



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Guerra, Mariana; de Oliveira Gomes, Adalmir; Odelius, Catarina Cecília  
APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES A RESPEITO DA PRODUÇÃO  
ACADÊMICA NO BRASIL

Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp.

101-124

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273743481005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES A RESPEITO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO BRASIL**

***LEARNING IN ORGANIZATIONS: DISCUSSIONS ABOUT THE BRAZILIAN ACADEMIC PRODUCTION***

**Mariana Guerra (Universidade de Brasília)** guerra.mari@gmail.com

**Adalmir de Oliveira Gomes (Universidade de Brasília)** adalmirdeoliveira@gmail.com

**Catarina Cecília Odelius (Universidade de Brasília)** codelius@unb.br

---

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/810>

---

### **Resumo**

A aprendizagem em organizações vem despertando interesse da comunidade acadêmica, de gestores e de empresários. Em paralelo, o que se observa é uma multiplicidade de abordagens e enfoques a respeito do tema, por vezes, confusos e contraditórios. Parte dessa confusão deve-se à complexidade do conceito de aprendizagem aplicado ao contexto organizacional, mesmo quando considerado o nível mais básico de análise - o individual. O presente estudo objetivou mapear a produção acadêmica nacional em aprendizagem em organizações no intuito de identificar as diferentes abordagens e conceitos presentes na literatura, bem como o estágio de desenvolvimento do tema no Brasil. O trabalho é importante por fornecer um quadro de orientação para estudos futuros a respeito do tema. A base de análise do trabalho é uma dicotomia apresentada na literatura entre duas abordagens principais, Aprendizagem Organizacional (AO) e Organizações que Aprendem (OA), sendo a primeira abordagem com enfoque descritivo e a segunda com enfoque prescritivo. Para alcançar o objetivo proposto foram analisados 56 artigos publicados em doze periódicos nacionais de Administração, no período de janeiro de 2000 a julho de 2011, sendo utilizados os seguintes critérios: (a) abordagem, (b) enfoque, (c) tipo de pesquisa, (d) nível de análise, (e) recorte temporal, (f) método, (g) base teórica e (h) referências bibliográficas. Outros três critérios específicos de análise também foram utilizados: (i) dicotomia entre as abordagens AO e OA, (j) complementaridade entre os enfoques descritivo e prescritivo, e (k) evolução teórica do tema. A dicotomia seria um sinal de desenvolvimento do tema, tendo em vista que a realização de

estudos sequenciais com diferentes abordagens possibilitaria avanço na utilidade teórica e/ou prática. Entretanto, os resultados indicam que os estudos a respeito de aprendizagem em organizações no Brasil ainda são muito incipientes em termos de teorização e de construção do conhecimento. Observou-se ainda que maior parte dos estudos revisados está associada à abordagem AO e ao enfoque descritivo, resultado que pode ser explicado em parte pelo caráter acadêmico das revistas em que foram publicados. Em termos gerais, os resultados indicam que a associação entre AO-descrição e OA-prescrição parece não ser tão evidente como aponta grande parte da literatura; que existem divergências entre a abordagem informada e aquela de fato foi utilizada no estudo; e que praticamente inexiste cumulatividade dos referenciais teóricos e temas abordados, com poucos trabalhos de mesma autoria que apresentam continuidade e/ou evolução de conteúdos. Discussões a respeito dos resultados encontrados e uma agenda de pesquisa para estudos futuros são apresentadas no final do artigo.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, prescrição, descrição.

**Abstract:** Learning in organizations is a theme that has aroused much interest from the academic community, managers and entrepreneurs. In parallel, what is observed is a multiplicity of approaches and focuses on the subject, sometimes confusing and contradictory. Part of this confusion is due to the complexity of the learning concept applied to the organizational context, even when considering the most basic level of analysis - the individual. This study aimed to map the Brazilian academic research on learning in organizations in order to identify the different approaches and concepts in the literature as well the stage of the theme development in Brazil. The work is important for providing a framework for future studies on the subject. The analytical basis of the work is a dichotomy presented in the literature between two main approaches, Organizational Learning (OL) and Learning Organizations (LO), the first approach with descriptive focus and the second with prescriptive focus. To achieve the proposed objective were analyzed 56 articles published in twelve Brazilian journals of Administration, from January 2000 to July 2011. The following analysis criteria were used: (a) approach, (b) focus, (c) research type, (d) analysis level, (e) time frame, (f) method, (g) theoretical basis and (h) references. Three other specific analysis criteria were also used: (i) dichotomy between OL and LO approaches, (j) complementarity between the descriptive and prescriptive focus, and (k) theoretical evolution of the subject.

The dichotomy would be a sign that the theme has been developed, since the realization of sequential studies using different approaches enable progress in theoretical and/or practical utility. However, the results indicate that studies of learning in organizations in Brazil are still very incipient in terms of theory and construction of knowledge. It was also observed that most of these studies is associated with the OL approach and the descriptive focus, a result that can be explained in part by the academic nature of the journals in which they were published. Overall, the results indicate that the association between OL-description and LO-prescription does not seem to be as clear as much of the literature points; there are differences between the informed approach and the one actually used in the study; and the nonexistent of accumulation of theoretical references, with few works by the same author that have continuity and/or theoretical evolution. Discussions of the findings and a research agenda for future studies are presented at the end of the article.

**Keywords:** organizational learning, learning organizations, prescription, description.

---

Artigo recebido: 20/08/2014

Artigo aprovado: 03/11/2015

---

## **1. Introdução**

O tema da pesquisa é a produção acadêmica brasileira em aprendizagem em organizações. A literatura indica haver uma dicotomia entre duas abordagens principais nesse tema: Aprendizagem Organizacional (AO) e Organizações que Aprendem (OA). Os estudos descritivos, identificados com a primeira abordagem, buscam relatar um fenômeno, suas características, as variáveis componentes, o contexto de ocorrência e os possíveis fatores que interferem em sua ocorrência. Por outro lado, os estudos prescritivos, identificados com a segunda abordagem, apresentam um enfoque normativo, no sentido de buscar determinar e atribuir julgamento de valor ao fenômeno analisado.

