

---

# A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil

---

Elizabeth Loiola

Antonio Virgilio Bittencourt Bastos

## RESUMO

O crescente interesse em analisar os processos que conduzem à aprendizagem organizacional ou em descrever as características das **organizações que aprendem**, tornou o tema da aprendizagem em organizações alvo de intensa pesquisa na comunidade científica internacional e objeto de ampla literatura de divulgação científica para gestores e consultores. No presente estudo buscou-se mapear a produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil, divulgada no período de 1997 a 2001. Para tanto, foram analisados 43 artigos completos, publicados nos principais periódicos da área de Administração e anais de dois importantes congressos científicos. Além de fornecer uma caracterização geral desta produção, os resultados revelam temas, conceitos, bases teóricas, referências e tipos de pesquisa que predominam neste domínio de investigação. Esses resultados podem ser úteis para delinear uma agenda de pesquisa que equacione os principais dilemas e preencha as lacunas claramente perceptíveis na área.

**Palavras-chaves:** aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, produção acadêmica.

## ABSTRACT

The recent interest of academia in analyzing processes that result in organizational learning or in describing features of **learning organizations** has contributed to build a central subject within the international scientific community and the literature addressed to managers and consultants. The present study has attempted to map out the academic production on organizational learning in Brazil. We have analyzed 43 articles published on main periodicals in the field of Management and annals of two important scientific congresses. Besides mapping this production, the results of this study reveal that some themes, concepts, theoretical frames, references and typologies of research are paramount and prevailing in this field of research. These results may be useful in order to set up a research agenda which tries to solve the main problems related to organizational learning and the scientific gaps in this research area.

**Key words:** organizational learning, learning organization, academic production.

## INTRODUÇÃO

Embora o termo aprendizagem organizacional tenha sido pioneiramente usado na década de 50, só no final dos anos 70 começou a surgir, em fluxo mais regular, um conjunto de artigos e livros sobre o tema (Prange, 1996). Easterby-Smith e Araujo (1996), Prange (1996) e Popper e Lipshitz (1998) apresentam estatísticas, coletadas em fontes diversas, que comprovam crescente interesse de estudiosos, consultores e empresas no tema aprendizagem organizacional. Outro indicador dessa crescente importância e, simultaneamente, da maior densidade de publicações, é a proliferação de esforços de revisão de literatura na área, que buscam avaliar o estado da arte em termos teóricos e empíricos. Exemplos desses esforços são os trabalhos de Huysman (1996), Prange (1996) e Edmondson e Moingeon (1998).

De fato, a temática da aprendizagem no âmbito dos estudos organizacionais vem continuamente ganhando maiores proporções. Fator chave para as organizações em ambientes de mudança constante e novas exigências contextuais, a aprendizagem tende a gerar lições que formam as teorias de ação dos indivíduos (Argyris, 1992) nas organizações.

Easterby-Smith e Araujo (1996) e Bastos et al. (2002) apontam que os estudos na área se bifurcam em duas perspectivas diferenciadas: a de aprendizagem organizacional e a de organizações que aprendem. Dentro de cada uma dessas perspectivas, há tensões, limitações e potenciais de análise, conforme sintetizado no Quadro 1.

**Quadro 1: Aprendizagem Organizacional *versus* Organizações que Aprendem**

	<b>Aprendizagem organizacional</b>	<b>Organizações que aprendem</b>
<b>Principais Teóricos</b>	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
<b>Base para Construção Teórica</b>	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
<b>Foco de Análise</b>	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender
<b>Orientação da Literatura</b>	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
<b>Orientação Normativa</b>	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2002).

Bastos et al. (2002) sinalizam, ainda, a importância dessas duas perspectivas, porque ensejam, de um lado, a explicação/compreensão do fenômeno e, de outro, oferecem ferramentas para a ação e a prática organizacional. Para os autores,

“o olhar de acadêmicos e pesquisadores volta-se para a construção de teorias sobre o fenômeno, apoiando-se em investigação empírica, privilegiando o rigor metodológico de forma a descrever como as organizações estão aprendendo e os fatores associados a tal processo. Os gestores e consultores, por outro lado, oferecem sua contribuição, a partir de suas experiências práticas bem sucedidas, que, ao serem generalizadas para qualquer contexto, normalizam e prescrevem o que as organizações devem fazer para aprender. Embora não tenhamos, aqui, dois mundos isolados – parte importante da pesquisa acadêmica termina sendo influenciada por idéias e modelos que nascem do contexto de consultorias e vice-versa - essas duas perspectivas, quando colocadas lado a lado no espaço cuja prioridade seria a produção de conhecimento sobre a aprendizagem organizacional, revelam significativas diferenças que são fontes de tensão e geradoras de debates que animam todo o campo” (Bastos et al., 2002, p. 2).

Para além da fragmentação, das tensões e dos vieses do campo, observa-se, sobretudo, a falta de diálogo entre seus diferentes enfoques. Essa falta de diálogo, por sua vez, parece refletir atenção insuficiente para o desenvolvimento cumulativo de conhecimento e para a ampliação dos níveis de consistência de seus diferentes enfoques. Easterby-Smith e Araujo (1996) identificaram, em adição, o predomínio de literatura proveniente dos Estados Unidos, favorecendo a difusão de valores e modos de ver típicos da cultura desse país. Nova importante lacuna mapeada na literatura do campo de estudos em aprendizagem organizacional foi a pequena frequência de trabalhos empíricos focados em microprocessos de aprendizagem dentro das organizações ou interorganizações, de natureza independente, com distanciamento crítico, a partir de metodologias qualitativas para a verticalização do conhecimento (Easterby-Smith e Araujo, 1996).

