



A produção científica nacional sobre Aprendizagem Organizacional no setor público

The national scientific literature on Organizational Learning in the public sector

Francisco João de Deus de Carvalho^{1}, Bruno de Oliveira Figueiredo² e Sidneia Maia de Oliveira Rego³*

RESUMO - Trata-se de um artigo do tipo “estado da arte” com o objetivo de analisar a produção científica nacional sobre a Aprendizagem Organizacional (AO) no contexto de organizações públicas entre 2010 e 2015. Aponta-se que apesar da produção na área de AO ter crescido bastante nas últimas décadas, ainda são poucos os estudos que se propõem a investiga-la dentro de outros setores que não seja o privado. Após a análise criteriosa de artigos publicados entre 2010-2015, nos principais periódicos nacionais e apresentados no maior evento de Administração no país, percebeu-se que o número de publicações sobre o tema dentro das organizações públicas ainda é reduzido, e predomina forte base empírica nos trabalhos, elaborados, majoritariamente, na forma de estudos de caso. Além disso, no setor público há maior dificuldade para criação de uma cultura de aprendizagem, sendo o modelo burocrático, às vezes, um empecilho à reflexividade.

Palavras-chaves - Aprendizagem Organizacional; Setor Público; Produção Científica; Estado da Arte.

ABSTRACT - It is an article of the "state of the art", in order to analyze the national scientific production on Organizational Learning (AO) in the context of public organizations between 2010 and 2015. It is pointed out that although production in the area AO have grown considerably in recent decades, there are few studies that purport to investigate it within other sectors than the private. After careful review of articles published between 2010-2015, the main national journals and presented at the largest Management event in the country, it was noticed that the number of publications on the subject within public organizations is still low, and predominant strong empirical basis in the work, prepared, mostly in the form of case studies. In addition, the public sector is more difficult to create a culture of learning, and the bureaucratic model, sometimes a hindrance to reflexivity.

Key words - Organizational Learning; Public sector; Scientific Production; State of Art.

*Autor para correspondência

¹ Licenciado em Geografia (UFRN); Bacharel em Administração (UERN); Especialista em Gestão Pública (SIGNORELLI), Mestrando em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (UERN).

² Graduado em Administração de Empresas (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), Mestre em Educação (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), Doutorando em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro).

³ Bacharel em Administração (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), Especialista em Gestão Pública Municipal (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes (Universidade Federal da Paraíba).

INTRODUÇÃO

Anteriormente, a estabilidade e facilidade de previsão das ações permitiam às organizações atuarem de forma mais fechada, sem grandes turbulências. O poder estava nas mãos dos que detinham maiores recursos econômicos. No entanto, hoje o poder está com os detentores do conhecimento. A rápida disseminação das informações, a ampliação das fronteiras das comunicações, a redução das distâncias, fazem com que a sociedade contemporânea construa cada vez mais conhecimento, e este passa a constituir o principal ativo das empresas, o chamado capital intelectual (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

É neste cenário que os estudos sobre a Aprendizagem Organizacional (AO) ganham força. Dentro deste novo modelo de empresa, a AO constitui-se como uma alavanca para se atingir o *status* de organização do conhecimento. Tornou-se uma vantagem competitiva, perseguida por todas as empresas que almejam sobreviver e também crescer nos dias atuais (FERNANDES, 2008). Dessa forma, os estudos sobre a AO ganharam relevância nos últimos anos, principalmente em função do seu caráter dinâmico e integrador. Conforme Ruas e Antonello (2003, p. 204), “os processos de aprendizagem não só valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações, como também podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional”.

Além disso, essas mudanças também afetam as instituições públicas, implicando a necessidade de reformulações estruturais e funcionais e de novas práticas de gestão. Portanto, é impossível que a gestão pública permaneça estática neste cenário. As organizações públicas precisam acompanhar as mudanças, reorganizar-se, abrir as portas para novas ideias, gerenciar o conhecimento. Há então uma grande preocupação em transformar as organizações em lugares onde ensinar e aprender são práticas contínuas (TEODORO; OTTOBONI, 2005).

