



## DEBATES PASSADOS, PRESENTES E FUTUROS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NACIONAL E INTERNACIONAL<sup>1</sup>

PAST, PRESENT AND FUTURE DISCUSSIONS OF ORGANIZATIONAL  
LEARNING – A COMPARATIVE STUDY BETWEEN NATIONAL AND  
INTERNATIONAL ACADEMIC PRODUCTION

### **ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI**

*Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).  
Professora do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Paraná (UFPR).  
Avenida Prof. Lothario Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico  
Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170  
E-mail: adrianarwt@terra.com.br*

### **ANDRÉ LUIZ FISCHER**

*Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).  
Professor da Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária  
São Paulo – SP – Brasil – CEP 05508-010  
E-mail: afischer@usp.br*

A elaboração deste artigo foi possível graças ao suporte financeiro fornecido pelos programas de bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no XI Semead 2008 – Seminários em Administração FEA-USP, na área de gestão de pessoas.

## RESUMO

Apesar de se apresentar como uma área multidisciplinar e de não contar com uma teoria amplamente aceita, a aprendizagem organizacional avança e apresenta pontos de consenso que a estabelecem como um campo de conhecimento. Vários esforços de revisão sobre o tema foram publicados nos últimos dez anos, fundamentando a definição de desafios emergentes, que apontam campos promissores para futuras pesquisas. Este artigo recupera alguns dos principais debates e perspectivas, comparando a produção acadêmica nacional e internacional e identificando as convergências e divergências entre eles. Os resultados da análise mostram que alguns tópicos presentes no debate internacional são atuais na pesquisa nacional, enquanto outros, não. Com base nessas constatações, propõe-se uma sugestão de agenda para pesquisas futuras em aprendizagem organizacional que envolva aspectos teóricos, contextuais e metodológicos, e que propicie condições de intervir, de forma mais intensa, no debate que se trava sobre o tema no plano internacional.

## PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem organizacional; Desafios emergentes; Futuras pesquisas; Produção acadêmica; Agenda de pesquisas.

## ABSTRACT

Despite it presents as a multidisciplinary area, and does not rely on a theory which is widely accepted, the organizational learning advances and shows points of consensus that establish itself as a field of knowledge. Several efforts of the discussions review on the subject were published in the last ten years abroad and in Brazil, basing the definition of emerging challenges, which indicate promising areas for future research. This paper recovers some of the major debates, comparing the national and international academic production, and identifying the

convergences and divergences between them. The results of the analysis show that some topics in the international debate show up current in the national research, while others do not. From these findings, the proposal is to suggest an agenda for future research in organizational learning that focuses on theoretical, contextual, and methodological aspects, under conditions to intervene in a more intense way, in the debate which hangs on the international level.

## KEYWORDS

Organizational learning; Emerging challenges; Future research; Academic production; Research agenda.

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem vem se tornando um conceito essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente (ANTONELLO, 2005). No plano teórico, o tema tem sido pesquisado por autores de origens diversas, mas não se estabeleceu ainda como uma teoria única e consolidada ou como um modelo de análise preponderante e definitivo (FIOL; LYLES, 1985).

No campo profissional, observa-se que as organizações têm convivido com discursos normativos que preconizam a demanda pela gestão do conhecimento e a preocupação com a criação de ambientes de aprendizagem organizacional. Para alguns, tais termos não ultrapassam o “modismo” que atinge com frequência a teoria organizacional. Para outros, eles constituem poderosas lentes de observação privilegiada da realidade organizacional (PRANGE, 2001).

Importantes autores como Cyert e March (1963), Argyris e Schön (1978), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1995), entre outros, vêm há décadas contribuindo para o desenvolvimento conceitual e empírico do tema sob diferentes abordagens. No âmbito internacional e nacional, o debate sobre gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional vem se mesclando com áreas tradicionais da pesquisa em Administração, tais como: estratégia, mudança organizacional, tecnologia e recursos humanos. Assiste-se também ao surgimento de disciplinas específicas nos cursos de graduação e pós-graduação e programas de pós-graduação especializados nesses temas. São constatações que reafirmam os pressupostos que garantem *status* científico ao campo, tais como: as organizações, como os demais corpos sociais de uma comunidade, aprendem, produzem conhecimento e capital

intelectual, os quais, como recursos valiosos, devem ser adequadamente administrados (LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003).

A profusão de artigos sobre aprendizagem organizacional que se assistiu nos anos 1980 e, principalmente, 1990 ensejou uma série de estudos de revisão teórica. Em geral, os autores tiveram por objetivo não só retomar e sumariar as contribuições anteriores, mas também mapear os desafios emergentes, orientando futuras pesquisas na área. Com base em tais constatações, apresenta-se o objetivo do artigo.

Este estudo pretende contribuir nessa mesma linha de intervenções. Busca-se comparar a produção internacional com os resultados de uma das principais revisões bibliográficas realizadas no Brasil e retirar daí propostas de orientação para pesquisas posteriores. Portanto, trata-se de um trabalho teórico com base em dados secundários.

Para isso, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica nos principais periódicos e anais de congressos da área, nacionais e internacionais. Neles, selecionaram-se artigos que propunham temas considerados promissores para futuras investigações pelo potencial de contribuir para a sedimentação do campo de estudo. Em um segundo momento, esses resultados foram comparados com o estudo de Loiola e Bastos (2003), que fazem uma das mais importantes retrospectivas sobre a produção acadêmica brasileira em aprendizagem organizacional. Comparando-se os dois resultados, busca-se não só explicitar as convergências e divergências, como também indicar oportunidades de estudos que, se realizados no contexto nacional, poderiam contribuir para a consolidação da área no Brasil e para a sua inserção no debate internacional.

## **2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – DEBATES PASSADOS E PRESENTES**

### **2.1 A EMERGÊNCIA DO DEBATE SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Segundo Lyles e Easterby-Smith (2003), os primeiros autores a referenciar a aprendizagem organizacional foram Cyert e March em 1963, na obra *Behavioral theory of the firm*, segundo um enfoque adaptativo. Sua importância foi tão significativa que uma conferência foi organizada para homenagear March, resultando em uma edição especial da revista *Organization Science* (1991). Posteriormente, esse trabalho foi atualizado e publicado por Cohen e Sproull (1995).

A partir dos anos 1960, outros teóricos apresentaram estudos sobre o tema, como March e Olsen (1976), Argyris e Schön (1978) e Hedberg (1981). Apre-

dizagem passou a ser amplamente descrita como adaptação, padrões de processamento de informações, desenvolvimento de teorias em uso organizacionais e institucionalização da experiência (SHRIVASTAVA, 1983). A partir dos anos 1970, houve um aumento regular das publicações, estimando-se que, na década de 1980, cerca de 50 estudos tenham sido publicados em periódicos acadêmicos e, nos anos 1990, esse número tenha alcançado 184 artigos produzidos por 149 diferentes autores (PRANGE, 2001). Foi a partir da década de 1990 que o campo de pesquisa teórico-prático de aprendizagem organizacional consolidou-se e que autores das diversas áreas voltaram-se ao seu estudo.