Considerando-se que as organizações aprendem de forma diferente, então parecem existir evidências fortes de que diferenças relativas ao contexto – pessoas, grupos, setor e local de atuação – são condicionantes que exercem impacto sobre a vivência de aprendizagem de cada organização. Contudo essas especificidades ainda são negligenciadas nos estudos sobre aprendizagem organizacional, especialmente nos casos de associação entre aprendizagem e inovação. Kim (1998) observa que pesquisas sobre essa matéria específica estão concentradas nos países desenvolvidos, apesar dos progressos visíveis de alguns países em desenvolvimento, em termos de industrialização, educação e tecnologia, o que constituiria nova lacuna no campo.

Recente trabalho apresentado por Antonello (2002) expõe uma análise da produção científica sobre três temas bastante correlacionados – aprendizagem organizacional, competências gerenciais e gestão do conhecimento, com foco nas questões epistemológicas. Além do crescimento da produção nacional sobre os temas, observado no período, a autora aponta que os textos sobre aprendizagem organizacional, o que nos interessa neste momento, caracterizam-se pela predominância de estudos de caso de natureza qualitativa e inseridos em paradigma funcionalista, usando a conhecida classificação proposta por Burrell e Morgan (1979). É interessante observar que, entre as recomendações que a autora faz para o desenvolvimento de pesquisas posteriores, encontram-se a exploração de teóricos que dão suporte à pesquisa, de origem das referências bibliográficas utilizadas, assim como aprofundamento dos temas e conceitos investigados.

Em vista da relevância que o tema da aprendizagem está conquistando no âmbito dos estudos em organizações e das diferentes perspectivas e abordagens adotadas, no presente trabalho buscou-se mapear o estado da arte desse campo no Brasil, tomando como referência os artigos publicados entre 1997 e 2001<sup>(1)</sup>. Mais precisamente, buscou-se localizar a origem e tipo de trabalho, as questões que vêm despertando maior interesse dos pesquisadores nacionais, a orientação predominante em termos de referencial teórico e os autores que dão suporte aos estudos, além de descrever as principais características metodológicas dos trabalhos publicados. Levantamentos desta natureza são particularmente importantes para incentivar a reflexão, pelos próprios pesquisadores, sobre os desafios e limites que cercam a sua prática. No caso específico do presente trabalho, os resultados obtidos podem ensejar, adicionalmente, uma avaliação de quanto a nossa pesquisa sobre aprendizagem organizacional se articula de forma reflexa ou crítica a uma agenda definida fora do país.

Apresentando os resultados dessa pesquisa, este trabalho compreende, além desta introdução, mais três seções. Na próxima seção, explicitamos os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa. Em seguida, registramos e analisamos os resultados da pesquisa em termos de caracterização da produção, estratégias de pesquisa, referências conceituais e distinção entre as perspectivas de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem. Na última seção, são consignadas as considerações finais e ponderações dos autores sobre as limitações da pesquisa realizada e as perspectivas do campo.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seleção das fontes de pesquisa buscou assegurar a cobertura dos periódicos nacionais mais expressivos, assim como de anais de dois dos mais importantes

encontros de pesquisadores, acadêmicos e consultores no campo da Administração.

Assim, levantamos todos os artigos sobre aprendizagem em organizações, publicados nos últimos cinco anos (1997 a 2001), nos seguintes periódicos e anais: Revista de Administração de Empresas (RAE), publicada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGVSP); Revista de Administração Contemporânea (RAC), publicada pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD); Organizações e Sociedade (O&S), publicada pelo Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA); Revista de Administração (RAUSP), publicada pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP); anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e *The Business Association of Latin American Studies* (BALAS). Em relação aos anais do BALAS, foram localizados e consultados apenas os volumes dos anos de 1998, 1999 e 2001<sup>(2)</sup>.

Em um primeiro estágio, foram selecionados os artigos que apresentavam, seja no título, seja no conjunto de palavras-chaves, as expressões aprendizagem, aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, aprender, ciclo de aprendizagem, só para citar as mais importantes. Nesse estágio, foram identificados 51 artigos. No segundo estágio, os textos pré-selecionados foram lidos integralmente. Após essa leitura, oito foram descartados do conjunto inicial, uma vez que ficou evidente que tratavam de assuntos não relacionados com a abordagem específica da aprendizagem em organizações. Assim, 43 artigos constituíram o universo de artigos analisados. No terceiro estágio, os 43 artigos foram novamente lidos e analisados com base em um roteiro de análise, formulado especialmente para esta pesquisa. Esse instrumento reunia um conjunto de itens que avaliavam cada texto em três dimensões. A primeira fazia uma caracterização geral do trabalho e dos autores por meio da identificação de sua instituição de origem, formação, titulação etc. A segunda focalizava aspectos de conteúdo ou questões relacionadas ao tema aprendizagem em organizações e os principais termos utilizados, permitindo classificar os artigos entre as duas abordagens anteriormente referidas: **organizações que aprendem** ou **aprendizagem organizacional**. E, por fim, em sua terceira dimensão, foram identificadas as características metodológicas do artigo, como, por exemplo, a sua natureza – se ensaio, revisão de bibliografia, relato de experiência ou pesquisa com desenho de investigação – sua estratégia de pesquisa de campo, seus resultados e os autores mais citados.