Pacheco (2003) aponta que entre os novos temas debatidos na produção em administração pública entre 1995 e 2002, a gestão do conhecimento e as organizações de aprendizagem apontaram como novos temas. No entanto, a pesquisa sobre AO dentro do setor público é uma grande lacuna na produção nacional sobre o tema. Conforme Antonello e Godoy (2009) poucos estudos foram desenvolvidos junto a organizações públicas, apontando-se assim a necessidade de desenvolver pesquisas no setor público. Com base neste aspecto, a presente pesquisa apresenta como objetivo principal **analisar a produção científica nacional sobre a AO no contexto de organizações públicas entre 2010 e 2015**.

Partindo do pressuposto de que a consolidação de uma área do conhecimento depende, principalmente, da revisão constante sobre o que está sendo discutido, produzido e publicado sobre o tema. Este trabalho propôs inicialmente uma síntese das principais revisões de literatura nacionais já produzidas sobre AO, tendo em vista que 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) (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Em seguida, partiu-se para um estudo mais detalhado sobre como a AO vem sendo estudado no contexto das organizações públicas, delimitando ainda lacunas e possibilidades de novos estudos nesta área.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No cenário atual, os processos de aprendizagem tomam uma nova dimensão, já que adequar os processos organizacionais às transformações ocorridas e às novas demandas é a única forma de alavancar a organização. Busca-se, dessa forma, a transformação em organização do conhecimento, e dentro desse processo, a AO é uma das variáveis fundamentais para a concretização dessa meta (FERNANDES, 2008; VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007).

A aprendizagem é um conceito que pode ser entendido como um processo de mudança perceptível, ou não, de comportamentos, de ações, de resultados, de processos, de crenças, de atitudes, de estruturas. Gerada a partir da aquisição de conhecimentos sobre si mesmo e sobre o ambiente, articulando valores, capacidades, experiências e práticas anteriores (FLEURY; FLEURY, 2010; VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007; VIEIRA; NASCIMENTO, 2011). Além disso, Antonello e Godoy (2011) enfatizam o aspecto reflexivo da aprendizagem.

Cabe destacar que a noção de aprendizagem foi desenvolvida inicialmente dentro do campo de estudo da psicologia, mas foi adaptada aos estudos organizacionais, originando conceitos como AO, Organizações em Aprendizagem (OA), Gestão do Conhecimento (GC), entre outros. E ao longo dos seus pouco mais de 30 anos de existência, o tema AO recebeu contribuições de várias áreas do conhecimento, constituindo-se assim num campo multifacetado e multidisciplinar. Essa mistura de conceitos de várias áreas diferentes, por um lado permitiu um crescimento exponencial do tema, mas também gerou o risco de perda de identidade própria da aprendizagem organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2011; VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007).

Inicialmente a AO era vista simplesmente como a soma das aprendizagens individuais. No entanto, a literatura já entende que o conceito envolve uma gama muito ampla de fatores, como interação, contexto, entre outros, num processo dinâmico e complexo. A AO acontece à medida que as novas ideias, tecnologias, processos, inovações são incorporadas às imagens e representações dos indivíduos, bem como aos mapas que são construídos coletivamente. Se o processo de compartilhamento coletivo não acontecer, o indivíduo pode ter aprendido, mas não a organização (VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007).

Vasconcellos e Mascarenhas (2007), ao discutirem o tema enfatizam a ideia de continuidade, já que para eles, a AO é resultado da interação entre indivíduos e/ou grupos, inseridos em contextos específicos de cada organização, e que viabilizarão o desenvolvimento e a mudança dentro da organização. Sendo um processo

contínuo, a aprendizagem pode acontecer em qualquer momento, tendo em vista, que a revisão e a mudança são aspectos fundamentais da AO.