A obra de Senge (1990) cristalizou a ênfase na melhoria do desempenho e na competitividade. Seus estudos, assim como os de Pedler et al. (apud EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001) no Reino Unido e de Field e Ford (apud EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001) na Austrália, privilegiaram os instrumentos para intervir em organizações de aprendizagem, contribuindo para o que se definiu posteriormente como dois focos classificatórios de estudos: a aprendizagem organizacional e as organizações de aprendizagem. A primeira, com foco acadêmico, é orientada para a descrição, análise e crítica dos processos de aprendizagem organizacional; a segunda, com foco gerencial, é orientada para a prescrição e aplicação de ferramentas.

## 2.2 AS REVISÕES TEÓRICAS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, ELEMENTOS DE ANÁLISE E CLASSIFICAÇÕES

Embora exista uma ampla aceitação da noção de aprendizagem organizacional e de sua importância no desempenho estratégico da firma (FIOL; LYLES, 1985), é sabido que não há plena concordância sobre a definição desse conceito (ANTAL et al., 2001). A dificuldade com relação ao conceito inicia-se com a própria definição de Simon, no final da década de 1960. Para ele, a aprendizagem organizacional consistia não só no desenvolvimento de *insights*, que significam mudanças no estado do conhecimento, não claramente perceptíveis, mas também em mudanças mais visíveis por meio de resultados estruturais ou outras ações. Dessa forma, o problema emerge em torno de uma clara definição de aprendizagem e de como mensurá-la.

A partir daí, muitos estudos abordaram a questão da aprendizagem organizacional, sendo bastante influentes as teorias desenvolvidas por Argyris e Schön (1978), Hedberg (1981), Daft e Weick (1983), Kolb (1984), Senge (1990), Stata (1997), Huber (1991), entre outros. No Brasil, as pesquisas na área em geral relacionaram aprendizagem com temas relevantes, tais como: estratégia, cultura organizacional, qualidade total, recursos humanos e, frequentemente, compe-

tências. São exemplos de estudos nacionais os trabalhos de Fleury e Oliveira Jr. (2001), Loiola e Bastos (2003), Fischer e Silva (2004), Fleury e Fleury (2004), Ruas e Antonello (2003), Bitencourt (2001), Antonello (2005) e Ruas (2005).

Formada uma massa crítica, observa-se na literatura um esforço de revisão do campo para identificar os pontos comuns e divergentes que emergiram no debate entre os autores originais. Sete estudos de revisão, entre autores nacionais e internacionais, se destacam por suas relevantes contribuições e serão aqui abordados cronologicamente.

O *primeiro* é o estudo de Shrivastava (1983) que sintetiza os aspectos mais relevantes das pesquisas sobre o tema até aquela data. Destaca-se aqui a contribuição desse autor ao definir como sistemas de aprendizagem os mecanismos pelos quais a aprendizagem é perpetuada e institucionalizada em organizações. Essa definição marca de certa forma a literatura não só por agregar os primeiros elementos de consenso sobre a aprendizagem, mas também por destacar o caráter institucional do fenômeno que está sendo conceitualizado. O *segundo* refere-se a Fiol e Lyles (1985), uma citação quase obrigatória para todos os estudos na área. As autoras, que identificaram pontos de consenso e dissenso nas discussões sobre aprendizagem organizacional, ao final apontam suas próprias perspectivas sobre o tema. A *terceira* revisão é uma síntese organizada por Prange (2001) que, cobrindo o período de 1963 a 1993, classifica suas análises em cinco categorias de observação do fenômeno da aprendizagem: o sujeito, o conteúdo, o momento, os resultados e a forma como ela ocorre.

No *quarto* trabalho, produzido no Brasil, Bitencourt (2001) adota uma abordagem interdisciplinar para destacar os processos de construção e utilização do conhecimento. Nessa revisão, a autora identifica como elementos de análise do conceito de aprendizagem organizacional: processo (em termos de continuidade), transformação (baseada na mudança de atitude), grupo (enfatizando o coletivo), criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática).

O *quinto* trabalho, também nacional, foi produzido por Antonello (2005). Com base em sua revisão teórica, essa autora identificou seis focos, ou ênfases, para abordar a questão da aprendizagem organizacional: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação. Todas as áreas estão envolvidas por uma perspectiva mais ampla de mudança organizacional, cuja questão não reside apenas na velocidade, mas sim na frequência, magnitude e necessidade de aprender. Esses cinco primeiros trabalhos apresentam pontos de consenso, sobre o conceito de aprendizagem organizacional, que podem ser aqui comparados, conforme mostra o Quadro 1.

**QUADRO I**

**PONTOS COMUNS OU DE CONSENSO ENTRE AUTORES  
 NO CONCEITO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
 IDENTIFICADOS NOS TRABALHOS DE REVISÃO DE LITERATURA**

SHRIVASTAVA (1983)	FIOL E LYLES (1985)	PRANGE (2001)	BITENCOURT (2001)	ANTONELLO (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um processo organizacional em vez de individual.</li> <li>• Relacionado à experiência.</li> <li>• Resultado é organizacional, compartilhado e validado.</li> <li>• Envolve mudanças fundamentais na teoria em uso, com reorientação da visão de mundo.</li> <li>• Ocorre nos diversos níveis e é institucionalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento ambiental.</li> <li>• Distinção aprendizagem individual e organizacional.</li> <li>• Fatores contextuais que podem afetar a aprendizagem organizacional: cultura, estratégia, estrutura e ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem pela experiência e dependência da história organizacional.</li> <li>• Aprendizagem conduz a algum tipo de conhecimento: rotinas, base de conhecimentos, teorias de ação organizacional, sistemas cognitivos, mente coletiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo (continuidade).</li> <li>• Transformação (baseada na mudança de atitudes).</li> <li>• Grupo (coletivo).</li> <li>• Criação e reflexão (inovação e conscientização).</li> <li>• Ação (apropriação e disseminação do conhecimento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo (continuidade e noção de espiral).</li> <li>• Mudança (baseada na transformação de atitudes).</li> <li>• Grupo (interação e coletivo).</li> <li>• Criação e reflexão (inovação e conscientização).</li> <li>• Ação (pragmático: apropriação e disseminação do conhecimento; experimentar, viver e compartilhar pelas interações).</li> <li>• Situação (contexto-cultura).</li> <li>• Cultura (construção de significados e história).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mais recentemente, Vasconcelos e Mascarenhas (2007) também sumariaram essas dimensões, ou pontos comuns, assumidas pelos autores que conceituaram aprendizagem organizacional: processo, noção de mudança, natureza coletiva, foco na criação e reflexão, foco na ação, abordagem contingencial e abordagem cultural. Outra dimensão, a institucional, já destacada por Shrivastava (1983) pode ainda ser acrescida a essa relação de abordagens.