Verificamos a ocorrência de cinco casos de artigos publicados em duplicidade nos veículos pesquisados, o que pode ser explicado pelo fato de estarmos trabalhando, simultaneamente, com anais de congressos e revistas científicas. Optamos, portanto, por manter as referências conforme identificadas, tendo em

vista que, dadas as suas distintas naturezas, a supressão de artigos publicados em diferentes veículos diminuiria a visibilidade do alcance que o tema tem conquistado nos últimos anos, o que contrariaria nossos objetivos fundamentais. Os resultados levantados foram tratados com auxílio do Sphinx Léxica, um programa para tratamento de dados quantitativos e qualitativos.

## A PRODUÇÃO SOBRE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

Para apresentar as informações levantadas nos artigos, optamos por organizar os resultados da pesquisa com base em quatro eixos de análise: caracterização da produção; estratégias de investigação utilizadas nos textos; suas principais referências conceituais; e distinção entre as abordagens das organizações que aprendem e aprendizagem organizacional.

### Caracterização da Produção

Os artigos analisados estão distribuídos, em relação ao ano de publicação e aos periódicos ou anais de eventos em que foram publicados, conforme a Tabela 1. A análise dessa tabela evidencia que, ao longo do período, os anais do ENANPAD veicularam em torno de 72% do total de artigos pesquisados. Ademais, entre 1998 e 2000, todos os artigos sobre aprendizagem em organizações foram publicados nos dois anais selecionados, sendo que, no subperíodo de 1999-2000, os anais do ENANPAD concentraram todos os artigos publicados. Em 2001, evidenciando o que pode vir a se configurar como uma inflexão em termos de veiculação no campo, verificou-se aceleração do ritmo de difusão, seja porque o número total de artigos cresceu a uma taxa superior à média do período, seja porque se observou maior presença de artigos nos periódicos selecionados.

**Tabela 1: Artigos sobre Aprendizagem por Ano e Fonte**

Anais de Eventos/ Periódicos	1997	1998	1999	2000	2001	Total
<b>ENANPAD</b>	3	2	10	6	9	30
<b>BALAS</b>	0	2	0	0	3	5
<b>RAE</b>	1	0	0	0	2	3
<b>RAC</b>	2	0	0	0	0	2
<b>O&amp;S</b>	1	0	0	0	2	3
<b>RAUSP</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	07	4	10	06	16	43

Fonte: pesquisa realizada.

A concentração de textos nos anais do ENANPAD sugere duas explicações distintas: de um lado, confirma que o tema aprendizagem organizacional tem recebido crescente atenção de representantes da academia; por outro, reflete a maior flexibilidade desse veículo, seja porque comporta maior número de artigos publicados simultaneamente, seja porque, tradicionalmente, acolhe temas emergentes e novas abordagens, constituindo-se em mecanismo de renovação do campo. A reduzida presença de artigos nos principais periódicos da área, no entanto, revela que a maior parte da produção comunicada em congressos não está sendo transformada em textos competitivos para a publicação nos nossos periódicos mais bem avaliados.

Não foram identificados na RAUSP, no período examinado, artigos que versassem sobre aprendizagem em organizações. Rodrigues e Carrieri (2000), em levantamento sobre a produção acadêmica na área de estudos organizacionais, apontaram certa variedade de tópicos na RAE e na Revista de Administração Pública (RAP), fato que atribuem a um esforço desses periódicos para acompanhar temas atuais. Entretanto, segundo os mesmos autores, tal esforço parecia não se aplicar à RAUSP, cuja linha editorial tendia a se concentrar em áreas mais tradicionais e consolidadas. Sugere-se que a opção editorial da RAUSP se mantém, o que explicaria a ausência de artigos sobre aprendizagem em organizações nessa revista, no período em análise.

Ainda com relação à caracterização da produção, quatro aspectos relevantes foram identificados. O primeiro diz respeito ao caráter eminentemente interdisciplinar da área, evidenciando, em especial, expressiva interface de Administração e Psicologia. Ainda que todos os periódicos consultados tenham sido relacionados diretamente à área de Administração, em 53,5% das referências utilizadas nos artigos analisados, constatamos essa forte interface, seja pelo conteúdo tratado, seja pela bibliografia usada. Como sabemos, aprendizagem é um dos mais clássicos conceitos da Psicologia, dela recebendo, ao longo da história, múltiplas abordagens e que, ainda hoje, continua sendo amplamente investigado. Grande parte da discussão que cerca o conceito de aprendizagem organizacional advém, exatamente, dessa transposição de um conceito classicamente utilizado para explicar processos no nível individual, para a compreensão de processos organizacionais. É compreensível, portanto, que a Psicologia forneça os princípios básicos desse processo e que tais princípios sejam tomados como ponto de partida para a análise do que ocorre nas organizações.

O segundo aspecto diz respeito à origem institucional dos trabalhos publicados. A Tabela 2 registra os artigos a partir da instituição do primeiro autor. Vale ressaltar que, nos casos em que o primeiro autor explicitou vinculação com mais de uma

instituição, para fins dessa análise, consideramos somente a instituição citada em primeiro lugar. Esse critério de vinculação já foi anteriormente utilizado por Vergara e Pinto (2001). Procuramos, dessa forma, manter um padrão de consistência e uniformidade no tratamento de referências e citações para a análise da produção acadêmica.

**Tabela 2: Artigos por Origem do Primeiro Autor**

<b>Instituição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Instituição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>
UFBA	8	Mackenzie	1
USP	6	PUC Rio	1
UNISINOS	6	PUC RS	1
UFSC	4	PUC SP	1
UFPR	4	UFLA	1
UFRGS	3	UFPB	1
FGV SP	2	UFPE	1
UFMG	2	UnB	1

Fonte: pesquisa realizada.