Considera-se no presente trabalho que as abordagens AO e OA não são concorrentes e, portanto, não devem ser tratadas como contraditórias no entendimento do fenômeno da aprendizagem em organizações. Ao contrário, as duas abordagens são consideradas complementares no processo de teorização. Estudos descritivos na abordagem AO são aqueles que objetivam uma ‘construção teórica’, seja por meio da proposição de novos conhecimentos ou da descrição de novas variáveis do fenômeno. Por outro lado, na abordagem OA, dado seu

enfoque prescritivo, os estudos buscam contribuir principalmente para o aumento do desempenho organizacional (TSANG, 1997). Nesse sentido, o processo de teorização, no qual se dá a evolução do conhecimento a respeito do tema, seria uma sequência descrição-prescrição (TSANG, 1997).

Com base na complementaridade das abordagens AO e OA, o presente estudo tem como objetivo principal identificar o estágio de desenvolvimento do tema aprendizagem em organizações no Brasil. Para isso, foram analisados 56 artigos, publicados em periódicos nacionais de administração, no período de doze anos, de 2000 a 2011. Na análise dos artigos, foram utilizados critérios relativos ao contexto das publicações, aos aspectos teóricos e metodológicos e ao desenvolvimento do conhecimento em relação ao tema, como a existência de dicotomia entre as abordagens AO e OA, a complementaridade entre os enfoques descritivo e prescritivo, e a evolução teórica a respeito do tema.

O estudo é importante por fornecer um quadro de orientação referente ao tema investigado que pode ajudar pesquisadores que já atuam na temática, ou outros interessados em atuar, a compreenderem qual o nível de evolução dos estudos que tratam de aprendizagem em organização no Brasil. O estudo pode auxiliar no desenvolvimento de pesquisas futuras consistentes ao orientar pesquisadores em suas escolhas teóricas e metodológicas.

## **2. Aprendizagem em organizações**

A aprendizagem em organizações vem despertando interesse crescente da comunidade acadêmica, de gestores e de empresários quanto aos seus conceitos, princípios, implicações, metodologias e procedimentos. Paralelo a esse interesse, o que se observa é uma multiplicidade de enfoques, por vezes, confusos e contraditórios (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006). A título de exemplo, destacam-se as diferentes abordagens psicológica e behaviorista, cognitivista, construtivistas ou sócio-histórica, utilizadas para definição do termo aprendizagem. O conceito de aprendizagem aplicado ao contexto organizacional é complexo e multidimensional, mesmo quando utilizado para o nível mais básico de análise, o individual (TSANG, 1997). O conceito de aprendizagem foi inicialmente criado para explicar um fenômeno individual, mas que passou a ser utilizado também na explicação de fenômenos que ocorrem nos níveis de grupos e de organizações (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). O Quadro 1 apresenta uma amostra da variedade de conceitos de aprendizagem nas duas abordagens – AO e OA.

**Quadro 1:** Conceitos de aprendizagem

<b>Conceitos de ‘aprendizagem organizacional’</b>
Processo de reestruturações de problemas organizacionais por meio de indivíduos com papéis decisivos na estrutura da organização (SIMON, 1970).
Aquisição, sustentação ou mudança de significados intersubjetivos por meio da expressão, transmissão e da ação coletiva (COOK; YANOW, 1993).
Processo por meio do qual a base do conhecimento organizacional é desenvolvida e moldada (SHRIVASTAVA, 1983).
<b>Conceitos de ‘organizações de aprendizagem’</b>
Organizações aptas a adquirir conhecimentos por meio da comparação de experiências pessoais com as de outras organizações (SCHAW, 1994).
Instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, comprometidas com resultados que sejam motivadores (SENGE, 1990).
Organizações capazes de adquirir, criar, produzir novos <i>insights</i> , transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus membros (GARVIN, 1993).

Fonte: elaborado pelos autores.

Os conceitos apresentados no Quadro 1 foram utilizados como base de classificação dos trabalhos analisados na presente pesquisa. Em outras palavras, o conceito de aprendizagem utilizado pelos autores das publicações, tendo como referência os apresentados no Quadro 1, é um dos indícios da abordagem (AO ou OA) adotada para desenvolvimento do estudo. Salienta-se ainda que, na presente pesquisa, o termo ‘aprendizagem em organizações’ é utilizado para se referir ao campo de estudo mais amplo que engloba essas duas principais abordagens a respeito do tema. Nos tópicos seguintes são apresentadas as abordagens AO e OA, bem como os enfoques descritivo e prescritivo que as caracterizam.

## **2.1 Abordagens**

Além dos conceitos de aprendizagem adotados na literatura, é possível distinguir as abordagens AO e OA segundo o foco de análise. Os estudos em AO têm foco nos processos individuais e sociais de aquisição e de transferência de conhecimento (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001), enquanto nos estudos de OA o foco está nas dificuldades de identificação, acesso, armazenamento e transferência do conhecimento nas organizações (ARGYRIS; SCHON, 1978). As abordagens AO e OA podem ser comparadas de diversas maneiras, nos tópicos seguintes são apresentadas as principais características de cada uma das abordagens.

### ***Aprendizagem Organizacional – AO***

A expressão ‘aprendizagem organizacional’ é uma metáfora, recurso da linguagem que possibilita antropomorfizar as organizações, atribuindo-lhes propriedades humanas. Doving (1996) afirma que a explicação do fenômeno da AO só pode ser encontrada na ação dos atores organizacionais, isto é, para se compreender como ocorre o processo de aprendizagem organizacional é preciso prestar atenção nos indivíduos que compõem as organizações. Trata-se de uma metáfora que problematiza a relação entre, pelo menos, três aspectos: a organização e o conhecimento; a organização e o processamento social e cognitivo do conhecimento; e a ação organizacional e a construção da realidade social (BASTOS et al., 2004).

Quatro dimensões geralmente são associadas à abordagem AO: (a) adaptativa, (b) compartilhamento de pressupostos, (c) institucionalização da experiência, e (d) desenvolvimento da base de conhecimento. A dimensão adaptativa considera como produto da aprendizagem as regras e os padrões de procedimentos úteis à vivência coletiva e ao desempenho na organização. A dimensão do compartilhamento de pressupostos considera as cognições e as teorias acerca do fenômeno organizacional utilizadas no dia-a-dia da organização como os principais produtos da aprendizagem. Na terceira dimensão, institucionalização da experiência, os produtos da aprendizagem são os comportamentos e as práticas institucionalizados que guiam a socialização de membros da organização. Por fim, na quarta dimensão, os produtos da aprendizagem são os conhecimentos e as informações que se tornam acessíveis a todos os membros organizacionais (SHRIVASTAVA, 1983).

