

INSIGHTS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO BRASIL E NO EXTERIOR

Maurício Donavan Rodrigues Paniza, UEM, mauriciopaniza@hotmail.com

Marcio Pascoal Cassandre, UEM, mcassandre@hotmail.com

RESUMO:

Esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: quais são as perspectivas teóricas dominantes e periféricas no estudo da aprendizagem organizacional? Para respondê-lo, os pesquisadores realizaram uma revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional com o objetivo de compreender as perspectivas teóricas que perpassam o assunto. Em seguida, foi feito um levantamento dos dez artigos sobre aprendizagem organizacional mais acessados na base de dados SPELL, que congrega os periódicos científicos em Administração no Brasil. Considerando o alto acesso destes trabalhos, foi feita uma categorização com o objetivo de compreender que perspectiva é dominante no estudo da aprendizagem organizacional. Concluiu-se que predominam abordagens gerencialistas e cognitivistas, ao passo em que são ausentes estudos em aprendizagem organizacional na perspectiva da Ciência Política e do *unlearning*, evidenciando que questões como política e poder estão ausentes nos debates sobre o assunto.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional. Aprendizado. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo contribuir com alguns insights sobre aprendizagem organizacional, a partir do seguinte questionamento: quais são as perspectivas teóricas dominantes e periféricas no estudo da aprendizagem organizacional? Essas reflexões surgiram por conta da percepção da polissemia (ANTONELLO; GODOY 2009) no que se refere ao campo de pesquisas sobre o assunto, que tem proporcionado mais perguntas do que respostas.

A partir de uma revisão de literatura sobre aspectos teóricos que cercam a aprendizagem organizacional, os pesquisadores trarão um estudo sobre os 10 artigos brasileiros mais acessados na área, que auxiliarão a responder pelo questionamento de pesquisa. Inicialmente, cabe partir do pressuposto de que tão complexo é lidar com o tema da aprendizagem organizacional, porque há uma série de caminhos possíveis para compreendê-la. Com isso, este trabalho não almeja trazer conceitos prontos, mas pensar em possibilidades e caminhos de pesquisa que podem ser trilhados por aqueles que também desejam adentrar no mundo de alternativas da aprendizagem.

Para responder ao questionamento de pesquisa, o trabalho está estruturado em seis tópicos, além desta Introdução: (2) Aspectos Metodológicos; (3) Aspectos Gerais sobre Aprendizagem Organizacional; (4) Um olhar para o Hemisfério Norte: os aprendizados da aprendizagem organizacional no exterior; (5) A produção científica brasileira: o que nos dizem os 10 artigos mais acessados sobre Aprendizagem Organizacional?; e por fim, as (6) Considerações Finais.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à metodologia, o artigo possui natureza pesquisa descritiva, tendo em vista que se busca uma série de informações que pretende descrever um fenômeno de uma determinada realidade. (TRIVIÑOS, 1987). Para descrever essa realidade, os autores se utilizaram da revisão de literatura. Conforme Luna (1997), uma revisão de literatura pode ter o objetivo de fazer o levantamento do estado da arte sobre determinado assunto, ou realizar uma revisão teórica com o objetivo de enquadrar o problema de pesquisa em um quadro teórico. A opção dos pesquisadores foi pela segunda via.

Além da revisão de literatura, será realizada uma análise empírica, com inspiração na metodologia da análise de conteúdo. (BARDIN, 1979). Justificamos a inspiração na análise de

conteúdo, tendo em vista que a utilização desta metodologia cumpre uma série de requisitos e pressupostos, que não foram realizados nesta pesquisa. A partir disso, o elemento da análise de conteúdo que será utilizado na pesquisa será o da análise categorial, cujo objetivo é “classificar os elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação” (BARDIN, 1979 p. 117). A Análise categorial será apresentada no tópico 5 ‘A produção científica brasileira: o que nos dizem os 10 artigos mais acessados sobre Aprendizagem Organizacional?’, cujas categorias surgiram da revisão de literatura, atendendo também a um outro pressuposto da metodologia de análise do conteúdo.

Os elementos que serão categorizados são os dez artigos sobre aprendizagem organizacional mais acessados segundo a base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Os pesquisadores optaram por essa base de dados, porque ela congrega os periódicos científicos brasileiros da área de Administração, garantindo, portanto, a confiabilidade dos dados, quanto à circulação da produção acadêmica nacional. A escolha pelos dez artigos mais acessados para posterior categorização justifica-se pela necessidade de os pesquisadores compreenderem quais são as perspectivas dominantes na produção acadêmica brasileira de aprendizagem organizacional. Os resumos destes artigos constam como anexo da pesquisa.