A sexta revisão, de Easterby-Smith e Lyles (2003), foi bastante influente na literatura; nela, os autores classificaram os estudos da aprendizagem e da gestão do conhecimento em relação ao processo, ao conteúdo, às práticas e à teoria. A

principal contribuição dessa classificação foi a delimitação dos campos de análise de cada uma: a aprendizagem organizacional está voltada à teoria e aos processos; organizações de aprendizagem, aos processos e às práticas; conhecimento organizacional, à teoria e ao conteúdo; e gestão do conhecimento, às práticas e ao conteúdo. De acordo com os autores, o campo da gestão do conhecimento é mais novo, pois emergiu somente nos anos 1990.

A abrangente revisão de Easterby-Smith e Lyles (2003) também identificou os principais autores da área (com base em frequência absoluta de citação, época de publicação, tópico do trabalho e texto no qual está a citação) e os classificou em três grupos principais em relação aos quatro campos definidos anteriormente: os trabalhos clássicos, de fundamentação e populares<sup>2</sup>. Entre os clássicos, quatro autores foram citados como os que mais influenciaram os campos: John Dewey por suas ideias sobre aprendizagem de experiência, Michel Polanyi pela questão do conhecimento tácito e explícito, Penrose pela abordagem de recursos internos da firma e Frederick Hayek pela perspectiva econômica de aprendizagem organizacional e conhecimento. Os autores de fundamentação citados segundo Easterby-Smith e Lyles (2003) são: Cyert e March (1963), Cangelosi e Dill (1965), Argyris e Schön (1978), Hedberg (1981), Shrivastava (1983), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985), Senge (1990), Crossan et al. (1999), Garratt (1988), Pedler et al. (1989), de Geus (1988), Nelson e Winter (1982), Nonaka (1995) e Nonaka e Takeuchi (1995). Os autores e trabalhos considerados populares, segundo os mesmos autores, são: a edição especial da revista *Organization Science* (1991), Senge (1990), Nonaka (1995) e Nonaka e Takeuchi (1995).

O sétimo trabalho, de Easterby-Smith et al. (2004), permitiu identificar seis grandes contribuições já feitas pelos diversos autores ao campo da aprendizagem organizacional a partir de 1978. São elas: a noção de aprendizagem de *single* e *double loop* pontuando a necessidade de mudanças incrementais e radicais; o conceito de teoria em uso e teoria assumida que ajuda a explicar por que o *double loop* é difícil de ocorrer; a ideia de Hedberg (1981) sobre desaprendizagem; a contribuição prática de Senge (1990); a introdução da perspectiva sociocultural por autores como Brown e Duguid (1991) e Cook e Yanow (1993); a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1995) para a aprendizagem além das fronteiras.

O olhar histórico voltado para as contribuições já realizadas no campo (debate passado) é importante para apreender o conhecimento acumulado e para definir as pesquisas atuais (debate presente) de forma que se possa avançar com base em desafios emergentes (debate futuro). A área de aprendizagem organizacional tem sofrido profundas mudanças e deve continuar mudando nos próximos dez

<sup>2</sup> Os autores fazem uma ressalva quanto ao termo “populares”, esclarecendo que ele não foi utilizado no sentido pejorativo, mas sim de popularidade.



anos, parecendo haver concordância de que processo, conteúdo e questões de contexto permanecerão como relevantes tópicos de pesquisa no futuro. A aprendizagem em certos contextos e aplicações específicas permanece particularmente importante como áreas emergentes (LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003).

### 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – DESAFIOS FUTUROS DE PESQUISA

Entre os estudos de revisão pesquisados, três se destacam por identificarem temas relevantes para pesquisas futuras: Antal et al. (2001), Easterby-Smith et al. (2000) e Lyles e Easterby-Smith (2003).

Para apontar os desafios emergentes para os próximos anos na área de aprendizagem organizacional, Antal et al. (2001) realizaram uma retrospectiva histórica. Segundo os autores, os principais desafios de novas pesquisas sobre o tema estariam concentrados em: análises internacionais e de outras regiões – provavelmente fora do eixo Europa-Estados Unidos; transdisciplinariedade – construída sobre uma ampla base de conhecimentos e redescoberta precursores; criação do conhecimento por forte cooperação entre acadêmicos e profissionais; redes de organizações, comunidades e ambientes de aprendizagem; aprendizagem e criação de conhecimento como processo intrínseco; atores de todos os níveis e comunidades de prática; a criação do conhecimento como processo político e emocional no qual o conflito é inerente; e aprendizagem como intento estratégico, *benchmarking*, gestão do conhecimento, institucionalização de papéis (por exemplo, *Chief Learning Officer*) e estruturas (por exemplo, universidades corporativas), experimentos com métodos *loosely structured* (por exemplo, diálogos, tecnologias de espaço aberto).

Outra importante fonte de informações sobre desafios futuros na pesquisa sobre aprendizagem organizacional foi elaborada por meio de uma edição especial da revista *Journal of Management Studies* em 2000. Nela, foram publicados seis trabalhos selecionados, dentre os inúmeros apresentados na Terceira Conferência Internacional de Aprendizagem Organizacional. Tal seleção foi organizada com base na identificação dos debates-chave que fizessem referência a passado, presente e futuro. Analisando esses textos, Easterby-Smith et al. (2000) observaram que alguns debates simplesmente tornaram-se parte do conhecimento já dominado (*taken for granted*), tais como: níveis de aprendizagem; se aprendizagem implica mudança cognitiva ou comportamental; *single* e *double loop*; aprendizagem e desaprendizagem; e a distinção entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Outros estão emergindo como relevantes e poderiam significar desafios futuros. Os comentários dos autores são esclarecedores da situação de transição, como se pode observar a seguir na seleção que fazem de tais desafios:

- a) A reflexão sobre unidades ou níveis de análise tem sido valiosa para desenvolver o debate sobre linguagens, sistemas de memória e diálogo. Assim, os pesquisadores deveriam começar a enfatizar os artefatos de nível organizacional como os sistemas, memória institucional, dados e informações, em vez de permanecer no nível dos indivíduos e grupos.
- b) O debate para saber se a aprendizagem é cognitiva ou comportamental teria se esgotado, uma vez que, nos últimos anos, os pesquisadores têm aceitado uma definição mais ampla que dispensaria essa distinção. No entanto, há sinais de sua reemergência com o debate entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.
- c) As ideias de *single* e *double loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978) foram importantes para as discussões sobre mudança incremental e transformacional. Contudo, pesquisas atuais estão focalizando prioritariamente o processo de aprendizagem *double loop*.
- d) A noção de desaprendizagem pode ressurgir como um conceito importante quando relacionada com o conceito de memória institucional, mais debatido recentemente diante do desafio de capturar e administrar o conhecimento.
- e) O debate sobre a aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem parece ter clarificado as diferenças entre os dois grupos que operam de maneira independente.