Salienta-se que, na presente revisão, foram considerados como estudos na abordagem AO aqueles que dissertam a respeito das seguintes questões: (i) como ocorre o processo de aprendizagem; e (ii) como é o contexto no qual o processo de aprendizagem ocorre. Ao responder essas questões, os estudos apresentariam, portanto, descrições do que seria o processo de aprendizagem, assim como sua forma e o contexto no qual ocorre.

### ***Organizações de Aprendizagem – OA***

Os valores que fundamentam a abordagem OA referem-se aqueles que buscam aumentar a responsividade e a agilidade das organizações, fornecendo modelos e práticas tidos como bem-sucedidos aos gestores e apresentando organizações que obtiveram sucesso em seus processos de mudança.

Ao longo da década de 1990, principalmente com o trabalho de Peter Senge, o conceito de aprendizagem foi popularizado no meio acadêmico e empresarial. Senge (1990)

apresenta como pressupostos básicos para a aprendizagem em organizações a incorporação de cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico. As ‘organizações de aprendizagem’ são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados motivadores (SENGE, 1990).

As organizações de aprendizagem possuem as seguintes características: um clima que estimula os membros a questionar, aprender e desenvolver seu potencial; uma cultura de aprendizagem que envolve consumidores, fornecedores e outros grupos de interesse; assumem como central para o negócio o desenvolvimento de pessoas; e defendem a transformação e a mudança como processos contínuos (PEDDLER; BOYDELL; BURGOYNI, 1989). Uma organização que aprende é aquela que está preparada para adquirir conhecimentos, alterando seu funcionamento em face de comparações com outras organizações (SCHAW, 1994).

No cotidiano organizacional, inúmeras barreiras ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem podem ser observadas, como por exemplo, o excesso de prioridades, a definição de objetivos confusos, a falta de poder de decisão, a pressão por desempenho de curto prazo e as recompensas atreladas unicamente a objetivos financeiros (SCHAW, 1994). Explorar as barreiras e as dificuldades vivenciadas no processo de transformação das estruturas organizacionais é um dos interesses centrais da abordagem OA.

Os estudos na abordagem de OA são associados a uma valência positiva, de modo que ‘organizações de aprendizagem’ são organizações bem-sucedidas, e que, portanto, deveriam ser copiadas. A dimensão valorativa do conceito se associa, muitas vezes, à ideia de um modelo invariante de organização, baseado nos valores culturais típicos de economias desenvolvidas (BASTOS, et al., 2004).

Dentre os estudos revisados, foram considerados da abordagem OA, aqueles que versam a respeito das seguintes questões: (i) o que é necessário para se aprender; e (ii) que características o contexto deve ter para facilitar o aprender. Ao responder essas questões, os estudos apresentariam, portanto, os critérios (regras) para determinar a ocorrência ou não da aprendizagem: seu resultado, sua forma e o contexto necessário à sua ocorrência.

## **2.2. Comparação entre as abordagens AO e OA**

O Quadro 2, adaptado de Tsang (1997), apresenta uma síntese das diferenças entre as abordagens AO e OA. Observa-se no quadro que a abordagem AO é associada a um enfoque

descritivo, enquanto a abordagem OA é associada a um enfoque prescritivo.

**Quadro 2:** Comparativo entre AO e OA

Critérios	Estudos descritivos em AO	Estudos prescritivos em OA
Questão-chave	Como uma organização aprende?	Como uma organização deveria aprender?
Audiência	Acadêmicos	Praticantes
Objetivo	Construção teórica	Aumentar o desempenho organizacional
Fonte de informação	Coleta sistemática de dados	Experiências de consultoria
Metodologia	Métodos estatísticos	Estudos de caso e pesquisa-ação
Generalização	Atenção a fatores que limitam a generalização dos resultados	Tendência de generalização para todos os tipos de organizações
Resultado da aprendizagem	Mudança potencial de comportamento	Mudança atual de comportamento. Desempenho.
Relação aprendizagem/desempenho	Pode ser positiva ou negativa	Assumida como positiva

Fonte: adaptado de Tsang (1997).

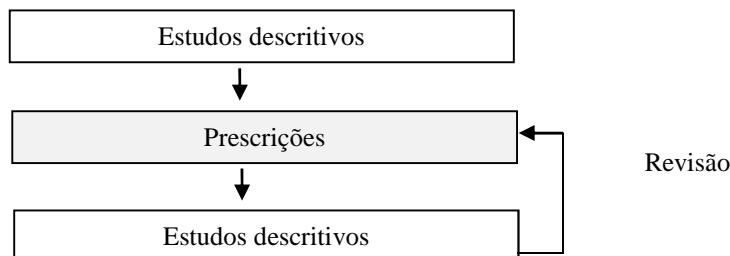
É possível distinguir os enfoques descritivo e prescritivo de acordo com o objetivo do estudo (DAWSON, 1994). Na abordagem AO, o enfoque descritivo pode ser observado quando há o relato do fenômeno da aprendizagem em organizações, seja no nível individual, grupal ou da organização. Busca-se, nesses estudos, descrever como se dá a aprendizagem, no sentido de definir o que é este processo no contexto de organizações. Por sua vez, na abordagem OA, o enfoque prescritivo pode ser observado quando a busca é pela determinação de normas ou regras gerais para ocorrência de determinado fenômeno. A prescrição se faz evidente nas recomendações dadas e nas ‘receitas’ apresentadas para alcance de desempenho e/ou competitividade. Busca-se com estudos no enfoque prescritivo delimitar características das organizações apontadas como aquelas que permitiriam a obtenção de melhores resultados por meio da aprendizagem.

Interessante notar que estudos descritivos na abordagem AO são considerados como aqueles que objetivam uma ‘construção teórica’, seja por meio da proposição de novos conhecimentos ou da descrição de novas variáveis do fenômeno. Por outro lado, para a abordagem OA, dado seu enfoque prescritivo, o objetivo seria contribuir para o aumento do desempenho organizacional. Nesse sentido, o processo no qual se dá a evolução do conhecimento a respeito do tema seria uma sequência descrição-prescrição (TSANG, 1997).

Para Tsang (1997), é nítida nos estudos a respeito de aprendizagem em organizações a dicotomia<sup>1</sup> entre descrição e prescrição. O referido autor menciona ainda que a relação entre os enfoques descritivo e prescritivo, além de ser determinante para a cumulatividade teórica na área, também indica se os estudos realizados são complementares ou não.