A inter-relação entre os níveis individual, grupal e organizacional deve acontecer, senão a aprendizagem organizacional estará fadada ao fracasso. Porque apesar de diferentes, constituem um único processo, que só é potencializado quando ocorrem os processos de interações sociais. É indiscutível que a aprendizagem organizacional é uma atividade social (ANTONELLO, 2007; MATOS; IPIRANGA, 2004). Entretanto, Antonello (2007) destaca que além dos três níveis comumente conhecidos, há também a aprendizagem interáreas.

Dentro dessa perspectiva de aprendizagem interníveis, é cabível destacar o modelo 4Is criado por Crossan, Lane e White (1999). Constitui-se em quatro subprocessos inter-relacionados, intuição, interpretação, integração e institucionalização; que ocorrem ao longo dos três níveis, individual, grupal e organizacional. Portanto, compõem a estrutura sobre a qual acontece a AO, constituindo o elo entre os níveis, e consolidando a estrutura como um conjunto. Os quatro processos operam ao longo dos três níveis, fluindo naturalmente de um ao outro. Dessa forma, é impossível definir precisamente onde um termina e o outro começa. A interpretação constitui o elo de ligação entre os níveis individual e grupal, e a integração é a ponte entre o grupal e o organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MATOS; IPIRANGA, 2004).

Aprendizagem Organizacional versus Organizações de Aprendizagem

Dentro do campo de estudo da aprendizagem em ambientes organizacionais, identificam-se ainda claramente duas linhas de pesquisa: uma pragmática caracterizada pela presença da preocupação em relação à competitividade das organizações como fator que reflete sobre a aprendizagem, gerando assim o conceito de Organizações que Aprendem (Organizações de Aprendizagem, Organizações em Aprendizagem ou Organizações Aprendentes); e outra linha, que priorizando o caráter processual, busca entender a aprendizagem sem alinhá-la a recomendações prescritivas. Essa divergência é muitas vezes negligenciada nos estudos de alguns pesquisadores, mas cabe aqui ressaltar que apesar de estudarem um mesmo fenômeno, tratam-no a partir de óticas e interesses distintos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; BOFF; ANTONELLO, 2011; CAMILLIS, 2011).

Em função dos antecedentes e das condições de surgimento dessas duas vertentes, a aproximação é difícil, mas não é inexistente. Segundo Boff e Antonello (2011), esses campos podem invadir-se uns aos outros. Bastos, Gondim e Loiola (2004, p. 228) acrescentam que a “perspectiva de integração demanda a criação de um modelo híbrido que tanto contemple a explicação e a compreensão do fenômeno quanto ofereça ferramentas para a ação e a prática organizacionais”. No entanto, deve-se tomar muito cuidado ao se tratar dos conceitos

AO e OA de forma integrada, atentando principalmente para as peculiaridades existentes nos dois lados.

Nova Gestão Pública e Aprendizagem Organizacional

Como já foi mencionado, diante da complexidade do atual ambiente político, econômico, social e cultural, torna-se necessário que o setor público se abra cada vez mais à inovação e à criatividade, buscando agilidade e flexibilidade tanto na sua dinâmica interna quanto na sua capacidade de adaptar-se às mudanças do ambiente externo (ANDRIOLO, 2008; BOGONI, 2008). Porém, no setor público mudar nunca foi fácil. Os entraves legais e institucionais muitas vezes impedem ou dificultam que a melhoria das práticas administrativas seja realizada. A orientação das entidades e órgãos ainda está muito voltada à estabilidade e à rotina (ANDRIOLO, 2008).

O novo modelo de gestão pública, idealizado na década de 1990, pauta-se em princípios da administração de empresas privadas e traz novos conceitos de gestão. Mas para isso, ele necessita de um aprendizado contínuo em todos os níveis (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). E tendo em vista que as exigências sobre eficiência e efetividade das suas ações só aumentam, a aprendizagem torna-se um elemento central, principalmente no desenvolvimento das novas competências necessárias. Abre-se dessa maneira, oportunidades para pesquisas sobre AO neste setor (BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013; SANTANA; SOUZA-SILVA, 2012).