Conforme os dados da Tabela 2, seis instituições respondem por 72% dos artigos publicados, em um total de 16 instituições, no período pesquisado. Quatro delas (UFBA, USP, UFPR e UFRGS) são sede de programas de pós-graduação em Administração mais bem avaliados pela CAPES. Os dados dessa tabela indicam, ainda, a existência e localização dos principais grupos de pesquisa ativos no campo de aprendizagem em organizações. Nesse levantamento, apontamos a ausência da UFRJ que, mesmo possuindo um programa de pós-graduação em Administração que figura entre os cinco melhores cursos do país, parece não estar dedicando esforços sistematizados de pesquisa em aprendizagem organizacional.

A pesquisa nacional sobre aprendizagem organizacional aborda tal fenômeno de forma bastante articulada com um conjunto de outros conceitos correlatos, seguindo, de alguma forma, a tendência da pesquisa internacional. O terceiro aspecto permitiu identificar outros subtemas que são abordados de forma concomitante quando se estuda a aprendizagem organizacional. Os principais subtemas relacionados à aprendizagem em organizações, podem ser visualizados na Figura 1.



**Figura 1: Frequência de Subtemas Relacionados à Aprendizagem Organizacional**



Fonte: pesquisa realizada.

A análise dos dados desse gráfico nos permite fazer três importantes inferências. A primeira tem que ver com a forte associação entre aprendizagem em organizações, mudança organizacional, inovação e competitividade, confirmando o que já havia sido enunciado por Easterby-Smith e Araujo (1996) e Cabral (2000). Esses três temas guardam estreita relação na literatura atual e se articulam em forte argumentação, que aponta tais fenômenos como a marca principal das transições que caracterizam o fim de um paradigma burocrático ou taylorista-fordista de organização do trabalho e a emergência de novos modelos, arquiteturas e estratégias de gestão, guiados pela noção básica de flexibilidade, capacidade adaptativa e pró-atividade. A força desse argumento é bem expressa na seguinte afirmação de Lennon e Wollin (2001, p. 410): “when organizations succeed in developing and nurturing their organizational learning they create a form of intellectual capital that is difficult for competitors to imitate. Since learning enhances organizational ability to adapt and respond rapidly, it conveys competitive advantage on the organization”.

Ainda quanto à primeira inferência, observa-se a prevalência da noção de que o resultado da aprendizagem organizacional é sempre benéfico em termos de desempenho competitivo, somente ressaltando-se seus aspectos positivos e funcionais. Na verdade, aprender e, antes disso, aprender a aprender, tornam-se, crescentemente, habilidades fundamentais dos indivíduos e das organizações. Entretanto, no contexto atual, no qual as formas tradicionais de fazer e organizar

estão se mostrando pouco aptas a gerar os níveis usuais de retorno financeiro, aprender pode requerer desaprender. A desaprendizagem é fundamental no processo de construção compartilhada de conhecimentos na organização, uma vez que, como já foi registrado anteriormente, o aprendizado pode conduzir a rotinas que, institucionalizadas, são tomadas como dados, não são questionadas e parecem pairar desvinculadas de seu sentido original e que, mesmo assim, se perpetuam na organização sem que ela questione sua validade e seus princípios. Essa problemática está quase ausente dos trabalhos analisados sobre aprendizagem em organizações. Exceção a essa regra são os trabalhos intitulados *Rotinas Organizacionais Defensivas: um Estudo sobre as Formas de Manifestação durante um Processo de Mudança Organizacional*, de Loraine Bothomé Muller e Marcelo Milano Falcão Vieira, e *A Institucionalização de Rotinas Defensivas: um Estudo das Deficiências de Aprendizagem de uma Escola de Idiomas*, de Naerbal Silva e Marcílio Lima, ambos publicados em anais do ENANPAD.

A segunda inferência é sobre a relação aprendizagem em organizações e cultura organizacional. Trabalhos anteriormente realizados sobre aprendizagem em organizações (Weick, 1995; Loiola e Rocha, 2000) indicaram que a vertente culturalista parecia muito promissora em termos de potencial explicativo do fenômeno, mas era, ainda, pouco difundida. Além disso, o campo ressentia-se de trabalhos que explorassem as especificidades setoriais e locais, sobretudo quando se relacionavam aprendizagem e inovação, conforme indicado por Kim (1998). Com base nos resultados desta pesquisa, não se pode afirmar uma reversão nesse quadro. Todavia chamou a atenção a forte associação entre os temas aprendizagem organizacional e cultura organizacional, o que parece indicar, pelo menos, maior inclinação para a utilização de construtos provenientes de abordagens culturalistas em pesquisas no campo de aprendizagem em organizações, entre os artigos analisados.

A terceira inferência é sobre os subtemas que apresentaram, relativamente, menor frequência de associação com o tema aprendizagem em organizações. Esses subtemas – liderança, processo decisório, processos interpessoais e conflitos – são questões tradicionais da área e que não estão sendo, na proporção desejável, retomadas em suas estreitas relações com os processos de aprendizagem organizacional. Tal quadro sugere a necessidade de se desenharem pesquisas que contemplem esses recortes temáticos e, em especial, que incorporem as assimetrias entre os sujeitos dos processos de aprendizagem nas organizações em termos de conhecimento, de poder, de motivação, de potencial para aprendizagem etc.

