, quando se baseiam em planejamento, estruturação e acompanhamento gerencial das ações, ou informais, quando se configuram pelas interações espontâneas e vínculos sociais, permeados por emoções e subjetividade.

Historicamente, a racionalização do trabalho constituiu o eixo central das discussões sobre o fenômeno organizacional. Nesse contexto, aspectos relacionados ao papel dos grupos e fatores externos às tarefas eram negligenciados. Destacaram-se, nesse período, as pesquisas de Taylor, Fayol e Weber, que fundamentaram a chamada Escola Clássica da Administração. Posteriormente, os trabalhos de Mayo inauguraram uma nova perspectiva, consolidada na Teoria das Relações Humanas, que reconheceu a relevância da dimensão social no ambiente de trabalho.

O problema é que, em ambas as teorias, inicialmente não havia preocupação ou compreensão da organização como elemento social e agregador. Um dos nomes de maior destaque da Escola das Relações Humanas foi Chester Barnard, que, além de discutir as estruturas organizacionais, aprofundou o entendimento sobre a função do executivo. Sua contribuição enfatizou a dimensão moral presente nos grupos e a influência exercida sobre os indivíduos que os compõem.

Na sequência, o sociólogo norte-americano Robert Merton evidenciou que as organizações burocráticas tendem a supervalorizar as normas internas, restringindo a flexibilidade das relações. Ao longo da trajetória histórica, diversos pensadores ofereceram contribuições significativas para o avanço da compreensão sobre as instituições sociais. Nesse sentido, Dias (2008) aponta que as organizações contemporâneas compartilham características gerais, como: constituírem sistemas sociais, serem formadas por pessoas associadas, manterem continuidade no tempo, apresentaram universalidade, identidade própria, sistema de comunicação e divisão do trabalho (Figura 1).

Figura 1 – Características gerais das organizações



Made with Napkin

Fonte: Autores (2025) adaptado de Dias (2008)

Diante desse contexto, as organizações são reflexos das sociedades em que surgem e dos vínculos que delas se originam. Cada uma possui objetivos, projetos, metas e setores responsáveis por dividir funções e apresentar resultados que se articulam com diversos serviços, conforme ilustra a Figura 1. A complexidade que caracteriza os sistemas sociais deriva justamente de sua essência: os indivíduos. O capital humano constitui o eixo central de qualquer instituição, independentemente do seu porte, área de atuação, estrutura ou finalidade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao discutir educação e cultura, percebe-se a importância das interações humanas nelas presentes e seu entrelaçamento com as instituições. Compreender esses conceitos vai além da teoria, pois revela como escolas, universidades e outras organizações refletem as transformações históricas que nelas ocorrem. Falar de humano é abordar algo próximo, embora frequentemente negligenciado. A educação nos acompanha em diferentes contextos e momentos da vida: na família, na escola, no trabalho ou com amigos, permitindo a aquisição de saberes que se refletem nas práticas organizacionais do cotidiano.

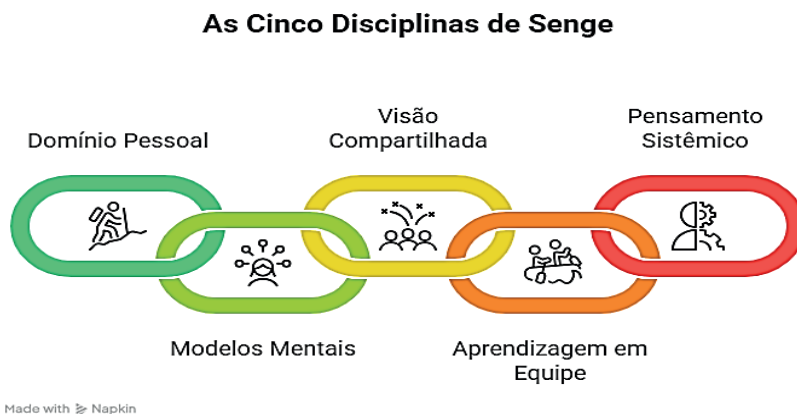
Como recursos de produção, os colaboradores são padronizados, inertes, necessitando ser administrados e controlados, para que seja extraído deles o máximo de rendimento, visto que são considerados sujeitos passivos da atuação organizacional. São, desse modo, apenas uma parte do patrimônio físico da organização. Entretanto, quando as pessoas são encaradas como parceiras das organizações, acabam fornecendo conhecimentos, competências e habilidades que, associadas à sua inteligência, oportunizam decisões importantes dentro da racionalidade que impulsiona a organização para o alcance dos objetivos. As pessoas passam, então, a constituir o capital intelectual da organização, não sendo apenas um recurso produtivo. (Bess, 2017, p. 205)

A cultura, presente nos indivíduos e nas instituições – sejam elas educativas ou não – manifestam-se por meio de condutas, valores, objetivos, missão e metas. A combinação de formas de pensar e agir específicas de cada instituição configura a cultura organizacional. Nesse sentido, a educação corporativa, quando valorizada, potencializa a excelência institucional ao aumentar o capital humano. A manifestação dessa cultura ocorre nos processos de aprendizagem interna, sendo indispensável para o desenvolvimento das atividades.