Como foi mencionado, parte dos teóricos da AO afirmam que a aprendizagem organizacional é resultado da aprendizagem que ocorre no nível do indivíduo. Sendo assim, de acordo com Bertolin, Zwick e Brito (2013), valorizar e usufruir do potencial humano das organizações públicas poderia aprimorar a qualidade dos serviços prestados, bem como trazer grandes benefícios para os cidadãos. Espaços para que as equipes possam inovar são importantes para que novas formas de gestão sejam construídas. Tudo isso traz aprendizado, tanto para os indivíduos como para as organizações.

Porém, a aprendizagem não é apenas uma ferramenta de gestão. No contexto da administração pública, é preciso entender que AO é um novo conceito de gestão – novos valores, novas práticas – que precisa ser internalizado para que, então, uma cultura de aprendizagem contínua possa efetivamente surgir. Sem essa cultura de aprendizagem, uma organização pública não irá conseguir melhorias nos resultados. (BOGONI, 2008).

A PESQUISA SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO BRASIL ENTRE 1997 E 2013

A produção científica sobre a AO começou a ganhar força somente na última década do século passado (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Rodrigues e Carrieri (2001) destacaram que mesmo não havendo menção do tema no período anterior a 1995 no país, a AO ainda se destacou como um dos 15 temas mais abordados por

autores brasileiros na década de 1990. Da mesma forma, segundo Sobral e Mansur (2013) a AO foi o segundo tema mais estudado pela academia brasileira no período de 2001 a 2010. Essa área, juntamente com a cultura organizacional e a relação indivíduo-organização, representaram mais de 36% de toda a produção científica de Comportamento Organizacional. Os autores apontam que esse grande crescimento se deve à crescente importância do tema para as organizações e instituições de ensino no Brasil.

A partir de um levantamento dos estudos de revisão bibliográfica na área de AO, que mapearam e analisaram os artigos produzidos em nosso país sobre o tema, conseguiu-se identificar quatro importantes estudos que traçam um “estudo da arte” no período entre 1997 a 2013, sendo eles: Antonello (2002), Loiola e Bastos (2003a), Antonello e Godoy (2009) e Doyle e Versiani (2013).

O trabalho de Antonello (2002) buscou identificar quais métodos de pesquisa estavam sendo empregados para estudar três conceitos: AO, competências e gestão do conhecimento. Procurou também levantar quais os posicionamentos epistemológicos desses estudos, bem como apresentar uma noção da evolução das publicações sobre estes temas no meio acadêmico. Para isso analisou artigos publicados entre 1997 e 2000 no EnANPAD.

A autora aponta o crescimento no número de publicações sobre esses três temas, principalmente nas seções de Recursos Humanos, Organizações e de Estratégia. Particularmente no que diz respeito à AO, o estudo apontou que vem sendo publicada principalmente na seção de Organizações, talvez por se tratar de um tema que exige também uma visão do todo organizacional (ANTONELLO, 2002).

Já quanto aos métodos empregados para o planejamento de pesquisas em AO, constatou que o Estudo de Caso é utilizado em quase metade dos artigos, seguido de estudos exploratório-teóricos. Além disso, há o predomínio da perspectiva funcionalista, seguida da interpretativa. E percebe-se o predomínio do método qualitativo, seguido dos multimétodos.