3 ASPECTOS GERAIS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é um tema que difundiu-se de forma ampla e hoje é uma linguagem comum a muitos pesquisadores da área de Administração. Tanto é que Cláudia Antonello e Arilda Godoy (2011), citando Argote (1999) apresentam-na como um guarda-chuva de conceitos, que relaciona muitos outros. O fato é que a aprendizagem pode adotar sentidos muitos distintos, dependendo da área do conhecimento em que ela seja debatida. A própria Administração fez uma apreensão do conceito, partindo das contribuições de áreas como a Psicologia, Sociologia e Economia. Portanto, pode-se partir da ideia de que há uma multiplicidade de olhares que podem ser lançados para a aprendizagem. (ANTONELLO;GODOY, 2011).

Antonello e Godoy (2011) empreenderam um levantamento que possibilitou um estado da arte do campo da aprendizagem organizacional. Para tal, elas partiram de uma coletânea de textos nacionais e internacionais de diferentes perspectivas teóricas, propiciando um debate diverso sobre o assunto. Com isso, elas puderam compreender uma agenda de pesquisa, a partir do entendimento do contexto global. Para as autoras, a aprendizagem

organizacional pode ser vista a partir das perspectivas: Psicológica, Sociológica, Antropológica, Política, Histórica, Econômica, e por fim, na perspectiva da Administração.

A perspectiva da Psicologia parte do estudo da aprendizagem organizacional por meio do estudo da aprendizagem individual (analogias). Adotam-se duas vias: na primeira, os processos de aprendizagem organizacional podem ser apreendidos por meio do entendimento dos processos de aprendizagem individual. Na segunda, adota-se a via do incremento do conhecimento organizacional, levando em conta a aquisição de conhecimentos do indivíduo na organização. (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Levando-se em conta a multiplicidade de estudos psicológicos que explicam a aprendizagem individual, Antonello e Godoy (2011) situaram a aprendizagem da perspectiva psicológica em três sub-áreas: (1) comportamental, (2) construção social e (3) psicologia Aplicada, que respectivamente tratam a questão das seguintes maneiras:

(1) Segundo esta teoria, as organizações aprendem codificando inferências a partir de sua história e das rotinas que guiam seu comportamento. Essas rotinas são independentes dos atores individuais que as executam, sendo mantidas mesmo quando há considerável turnover de indivíduos na organização. [...] os modelos de AO segundo esta perspectiva estão focados nas consequências como fator que mais impacta a aprendizagem. Apoiam-se também nos conceitos da psicologia da cognição. [...] Esta vertante apresenta uma visão mais técnica e entende a AO como um processo efetivo, de interpretação e resposta para informação interna e externa à organização.

(2) Esta perspectiva focaliza a AO considerando os processos cognitivos socialmente mediados pela interpretação e o sensemaking, enfatizando o contexto social. A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem com as outras. Esta perspectiva assume que a aprendizagem está incrustada nas relações e nas interações entre as pessoas.

(3) [...] a AO está fundamentada na experiência direta. Ela também requer ativa intervenção dos facilitadores em treinamento e dos consultores para incrementar as práticas dos indivíduos e das organizações. Muita da teoria da aprendizagem na ação cita o modelo da aprendizagem experiencial. (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 34)

Na perspectiva da Sociologia, a aprendizagem não é algo que acontece na mente dos indivíduos, mas reproduz-se nas relações sociais das pessoas quando elas participam de uma sociedade. A aprendizagem está ligada ao cotidiano das pessoas, e uma porção dela vem de situações informais. São identificadas quatro tradições sociológicas que tratam das narrativas sobre aprendizagem organizacional: Tradição do Conflito (Marx, Engels, Weber), Racional Utilitária (Humans, Blau, Cook, Simon), Durkheimiana (Durkheim) e Microinteracionista (Peirce, Mead, Hurssel, Schutz e Garfinkel). Embora não seja uma tradição teórica, também

menciona-se o Pós Modernismo como uma via para a compreensão da aprendizagem na Sociologia, como uma prática discursiva. (ANTONELLO;GODOY, 2011).