A cultura nas organizações manifesta-se por meio de elementos observáveis, como identidade, comprometimento com objetivos coletivos, estabilidade do sistema social e o conjunto de normas estabelecidas e aceitas. O cenário contemporâneo apresenta constantes configurações e reconfigurações, perceptíveis tanto nas organizações quanto nos indivíduos. Por meio das interações humanas, é possível identificar a prática, a produção e o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem. Antes restrita à educação formal, essa discussão hoje também se aplica às instituições por meio do conceito de *learning organization*.

Em um mundo globalizado, tecnológico e digital, marcado pela diversidade institucional, as relações humanas, sociais e de trabalho sofrem transformações constantes para acompanhar o ritmo das mudanças. As teorias sobre *organizações que aprendem* derivam de diferentes campos do conhecimento, como Administração, Recursos Humanos, Psicologia, Filosofia e Sociologia. Peter Senge, em sua obra clássica *A quinta disciplina* (2018), afirma que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. Isso evidencia a necessidade de que seus membros estejam preparados e abertos para adquirir novos conhecimentos e enfrentar desafios. Senge (2018) propõe, a partir de seu estudo, disciplinas essenciais às organizações que aprendem (Figura 2).

Figura 2 – As cinco disciplinas de Senge (2018)



Fonte: Autores (2025) adaptado de Senge (2018)

As cinco disciplinas apontada por Senge (2018), conforme ilustra a Figura 2, são elementos-chave para as organizações que aprendem. Cada uma delas apresenta interconexões e relações interdependentes que favorecem o aprimoramento contínuo, a adaptação e, sobretudo, a inovação, permitindo que essas instituições se reinventem e enfrentem os desafios impostos pelo século XXI a seus agentes sociais.

Nesse cenário, a educação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento institucional. Vivemos em uma sociedade imediatista, pragmática e líquida, em que muitas organizações, como empresas e escolas, buscam resultados rápidos, muitas vezes em detrimento das dimensões mais complexas das relações humanas consigo mesmas e com os outros.

Segundo Mariotti, a educação organizacional contínua tem como objetivo promover a competência, e não a competição predatória. A excelência nas práticas institucionais beneficia todos os envolvidos, sejam escolas, universidades ou empresas. A competição, presente na natureza humana, muitas vezes estimula comportamentos destrutivos, tanto individuais quanto sociais. Desse modo, a educação continuada atua como mecanismo de transformação, permitindo modificar práticas, comportamentos e valores nos diferentes ambientes. Em síntese, a questão cultural emerge como força motriz dessas mudanças, embora muitas vezes permaneça invisível aos olhos dos agentes envolvidos.

Além disso, a educação organizacional continuada tem como foco o desenvolvimento do conhecimento, da experiência, da mentalidade sinérgica e da visão sistêmica, visando à realização de projetos de qualidade. Esse processo evidencia por que tantas instituições investem em capacitação: toda mudança significativa parte da postura do indivíduo inserido no sistema. Ao transformar a mentalidade, o compromisso e o engajamento com objetivos coletivos revelam a ideia de *metanoia* grega, desencadeando uma cadeia de transformação mútua entre os participantes.

O ser humano é complexo, e as instituições refletem essa complexidade em suas relações internas. Ao mesmo tempo, a diversidade de comportamentos, ideias e perspectivas amplia a capacidade potencial da organização. A história da educação demonstra que, por meio da interação em grupo, os indivíduos aprendem, comunicam-se melhor e constroem significado compartilhado. Trabalhar em equipe, no sentido sinérgico, promove transformações recíprocas e produz resultados mais significativos. Novos tempos exigem novas atitudes e contínua adaptação.

Conforme Mariotti (1999), é fundamental educar as pessoas e as instituições para que aprendam a aprender. Nesse contexto, evidencia-se a importância da complementaridade e integração entre razão e emoção, intelecto e intuição, lógica aristotélica e lógica da complexidade, compondo um modelo de aprendizagem mais abrangente e alinhado às demandas contemporâneas.

As instituições educacionais vêm passando por transformações aceleradas, especialmente durante a pandemia, que adiantou anos de mudanças em pouco tempo. O ensino migrou para o digital, a sala de aula tradicional cedeu espaço à interação a distância, o quadro-lousa foi substituído por podcasts e novas formas de reinvenção. Nesse cenário, a inteligência artificial surge como tema de debate, impactando atividades humanas e provocando reflexões sobre a integração entre tecnologia, ciência e colaboração.

Mariotti, ao citar Perelman, conceitua *hyperlearning* como a globalização da educação, mediada por tecnologias avançadas e difundida com grande velocidade e alcance. Esse processo potencializa a inteligência e evidencia a necessidade de

preservar o caráter essencialmente humano do ensino. Somos seres interdependentes, e compreender as dimensões das relações humanas torna-se fundamental para a prática educativa.