O processo de teorização conforme modelo de Tsang (1997) é apresentando na Figura 1. A partir de uma etapa inicial descritiva, busca-se compreender o fenômeno em questão. Nessa etapa busca-se a clarificação do que se observa. Por essa razão, a repetição de estudos descritivos, em um primeiro estágio de desenvolvimento de uma área de conhecimento se faz necessária para complementar e validar os resultados apresentados (REICHERS; SCHNEIDER, 1990). Nessa etapa, portanto, apresenta-se a introdução e a elaboração do entendimento do fenômeno.

**Figura 1:** Enfoque descritivo e prescritivo no processo de teorização



Fonte: adaptado de Tsang (1997)

Na segunda etapa, tem-se a normatização e a regulação do que é possível ocorrer dada a identificação do fenômeno investigado. Parte-se, assim, para a definição de regras gerais que determinam consequências, impactos e/ou influências do que se observa (TSANG, 1997). Tem-se, portanto, nessa etapa a evolução da argumentação quanto ao que de fato representa o fenômeno para a realidade em que ele é observado (REICHERS; SCHNEIDER, 1990).

A consolidação e a acomodação do conhecimento podem ser obtidas na terceira etapa, quando a prescrição é testada e descrita em estudos desenvolvidos por meio da aplicação de regras em casos práticos. Busca-se principalmente a validação do que havia sido prescrito e a descrição dos testes realizados para análise do fenômeno. Entretanto, as normas e regras

<sup>1</sup> Polle e Van de Ven (1989) propõem observar as tensões e oposições teóricas que geram dicotomias e usá-las para estimular o desenvolvimento de teorias mais abrangentes. Nesse sentido, uma dicotomia pode ser entendida como a divisão de um conceito em dois elementos, geralmente representados como opostos ou contrários (HEIGNOORT, 1972).

gerais prescritas podem não ser coerentes e/ou suficientes para explicar e entender o fenômeno. Por essa razão, Tsang (1997) propõe a revisão dos estudos prescritivo, pois para ele isso possibilitaria a generalização dos resultados prescritos. Caso sejam observadas variáveis intervenientes que ainda não foram consideradas na investigação do fenômeno de interesse, outra proposta seria a realização de uma revisão dos estudos descritivos.

### **3. Método**

Por meio de uma revisão bibliográfica buscou-se identificar as características dos estudos publicados na área de Administração no Brasil a respeito de aprendizagem em organizações. Foram analisados artigos publicados no período de 2000 a 2011 nos periódicos da área com melhor avaliação no Qualis Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). No processo de busca nas bases de dados dos periódicos, foram consideradas as palavras-chave ‘aprendizagem’ e ‘learning’ nos títulos e nos resumos dos artigos. Como resultado, 58 (cinquenta e oito) artigos foram selecionados inicialmente. Desses, dois foram excluídos por serem republicações de artigos anteriores, já incluídos na amostra. Assim, 56 (cinquenta e seis) artigos constituíram o universo de trabalhos analisados.

A princípio, os artigos foram sistematizados de acordo com o contexto das publicações, permitindo identificar os períodos de concentração, os periódicos onde foram publicados, bem como os autores e as respectivas instituições. Em seguida, foram utilizados os seguintes critérios gerais de análise: (a) abordagem, (b) enfoque, (c) tipo de pesquisa, (d) nível de análise, (e) recorte temporal, (f) metodologia, (g) base teórica e (h) referências bibliográficas. Esses critérios gerais foram definidos com base na linha de revisões anteriores referentes ao tema (DOGSON, 1993; CROSSAN; GUATTO, 1996; LOIOLA; BASTOS, 2003; REBELO; GOMES, 2008; ANTONELLO; GODOY, 2009).

Também foram utilizados outros três critérios específicos associados ao desenvolvimento do conhecimento em relação ao tema: (i) dicotomia entre as abordagens AO e OA, (j) complementaridade entre os enfoques descritivo e prescritivo, e (k) evolução teórica. Em relação à suposta dicotomia entre as abordagens AO e OA, observou-se a coerência entre a abordagem que os autores se propuseram a utilizar e a abordagem de fato utilizada, e o consequente enfoque utilizado em cada abordagem – descritivo ou prescritivo. Em relação à complementaridade entre os enfoques descritivo e prescritivo, foi observado se os artigos considerados descritivos apontam para a prática de suas descrições, e se os artigos considerados prescritivos buscam subsídios teóricos para suas prescrições. E quanto à

evolução teórica, a análise buscou observar se os estudos realizados têm trajetória de desenvolvimento e cumulatividade em relação aos referenciais teóricos utilizados, e se o processo de teorização, conforme modelo proposto por Tsang (1997) (ver Figura 1), está sendo seguido.

## **4. Resultados e discussão**

### **4.1. Contexto de publicação dos estudos revisados**

Em relação ao contexto das publicações no período coberto pela revisão, interessante notar que os trabalhos se concentraram especialmente em dois momentos: no ano de 2004 e no ano de 2010. Em 2004, ano mais produtivo da série analisada, foram publicados doze artigos; enquanto que em 2010 publicaram-se oito artigos relativos ao tema. Ao contrário, nos anos de 2000, 2002 e 2007 a produção foi muito baixa, apenas um, dois e dois artigos, respectivamente.

A Revista de Administração da Mackenzie - RAM, com dez artigos, e a Revista de Administração Contemporânea - RAC, com nove, foram os periódicos que mais publicaram no período coberto pela revisão. Enquanto todas as publicações na RAC se concentraram no período de 2000 a 2006, nove dos dez artigos publicados na RAM ocorreram no período de 2008 a 2011. Isto parece indicar que, enquanto a RAC perdeu o interesse pelo tema após 2006, a RAM abriu espaço para publicações a respeito do tema apenas em 2008, sendo que seis das dez publicações ocorreram em 2010 e 2011.

No que se refere à autoria, quem mais publicou no período foi: Elisabeth Loiola (UFBA<sup>2</sup>), com cinco artigos; Paulo Figueiredo (FGV/RJ<sup>3</sup>), com quatro; Arilda Godoy (UPM<sup>4</sup>), Cláudia Bitencourt (UNISINOS<sup>5</sup>), Cláudio Sampaio (PUC/RS<sup>6</sup>), Diógenes Bido (UPM), Gardênia da Silva Abbad (UnB<sup>7</sup>), Jairo Borges-Andrade (UnB), Marcelo Perin (PUC/RS) e Tomás de Aquino Guimarães (UnB), com três artigos publicados cada um.