Do ponto de vista antropológico, as organizações passaram a ser concebidas como processos e não mais como estruturas. A visão da aprendizagem organizacional levou em conta a exigência de visões mais localizadas. Assim, as contribuições da Antropologia para a aprendizagem organizacional foram: o deslocamento de atenção para os valores e convicções, a percepção de como a cultura transpassa o processo da aprendizagem e as particularidades que dificultam a simples transferência de uma cultura para outra cultura.

O foco está no coletivo e nas ações (incluindo interações), nos objetos que são foco destas ações, na linguagem utilizada nestas ações, juntamente com os significados de terreno específicos destes vários artefatos para os atores da organização. (ANTONELLO;GODOY, 2011, p.38)

Na Ciência Política, a concepção da aprendizagem organizacional considera como essencial o entendimento das relações que compreendem a gênese, detenção e realização do poder. No entanto, tal perspectiva tem sido obscurecida nos estudos em organizações públicas e privadas por conta do seu potencial crítico. Neste campo, podem ser analisadas as mudanças de governo na esfera pública, que fazem emergir novas políticas organizacionais, e a influência das ideologias políticas na decisão sobre novas formas de estruturas organizacionais.

A aprendizagem é percebida como um processo político no qual os atores investem muitos esforços para influenciar uns aos outros, interpretar a experiência e tentar construir coalizões internas. O framework conceitual pelo qual a experiência é interpretada; a comunicação, estruturada; a informação, difundida, torna-se muito importante. A aprendizagem é vista como uma luta interna para o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados. Uma ênfase é atribuída ao conflito intraorganizacional, isto é, ao conflito entre subgrupos ou partes com interesses políticos diferentes. (ANTONELLO;GODOY, 2011, p. 38)

Na História, considera-se que as histórias das organizações podem ser interessantes para se avaliar o passado ou o presente revelando alternativas que até então não são consideradas. Por exemplo, a tentativa de compreender porque uma organização decidiu não acessar determinados mercados pode levá-la a novas compreensões de suas atividades. Na Economia, a “aprendizagem é definida como aquisição e uso do conhecimento existente e/ou criação do novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico” Dois campos surgem da apreensão econômica da aprendizagem: economia da inovação e teoria da firma. (ANTONELLO;GODOY, 2011, p. 40).

Por fim, Antonello e Godoy (2011) chegam às perspectivas da aprendizagem organizacional na Administração. As autoras trazem uma classificação que subdivide o campo em seis perspectivas: Cognitiva e do Conhecimento, Organizacional e da Adaptação, Teoria

de Sistemas, Cultural, Aprendizagem na Ação, e Estratégia-Gerencial. Elas encontram-se resumidas no quadro abaixo:

Perspectiva	O que é?	Palavras chave
Cognitiva e do Conhecimento	Neste campo, há uma acumulação consciente do conhecimento em que a informação é central. Os integrantes da organização interpretam a realidade de acordo com as particularidades do seu sistema cognitivo.	Cognição, acumulação, informação, individual.
Decisão/Adaptação Organizacional	O comportamento organizacional é adaptável ao longo do tempo. Se as adaptações individuais dependem da fisiologia humana, a adaptação organizacional usa os indivíduos da organização como instrumentos.	Teorias comportamentais, organizacional.
Teoria de Sistemas	A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas. Aprendizagem concebida como incremento para solucionar problemas derivados da aprendizagem institucional.	Coordenação, incrementação, relações sistemáticas, organizacional.
Cultural	Tem duas grandes vertentes. A primeira vê a aprendizagem como mudança na rotina defensiva do interior das organizações. A segunda entende a aprendizagem como um complemento e não substituto para visão cognitiva, ao tratá-la também como um fenômeno coletivo, em que um grupo adquire experiências para o desenvolvimento de atividades coletivas.	Mudanças, complemento, organizacional e individual.
Aprendizagem na Ação	Tem inspiração na aprendizagem experiencial. O foco da compreensão da aprendizagem está no aprender fazendo, portanto, o conhecimento tácito é central nesta abordagem.	Experiência, conhecimento tácito, aprender fazendo, ação, individual, organizacional.
Estratégia/Gerencial	A organização não apenas deve aprender, como também deve aprender mais rápido do que as outras. Os gerentes são protagonistas na criação de um ambiente de aprendizagem dentro da organização, identificando problemas, e tomando decisões estratégicas.	Vantagem Competitiva, rapidez, gerencial.

Quadro 1 – Perspectivas da Aprendizagem Organizacional na Administração

Fonte: Antonello e Godoy (2011).