O terceiro esforço de revisão teórica que aponta uma agenda para futuras pesquisas em aprendizagem organizacional foi realizado em 2003 por Lyles e Easterby-Smith. Em um estudo bastante extenso, os autores buscaram fontes diversas para alcançar seus objetivos: artigos publicados nos dois últimos anos; a organização de um *handbook*; pesquisa em seis periódicos importantes na área<sup>3</sup>; e consulta a especialistas em mais de 50 universidades na Ásia, nas Américas e na Europa. Um resultado relevante diz respeito às áreas em que os especialistas têm trabalhado no campo da aprendizagem organizacional. Constatou-se que três delas representam em torno de 50% de todas as pesquisas: a) estratégia, tecnologia e vantagem competitiva; b) criação e transferência de conhecimento; c) aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento além das fronteiras.

Uma das perguntas feitas aos especialistas consultados por Lyles e Easterby-Smith (2003) foi sobre quais artigos teriam maior impacto nos próximos cinco anos. Como um dos resultados da pesquisa, produziu-se uma lista com os 47 artigos mencionados como sendo os mais promissores<sup>4</sup> para os futuros estudos.

<sup>3</sup> As publicações consultadas foram: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Management Learning*, *Organization Science* e *Strategic Management Journal*.

Amplas categorias foram identificadas e representadas por autores como Argote, Kogout, Brown e Duguid, March ou Nonaka (apud EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003).

Especificamente dentre os 82 artigos consultados, três categorias foram as mais citadas e abrangeram 31% das publicações: aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento além das fronteiras; criação e transferência de conhecimento; e gestão de recursos humanos e capital humano. Este último tópico incluiu temas como: capital social, conhecimento dos trabalhadores, funcionários e competência humana e seu relacionamento com aprendizagem organizacional e desenvolvimento do conhecimento. Na sequência de frequência, quatro outras categorias são citadas em seguida: a) cognição, aspectos político-sociais e tacitude (tópicos como comunidades de prática, processos sociopolíticos e desenvolvimento de conhecimento tácito ou identidade social); b) profissionais, governança e uso do conhecimento; c) contextos específicos e aplicações; e d) aprendizagem organizacional, desaprendizagem e processo de inovação (temas como mudança, desaprendizagem, coevolução e fontes de aprendizagem e inovação).

Lyles e Easterby-Smith (2003) concluíram que o campo de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento envolve diversos tópicos e que não parece ser construído com base em uma corrente de pesquisa claramente desenvolvida e testada. As pesquisas apresentam inúmeras variáveis dependentes e independentes, bem como diversas perspectivas teóricas. Alguns enfoques, por exemplo, incluíram capacidades dinâmicas, teoria evolucionária, teoria insitucional, teoria das agências e visão baseada em recursos.

Apesar dessa diversidade, os autores identificaram em quais aspectos da área o conhecimento pode ser considerado cumulativo. Tal constatação refere-se aos seguintes aspectos:

- A aprendizagem organizacional é um fenômeno multidimensional, um processo que atravessa os limites organizacionais e que afeta os recursos humanos da organização e interage com eles.
- Embora a tecnologia da informação tenha realçado as capacidades de recuperar informações armazenadas, o valor da aprendizagem e do conhecimento ainda depende em boa parte do capital humano e de sua habilidade em reconhecer, assimilar e utilizar os novos conhecimentos.
- Há uma clara evidência empírica de que a aprendizagem organizacional pode impactar o desempenho da firma, embora esse relacionamento possa não ocorrer todo o tempo, em todos os grupos.

---

4 Para consultar essa lista, ver Easterby-Smith e Lyles (2003, p. 651).

Neste último item, os autores salientam que sabe-se que há variáveis intervinientes, mas que ainda não há clareza sobre quais contribuem mais e sob quais circunstâncias. Os autores concluem afirmando que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento tem destacado a perspectiva de recursos humanos nas organizações, e que o desenvolvimento do campo teórico ainda é emergente e carente de pesquisas para sua melhor configuração.

Para orientar esse esforço de pesquisas, Lyles e Easterby-Smith (2003) criaram, a partir da consulta aos especialistas da área, uma figura que sistematiza os temas mais desafiadores no futuro. Utilizaram para isso quatro categorias relacionadas aos estudos de aprendizagem organizacional: teoria, prática, processo e conteúdo.

FIGURA 1

### MAPEANDO AS ÁREAS DE FUTURAS PESQUISAS



Fonte: Lyles e Easterby-Smith (2003, p. 646).

Um tema que abrange todos os quadrantes e que foi citado pelos especialistas como de maior impacto no futuro é o de métodos de pesquisa e avaliação (medição) de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Esse item representou 19% dos resultados obtidos. Segundo os autores, houve um consenso de que processo, conteúdo e questões de contexto permanecem como importantes eixos de pesquisa. Assim, aprendizagem em determinados contextos, em

ambientes de diferentes culturas, é tema de pesquisa e exploração teórica que permanece emergente. Considerando os três trabalhos selecionados, elaborou-se um quadro-síntese que compara os temas futuros de pesquisa que aparecem como mais relevantes.