Foi a partir das lacunas evidenciadas por Antonello (2002) que Loiola e Bastos (2003a) se apoiaram para desenvolver a sua pesquisa, que consistiu num mapeamento da produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil, divulgada no período de 1997 a 2001. Tal estudo evidenciou importantes achados: a) a maior parte da produção sobre AO comunicada em congressos não está sendo publicada nos periódicos mais bem avaliados; b) o caráter interdisciplinar da área, evidenciando, principalmente, a forte relação com a Administração e a Psicologia; c) poucas instituições (apenas seis) respondem pela grande parte dos trabalhos analisados; d) a AO é abordada de forma bastante articulada com outros conceitos correlatos, seguindo a tendência dos estudos internacionais, principalmente com mudança organizacional, inovação, competitividade, e também com cultura organizacional; e) a desaprendizagem está quase ausente nos trabalhos analisados; f) os autores mais citados foram P. Senge, C. Argyris, A. Fleury e M. T. L. Fleury. G. Morgan, e E. Schein; g) os autores brasileiros mais citados foram A. Fleury, M. T. L. Fleury, Roberto Ruas, A. Andrade, e J.

E. Andrade; h) forte inclinação na área para o desenvolvimento de trabalhos de base empírica; i) o nível mais analisado foi o organizacional, denotando uma visão mais macro; j) predominância da literatura estrangeira; k) existência na produção nacional sobre AO de fronteiras menos rígidas entre as vertentes AO e OA; l) tendência ao desenvolvimento de maior esforço de reflexão teórica, voltado para a solução de problemas ainda presentes no campo; m) predomínio de trabalhos de corte transversal.

Por sua vez, o trabalho de Antonello e Godoy (2009) traça uma importante agenda para os estudos em AO no Brasil, bem como explora os discursos formadores do campo. As autoras verificaram novamente – confirmando os resultados encontrados por Antonello (2002) – o predomínio das metodologias qualitativas (58,5% da produção), destacando-se mais uma vez os estudos de caso. Além disso, poucos estudos pertencem à orientação interpretacionista, e outros podem ser classificados numa zona de transição entre os pós-positivistas e interpretacionistas, e quase nenhum está alinhado ao pós-modernismo crítico. Apesar de pouco expressiva a pesquisa quantitativa ainda está presente, apoiando-se principalmente nos *survey* e pesquisa correlacional.

As autoras identificaram a partir da agenda cinco características principais da AO que precisam de maior atenção: 1) nível da aprendizagem, considerando ela como um fenômeno interpessoal; 2) neutralidade da meta, tendo em mente que a aprendizagem tanto pode ser vista como positiva como negativa; 3) noção de mudança, já que nem toda aprendizagem gera, necessariamente, mudança no comportamento; 4) natureza processual da aprendizagem; e 5) natureza política da aprendizagem, incluindo assim as relações de poder que permeiam os processos de AO (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Já o trabalho de Doyle e Versiani (2013) procurou analisar se as publicações sobre o tema AO estavam refletindo um esforço acadêmico de pesquisa mais fundamentado. Acabaram constatando um maior esforço para o avanço da produção do conhecimento no campo da AO, porém concentrado principalmente na produção de narrativas. Portanto, perceberam a necessidade de uma evolução na produção brasileira, partindo das narrativas para a proposição de *frameworks*, modelos e, por fim, para teorias (DOYLE; VERSIANI, 2013).

Outro ponto relevante apontado foi a confirmação de que na literatura brasileira o tema AO é desenvolvido geralmente associado a outros temas da área de Administração. Entre os principais destacados no artigo, cita-se: gestão de competências, motivação, organizações de aprendizagem, valores ambientais, análise ambiental, educação à distância, internacionalização, redes. Novamente, constatou-se a predominância dos Estudos de Caso, demonstrando uma forte preocupação com a verificação empírica. E por fim, Doyle e Versiani (2013) constataram que a grande maioria dos trabalhos partiu das lacunas da área de AO apontadas em outros estudos, e buscaram contribuir para a evolução teórica do campo, demonstrando um esforço de pesquisa mais fundamentado.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo constitui-se em uma pesquisa exploratória no que diz respeito ao seu objetivo ou finalidade, tendo em vista o pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Verifica-se que uma das lacunas nos estudos sobre a AO é justamente a falta de pesquisas realizadas “junto ao terceiro setor, aos agronegócios, **ao setor público**, em organizações de pequeno e médio porte, e que envolvam redes de organizações e comunidades de aprendizagem” (ANTONELLO; GODOY, 2009, p. 277, grifo nosso).