4 UM OLHAR PARA O HEMISFÉRIO NORTE: OS APRENDIZADOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO EXTERIOR

O periódico *Management Learning* publicou um dossiê em 2004 acerca das contribuições do campo da aprendizagem organizacional nos últimos 30 anos. Na ocasião, os editores apresentaram um histórico destacando os sete principais momentos. Alguns deles se trataram de eventos individuais ou de publicações que tiveram um grande impacto para o campo. A linha histórica dos autores foi por ordem cronológica e encontra-se resumida no quadro abaixo:

Momento	Contribuição
Aprendizagem single e double loop	A organização pode aprender tanto das mudanças incrementais quanto dos ajustes radicais que buscam resolver tensões organizacionais.

Teoria esposada e Teoria na Prática	Ajudaram a explicar porque a aprendizagem double-loop é tão difícil de ser desenvolvida. Introduziu outra disciplina (Psicoanálise) no estudo da aprendizagem.
Unlearning (desaprendizado)	A teoria e a prática focam naturalmente o lado positivo da aprendizagem organizacional. Mas o aprender nas organizações pode causar desestabilização. Por isso, essa perspectiva passou a enxergar as possíveis contradições entre organização e desorganização
Aprendizagem organizacional (consultoria)	Apesar de Peter Senge não ter sido o primeiro a escrever sobre aprendizagem organizacional em 1990, é a partir dele que a aprendizagem organizacional começa a ter relevância para resolver problemas práticos nas organizações.
Perspectiva sócio-cultural	Foi uma reação aos modelos de aprendizagem dominantes oriundos da psicologia cognitiva e da gestão. Afirmou o significado do contato humano dentro de um contexto social como a substância da aprendizagem organizacional. Colaborou para a introdução de novas perspectivas teóricas sobre o assunto.
Aprendizagem através das fronteiras	Colaborou para o crescimento das pesquisas sobre aprendizagem organizacional no âmbito da comunidade asiática.
Relação entre conhecimento, aprendizagem e competitividade	A habilidade de aprender mais rápido pode ser a principal vantagem competitiva de sustentabilidade do negócio.

Quadro 2 – Principais contribuições em 30 anos de aprendizagem organizacional

Fonte: Eeasterby-Smith, Antonacopolou, Simm e Lyles (2004).

A despeito desta caracterização histórica das principais contribuições do campo da aprendizagem organizacional, destaca-se um dos trabalhos selecionados para compor essa edição especial do periódico *Management Learning*. Segundo Antonello e Godoy (2011), pesquisas na perspectiva da Ciência Política raramente são feitas. O mesmo pode ser dito em relação ao *unlearning*, tendo em vista que a maioria dos estudos sobre aprendizagem organizacional se apegam ao lado positivo do fenômeno.

O trabalho de Ferdinand (2004) estudou a aprendizagem a partir de uma perspectiva crítica sobre o discurso e a prática da aprendizagem organizacional. A percepção do autor foi a de que questões como poder e política são amplamente ausentes da literatura sobre aprendizagem organizacional. Em seu trabalho, ele defendeu que o uso desses conceitos faz-se necessário para mostrar como os sistemas e processos de aprendizagem podem ser usados para favorecer os interesses de grupos distintos. Com esse breve relato sobre a trajetória da aprendizagem organizacional no exterior, que apontamentos podemos fazer sobre a realidade brasileira?

5 A PRODUÇÃO BRASILEIRA: O QUE NOS DIZEM OS 10 ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL?

Com o objetivo de compreender e categorizar a circulação da produção acadêmica brasileira sobre a aprendizagem organizacional e suas perspectivas teóricas dominantes, os pesquisadores recorreram a um levantamento junto à base de dados SPELL, que congrega a produção científica brasileira em Administração. A partir disso, foram selecionados para categorização os dez trabalhos mais acessados pela comunidade acadêmica sobre o assunto. Cabe ressaltar que os artigos foram levantados a partir da palavra-chave ‘aprendizagem organizacional’ aplicando-se o filtro de ‘acesso+’. Os trabalhos encontram-se dispostos e categorizados no quadro abaixo:

Classificação	Artigo	Palavras-chave	Categorias
1º	Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional	Gestão de Pessoas; Trabalho em Equipe	Perspectiva da Administração – Estratégia Gerencial
2º	Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica	Aspectos teóricos Competências organizacionais Metodologia Pesquisa empírica	Perspectiva da Psicologia Comportamental Perspectiva da Administração – Cognitiva e do Conhecimento
3º	Aprendizagem organizacional das empresas do Prêmio Finep de Inovação	Aprendizagem individual Aprendizagem organizacional Inovação	Perspectiva da Economia – Gestão da Inovação Perspectiva da Administração – Cognitiva e do Conhecimento
4º	Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem organizacional	Gestão de Projetos Lições Aprendidas	Perspectiva da História Perspectiva da Administração - Cultural
5º	Discussão e prática da autoetnografia: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma situação de catástrofe	Autoetnografia Catástrofe ambiental	Perspectiva da Administração – Aprendizagem na Ação
6º	Fortalecimento institucional e aprendizagem organizacional da Fundação de Turismo do Estado do Mato Grosso do Sul – Projeto realizado no âmbito do Prodetur	Fortalecimento institucional Fundação de Turismo Gestão do conhecimento Gestão pública do turismo	Perspectiva da Administração – Estratégia Gerencial
7º	A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos	Aprendizado organizacional Estudos	Perspectiva da Administração – Cognitiva e do

	estudos organizacionais	organizacionais Teorias da organização	Conhecimento
8º	Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional	Gestão com Pessoas Trabalho em Equipe	Perspectiva da Administração – Estratégia Gerencial
9º	A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio-cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens	Artigo sem palavras-chave.	Perspectiva da Sociologia Perspectiva da Administração – Cognitiva e do Conhecimento
10º	Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social	Afeto Aprendizagem Categorias Cognição Motivação	Perspectiva da Psicologia – Construção Social

Quadro 3 – Os dez artigos mais acessados sobre aprendizagem organizacional no Brasil

Fonte: Base de dados SPELL (2015)

Os resultados encontrados na categorização apontam que há um predomínio das abordagens cognitivistas e gerencialistas nas pesquisas sobre aprendizagem organizacional no Brasil. As próprias palavras-chave encontradas nos artigos remetem aos aspectos referentes à gestão de organizações empresariais. Parece ser importante ressaltar a ausência de pesquisa entre as 10 mais acessadas que remetesse à categoria da Perspectiva da Ciência Política. Pode-se inferir, portanto, que parece haver uma ausência de pesquisas críticas no país sobre o assunto.

Em que pese o predomínio das abordagens gerencialistas e prescritivas nos estudos de aprendizagem organizacional, Prange (2001) aborda a preocupação excessiva com uma teorização utilitária, argumentando que a utilização de critérios de utilidade para a apreciação de pesquisas em aprendizagem organizacional responde por uma visão racional do mundo, vinculada às tradições teóricas funcionalistas e positivistas. E ao privilegiar apenas essa visão de mundo, as pesquisas em aprendizagem organizacional correm o risco de excluir explicações poderosas que oferecem explicações importantes sobre o fenômeno. Em vez de utilidade, a autora defende critérios de praticabilidade, tendo em vista que a aprendizagem organizacional “não pode e não necessita propor conhecimento “útil” para os profissionais” (PRANGE, 2011, p. 55).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo trazer alguns insights sobre aprendizagem organizacional, buscando responder a seguinte pergunta: quais são as perspectivas teóricas dominantes e periféricas no estudo da aprendizagem organizacional? A partir de uma revisão de literatura sobre o assunto e as diversas perspectivas que perpassam o campo, foi possível evidenciar que a aprendizagem organizacional pode envolver aparatos conceituais de várias áreas do saber. Além disso, a partir de um breve histórico de três décadas da aprendizagem organizacional, foi possível ter uma noção sobre a trajetória do campo em um contexto internacional.

Em seguida, a partir da inspiração na metodologia da análise de conteúdo, esboçou-se uma análise categorial dos dez artigos científicos sobre aprendizagem organizacional mais acessados na base de dados SPELL. Tendo por referência as perspectivas teóricas da aprendizagem organizacional propostas por Antonello e Godoy (2011), percebeu-se que há um predomínio das abordagens administrativas gerencialistas no estudo do assunto. A perspectiva da Ciência Política está ausente nos trabalhos científicos levantados.

Cabe ressaltar ainda que, tendo por referência o contexto internacional, a perspectiva do *unlearning* também está ausente dos estudos brasileiros, portanto, predomina-se uma abordagem sempre positiva da aprendizagem organizacional. Talvez a omissão dos aspectos negativos da aprendizagem justifique a ausência do elemento político, e das discussões sobre poder que podem cercar os processos de aprendizagem. Com isso, clama-se por abordagens em aprendizagem que superem o vício da utilidade, e tragam novos ares para a pesquisa no assunto. Neste contexto, cabe destacar o crescimento das pesquisas em aprendizagem organizacional vinculadas à corrente da Psicologia Histórico-Cultural, e que têm se utilizado das metodologias intervencionistas. (CASSANDRE, 2012).