**QUADRO 2**

**ÁREAS DE FUTURAS PESQUISAS EM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO**

ANTAL ET AL. (2001)	EASTERBY-SMITH ET AL. (2000)	LYLES E EASTERBY-SMITH (2003)
<p><i>Contexto cultural:</i> pesquisas internacionais e de outras regiões</p> <p><i>Contexto intelectual:</i> transdisciplinariedade e redescoberta de precursores</p> <p><i>Teoria x prática:</i> criação do conhecimento</p> <p><i>Tipos de estudo:</i> redes de organizações, comunidades e ambientes de aprendizagem</p> <p><i>Processos e modelos:</i> aprendizagem e criação do conhecimento como processo intrínseco</p> <p><i>Agentes:</i> atores de todos os níveis e comunidades de prática</p> <p><i>Tratamento de AO na literatura:</i> criação do conhecimento como processo político e emocional</p> <p><i>Tendências nas práticas:</i> aprendizagem e intento estratégico, <i>benchmarking</i>, institucionalização de papéis e estrutura, experimentos</p>	<p><i>Níveis:</i> foco em artefatos de nível organizacional como os sistemas, memória institucional, dados, informações, em vez de permanecer em indivíduos/grupos</p> <p><i>Perspectiva:</i> há sinais da reemergência do debate comportamental x cognitivo com o debate de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento</p> <p><i>Mudança:</i> foco em estudos que explorem mais profundamente como ocorre a aprendizagem <i>double loop</i></p> <p><i>Desaprendizagem:</i> pode ressurgir como um conceito importante para ligar com memória institucional gerada pelo desafio de capturar e gerir o conhecimento</p> <p>AO x OA: este debate está claro e as pesquisas em cada campo deverão seguir distintamente</p>	<p><i>Aprendizagem organizacional:</i> cognição, aspectos políticos e tácitos; criação e transferência de conhecimento; capacidades de aprendizagem; aprendizagem organizacional, desaprendizagem e inovação</p> <p><i>Organizações de aprendizagem:</i> aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento além das fronteiras; contextos específicos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento</p> <p><i>Conhecimento organizacional:</i> estratégia, tecnologia e vantagem competitiva, fundamentos teóricos</p> <p><i>Gestão do conhecimento:</i> gestão de recursos humanos e capital humano, profissionais e uso do conhecimento</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A título de investigação, comparação e reflexão, procurou-se identificar convergências e divergências entre as pesquisas realizadas nos últimos anos na produção acadêmica brasileira e os debates presentes e desafios emergentes do campo, apontados pelos autores internacionais. Partindo do pressuposto de que há um consenso entre especialistas de que estes seriam temas relevantes para o avanço da área e que demandam pesquisas futuras, é possível inferir que sua presença nas pesquisas locais indicaria a atualidade no Brasil e que estas estariam, de fato, propiciando o avanço do conhecimento. Vale ressaltar, porém, que os parâmetros utilizados até aqui são internacionais e concentrados na América do Norte e Europa. Das mais de 50 universidades representadas pelos especialistas consultados na pesquisa de Lyles e Easterby-Smith (2003), por exemplo, apenas uma é localizada na América do Sul, sendo a maioria (37) da América do Norte, seguida da Europa (15). Portanto, eles, *a priori*, não abrangem uma opinião expressiva dos pesquisadores brasileiros, nem abordam questões do contexto de pesquisa local.

### **3 A PESQUISA SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO BRASIL**

Loiola e Bastos (2003) mapearam o estado da arte dos estudos de aprendizagem organizacional no Brasil, caracterizando a produção acadêmica quanto a origem, tipo do trabalho, questões abordadas, orientação teórica e características metodológicas. Esse artigo foi selecionado como referência para elaboração deste estudo por três motivos principais: ele apresenta uma ampla investigação na produção nacional, foi produzido em um período próximo (de 1997 a 2001) aos estudos utilizados para apontar os desafios futuros publicados (2000 e 2003) e, finalmente, por se desconhecer outro estudo equivalente mais atual.

A pesquisa de Loiola e Bastos (2003) abrangeu os artigos sobre aprendizagem em organizações publicados nos periódicos nacionais mais expressivos no campo da Administração (*RAE*, *RAC*, *O&S*, *Rausp*) e em dois dos mais importantes eventos no campo de Administração (*EnAnpad* e *Balas*). No total, 43 artigos foram analisados e categorizados. Os principais resultados e conclusões desta pesquisa foram resumidos no Quadro 3, de acordo com os eixos adotados.

**QUADRO 3**

**PRINCIPAIS RESULTADOS SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA  
BRASILEIRA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

EIXOS DE ANÁLISE	DETALHAMENTO
1. Caracterização da produção	a) Caráter interdisciplinar da área com expressiva interface de Administração e Psicologia (53,5%); b) Origem institucional dos trabalhos: 6 instituições respondem por 72% dos artigos publicados (UFBA, USP, Unisinos, UFSC, UFPR E UFRGS); c) Subtemas abordados: mudança organizacional, inovação, cultura organizacional, competitividade, teoria organizacional, grupos no trabalho, comportamento gerencial, produtividade no trabalho, impacto de tecnologia, desempenho no trabalho, comunicação no trabalho, processo de decisão, liderança, relações interpessoais e conflito nas organizações; d) Termos ou conceitos mais utilizados: aprendizagem organizacional (72%), aprendizagem e individual e organizações de aprendizagem (46,5% cada), <i>double loop</i> (35%), <i>single loop</i> (28%), cognição (28%), memória organizacional e aprendizagem de grupo (14%), rotinas defensivas e acomodação (9%).
2. Estratégias de investigação	Revisão de bibliografia: 3; ensaio: 7; relato de experiência: 14; e pesquisa com desenho de investigação: 19.
3. Referências conceituais	1) Trabalho com literatura predominantemente estrangeira (74,4%), sendo a maioria norte-americana (33,62%). 2) Trabalhos com equilíbrio entre literatura estrangeira e nacional: 16,3%. 3) Trabalhos só com literatura estrangeira: 7%. 4) Trabalhos só com literatura nacional: 2,3%.
4. Distinção entre as abordagens (AO x OA)	1) Posicionamento dos artigos: 23 em AO e 12 mais vinculados à OA (em 8 não foi possível classificar) – descrição x prescrição. 2) Existência de características que distinguem as duas abordagens. 3) Semelhanças nas duas abordagens: organização como unidade de análise, predomínio de pesquisas empíricas, metodologia de corte transversal.
5. Principais considerações	1) Resultados parecem confirmar aspectos apontados em trabalhos internacionais anteriores de avaliação do estado da arte no campo de aprendizagem organizacional. 2) Bifurcação do campo foi evidenciada – AO e OA – embora a fronteira entre elas pareça ser mais fluida do que na literatura internacional. 3) Predomínio de literatura estrangeira (principalmente dos Estados Unidos). 4) Predomínio do foco em dimensões macro-organizacionais. 5) Concentração de estudos com orientação empírica. 6) Predomínio de estudos com corte transversal.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Loiola e Bastos (2003).

A análise dos resultados da pesquisa de Loiola e Bastos (2003) aponta para a convergência entre os estudos brasileiros e as *dimensões conceituais básicas* dos estudos de aprendizagem, apontados por Shrivastava (1983), Fiol e Lyles (1985), Prange (2001), Bitencourt (2001), Antonello (2005) e Vasconcelos e Mascarenhas (2007). Os quatro subtemas mais abordados na produção nacional (mudança, inovação, cultura e competitividade) parecem incorporar as seguintes dimensões: foco no processo, noção de mudança, abordagem cultural e foco na criação e reflexão. Quanto à abordagem cultural, Loiola e Bastos (2003) destacam que, apesar da presença desse subtema, não se pode afirmar que os trabalhos superaram o desafio de utilizar a vertente culturalista como potencial explicativo da aprendizagem organizacional e o desafio de explorar especificidades locais.