Quanto ao delineamento ou aos meios, pode-se classificá-la ainda como uma pesquisa bibliográfica, do tipo “estado da arte” sobre a produção científica nacional em AO no contexto das organizações públicas. Isto é necessário, tendo em vista a revisão constante sobre a própria produção é uma conduta necessária para a consolidação de novos campos do conhecimento (ANTONELLO, 2002).

O universo desta pesquisa é constituído por todas as publicações científicas que tratam do tema AO, desenvolvidas no contexto de organizações públicas: publicados nos periódicos nacionais da área de Administração conceituados pela CAPES com conceitos Qualis A1 ou A2 no período de 2010 a 2015; e apresentados¹ no Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) no mesmo período.

Quadro 1 – Periódicos e Eventos escolhidos para levantamento de artigos

PERIÓDICO	CONCEITO CAPES
Organizações & Sociedade – O&S	A2
Revista de Administração Contemporânea – RAC	A2
Revista de Administração de Empresas – RAE	A2
RAE eletrônica – RAEe	A2
Revista de Administração – RAUSPe	A2
Revista de Administração – FEA-USP	A2
Revista de Administração Pública	A2
Revista de Administração (São Paulo)	A2
EVENTO	ÁREA TEMÁTICA
Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD	Administração Pública – APB
	Estudos Organizacionais – EOR
	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – GPR

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Para a seleção dos artigos, foi realizada uma pesquisa nos oito periódicos, através do sistema de busca disponibilizado no site *SciELO* (<http://www.scielo.org/php/index.php>), filtrando os

artigos publicados entre 2010-2015, publicados em Português, através da introdução dos seguintes termos: ‘Aprendizagem Organizacional’; ‘Organização Aprendente’; ‘Organização de Aprendizagem’; ‘Aprendizagem Organizacional’ and ‘Administração Pública’; ‘Aprendizagem Organizacional’ and ‘Gestão Pública’; ‘Aprendizagem Organizacional’ and ‘Setor Público’; ‘Organização Aprendente’ and ‘Administração Pública’; ‘Organização Aprendente’ and ‘Gestão Pública’; ‘Organização Aprendente’ and ‘Setor Público’; ‘Organização de Aprendizagem’ and ‘Administração Pública’; ‘Organização de Aprendizagem’ and ‘Gestão Pública’; ‘Organização de Aprendizagem’ and ‘Setor Público’; ‘Aprendizagem’ and ‘Administração Pública’; ‘Aprendizagem’ and ‘Gestão Pública’; ‘Aprendizagem’ and ‘Setor Público’.

Para a seleção dos artigos do EnANPAD, foi realizada a busca em todos os artigos publicados nos cinco últimos eventos, nas áreas temáticas escolhidas (Quadro 1), a partir da presença de algum dos termos listados acima no título ou resumo do artigo.

Todos os artigos encontrados foram lidos integralmente, descartando aqueles que não atendiam ao objetivo desta investigação. E com o auxílio de um roteiro para a análise foi feito o estudo detalhado de cada trabalho. Em seguida, foram categorizados em relação às perspectivas da Aprendizagem Organizacional e das Organizações Aprendentes. E por fim, foi feita a análise das lacunas ainda existentes e das possibilidades de novas pesquisas na área.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aprendizagem Organizacional no setor público: estudo dos últimos cinco anos

No período de 2010 a 2015 foram encontrados 19 artigos que atendiam ao objetivo pretendido neste estudo. Destes, apenas 4 artigos foram encontrados em periódicos, publicados na RAC e na Revista de Administração Pública (RAP). Já com relação ao EnANPAD, foram encontrados 15 trabalhos distribuídos nas seções EOR, APB e GPR. O reduzido número de publicações nos periódicos comparados com o que foi apresentado no EnANPAD no mesmo período demonstra que as discussões mais recentes sobre AO, que acontecem nos eventos científicos, não estão sendo publicadas satisfatoriamente nos periódicos mais bem avaliados (LOIOLA; BASTOS, 2003a). Além disso, percebeu-se que a carência de trabalhos sobre AO no setor público ainda é grande, confirmando o que havia sido constatado por Antonello e Godoy (2009). A maioria das pesquisas ainda foca o setor privado, talvez até pela rigidez que caracteriza as organizações públicas.