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia S.; GODOY, Arilda S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. _____. In: **Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman. Cap. v. 1, p. 31-50, 2011.**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

CASSANDRE, Marcio Pascoal. **Metodologias Intervencionistas na Perspectiva da Teoria da Atividade Histórico Cultural**: Um Aporte Metodológico para Estudos Organizacionais. Curitiba: Doutorado em Administração, Universidade Positivo, 2012.

EASTERBY-SMITH, Mark et al. Constructing Contributions to Organizational Learning Argyris and the Next Generation. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 371-380, 2004.

FERDINAND, Jason. Power, politics and state intervention in organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 435-450, 2004.

LUNA, S. V.. Planejamento de pesquisa: uma introdução. São Paulo: EDUC, 2002.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M. et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. **São Paulo: Atlas**, 1987.

ANEXO A – RESUMO DOS DEZ ARTIGOS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CATEGORIZADOS NA PESQUISA

1 – Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional

Periódico: Gestão e Sociedade

Resumo: O artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada acerca do trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. Na pesquisa, o objetivo geral foi o de analisar as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando alcançar êxito no processo de aprendizagem no contexto organizacional. O artigo busca responder ao seguinte problema: quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe visando êxito na aprendizagem organizacional? Para o desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se ao estudo do caso da empresa BETA S/A, do setor siderúrgico, que resolveu implantar o trabalho em equipe. Nesse sentido, houve a oportunidade de pesquisarmos os desdobramentos da prática e suas decorrências sob a ótica dos empregados das diversas áreas. Dentro do estudo foram realizadas 39 entrevistas com líderes e subordinados. Quanto aos resultados, inicialmente, verificou-se que apesar da literatura defender um perfil inovador e estratégico para a área de RH, considerando suas transformações para a valorização do profissional como alternativa para alcançar melhores resultados organizacionais, identificamos que a prática do trabalho em equipe carece de aprofundamento no estudo de suas iniciativas e conseqüências, sendo inclusive de difícil aplicação em qualquer organização.

2- Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica

Periódico: Revista Economia & Gestão

Resumo: As questões metodológicas que sustentam pesquisas de aprendizagem organizacional representam um desafio a ser superado pelos pesquisadores do campo de estudo. No âmbito deste artigo, aprendizagem organizacional é tratada de forma inter-relacionada ao desenvolvimento de competências organizacionais, um desafio adicional ao campo, pois poucos estudos integram essas duas categorias e sustentam empiricamente suas proposições e conclusões. Dessa forma, o objetivo é apresentar e discutir uma proposta metodológica para explorar conceitual e empiricamente tais categorias, a fim de facilitar a investigação nesse campo e acender a discussão, ainda tímida, mas necessária, sobre caminhos de pesquisa em aprendizagem. Aspectos epistemológicos, teóricos e operacionais

de pesquisa são apresentados, destacando-se as convergências com o modelo. Por fim, forças e limitações são citadas de forma a inspirar futuros trabalhos.

3 – Aprendizagem Organizacional das Empresas do Prêmio FINEP de Inovação

Periódico: Economia & Gestão

Resumo: O objetivo deste trabalho é investigar relações entre socialização, disseminação e codificação do que foi aprendido por indivíduos e a aprendizagem organizacional. Para investigar essas relações, foram tomadas como pontos de partida aprendizagens individuais em empresas ganhadoras do prêmio Finep de Inovação, entre 2000 e 2006. Os dados foram coletados com base em dois questionários, um sobre as aprendizagens individuais, que foi respondido por trabalhadores envolvidos nas inovações premiadas, e outro sobre o fenômeno da aprendizagem organizacional, que foi respondido pelos gestores das empresas. Concluiu-se que, no caso em estudo, a relação entre aprendizagem individual e organizacional prevista no modelo heurístico foi corroborada e que essa relação foi mediada pelos processos de transferência para situações de trabalho do que foi aprendido pelos indivíduos, e pela socialização e disseminação do que foi igualmente aprendido e transferido.