Dentre os autores que mais publicaram sses autores, destacam-se aqueles em que se observa uma recorrência do tema entre as publicações. Marcelo Perin (PUC/RS) e Cláudio Sampaio (PUC/RS), por exemplo, desenvolveram três trabalhos publicados em 2003, 2004 e

<sup>2</sup> UFBA – Universidade Federal da Bahia

<sup>3</sup> FGV/RJ – Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro

<sup>4</sup> UPM – Universidade Presbiteriana Mackenzie

<sup>5</sup> UNISINOS – Universidade do Vale dos Sinos

<sup>6</sup> PUC/RS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

<sup>7</sup> UnB – Universidade de Brasília

2006, na abordagem AO e com enfoque descritivo. Nesses três estudos, o conteúdo envolveu uma combinação da aprendizagem com outro conceito relacionado – inovação, orientação para mercado e desempenho, respectivamente.

Gardênia da Silva Abbad (UnB) e Jairo Borges-Andrade (UnB), por meio de coautoria, publicaram cinco artigos a respeito de aprendizagem e treinamento, todos eles classificados na abordagem AO e no enfoque descritivo. O recorte temporal transversal é predominante no trabalho desses autores, tendo como foco de análise o nível individual de aprendizagem. Paulo Figueiredo (FGV/RJ) concentrou-se em estudos sobre acumulação de competências. Seus estudos referem-se à abordagem AO, com enfoque descritivo e são essencialmente qualitativos, utilizando-se de estudos de caso para realizar uma análise longitudinal da aprendizagem no nível organizacional.

Elisabeth Loiola (UFBA), apesar do significativo volume de publicações em compração aos demais autores, diversificou os conteúdos abordados em seus estudos, bem como os tipos de pesquisas desenvolvidas, as metodologias utilizadas, os níveis de análise e o recorte temporal. Mesmo desenvolvendo trabalhos classificados na abordagem AO e com enfoque descritivo, os conteúdos referem-se aos seguintes temas: aprendizagem no trabalho, teoria do ensino, AO *versus* OA (duas publicações) e racionalidade limitada dos indivíduos no contexto organizacional.

Quando se observam as instituições de ensino vinculadas aos autores dos artigos na época da publicação, levando-se em consideração todos os autores do artigo, aparece com maior destaque a UnB, a UNISINOS, a UFRGS, a UPM, a FGV/RJ e a UFBA. Importante notar que mais da metade da produção nacional referente à aprendizagem em organizações concentra-se nessas seis instituições. Além dessas, outras 28 instituições – 24 nacionais e quatro internacionais – também aparecem representadas nos artigos analisados.

#### **4.2. Características gerais dos estudos**

A Tabela 1 mostra o quantitativo e o percentual de artigos analisados em função dos critérios gerais utilizados. No primeiro critério é preciso esclarecer que os estudos foram classificados de acordo com a **abordagem** utilizada na análise dos resultados, ou com a discussão teórica apresentada. Para isso foram utilizados os conceitos de Simon (1970), Senge (1990), entre outros apresentados nos Quadros 1 e 2. Isso porque algumas publicações classificadas na abordagem AO pelos autores, de fato, realizavam análises na abordagem OA, ou vice-versa. O foco dos estudos - em AO, conforme Easterby-Smith e Araújo (2001); e, em

OA, conforme Argyris E Schon (1978) - e as questões problemas relativas a cada abordagem (*cf.* subseção 2.1) também foram critérios utilizados para classificar a abordagem dos estudos analisados.

A Tabela 1 apresenta as características gerais dos artigos revisados. As publicações classificadas na abordagem AO somam 51 (91%); sendo, portanto, apenas cinco publicações em OA: Bitencourt (2002); Guimarães (2004); Menezes, Guimarães e Bido (2011); Silva Filho (2009); Sampaio e Leitão (2007). É evidente a predominância da abordagem AO, o que pode indicar, em uma primeira análise, a possibilidade de não existência da dicotomia AO/OA nas publicações em questão. Por outro lado, essa predominância pode ser resultado do tipo de periódico utilizado na pesquisa, mis de interesse acadêmico-científico do que de aplicação.

**Tabela 1:** Características gerais dos estudos revisados

Critérios de análise	Classificação	Nº de artigos	(%)
Abordagem	Aprendizagem Organizacional (AO)	51	91%
	Organizações de Aprendizagem (OA)	5	9%
Enfoque	Descriptivo	54	96%
	Prescritivo	2	4%
Tipo de pesquisa	Empírica qualitativa	30	54%
	Empírica quantitativa	14	25%
	Ensaio teórico	7	12%
	Revisão	5	9%
Métodos utilizadas	Estudo de caso	30	54%
	Survey	13	23%
	Revisão bibliográfica	12	21%
	Pesquisa-ação	1	2%
Nível de análise	Organizacional	22	39%
	Individual	20	36%
	Multinível	8	14%
	Grupal	2	4%
	Não se aplica	4	7%
Recorte temporal	Transversal	36	64%
	Longitudinal	9	16%
	Não se aplica	11	20%
Fundamentação teórica	Aprendizagem no trabalho	18	32%
	Competências	10	18%
	Avaliação de aprendizagem	8	14%
	Capacidades tecnológicas	6	11%
	Abordagem social da aprendizagem	4	7%
	Inovação	3	5%
	Institucionalismo	3	5%
	Outros	4	7%
Total		56	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao **enfoque**, descrição ou prescrição, os estudos foram classificados a partir da análise do objetivo da pesquisa, conforme Dawson (1994) (*cf.* subseção 2.3). Nesse sentido, nenhum dos trabalhos analisados se posicionou claramente, sendo classificados apenas dois trabalhos no enfoque prescritivo: Bitencourt (2002), que atribuiu juízo de valor às práticas de aprendizagem utilizadas pelas organizações estudadas, para em seguida indicar as mais adequadas; e Souza (2004), que recomenda a adoção do conceito de ‘oportunidade’ como solução para a aprendizagem em organizações.

A observação de um número maior de publicações descritivas não necessariamente aponta para uma dicotomia entre os enfoques descritivo e prescritivo. Isso porque, primeiramente, os autores não se posicionam quanto ao enfoque, e, segundo, porque há predominância dos estudos no enfoque descritivo.

Quanto ao **tipo de pesquisa**, 79% dos artigos revisados são caracterizados como estudos empíricos, sendo que em 54% foram realizados estudos qualitativos, e em 25% quantitativos. O restante, 21%, é formado por ensaios teóricos (12%) e revisões da literatura (9%). Essa predominância de estudos empíricos, conforme Tsang (1997), é fundamental para a construção do conhecimento, uma vez que são nos estudos empíricos que geralmente são encontradas evidências favoráveis ou desfavoráveis a resultados até então descritos na literatura.