Finalmente, o quarto aspecto relevante, identificado quanto à caracterização da produção, diz respeito aos termos ou conceitos mais utilizados pelos pesquisadores.

Como era de se esperar, os termos mais usados pelos autores dos artigos pesquisados, por ordem decrescente de citação, foram: **aprendizagem organizacional**, termo esse freqüentemente utilizado para definir amplo campo de pesquisa e que foi citado em 72% dos artigos analisados; **aprendizagem individual** e **organizações de aprendizagem**, termos que apresentaram a mesma freqüência relativa de citação (46,5%); **double loop** (citado em 35% dos artigos); **single loop** (citado em 28% dos artigos); **cognição** (citado em 28% dos artigos); **memória organizacional** e **aprendizagem de grupo** (citados em 14% dos artigos); e **rotinas defensivas** e **acomodação** (citados em 9% dos artigos), entre outros. A simples identificação desses conceitos nos permite avaliar a influência de teóricos importantes para a constituição deste domínio de investigação nos estudos organizacionais, visão que se complementa quando examinamos os autores mais freqüentemente citados nas referências dos artigos examinados.

Os autores que tiveram mais trabalhos citados nos artigos sobre aprendizagem em organizações constam da Tabela 3. Entre os cinco primeiros classificados, quatro são estrangeiros e com produção concentrada em países de língua inglesa, destacando-se, como esperado, os trabalhos de Peter Senge e de Chris Argyris que são, reconhecidamente, trabalhos seminais que abrem as duas matrizes ou principais vertentes que caracterizam a pesquisa neste domínio de estudo e debate.

**Tabela 3: Autores com Mais Trabalhos Citados**

<b>Autor</b>	<b>Referências</b>
SENGE, P.	42
ARGYRIS, C.	34
FLEURY, A., FLEURY, M.T.L.	23
MORGAN, G.	14
SCHEIN, E.	14
ARGYRIS, C., SCHÖN, D.	11
FLEURY, M.T.L.	11
DODGSON, M.	9
GARVIN, D.	9
NONAKA, I.	9
KIM, D.	8
ANDRADE, A.	5
ANDRADE, J.E.	5
DEGEUS, A.	5
DRUCKER, P.	5
HAMEL, G., PRAHALAD, C.K.	5
KOLB, D.	5
RUAS, R.	5
SWERINGA, J., WIERDSMA, A.	5
SIMON, H.	5

Fonte: pesquisa realizada.

Entre os autores registrados na Tabela 3, apenas Afonso Fleury, Maria Teresa Leme Fleury, Roberto Ruas, A. Andrade e J. E. Andrade são brasileiros. Cabe ressaltar que a autora Maria Tereza Leme Fleury, se consideradas também as referências de trabalhos realizados em conjunto com Afonso Fleury, passa a figurar na segunda posição na classificação dos autores com mais trabalhos citados, empatando com Argyris, o que ressalta a importância de sua produção como referência no campo de aprendizagem nas organizações no Brasil.

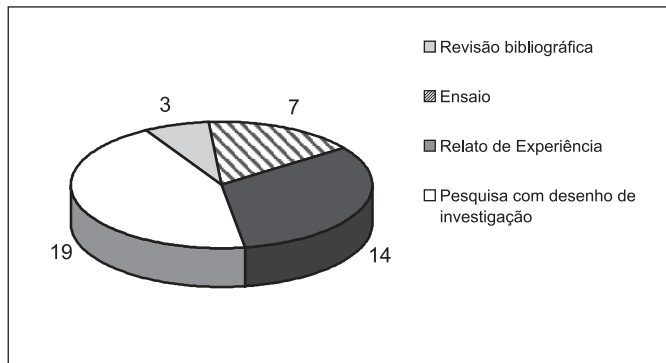
## Estratégias de Investigação

As estratégias de investigação utilizadas nos informam sobre o tipo de conhecimento que está sendo produzido em determinada área: se ele é especulativo, se é empírico, se existem modelos sendo produzidos e aplicados e, ainda, se há ou não a intenção de produção e desenvolvimento de teorias.

Nesse tópico, fazemos uma análise dos trabalhos de acordo com quatro tipos distintos de estratégias de investigação: revisão de bibliografia, ensaio, relato de experiência e pesquisa com desenho de investigação. Como revisão bibliográfica, classificamos os artigos que faziam um apanhado da literatura com algum nível de diálogo entre as diversas correntes que tratam do tema. Tratando-se, no fundo, de “opinião bem fundamentada” (Demo, 2000), ensaios seriam artigos que apresentam alguma construção teórica a partir de prévia revisão da literatura. Segundo Demo (2000, p. 185),

“não obstante a liberdade maior que o ensaio implica, para ser considerado minimamente científico precisa incluir, mais ou menos, os passos lógicos descritos: ter tema claro sobre o qual se expressa a opinião, alguma fundamentação científica que permita questionamento sustentável, por vezes também o uso de dados ilustrativos, e a realização da proposta. Critério fundamental será não exagerar opinião como questão particular, subjetiva apenas, porque isso não permitiria questionamento adequado”.

Já os relatos de experiência corresponderiam, preponderantemente, a descrição de casos baseados em experiências singulares do fenômeno em análise, enquanto como pesquisa com desenho de investigação foram considerados os artigos que envolviam algum trabalho empírico, independentemente de seus métodos e técnicas de pesquisa, gerando dados quantitativos ou qualitativos. Adicionalmente, seu universo de investigação seria uma amostra de  $n$  empresas ou um subconjunto do corpo funcional de uma ou mais empresas, o que implicaria esforço de pesquisa mais extensivo, para identificar generalidades e, por essa razão, com nível de profundidade de análise menor do que na categoria anterior (vide Figura 2).