4 - Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem organizacional

Periódico: Gestão & Planejamento

Resumo: É crescente nas organizações a importância dada às práticas de registro e reuso de lições aprendidas em projetos. Todavia, apesar do método ser recomendado nos principais guias de boas práticas de gestão de projetos, observa-se que poucas organizações têm práticas efetivas de sistematização das mesmas. O objetivo deste estudo é propor um modelo para a sistematização de lições aprendidas em projetos que possa ser incorporado aos processos de gestão de uma empresa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso que envolveu a análise das percepções de três responsáveis pela gestão de projetos de um organismo de cooperação internacional. Os resultados apontam para o reconhecimento da importância do registro e reuso de lições aprendidas em projetos e a oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento de práticas relacionadas à gestão de projetos na organização. Propõe-se um modelo que envolve ações para o fortalecimento da cultura de aprendizagem organizacional e o estabelecimento de um processo cíclico para sistematização de lições aprendidas com base no referencial teórico. Este modelo é passível de ser contextualizado e aplicado em outras organizações, contribuindo assim com o acréscimo de estudos publicados sobre o tema.

5- Discussão e prática da autoetnografia: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma situação de catástrofe

Periódico: Gestão Organizacional

Resumo: Após a catástrofe de novembro de 2008 que assolou a Blumenau (SC), foi possível vivenciar diversas mudanças comportamentais na organização estudada. Com o objetivo de compreender as reações organizacionais frente a situação de catástrofe, o estudo foi conduzido por: 1) revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional; 2) estudo metodológico – a autoetnografia; 3) continuidade e aprofundamento da imersão no campo de estudo, com o uso de técnicas interiores à autoetnografia; 4) encontro entre as categorias encontradas no material empírico e aspectos específicos da teoria da aprendizagem organizacional. A análise foi realizada na intersecção do passado, futuro, envolvendo o contexto interno e externo da organização. A categoria mais significativa evidenciada nesse estudo foi a afetiva, em suas diversas manifestações: a) medo e suas emoções secundárias; b) sofrimento e emoções suas secundárias; c) tristeza-alegria; d) tristeza como geradora de união. A interpretação dessas categorias conduziu à percepção de que a experiência de emoções primárias contraditórias contribuiu para a aprendizagem dos indivíduos e os resultados do estudo foram situados em contextos também trágicos semelhantes, produzindo a conclusão última de que eventos impactantes exigem aprendizagem instantânea.

6 - Fortalecimento institucional e aprendizagem organizacional da Fundação de Turismo do Estado do Mato Grosso do Sul – Projeto realizado no âmbito do Prodetur

Periódico: Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo

Resumo: O artigo trata do processo de fortalecimento institucional da Fundação de Turismo do Estado do Mato Grosso do Sul, no âmbito do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Brasil – PRODETUR. Apresenta quatro etapas: a definição de um modelo de gestão; a análise situacional da gestão pública do turismo em Mato Grosso do Sul; a definição de linhas de fortalecimento institucional e; a definição de um plano de fortalecimento institucional. Os métodos utilizados variaram de acordo com cada etapa. A primeira delas, constituiu-se de análise de outros estudos de caso similares e discussões em grupo. As demais etapas contaram com entrevistas à equipe da instituição responsável pelo turismo no Estado (FUNDTUR), bem como com seus parceiros; vivências na instituição, grupos de trabalho, análises SWOT a partir de um processo de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. O projeto é pioneiro na área do turismo no país e pôde contribuir com o crescimento da instituição durante a sua realização em função da alta participação, bem como pode servir de modelo

para demais instituições públicas. A definição inicial de um modelo de gestão facilitou a elaboração das demais etapas, ressalta-se que a participação da equipe em todas as etapas é essencial para a execução do fortalecimento.

7- A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais

Periódico: Revista Economia & Gestão

Resumo: O presente ensaio tem por objetivo identificar as âncoras teóricas que definem a especificidade da aprendizagem organizacional no campo dos estudos organizacionais. A sua principal contribuição está em refletir sobre os fundamentos que a caracterizam como uma escola específica de pensamento sobre as organizações. Para essa caracterização, o debate sobre se podem realmente as organizações aprender é contrastado com a perspectiva racional, natural e sistêmica em que os estudos organizacionais são classificados. Tal reflexão é desenvolvida em três momentos. O primeiro mostra a dificuldade de se pensar a aprendizagem como um objeto claramente definido. No segundo momento, aprecia-se como o debate sobre aprendizagem cria um discurso específico e distinto das perspectivas racional, natural e sistêmica. Dentre essas especificidades destacam-se as mudanças cognitivas, o ambiente seletivamente percebido, a racionalidade múltipla e processual e a dinâmica do autodesenvolvimento. Finalmente conclui-se que estudos sobre aprendizagem organizacional tendem a preencher o vazio entre condições ambientais e ação estratégica, concebendo as organizações como fluxos de conhecimento.