¹ Os trabalhos apresentados no EnANPAD 2015 não foram analisados porque no período de coleta o evento ainda não havia acontecido.

Tabela 1 – Publicações sobre AO no setor público no período de 2010 a 2015.

ANO	PERIÓDICOS								ENANPAD		
	O&S	RAC	RAE	RAEe	RAUSPe	Rev. Adm. - USP	RAP	Rev. Adm. (SP)	APB	EOR	GPR
2010		1							1	5	
2011									1		1
2012							1			2	2
2013							1				1
2014							1				2
2015											
TOTAL		1					3		2	7	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Lista de artigos analisados.

PERIÓDICO/EVENTO	AUTOR	TÍTULO	ANO
RAC	Takahashi e Fischer	Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em Instituições de Ensino Superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]	2010
RAP	Soares Neto e Silva	Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional	2012
	Bertolin, Zwick e Brito	Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo	2013
	Américo e Takahashi	Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México	2014
ENANPAD	Munck, Souza e Munck	O alinhamento entre as competências e o processo de aprendizagem: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviços de interesse público	2010
	Brandão et al.	Relações entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível	2010
	Pantoja e Neiva	Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho	2010
	Odelius et al.	Grupos de pesquisa: atividades, competências e processos de aprendizagem	2010
	Carvalho et al.	Aprendizagem organizacional a partir das práticas de educação à distância da EA/UFRGS	2010
	Carvalho, Steil e Santos	Aprendizagem de grupo em uma organização pública de tecnologia da informação	2010
	Lima e Villardi	Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais	2011
	Conte, Bido e Godoy	Estratégias de aprendizagem informal de enfermeiros	2011
	Oliveira e Villardi	Práticas de aprendizagem coletiva de pesquisadores de uma empresa de conhecimento intensivo: características, obstáculos e implicações para a formação de comunidades de práticas	2012
	Santos, Steil e Varvakis	O processo de aprendizagem organizacional durante o planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira	2012
	Queiroz, Lima e Ferraz	Cultura de aprendizagem e privatização: estudo de caso na Transnordestina	2012
	Lima e Arruda	Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional no Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	2012
	Cavazotte e Turano	Cultura para a aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre o setor público e privado	2013
	Silva, Costa e Dias	Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	2014
	Pereira	Experiências de aprendizagem na rotina de operação e controle da frota: um estudo de caso no setor de transporte público	2014

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que confere ao tema das pesquisas, percebe-se ainda a grande articulação da AO com outros correlatos. Poucos foram os estudos (apenas 6 artigos) que não realizaram qualquer relação da AO com outras áreas,

confirmando o caráter interdisciplinar presente na área. Entre os principais subtemas encontrados temos: competências organizacionais, competências gerenciais, mudança organizacional, planejamento estratégico,

conhecimento, poder e controle. Os temas mudança organizacional e competências são os mais relacionados à AO durante a realização de pesquisas, conforme também já haviam sido elencados nos trabalhos de Loiola e Bastos (2003a) e Doyle e Versiani (2013).

A maioria dos autores utilizados para construção do apoio teórico nos artigos que discutem a AO no setor público continua sendo de estrangeiros. Somente cinco autores, entre os que tiveram trabalhos mais referenciados, são brasileiros: Bittencout, Antonello, Pantoja, Borges-Andrade e Souza-Silva. Entre esses, a autora Antonello está como a segunda mais referenciada, demonstrando a grande importância de sua produção para a área.