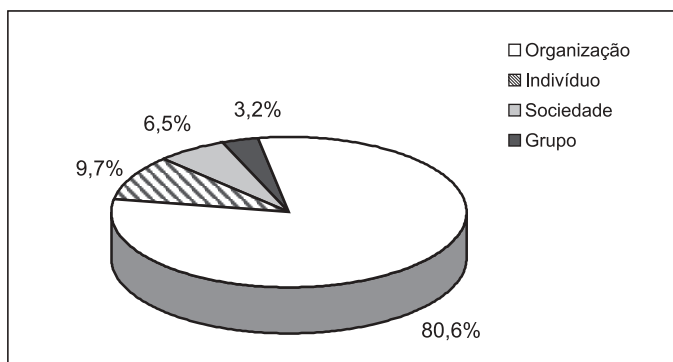
**Figura 2: Natureza do Artigo**

Fonte: pesquisa realizada.

Chamou a atenção que a produção científica revele certo equilíbrio entre pesquisas com desenho de investigação e relatos de experiências, com ligeiro predomínio dos primeiros, enquanto é relativamente menos expressiva a produção de ensaios e de revisão de bibliografia. Essa configuração revela forte inclinação na área para o desenvolvimento de trabalhos com sólida base empírica. A divisão quantitativa observada entre as diferentes naturezas de artigos pode ser tomada, também, como indicador da divisão da área entre as duas vertentes referidas anteriormente: uma mais acadêmica, de pesquisa com desenho de investigação; e outra mais profissional, como relato de experiência.

Um segundo aspecto que merece ser comentado, tendo como referência a Figura 3, refere-se ao nível de análise empregado nos estudos realizados. A imensa maioria dos artigos analisados desenvolveu-se em nível da organização, o que denota uma visão mais macro dos processos organizacionais. Tal configuração mostra-se coerente com os achados de Easterby-Smith e Araujo (1996). A pouca atenção conferida ao nível microorganizacional e às interações dos indivíduos nos pequenos grupos sugere que os pesquisadores não estão devotando atenção particular a um dos problemas centrais dessa área de pesquisa: como se dá a articulação ou a passagem de processo que é essencialmente individual para o nível coletivo, ou seja, assume-se a existência do fenômeno de aprendizagem organizacional sem consciência mais clara da natureza metafórica deste conceito, como assinala Døving (1996).

**Figura 3: Unidade de Análise**

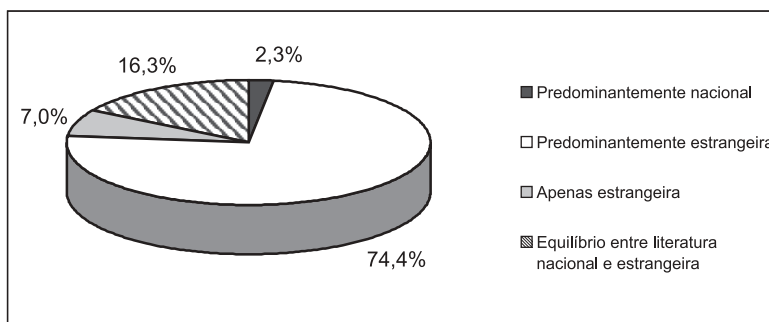


Fonte: pesquisa realizada.

## Referências Conceituais

Os artigos analisados basearam-se, predominantemente, em literatura estrangeira, conforme se observa na Figura 4. Tal fato mostra-se novamente em linha com os resultados da revisão de literatura realizada por Easterby-Smith e Araujo (1996), segundo os quais tendia a prevalecer, no campo, a literatura norte-americana.

**Figura 4: Origem da Bibliografia**



Fonte: pesquisa realizada.

Vergara e Pinto (2001) analisaram as origens das referências teóricas na literatura, em estudo complementar a um trabalho realizado por Vergara e Carvalho (1995), anteriormente publicado. Foi constatado, também, nos dois estudos, cuja análise envolveu o período de 1989 a 1998, forte presença estrangeira, com base nas citações de artigos publicados no ENANPAD, RAE, RAP e RAUSP. A

maioria das referências é de autores norte-americanos (33,62%), superior às referências da produção nacional (30,90%) no período analisado. Algumas considerações são feitas sobre esse fato. Em ambos os casos, uma possível explicação da prevalência de literatura proveniente dos Estados Unidos, para além das razões de natureza ideológica e de objetivos de consolidação da hegemonia intelectual desse país em relação aos países em desenvolvimento, vincula-se à sua produção acadêmica desproporcionalmente superior em termos quantitativos.

Além disso, a construção nacional da área de pesquisa e ensino em Administração foi, desde o início, bastante influenciada pelos Estados Unidos. Como ressaltam Rodrigues e Carrieri (2000, p. 25), “a influência do pensamento anglo-saxônico deu-se não somente através das multinacionais que passaram a atuar no Brasil, mas também através da influência dos *scholars* americanos, que contribuíram na fundação dos programas gerenciais”.

## Organizações que Aprendem e Aprendizagem Organizacional

Na tentativa de situar os trabalhos em relação às perspectivas da aprendizagem organizacional e de organizações que aprendem, foram identificados 23 artigos que se situavam de forma predominante na primeira perspectiva, e 12 que tinham mais aspectos vinculados à segunda. Para oito artigos analisados, não foi possível realizar essa classificação, o que sugere que tais artigos não espelham a clivagem que divide o campo, apresentando influências das duas perspectivas.