8 – Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional

Periódico: Revista de Administração FACES Journal

Resumo: O artigo tem por objetivo divulgar o resultado de pesquisa realizada sobre os aspectos que envolvem o trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. Na pesquisa, o objetivo geral foi o de analisar as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas, para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem no contexto organizacional. Teve como problema a seguinte questão: quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando ao êxito na aprendizagem organizacional? Para o desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se ao estudo na empresa BETA S/A, do setor siderúrgico, que resolveu implantar o trabalho em equipe. Nesse sentido, houve a oportunidade de pesquisarmos os desdobramentos da prática e suas decorrências sob a ótica dos empregados dos diversos segmentos. Dentro do estudo, foram

realizadas 39 entrevistas com líderes e subordinados. Quanto aos resultados, inicialmente, aferiu-se que, apesar de a doutrina defender um panorama inovador e estratégico para a área de RH, considerando suas transformações para a valorização do profissional, como alternativa para alcançar melhores resultados nas organizações, identificamos que a prática do trabalho em equipe demanda aprofundamento no estudo de suas iniciativas e consequências, sendo, inclusive, de difícil aplicação em qualquer meio organizacional, por razões que ficam evidentes no decorrer da análise dos dados da pesquisa.

9- A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio-cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens

Periódico: Revista de Negócios

Resumo: Este artigo pretende estabelecer o translado das contribuições das teorias sócio-cognitivas da aprendizagem para a esfera da aprendizagem organizacional. O argumento central reside na idéia de que a cognição social explica a aprendizagem organizacional de forma mais aprimorada do que os estudos fragmentados de aprendizagem originários do campo organizacional. Na perspectiva sócio-cognitiva, a aprendizagem organizacional é entendida como o resultado da reciprocidade entre construtos sócio-cognitivos e a cultura organizacional. O entendimento da aprendizagem organizacional passa a exigir a consideração do aspecto social da aprendizagem e a fundamentação em teorias capazes de conectar os processos individuais, o funcionamento dos grupos e as relações sociais. Dentre as teorias da aprendizagem transpassadas pelo contexto social, elegemos a análise e o translado para a esfera organizacional das seguintes teorias: a) a teoria do campo de Kurt Lewin (e sua influência sobre Dewey); b) a teoria social cognitiva da aprendizagem de Bandura (e a influência dos teóricos da atribuição); e a teoria da estruturação de Giddens.

10 - Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social

Periódico: Revista de Administração Mackenzie

Resumo: O estudo dos processos complexos de aprendizagem encontra no fenômeno motivacional um elemento fundamental. O que se busca neste ensaio é compreensão do entrelaçamento dos aspectos afetivos, cognitivos e sociais da motivação no interior do processo de aprendizagem organizacional. A delimitação do objeto – motivação na aprendizagem organizacional – emerge, inicialmente, da construção de cada categoria: a) categoria afetiva, originária da confluência entre a teoria psicanalítica freudiana e abordagem

psicodinâmica da aprendizagem; b) categoria cognitiva, procedente do pensamento piagetiano; e c) categoria social, sob a influência das teorias da aprendizagem social e sociocognitiva. Em virtude de as teorias referenciais terem sido desenvolvidas historicamente sob paradigmas distintos, elabora-se uma aproximação entre o paradigma criticalista, que transpassa a abordagem psicanalítica, e o construcionismo social, que sustenta as abordagens da psicologia utilizadas. A análise conjunta das três categorias e de seus fatores envolve dois momentos: a análise dos fatores da motivação na aprendizagem, descritos por autores que atuam no campo do indivíduo, observando aqueles que podem ser adaptados para o campo organizacional, e inseridos nas categorias desenvolvidas; e proposição de um quadro-síntese de categorias e fatores que possa ser utilizado em estudos subsequentes sobre o tema. Este artigo pretende contribuir para um novo olhar sobre as teorias da motivação e da aprendizagem nas organizações, uma vez que a sua relação constitui um objeto de estudo que não pode ser reduzido a um tipo motivacional, tampouco a um tipo de cenário de engajamentos, semelhante à motivação no trabalho, mas consiste em um conceito inerente aos processos do aprender organizacional. Atribui-se a relevância do estudo à abertura de uma perspectiva multiparadigmática de compreensão do fenômeno.