Em consonância com o tipo de pesquisa, os **métodos** mais utilizados foram estudo de caso (50%) e *survey* (23%). Destaca-se apenas uma publicação em que se adotou a pesquisação: Barcellos, Andrade e Nóbrega Filho (2005). Este fato sugere que quase todos os estudos empíricos qualitativos são estudos de caso, e que, quase todos os estudos empíricos quantitativos são *surveys*. Dentre os estudos de caso, 22 foram relativos a casos únicos e seis a casos múltiplos. De forma geral, os estudos de caso concentram-se na descrição do processo de aprendizagem nos vários níveis de análise (indivíduo, grupo, organização ou multinível) com base em modelos teóricos, como por exemplo, no modelo de Figueiredo (2001).

Em relação aos **níveis de análise**, os mais enfatizados foram o organizacional (39%) e o individual (36%). Esse resultado é convergente com as demais revisões realizadas a respeito do tema. É possível afirmar que há um equilíbrio em relação ao interesse dos dois níveis da aprendizagem mais investigados. Outro resultado foi a quantidade relativamente grande de estudos multiníveis: oito publicações (14%). De forma geral, esses oito artigos buscaram demonstrar que o processo de aprendizagem se dá nos diversos níveis e que a aprendizagem

organizacional depende mais da aprendizagem individual do que da grupal. Esse resultado também confirma outros já descritos em revisões anteriores.

Quanto aos **recortes temporais** utilizados nas publicações empíricas, a maioria (64%) realizou estudos transversais. Por sua vez, os estudos empíricos longitudinais representaram apenas 16% (nove publicações), quais sejam: Rodrigues, Child e Luz (2004), Rosal e Figueiredo (2006), Tacla e Figueiredo (2003), Castro e Figueiredo (2005), Ferigotti (2007), Figueiredo, Andrade e Brito (2010), Prochno (2004), Torres e Guimarães (2008) e Takahashi e Fischer (2009). Esse fato parece apontar para a dificuldade de se analisar o processo de aprendizagem em organizações. Isso é devido ao fato de que, ao longo do tempo, diversas variáveis de contexto e aquelas relativas a indivíduos e grupos influenciam a cumulatividade e a evolução do conhecimento em organizações. Além disso, a predominância dos recortes transversais pode indicar superficialidade das análises dos trabalhos analisados. Apresentar a descrição do processo de aprendizagem por meio de um recorte transversal parece inadequado, dado sua complexidade e abrangência. A aprendizagem é um processo que ocorre ao longo do tempo. A dificuldade na realização de estudos longitudinais a respeito de aprendizagem em organizações pode ser explicada, em parte, pela pressão cada vez maior por resultados imediatos em pesquisas, na medida em que os recursos financeiros obtidos pelos programas de pós-graduação dependem diretamente das publicações advindas desses resultados.

As **bases teóricas** mais utilizadas foram as seguintes: competências gerenciais, em nove estudos (16%); capacidades tecnológicas, em seis estudos (11%); avaliação de aprendizagem, em cinco estudos (9%); e aprendizagem no trabalho, em quatro estudos (7%). A soma das publicações que utilizaram essas bases teóricas representa quase metade (43%) do total dos estudos analisados. Esses estudos concentram-se na abordagem AO e buscaram, de forma geral, descrever como a aprendizagem afeta alguns fenômenos organizacionais, como por exemplo, a acumulação de competências e de capacidades tecnológicas. O autor mais citado foi Senge (1999), mencionado em 25 dos 56 estudos analisados. Outras referências que também foram bastante citadas são as seguintes: Kim (1993), citado em 15 estudos; Argyris e Schön (1978) em 12; Garvin (1993) em onze; Fiol e Lyles (1985) e Nonaka e Takeuchi (1997) em nove; Dodgson (1993) em oito; Lave e Wenger (1991) em sete; Argyris (1977, 1992, 1996), Elkjaer (2001), Figueiredo (2001), Kolb (1997), Lall (1992) e Swieringa e Wierdsma (1997), cada uma citada em seis estudos.

Algumas análises podem ser feitas a partir das referências mais citadas nos estudos revisados. Em primeiro lugar, é curioso notar que quase todos os estudos que citaram Senge (1999) estão alinhados com a abordagem AO, apesar do autor ser uma das principais referências na abordagem OA. Isso parece indicar falta de coerência na seleção dos referenciais teóricos. Importante notar também que, dentre os autores mais citadas nos estudos revisados, quase todas são internacionais. Apenas um autor nacional, Figueiredo (2001), figura nessa lista. De certa forma, esse fato mostra que os estudos nacionais relativos à aprendizagem em organizações, na maior parte das vezes, não buscam subsídios teóricos em outros estudos nacionais. Essa pouca valorização interna dos estudos nacionais é uma tradição na produção acadêmica a respeito do tema, e já foi reportada em revisões anteriores (VERGARA; PINTO, 2001; RODRIGUES; CARRIERI, 2001).

#### 4.3 Características relativas ao desenvolvimento da área

Os critérios específicos considerados na pesquisa para identificar o estágio de desenvolvimento do conhecimento referente ao tema foram os seguintes: existência da dicotomia AO/OA, complementaridade entre os enfoques descritivo e prescritivo, e evolução teórica. No primeiro critério, **existência da dicotomia AO/OA – i.e.**, predominância de uma abordagem sobre a outra, no volume de publicações -, inicialmente, analisou-se a coerência apresentada entre a abordagem indicada no estudo revisado e a abordagem de fato utilizada. Dos 56 artigos analisados, 51 propõem e de fato fazem uma análise na abordagem proposta. Dentre os cinco estudos ‘não coerentes’, quatro propõem analisar AO, mas apresentam um estudo a respeito de OA, e um propõe analisar OA, mas apresenta um estudo na abordagem AO. Ressalta-se o fato de que, entre os estudos classificados na abordagem OA, apenas o estudo de Sampaio e Leitão (2007) mencionou adotar a abordagem OA e de fato apresentou resultados coerentes com a posição adotada. As outras publicações indicaram realizar uma pesquisa em AO, mas apresentaram resultados voltados para a abordagem OA.