O predomínio da *organização como unidade* analisada, nos estudos nacionais, parece apontar para a natureza coletiva da aprendizagem organizacional, embora não se possa saber exatamente com que abordagem ela é tratada e como tem sido investigada. Os pesquisadores nacionais destacam a carência de estudos voltados ao nível micro-organizacional e à articulação ou passagem do nível individual ao coletivo na aprendizagem organizacional, e a importância de investigações com esse enfoque.

O estudo de Lyles e Easterby-Smith (2003) demonstra que os *temas* da maioria das pesquisas e publicações dos especialistas em aprendizagem organizacional no exterior concentram-se em: a) estratégia, tecnologia e vantagem competitiva; b) criação e transferência de conhecimento; c) aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento além das fronteiras; e d) gestão de recursos humanos e capital humano (capital social, conhecimento dos trabalhadores, funcionários, e competência humana e seu relacionamento com aprendizagem organizacional e desenvolvimento do conhecimento). Ao compará-los com os focos das pesquisas brasileiras, verifica-se convergência em apenas alguns deles: os temas de mudança, inovação, cultura e competitividade com os temas do item (a) e recursos humanos com o item (c). Esta última também parece ser incluída em pesquisas nacionais por meio de tópicos como grupos no trabalho, comportamento gerencial, produtividade, desempenho, comunicação, liderança, relações interpessoais e conflito. Porém, cabe ressaltar que os últimos itens estão entre os menos pesquisados no Brasil. *Não há, portanto, ampla correspondência entre o foco da produção nacional e internacional.*

O predomínio de termos ou conceitos mais utilizados, como aprendizagem organizacional, individual, organizações de aprendizagem, *double loop* e *single loop*, e cognição, na produção acadêmica brasileira, parece evidenciar que as pesquisas incluem alguns precursores do campo. Dos 15 *autores* de fundamentação de aprendizagem e conhecimento citados por Easterby-Smith e Lyles (2003), quatro figuram na lista dos mais citados na produção acadêmica nacional: Argyris



e Argyris e Schön, Senge, De Geus e Nonaka. No entanto, nenhum dos autores de fundamentação (John Dewey, Michel Polanyi, Frederick Hayek e Penrose) foi considerado entre os da produção nacional em aprendizagem. Isso pode ter ocorrido pelo fato de os trabalhos seminais estarem incorporados à literatura mais recente, consultada por eles, o que não implicaria a desconsideração dos clássicos, ou porque a produção nacional realmente não se baseou nos autores considerados de fundamentação pela revisão teórica já citada. Outra possibilidade seria a diferença de abrangência entre a seleção de artigos feita por Easterby-Smith e Lyles (2003) com base nos estudos de aprendizagem e conhecimento, e a seleção de Loiola e Bastos (2003) com base em artigos com palavras-chave somente, ao que parece, em torno do termo aprendizagem e suas derivações.

A menor incidência de termos como memória organizacional e aprendizagem de grupo, rotinas defensivas e acomodação nos artigos nacionais estaria alinhada com a ausência ou pouca intensidade de estudos sobre transferência de conhecimento, gestão de pessoas, institucionalização de processos, e de estudos com abordagem contingencial. Loiola e Bastos (2003) apontaram que a questão da “desaprendizagem” e do questionamento sobre rotinas institucionalizadas está quase ausente nos trabalhos por eles pesquisados.

Se, por um lado, tais constatações parecem apontar para uma lacuna entre os temas mais pesquisados em estudos nacionais e internacionais, por outro, mostram um extenso campo de pesquisas a ser explorado não apenas para o avanço do conhecimento do campo em geral, mas também para a contextualização dos referenciais teóricos na realidade local. Essas observações parecem indicar que, para intervir no debate internacional, a agenda de pesquisas em aprendizagem organizacional no Brasil deveria incluir temas como: criação e transferência de conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento além das fronteiras (internacionalização, fusões e aquisições etc.) e aprendizagem organizacional e gestão de pessoas (competências, educação corporativa, sistemas de recompensa etc.). Cabe aos pesquisadores da área e estudiosos do campo definir se tais vertentes seriam adequadas e frutíferas para a realidade organizacional e social brasileira.

Essas comparações, contudo, apontam congruências entre estudos já realizados, ou em processo, no Brasil, e estudos já realizados, ou em processo, em outros países. Nesses termos, a comparação envolve debates passados e presentes da literatura de aprendizagem em organizações. Da mesma forma, a mesma reflexão pode ser feita quanto aos desafios futuros do campo de aprendizagem organizacional.

O desafio que foi citado pelos especialistas como o que deverá ter maior impacto no futuro, e que permeia todas as vertentes de estudos ligados à aprendizagem e conhecimento, é o de gerar *métodos de pesquisa e de avaliação da apren-*

*dizagem*. Lyles e Easterby-Smith (2003) ressaltaram que essa é uma área crítica para o desenvolvimento do campo. A análise de estratégias de investigação da produção nacional visou apontar o tipo de conhecimento que está sendo produzido e se há intenção ou não de desenvolvimento de teoria, o que poderia abranger o desenvolvimento de métodos de pesquisa. Os resultados apontaram o predomínio de estudos com pesquisa de desenho investigativo, o que mostra esforços para generalização de resultados. Contudo, tais pesquisas podem estar buscando a confirmação de teorias ou a extensão destas por meio de diferentes métodos e/ou de contribuições teóricas. Nesse caso, uma análise mais detalhada das contribuições desses trabalhos mostraria com mais precisão se há ou não desenvolvimento de métodos de avaliação da aprendizagem e quais seriam esses métodos. De qualquer forma, como esse é um questionamento constantemente feito na produção acadêmica local, acredita-se que também é um desafio para os estudos locais de aprendizagem.

Um segundo desafio futuro salientado pelos autores envolve o *contexto cultural da pesquisa*. Ou seja, conforme Antal et al. (2001) afirmam, a literatura carece de estudos com pesquisas realizadas em outras regiões que privilegiem suas características sociais e culturais. Na produção acadêmica nacional, Loiola e Bastos (2003) já haviam evidenciado a ausência de estudos dessa natureza. Algumas possibilidades são levantadas: as pesquisas nacionais realmente têm negligenciado esses aspectos, elas são realizadas e não são publicadas em periódicos e eventos internacionais, ou ambos. Antal et al. (2001) salientam que são necessários pesquisadores de culturas variadas e com diferentes *backgrounds* para abordar os temas de aprendizagem, que é preciso conduzir pesquisas em diferentes enfoques, saindo da zona de conforto intelectual e mesmo física, e que pouco ou quase nada há de pesquisas sobre experiências de organizações da América do Sul. Assim, aprendizagem em determinados contextos, em ambientes de diferentes culturas, é tema de pesquisa e exploração teórica que permanece emergente em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento (ANTAL et al., 2001; LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003).