Os membros de uma instituição possuem experiências educacionais distintas, e diferentes modelos de gestão e projetos impactam diretamente a aprendizagem. O gestor desempenha um papel crucial na condução desses processos, normalmente vindo das áreas de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, mas sendo igualmente necessário que compreenda os aspectos pedagógicos do saber e do fazer. É imprescindível que esse profissional atenda às demandas atuais, articulando competências técnicas e habilidades humanas alinhadas ao contexto contemporâneo do mercado de trabalho.

A implementação de projetos pedagógicos como estratégias de ação nas instituições deve ser cuidadosamente planejada, considerando o conhecimento prévio do contexto em que serão aplicados. Esses projetos geralmente incluem etapas de apresentação, problematização, contextualização, avaliação e produção final. No cenário atual, a aprendizagem potencializada pelas tecnologias da informação e comunicação amplia as possibilidades de resultados, especialmente quando articulada à gestão do conhecimento e ao capital intelectual dos membros envolvidos.

O treinamento e o desenvolvimento de colaboradores nas instituições, por sua vez, envolvem perspectivas diversas e podem gerar debates. Segundo Bes (2017), o treinamento deve ser entendido como uma atividade específica, direcionada a tarefas ou ações concretas dentro do ambiente institucional. Nesse sentido, projetos pedagógicos podem ser elaborados para introduzir novos procedimentos, aperfeiçoar práticas existentes ou corrigir ações desenvolvidas de forma equivocada ou inconsistente.

Quando os projetos pedagógicos têm como foco o desenvolvimento humano, é essencial considerar aprendizagens que extrapolem as demandas organizacionais imediatas, impactando o futuro dos indivíduos. Exemplos incluem programas de reforço escolar, gestão de carreira ou aprendizagem de idiomas, que incentivam motivação e aprimoramento contínuo. Dessa forma, os participantes não apenas executam tarefas, mas também ampliam suas competências, fortalecendo sua integração e contribuição dentro da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura, a educação e o desenvolvimento institucional revelam-se dimensões indissociáveis dentro das organizações. Ao buscar compreender a complexa rede que envolve as relações humanas em diferentes atividades, constata-se a relevância e a atualidade do tema. O ambiente corporativo **é** dinâmico e **não pode se** restringir a estruturas rígidas, já que fator humano permanece como eixo central. Nesse sentido, torna-se essencial que cada instituição estabeleça de forma clara como compreende as pessoas e suas interações no cotidiano do trabalho.

O estudo evidenciou que uma cultura voltada à aprendizagem contínua, representada pelo conceito de *learning organization*, constitui elemento estratégico para a competitividade. Nesse contexto, as cinco disciplinas de Senge – domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico – são ferramentas relevantes na formulação de planos de ação capazes de antecipar transformações sociais que afetam tanto as organizações quanto os indivíduos.

Não se pode deixar de mencionar o cenário atual, marcado pela transformação digital e pela expansão da Inteligência Artificial, que impacta diretamente as relações de trabalho e otimiza práticas cotidianas. Esse panorama abre caminho para pesquisas futuras sobre as implicações dessas tecnologias. Além disso, estimula reflexões em torno de temas como inovação, sustentabilidade, responsabilidade social, ética e regulação do uso de dados e de sistemas baseados em IA, consolidando novas perspectivas para a gestão contemporânea.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da educação**. São Paulo: Moderna, 2006.

ARISTÓTELES, **Metafísica**. Trad. Edson Bini, São Paulo, 2 ed. Edipro, 2012.

ARISTÓTELES, **Organón**. Trad. Edson Bini, São Paulo, 3 ed. Edipro, 2016.

BAUMAN, Zygmunt e MAY, Tim. **Aprendendo a pensar com a Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

- BERGER, P. **Perspectivas sociológicas**. Petropolis: Vozes, 2012.
- BES, Pablo. **Cultura organizacional e educação**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- BRYM, Robert et al. **Sociologia** - sua bússola para o futuro. São Paulo: Thompson, 2008.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- CHANLAT, J-F. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 3ª ed. 2012.
- CHAUÍ, Marilena. **Introdução a Filosofia**: dos pré-socráticos a Aristóteles. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2000.
- DIAS, REINALDO. **Sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DRUCKER, Peter F. Drucker. **Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.
- FERREIRA, D. **Manual de sociologia**: dos clássicos à sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2ª ed. 2015.
- FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **DI 4.0**: inovação na educação corporativa. São Paulo: Saraiva Uni, 2019.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ : Vozes, 2015
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de A. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAKATOS, EM; MARCONI, MA. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais, 6ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

PESQUEUX, Yvon. **Filosofia e Organizações**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: Fundamentos das organizações do século XXI. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda. 2020

YU, Abraham Sin O.; SOUSA, Willy Hoppe de. **Tomada de decisão nas organizações**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2011.