A partir dessa observação, o resultado encontrado foi de que 91% das publicações analisadas referirem-se à abordagem AO, o que indica, portanto, a existência da mencionada dicotomia – no caso, predominância de AO sobre OA. Entretanto, importante notar alguns pontos a esse respeito. Em primeiro lugar, conforme mencionado no parágrafo anterior, há certa confusão entre algumas publicações quanto à abordagem citada pelos autores e aquela de fato utilizada na análise, ou seja, não há coerência entre a proposta e o estudo apresentado. O segundo ponto refere-se à predominância de estudos na abordagem AO, não tendo sido, nas

publicações analisadas, indicada nominalmente a abordagem adotada (as exceções são principalmente aquelas que têm a dicotomia como objeto de análise), nem observada pelo volume de publicações classificadas nas duas abordagens. Por essas razões, questiona-se a representatividade da observada dicotomia.

Além disso, na análise da associação entre a abordagem AO e o enfoque descritivo e a abordagem OA e o enfoque prescritivo, dos 51 artigos classificados na primeira abordagem, um apresenta-se como prescritivo. Por outro lado, dos outros cinco classificados como OA, quatro têm enfoque descritivo. Pela pequena quantidade de estudos em OA e pela observância de estudos com abordagens não correspondente ao enfoque esperado, não é possível corroborar a associação AO-descrição e OA-prescrição nos estudos analisados.

No segundo critério específico, **complementaridade entre os enfoques descritivo e prescritivo**, observou-se que, dentre os estudos descritivos (54), 44 não fazem qualquer tipo de apontamento quanto a recomendações de ações, ou seja, não fazem prescrições para serem testadas nas organizações. Nos outros dez estudos é possível observar algum tipo de prescrição em relação ao fenômeno identificado, na maioria dos casos, por meio da agenda de pesquisa proposta, mesmo que não tenha existido intenção explícita por parte dos autores. Quanto aos dois estudos classificados como prescritivos, é possível confirmar que a análise parte da descrição teórica e/ou da realidade observada. Apesar disso, de forma geral, não se observa complementaridade entre descrição e prescrição, tal qual proposto por Tsang (1997).

No terceiro e último critério específico, que trata da **evolução teórica** a respeito do tema ‘aprendizagem em organizações’, foram observados nos estudos revisados se houve cumulatividade e se o processo de teorização proposto por Tsang (1997) foi seguido. Quanto à cumulatividade, é importante apontar que apenas quatro temas são abordados por quase metade dos estudos revisados, conforme mencionado na subseção anterior: competências gerenciais, capacidades tecnológicas, avaliação de aprendizagem e aprendizagem no trabalho. Entretanto, não se observam nos estudos novas discussões ou conclusões indicando que os resultados apontam para a evolução do conhecimento. Os resultados encontrados parecem apenas corroborar trabalhos anteriores, não indicando avanço, apenas consolidação do tema.

Observou-se em alguns estudos, como os de Figueiredo (2001), Chan (2003) e Bido, Godoy, Araújo e Louback (2008), a replicação de modelos teóricos de análise. A replicação de modelos pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento. Os testes de modelos teóricos podem apresentar indícios de confirmação ou rejeição das regras e do contexto inicialmente definidos para a ocorrência efetiva da aprendizagem em organizações. Com isso,

seria possível aprimorar tais modelos e desenvolver propostas consistentes e mais próximas da realidade prática das organizações, em especial, das organizações brasileiras. Entretanto, não é possível observar intencionalidade em nenhum dos estudos analisados em seguir as etapas descritiva e prescritiva, bem como a etapa de revisão, para a evolução do conhecimento, conforme modelo de Tsang (1997). Alguns poucos estudos descritivos até apontam para a prescrição do fenômeno observado, mas nenhum deles demonstra ter interesse na busca pela complementariedade entre descrição e prescrição.

Poucos trabalhos de mesma autoria apresentam continuidade e/ou evolução dos conteúdos abordados. Dentre os autores de maior volume de publicações, no universo observado, apenas os seguintes estudos contrariam essa tendência: Marcelo Perin (PUC/RS), Cláudio Sampaio (PUC/RS) e colaboradores; Gardênia da Silva Abbad (UnB), Jairo Borges-Andrade (UnB) e colaboradores; e Paulo Figueiredo (FGV/RJ) e colaboradores. A variabilidade entre os trabalhos revisados pode indicar que as publicações nacionais a respeito do tema pouco têm se preocupado com o desenvolvimento e a cumulatividade do conhecimento.

No que se refere à indicação de pesquisas futuras, dos 56 artigos revisados, 23 não apresentam nenhum tipo de agenda de pesquisa, ou seja, não indicam proposições ou hipóteses a serem testadas, ou pontos importantes a serem abordados em pesquisas futuras. Entre aqueles que apresentam alguma agenda de pesquisa, a maioria faz menção à necessidade de replicação e/ou aprofundamento dos resultados encontrados, mas sem nenhum tipo de especificação. Por outro lado, os estudos de Silva Filho (2009), Bastos et al. (2004) e Bido et al. (2011) apresentam agendas de pesquisas coerentes com os resultados obtidos, com lacunas de pesquisa e problemas relevantes que deveriam ser explorados em estudos futuros a respeito do tema.

## **5. Considerações finais**

O estudo buscou mapear a produção acadêmica nacional em aprendizagem em organizações, com base na suposta dicotomia entre as abordagens AO e OA. Inicialmente, a existência da dicotomia parecia indicar um estágio avançado de desenvolvimento do conhecimento em relação ao tema na literatura nacional. A dicotomia seria um sinal de avanço no entendimento a respeito das diferentes abordagens, tendo em vista que a realização de estudos com diferentes abordagens ao longo do tempo possibilitaria avanço na utilidade

teórica e/ou prática. Entretanto, observou-se que os estudos revisados estão em um estágio inicial de desenvolvimento.

Observou-se também predominância de pesquisas em AO, destacando carência de estudos e publicações na abordagem OA; incongruência entre a abordagem informada e aquela de fato utilizada no estudo; não cumulatividade dos referenciais teóricos e temas abordados nas publicações analisadas; inexistência de associação entre os enfoques descritivo e prescritivo. Alguns desses resultados podem refletir o tipo de publicação que foi analisada na revisão, tendo em vista que os artigos revisados foram selecionados em periódicos com predominante interesse acadêmico-científico.