Outro desafio apontado pelos autores refere-se aos *níveis de aprendizagem*. Os autores salientam a necessidade de estudos que investiguem a aprendizagem no nível organizacional por meio das comunidades de prática, do intento estratégico, da institucionalização de papéis e estruturas (ANTAL et al., 2001), com base nos artefatos de nível organizacional como os sistemas, memória institucional, dados e informações, em vez de permanecer no nível do indivíduo e de grupo, ou seja, como ocorre a aprendizagem *double loop* (EASTERBY-SMITH et al., 2000), e por meio de capacidades de aprendizagem, aprendizagem organizacional, desaprendizagem e inovação (LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003). O debate sobre o agente da aprendizagem também é evidenciado pelos autores

ao apontarem como emergentes estudos que investiguem não somente a criação do conhecimento, mas também a transferência do conhecimento, neste caso entre unidades ou entre organizações, em redes de organizações, principalmente considerando-se o tema emergente de “aprendizagem além das fronteiras” que implica transferência de conhecimento em aquisições, fusões e processos de internacionalização. Dessa forma, aprendizagem e criação de conhecimento são vistas como processos intrínsecos.

Os níveis de aprendizagem parecem ser investigados na literatura nacional por meio dos temas como cultural organizacional, mudança e teoria organizacional. O uso de termos como *aprendizagem organizacional*, em 72%, e *double loop*, em 35%, dos estudos analisados por Loiola e Bastos (2003) parecem apontar para o predomínio de estudos no nível organizacional. Além disso, 53% dos estudos abordaram a aprendizagem organizacional em relação a 27% que foram vinculados à vertente de organizações de aprendizagem, e, entre os dois tipos, a unidade predominante foi a organização, ou seja, o foco central foi a dimensão macro-organizacional. Contudo, salienta-se novamente que não é possível identificar em que parâmetros o nível organizacional da aprendizagem é investigado ou definido, mas sabe-se que esse é um dos maiores desafios dos estudos de aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001) que ainda não foram amplamente sustentados por pesquisas empíricas.

A incorporação dos aspectos *político e emocional* aos estudos de aprendizagem é um terceiro desafio futuro apontado por Antal et al. (2001) e por Lyles e Easterby-Smith (2003), uma vez que poucos estudos têm demonstrado atenção às questões de poder e conflito apesar do consenso sobre sua necessidade. Esse aspecto também é pouco estudado no Brasil. Conforme Loiola e Bastos (2003), os subtemas que tiveram frequência menor de associação com o tema aprendizagem em organizações foram justamente os que tratam de liderança, processo decisório, processos interpessoais e conflitos, o que evidencia a importância de incluir esses itens nos estudos do campo.

Um quarto item a se avançar nos estudos de aprendizagem diz respeito à interdisciplinariedade, ou, nos termos de Antal et al. (2001), à *transdisciplinariedade*. Para tanto, os autores destacam a necessidade da redescoberta de precursores e das diferentes áreas de conhecimento. Sobre os *autores*, a pesquisa nacional mostrou que há um predomínio do uso de autores como Peter Senge, Argyris, Morgan e Schein, seguidos de outros como Argyris e Schön, Fleury, Dodgson, Garvin, Nonaka e Kim. Entre os 20 mais citados, apenas cinco são brasileiros: Afonso Fleury, Maria Teresa L. Fleury, Roberto Ruas, A. Andrade e J. E. Andrade. A incorporação de novos desafios de pesquisa (outros subtemas) poderia permitir a inclusão de outros autores, entre clássicos, de fundamentação e populares (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003) que pudessem trazer significa-

tiva contribuição para o campo. A expansão de trabalhos sobre aprendizagem em contexto local poderia aumentar o número de citações de autores nacionais que têm se dedicado ao estudo dessa área, tanto em âmbito nacional quanto internacional. O predomínio de literatura estrangeira, em especial americana, é também criticado por autores como Antal et al. (2001) ao salientarem que faltam pesquisadores de culturas variadas e com diferentes *backgrounds* para o avanço da área. Sobre as áreas de interface, a análise de Loiola e Bastos (2003) mostrou que há um caráter interdisciplinar nos estudos nacionais de aprendizagem, porém de forma mais expressiva com a psicologia (53,5%). Apesar de os trabalhos de aprendizagem organizacional serem relativamente novos e, historicamente, terem tido nos estudos da aprendizagem individual um referencial para seu crescimento (SHRIVASTAVA, 1983), as teorias psicológicas de aprendizagem individual não são suficientes por não descreverem adequadamente o processo de aprendizagem organizacional (WEICK, 1991), uma vez que se trata de diferentes tipos de entidades. Dessa forma, como parte da literatura de aprendizagem individual não se aplica diretamente à organizacional (FIOL; LYLES, 1985), a inclusão de autores de outras áreas que estudam o conhecimento, como a filosofia, a sociologia (em especial a sociologia do conhecimento) e a economia, poderia permitir uma melhor compreensão dos processos de aprendizagem e conhecimento, tanto ligados à teoria quanto à prática.

Por fim, cabe um comentário quanto à clássica bifurcação dos estudos de *aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem*. Segundo Easterby-Smith et al. (2000), esse debate está claro na literatura e as pesquisas em cada campo deverão seguir distintamente. Na produção nacional, a divisão se mostrou presente e clara, o que foi observado pela análise lexical feita pelos pesquisadores. Palavras como processo, gerar e avaliar predominaram nos estudos da primeira, e outras mais prescritivas, como modelo, instrumento, procedimento e intervenção, marcaram a segunda. Essa diferença foi também refletida pelo uso dos autores, ilustrada na primeira vertente por Argyris (1997) e na segunda por Senge (1990). Contudo, apesar da distinção apresentada também na produção nacional, Loiola e Bastos (2003) observam que ela é menos rígida do que na literatura internacional.

Em suma, a literatura internacional destaca que há um consenso de que processo, conteúdo e questões de contexto permanecem como importantes tópicos de futuras pesquisas. Estas são, de certa forma, questões que também norteiam os estudos nacionais. Porém, poderiam ser mais decisivamente investigadas nas suas relações com os subtemas e as especificidades apontados como desafios do futuro do campo pela literatura internacional.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comparação estabelecida entre os debates de aprendizagem organizacional na literatura internacional e nacional permitiu destacar aspectos que valorizam a produção nacional e outros que apontam para a necessidade de desenvolvê-la. Duas observações foram possíveis com base nesta análise. A primeira é a de que há certa atualidade nos temas mais estudados no Brasil quando a aprendizagem é associada às questões relativas à estratégia, cultura, mudança, inovação e competitividade. Esses temas são considerados por Lyles e Easterby-Smith (2003) como desafios futuros relevantes no campo. Nesses casos, a produção é detectada no Brasil, embora não se saiba exatamente como tais conceitos têm sido tratados e que proposições ou contribuições emergiram a respeito deles nos estudos nacionais. A segunda constatação demonstra que parece haver uma lacuna entre alguns temas mais estudados no âmbito internacional e no Brasil. Temas como criação e transferência de conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento além das fronteiras, e gestão de recursos humanos e capital humano (capital social, conhecimento dos trabalhadores, funcionários, e competência humana e seu relacionamento com aprendizagem organizacional e desenvolvimento do conhecimento) não estão, ou pelo menos não estavam, sendo incorporados na agenda de pesquisa até o período de 2001, limite da pesquisa de Loiola e Bastos (2003).