Apoiando-se em Tsang (1997), Bastos et al. (2002) postulam que a primeira vertente - **aprendizagem organizacional** (AO) - interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente - **organizações que aprendem** (OA) - por outro lado, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Examinando-se o perfil da produção nos dois grupos de artigos, pode-se perceber algumas diferenças que são congruentes com as características que distinguem as duas abordagens.

Importante dimensão para a comparação entre os dois grupos de trabalho é a tendência a uma perspectiva mais descritiva ou analítica dos estudos da vertente AO, ao lado de uma perspectiva mais prescritiva dos estudos de OA. Isso pode ser

verificado por meio da análise lexical dos textos que seguem cada vertente. Em tal procedimento foi possível contar e resumir as palavras mais freqüentes nos objetivos de cada trabalho. De certa forma, os dados confirmam essas tendências, quando se toma, por exemplo, os verbos mais utilizados para descrever os objetivos.

Na vertente AO, os verbos mais freqüentes, com igual número de citações foram: **identificar**, **apresentar**, **verificar** e **analisar**. Na vertente de OA, o verbo mais utilizado foi **gerar**, seguido de **avaliar**. Outros indicadores contribuem, adicionalmente, para fixar as diferenças observadas. Em 13 dos 22 trabalhos incluídos na vertente AO, aparece a palavra **processo**. Na segunda vertente, esta palavra aparece muito pouco, algo que é bastante distintivo da forma como o fenômeno da aprendizagem é concebido em sua natureza. Em contraposição aparece um conjunto de palavras que ressaltam preocupação mais prescritiva tais como: **modelo**, **instrumentos**, **procedimentos**, **intervenção**.

A diferença fica mais nítida ainda, quando se comparam os principais teóricos que dão suporte às investigações. Na primeira vertente, a perspectiva desenvolvida por Chris Argyris se mostra bem mais forte, sendo este o nome de teórico mais presente nas referências. O peso da citação de Argyris, no entanto, é bastante reduzido nos trabalhos incluídos na vertente organizações que aprendem. Nesta situação, o grande suporte teórico vem dos trabalhos de Peter Senge, seguido de Edgard Schein. Senge, diga-se de passagem, também é bastante citado na primeira vertente, ao contrário de Schein.

As principais semelhanças encontradas entre os dois subconjuntos de artigos são as que seguem.

- . Predomínio de se tomar a organização como unidade. Não se encontraram, nos estudos analisados e enquadrados na vertente aprendizagem organizacional, casos que tomassem o indivíduo como unidade, enquanto dois casos realizaram a análise da aprendizagem em nível macrosocial. Entre os casos incluídos na segunda vertente, dois trabalhos tomaram o indivíduo como unidade de análise.
- . Há proporção equivalente e dominante de trabalhos que envolvem pesquisa empírica.
- . A utilização de metodologia de corte transversal, quando se deveria esperar no subcampo AO maior ênfase em trabalhos de corte longitudinal.

Essas semelhanças parecem apontar a existência na produção acadêmica brasileira sobre o tema de fronteiras menos rígidas entre as duas abordagens do que as indicadas em literatura internacional (Argyris e Schön, 1978; Easterby-Smith e Araujo, 1996; Huysman, 1996).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatamos que a produção da área está basicamente concentrada em seis instituições de pós-graduação no Brasil. Os resultados da análise dos artigos selecionados parecem confirmar os principais aspectos já identificados em trabalhos anteriores de avaliação do estado da arte no campo de aprendizagem em organizações, realizados em âmbito internacional. Evidenciou-se, mais uma vez, a bifurcação do campo entre duas abordagens - organizações que aprendem e aprendizagem organizacional, assim como a prevalência de literatura estrangeira, notadamente produzida por autores posicionados nos Estados Unidos. O foco em dimensões macroorganizacionais e a concentração em estudos conduzidos a partir de forte orientação empírica, com base em pesquisa de desenho investigativo e relatos de experiência, embora tenha sido verificado ligeiro predomínio do primeiro tipo sobre o segundo, também ressaltaram da análise dos artigos selecionados.

Dado esse ligeiro predomínio de pesquisas de desenho investigativo sobre o relato de experiências, podemos inferir que há prevalência de desenhos de pesquisa mais típicos da área acadêmica e, simultaneamente, de esforço de pesquisa mais extensivo, que possa conduzir à generalização dos resultados, embora tenha sido expressiva a participação de artigos desenvolvidos com base em relatos singulares de experiência no conjunto analisado, voltados para a produção de conhecimentos mais verticalizados em torno de uma unidade singular de observação e análise. Tal fato parece configurar uma tendência ao desenvolvimento de maior esforço de reflexão teórica, voltado para equacionar problemas ainda existentes no campo, conforme foi postulado por Bastos et al. (2002).

Ademais, embora a bifurcação entre subcampos tenha sido evidenciada com base nos artigos analisados, observamos também que as fronteiras que dividem esses subcampos parecem mais fluidas no Brasil do que se depreende ocorrer em outros centros, com base na literatura internacional.

Aqui, queremos ressaltar o predomínio, em ambos os subcampos, de trabalhos de corte transversal. Quer seja tomada em nível individual ou organizacional, a aprendizagem é processo cuja investigação requer metodologias apropriadas, uma vez que se trata de fenômeno em que a dimensão temporal está embutida na sua própria definição. Dessa forma, estudos de corte transversal, que fazem **fotografias** ou instantâneos da vida organizacional, são limitados, se o objetivo é elucidar a natureza e os determinantes dos processos de aprendizagem. A utilização de abordagens longitudinais, que permitem acompanhar processos e incidentes ao longo do tempo, seria mais elucidativa.