Como conclusão principal, observa-se que os estudos revisados ainda são muito incipientes e parecem não se preocupar com o processo de teorização e construção do conhecimento a respeito do tema. Para que o conhecimento a respeito do tema possa evoluir na literatura nacional, são oferecidas algumas sugestões. Em primeiro lugar, sugere-se investigar os resultados de estudos descritivos e, a partir disso, aplicar regras (prescritivo) e identificar resultados e relações de causalidade (preditivo). Sugere-se também que as possíveis utilizações dos resultados encontrados sejam apresentadas de maneira específica pelos autores, informando claramente como os resultados devem ser testados e/ou utilizados na realidade prática das organizações. Esse esforço abre espaço para a complementaridade entre os diferentes enfoques. Uma terceira recomendação é para que os autores, além de indicar explicitamente qual das abordagens está sendo utilizada no estudo, deixem claro a natureza do fenômeno abordado, tendo em vista a diversidade de conceitos relativos ao tema. Por último, no que diz respeito ao desenvolvimento teórico, sugere-se aumentar a ‘conversação’ entre os autores nacionais, reduzindo assim a dependência de referenciais estrangeiros, o que poderia gerar teorias de médio alcance mais consistentes, capazes de explicar o fenômeno da aprendizagem em organizações brasileiras.

## **Referências**

- ANTONELLO, C.; GODOY, A. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.49, n.3, p. 266-281, 2009.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 115-24, set./out. 1977.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice.** Reading, MA: AddisonWesley, 1996.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BARCELLOS, P.; ANDRADE, A.; NÓBREGA FILHO, A. Construção do futuro com grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.40, n.4, p.321-329, 2005
- BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisas. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.39, n.3, p.220-230, 2004.
- BIDO, D; GODOY, A; ARAUJO, B; LOUBACK, J. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v.11, n.2, p.68-95, 2010.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v.3, n.1, p.135-157, 2002.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, Edição Especial, v.46, p.110-112, 2006.
- CASTRO, E. C.; FIGUEIREDO, P. N. Does Technological Learning Pay Off? Implications of Capability Accumulation for Techno-economic Performance Improvement in a Steelmaking Unit in Brazil (1997-2001). **Brazilian Administration Review – BAR**, v. 2, n. 1, art. 3, p. 38-56, 2005.
- COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. In: COHEN, M.; SPROULL, L. (org.). **Organizational learning.** London: Sage, p.430-460, 1996.
- CROSSAN, M.; GUATTO, T. Organizational learning research profile. **Journal of Organizational Change Management**, v.9, n.1, p.107-112, 1996.
- DAWSON, C. Human resource accounting: from prescription to description? **Management Decision**, v.32, n.6, p.35-40, 1994.

- DODGSON, M. Organization learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v.14, n.3, p.375-94, 1993.
- DODGSON, M. Organization learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, Berlin, v. 14, n. 3, p. 375-94, 1993.
- DOVING, E. **In the image of man**: organizational action, competence and learning. London: Sage, p.185-199, 1996.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem**. Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p.15-34, 2001.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.
- FERIGOTTI, C. M. S. Aprendizagem e Acumulação de Competências Inovadoras em Produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003). **Revista de Administração de Empresas (eletrônica) – RAEE**, v. 1, n. 1, art. 7, p. 100-118, 2007.
- FIGUEIREDO, P. N. **Technological learning and competitive performance**. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.
- FIGUEIREDO, P. N.; ANDRADE, R. F.; BRITO, K. N. Aprendizagem tecnológica e acumulação de capacidades de inovação: evidências de Contract Manufacturers no Brasil. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 45, n. 2, p. 156-171, 2010.
- FIGUEIREDO, P. **Technological learning and competitive performance**. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July/Aug. 1993.
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v.74, n.4, p.78-91, 1993.
- GUIMARÃES, T. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 39, n.3, p.231-241, 2004.

- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org). **Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.
- LALL, S. **Technological capabilities and industrialization**. World Development, New York, v.20, n.2, p.165-186, Feb. 1992.
- LAVE, J., WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.7, n.3, p.181-201, 2003.
- MENEZES, E.; GUIMARÃES, T.; BIDO, D. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v.12, n.2, p.4-29, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEDDLER, M.; BOYDELL, P.; BURGOYNI, J. Toward the learning company. **Management Education and Development**, v.20, n.1, p.1-8, 1989.
- POOLE, S.; VAN DE VEN, A. Using paradox to build management and organizational theories. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.562-578, 1989.
- PROCHNO, P. Learning Curve? Which One? **Brazilian Administration Review – BAR**, v. 1, n. 1, art. 4, p.53-66, 2004.
- REBELO, T.; GOMES, A. Organizational learning and the learning organization - reviewing evolution for prospecting the future. **The Learning Organization**, v.15, n.4, p.294-308, 2008.
- REICHERS, A.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: an evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. (ed.). **Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, p.5-39, 1990.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J.; LUZ, T. R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n.1, p. 27-43, 2004.
- RODRIGUES, S; CARRIERI, A. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p.81-102, 2001.

ROSAL, A. C. L.; FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem Corporativa e Acumulação Tecnológica: a Trajetória de uma Empresa de Transmissão de Energia Elétrica no Norte do Brasil. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.31-43, 2006.

SAMPAIO, M.; LEITÃO, S. Economia de comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais. **Revista de Administração Pública – RAP**, v.41, n.3, p.419-42, 2007.

SCHAW, R. A capacidade de agir: criação de um contexto para a criação de poder. In: NADLER, D. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SENGE, P. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Correyency Doubleday, 1990.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v.20, n.1, p.7-28, 1983.

SILVA FILHO, A. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v.10, n.1, p.37-57, 2009.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SOUZA, Y. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas (eletrônica) – RAEE**, v.3, n.1, p.1-16, 2004.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **A Organização que Aprende**. São Paulo: Atlas, 1997.

TACLA, C. L.; FIGUEIREDO, P. N. Processos de Aprendizagem e Acumulação de Competências Tecnológicas: Evidências de uma Empresa de Bens de Capital no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 7, n. 3, p. 101-126, 2003.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional – um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 10, n. 5, 2009.

TORRES, F. R.; GUIMARÃES, T. A. Papel de Visitas Técnicas na Aprendizagem e Institucionalização de Práticas de Controle Externo. **Brazilian Business Review – BBR**, v. 5, n. 1, p. 72-88, 2008.

TSANG, E. Organizational Learning and the Learning Organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v.50, n.1, p.73-89, 1997.

Aprendizagem em organizações: reflexões a respeito da produção acadêmica no brasil

**Mariana Guerra, Adalmir de Oliveira Gomes, Catarina Cecília Odelius**

VERGARA S.; PINTO, M. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p.103-121, 2001.

---