Se, por um lado, a análise efetuada evidenciou um descompasso entre as literaturas, por outro, abriu inúmeras oportunidades de pesquisa, principalmente no contexto local. A consulta feita por Lyles e Easterby-Smith (2003) aos especialistas demonstrou que a integração entre aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, de um lado, e a gestão de recursos humanos, de outro, constitui um campo teórico que continua emergente e promissor. Temas como competências humanas, organizacionais ou gerenciais ilustram a riqueza das possíveis relações que se podem estabelecer para o avanço da área de aprendizagem. Para Antal et al. (2001), conceitos surgidos, como o de competências essenciais, são relevantes no campo de estudo de aprendizagem organizacional. Outros enfoques que foram apontados como utilizados em estudos atuais internacionais e que poderiam ser inseridos nas pesquisas nacionais incluiriam: capacidades dinâmicas, teoria evolucionária, teoria institucional, teoria da agência e visão baseada em recursos.

Cabe ressaltar que as análises foram realizadas com base no levantamento da produção acadêmica nacional de Loiola e Bastos (2003) no período de 1997 a 2001. Naturalmente, uma atualização da categorização dessa produção poderia indicar outros avanços nos estudos sobre a aprendizagem organizacional. Os próprios autores salientam a necessidade de ver os resultados de sua pesquisa como parciais e temporários, bem como a necessidade de sua complementação. Sabe-se que tópicos como competências e aprendizagem, por exemplo, têm

sido investigados por diversos autores nos últimos anos (BITENCOURT, 2001; FIGUEIREDO, 2001; RUAS; ANTONELLO, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; ANTONELLO, 2005; RUAS, 2005). Além disso, seria possível evidenciar outros núcleos de estudos em aprendizagem além das instituições citadas por Loiola e Bastos (2003), em razão do crescimento dos programas de pós-graduação em Administração no Brasil.

Vale destacar também a importância e o mérito de estudos de levantamento do estado da arte como o realizado por Loiola e Bastos (2003). Esse tipo de pesquisa é relevante porque “é uma forma de os pesquisadores que ali atuam apropriarem as principais tendências, avanços e dificuldades originadas no debate recente, com visível economia de energia e tempo” (RUAS; ANTONELLO, 2003, p. 203). Além disso, uma análise da produção nacional com base em outras formas de classificação, como por temas, adotada por Lyles e Easterby-Smith (2003), poderia ser interessante e facilitar a análise do grau de convergência entre estudos nacionais e internacionais. Os resultados poderiam indicar com precisão quais são os desafios futuros de pesquisa para a produção nacional.

Algumas sugestões que poderiam contribuir para a construção de uma agenda de pesquisas em aprendizagem e para a consolidação do campo no Brasil podem ainda ser identificadas nesta análise. Uma delas é a expansão de pesquisas nacionais com os temas apontados como os mais pesquisados na literatura internacional. Uma segunda seria a internacionalização da produção local por meio de publicações em eventos e periódicos internacionais, uma vez que pouco se sabe, no exterior, sobre os estudos e as práticas organizacionais de aprendizagem na América do Sul, em geral, e no Brasil, em específico (ANTAL et al., 2001). Nesses termos, parcerias entre pesquisadores de universidades brasileiras e estrangeiras poderiam ser frutíferas para a produção acadêmica de aprendizagem.

Outra sugestão para a expansão dos estudos de aprendizagem organizacional seria a inclusão de autores além dos americanos que predominam na literatura, e a inclusão de autores de outras áreas do conhecimento, como os da sociologia, filosofia e economia. A ampliação desses limites poderia permitir aprofundar investigações sobre o nível organizacional da aprendizagem, por exemplo. A consulta à listagem dos 47 artigos mencionados por especialistas como os que teriam maior impacto nos próximos cinco anos (LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003) pode ser um caminho interessante para tal expansão.

Por fim, é preciso atentar para aspectos metodológicos em futuras pesquisas. Conforme salientam Loiola e Bastos (2003), aprendizagem é um processo cuja investigação requer metodologias próprias, uma vez que se trata de fenômeno em que a dimensão temporal está embutida na sua própria definição. Segundo os autores, estudos de corte transversal são limitados, enquanto a utilização de abordagem longitudinal seria mais elucidativa ao permitir acompanhar proces-

sos e incidentes ao longo do tempo. Porém, não se encontrou o predomínio de estudos longitudinais em aprendizagem organizacional na produção nacional como esperavam os autores. Recomenda-se, portanto, dedicar mais atenção às estratégias de investigação e às abordagens do fenômeno de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- ANTAL, A. B. et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Org.). *Handbook of organizational learning & knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. et al. (Org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, p. 115-125, sep./oct., 1977.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Workingham: 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: Anpad, 2002.
- BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organization learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. *Organizational learning*. London: Sage Publications, 1995.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, v. 2, n. 4, Dec. 1993.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioural theory of the firm*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1983.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management*. London: Blackwell, 2003.
- EASTERBY-SMITH, M. et al. Constructing contributions to organizational learning: Argyris and the next generation. *Management Learning*, v. 35, n. 4, dec., 2004.
- EASTERBY-SMITH, M. et al. Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 6, p. 783-796, Sept. 2000.
- FIGUEIREDO, P. N. Programa de pesquisa em aprendizagem tecnológica e inovação industrial no Brasil – acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem em empresas de indústria metal-mecânica na região metropolitana de Curitiba (1970-2000). *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 3, p. 245-251, 2001.



- FIOL, C. M.; LYLES, M.A. Organizational learning. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, 1985.
- FISCHER, A. L.; SILVA, N. B. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In: ENCONTRO ANUAL DA Anpad, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (Org.). *Handbook of organization design*. Oxford: Oxford University, 1981.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.
- LYLES, M. A.; EASTERBY-SMITH, M. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Org.). *The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management*. London: Blackwell, 2003. p. 639-652.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- ORGANIZATION SCIENCE. Organizational learning: papers in honor of (and by) James G. March. Special Issue, v. 2, n. 1, 1991.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. et al. (Org.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. (Org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 203-212, jul./set. 2003.
- SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.
- STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997. p. 376-396.
- VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. *Organizações em aprendizagem*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Debates em Administração).
- WEICK, K. E. The non-traditional quality of organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 116-124, 1991.