O escopo deste trabalho só nos permite levantar suposições para explicar tal particularidade da produção analisada, as quais poderão servir de base para o desenvolvimento de novos trabalhos. Uma primeira suposição poderia vincular-se à própria natureza do fenômeno. Conforme já registramos anteriormente, esta particularidade já foi até mesmo ressaltada por Bastos et al. (2002), quando dizem que as abordagens de aprendizagem organizacional e de organizações que aprendem, embora distintas, tratam de mundos que apresentam múltiplas e diferenciadas conexões. Alternativamente, podem refletir certa imaturidade dos pesquisadores dos subcampos ou, ao contrário, maior inclinação a um comportamento mais heterodoxo, via utilização de teorias e metodologias de diferentes origens e filiações.

Cabe ressaltar que muitas das classificações e dos parâmetros de análise aqui adotados, conquanto referenciados em literatura amplamente difundida e utilizada no campo e balizados pelas discussões no grupo de pesquisadores, não estão livres dos riscos de serem pouco elucidativos. Primeiro, porque podem estar enviesados pelas pré-noções e pré-visões dos pesquisadores; segundo, porque podem padecer de todas as inconsistências e tensões presentes no campo da aprendizagem em organizações, as quais já foram comentadas neste trabalho.

Os critérios para definir os subtemas relacionados com o tema aprendizagem em organizações, assim como para a classificação dos artigos entre os dois subcampos – organizações que aprendem e aprendizagem organizacional – por exemplo, mesmo tendo sido balizados pelas discussões no grupo de pesquisadores e por leitura e análise crítica de parte da literatura, não ficaram totalmente imunes nem à subjetividade individual, nem à relativa confusão conceitual presente no campo. Da mesma forma, a escolha dos anais e periódicos, embora tenha sido realizada com base em critérios de representatividade e importância de tais veículos de comunicação na área de Administração, pode ter influenciado os resultados encontrados, a exemplo do relativo predomínio de artigos mais vinculados à abordagem da aprendizagem organizacional.

Finalmente, é importante destacar que o conjunto de estudos analisados caracteriza-se por ser produção acadêmica e esse fato pode explicar as muitas convergências encontradas entre os trabalhos classificados nas duas vertentes e, até mesmo, a dificuldade de se classificar um número significativo de trabalhos. Assim, os resultados desta pesquisa devem ser vistos como parciais e temporários, o que indica a necessidade de sua complementação, via inclusão de outros veículos que difundem o que se produz em Administração e Gestão, assim como pelo maior polimento das categorias de análise adotadas.

## NOTAS

<sup>1</sup> A elaboração deste artigo contou com a valiosa contribuição de Adriano Alves Peixoto, mestrando no NPGA/UFBA, João Carlos de Aquino Teixeira, doutorando no NPGA/UFBA, Tatiana Dias Silva, mestranda no NPGA/UFBA, Jorge Santos Neris e Leonardo Andrade Castro, bolsistas PIBIC, que compõem a equipe do projeto de pesquisa Microprocessos de Aprendizagem em Organizações/Interorganizações na Bahia, apoiado pelo CNPq.

<sup>2</sup> Nos anais de 1999, foram encontrados dois artigos relacionados ao tema aprendizagem organizacional que não foram analisados porque só constavam seus resumos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S.

Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ARGYRIS, C.

**Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C.;

SCHÖN, D. A.

**Organizational learning:** a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BASTOS, A. V. B. et al.

Aprendizagem organizacional

versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BURRELL, G.;

MORGAN, G.

**Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann, 1979.

CABRAL, A. C. de A.

Aprendizagem organizacional como estratégia competitiva. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais** - novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

DEMO, P.

**Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DØVING, E.

**In the image of man:** organizational action, competence and learning. London: Sage Publications, 1996.

EASTERBY-SMITH, M.;

ARAUJO, L.

Organizational learning: currents debates and opportunities. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization:** developments in theory and practice. London: Sage Publications, 1996.

EDMONDSON, A.;

MOINGEON, B.

**From organizational learning to the learning organization.** London: Sage Publications, 1998.

HUYSMAN, M.

Balancing biases: a critical review of the literature on organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization:** developments in theory and practice. London: Sage Publications, 1996.

KIM, L.

Crisis construction and

organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 506-521, July/Aug. 1998.

LENNON, A.;

WOLLIN, A.

Learning organizations: empirically investigating metaphors. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 410-442, 2001.

LOIOLA, E.;

ROCHA, M. C. F.

Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

POPPER, M.;

LIPSHITZ, R.

Organizational learning mechanisms. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n. 2, p. 161-179, June 1998.

PRANGE, C.

Organizational learning: desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization:** developments in theory and practice. London: Sage Publications, 1996.

RODRIGUES, S. B.;

CARRIERI, A. de P.

A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais** - novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

TSANG, E. W. K.

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

VERGARA, S. C.;

PINTO, M. C. S.

Referências teóricas em análise

organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 103-121, Edição Especial 2001.

VON GLASERSFELD, E.

Construtivismo: aspectos introdutórios. In: FOSNOT, C. T. (Org.). **Construtivismo: teoria, perspectivas e prática**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

WEICK, K. E.

The nontraditional quality of organizational learning. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Eds.). **Organizational learning**. London: Sage Publications, 1995.