Notou-se ainda uma variedade de conceitos discutidos por esses e outros autores, entre os quais listamos: competências, capacidades dinâmicas, *insights*, memória organizacional, mudança, conhecimento, aprendizagem situada, aprendizagem gerencial, aprendizagem na ação, reflexão, poder, rede, aprendizagem individual, aprendizagem formal e informal, estratégias de aprendizagem, aprendizagem vicária, aprendizagem experiencial, gestão por competências, comunidades de práticas, aprendizagem de/em grupo, aprendizagem multinível, *framework 4 Is*, *single* e *double loop*, *deuterolearning*, rotinas, entre outros.

Quanto a metodologia, percebeu-se a predominância dos estudos **exploratórios**, **qualitativos** e com delineamento **transversal**. Além da grande utilização dos **estudos de caso**, tendo com principal instrumento de coleta a **entrevista**, e análise de dados através da **análise de conteúdo**. Tais achados também corroboraram com o que já havia sido identificado nas revisões de literatura anteriores discutidas.

O caráter exploratório predomina na pesquisa sobre AO no setor público, apesar dos métodos descritivo, interpretativo e misto também serem utilizados por alguns autores, ainda que num percentual muito menor. Também a falta de estudos longitudinais ainda persiste nos estudos, sinalizando que os estudos em AO nas organizações públicas ainda não atentam para o caráter processual da aprendizagem. Estudá-la a partir de um “retrato” de um determinado momento ou situação, deixa de lado alguns elementos importantes para a compreensão do fenômeno. A aprendizagem é um processo que relaciona experiências anteriores e mudanças no presente (FERNANDES, 2008).

A presença do levantamento (*survey*) e da pesquisa fenomenológica ainda é muito pequena. Além disso, o percentual de pesquisas apoiadas no posicionamento qualitativo e no estudo de caso é ainda maior nos estudos realizados nas organizações públicas, se comparados com os dados de Antonello (2002).

A entrevista é o principal instrumento de coleta de dados adotado – presente em 63% dos trabalhos – seguida dos questionários (47%), da análise documental (42%) e da observação (26%). Vale ressaltar que na maioria dos artigos foi utilizada mais de uma técnica de coleta de dados. Vê-se, assim, que o predomínio da abordagem qualitativa é reforçada tanto pela grande presença dos estudos de caso, como também pela coleta através da

entrevista, e ainda pela análise de conteúdo como principal forma de análise dos dados coletados e tratados.

A análise de conteúdo foi utilizada em 47% dos trabalhos, seguida pela estatística descritiva (21%). Além dessas duas técnicas outras também apareceram, mas numa proporção não muito relevante, tais como: análise documental (10%), interpretação hermenêutica (10%), modelagem de equações estruturais (5%), estatística inferencial (5%), análise de regressão multiníveis (5%), modelo de regressão linear múltipla (5%), procedimento analítico geral (5%). Em 2 artigos não foi possível identificar qual tipo de análise foi realizada.

O nível de análise dos estudos em AO, conforme Antonello e Godoy (2009), sempre focalizou principalmente o nível organizacional. Porém sabe-se que a aprendizagem no contexto das organizações não pode ser pensada de forma separada (ANTONELLO, 2007; MATOS; IPIRANGA, 2004). É um fenômeno que só é entendido pelas trocas e, portanto, a análise multinível é essencial.

Nos estudos sobre o tema, realizados em organizações públicas, percebe-se também esta lacuna, tendo em vista que somente 16% realizaram uma análise multinível. A grande concentração ainda é no nível organizacional (37%), seguida do individual (32%). São poucos também os estudos sobre a aprendizagem de/em grupos (10%) e no nível interorganizacional (5%).

Os resultados e as conclusões dos 19 artigos afirmam a relação existente entre o contexto do conhecimento e o processo de aprendizagem, bem como entre os processos de AO e o desenvolvimento de competências organizacionais. Citam várias estratégias de aprendizagem encontradas nos mais diversos contextos das organizações públicas estudadas, tais como: o aprendizado com o erro, através do fazer e do observar, da resolução de problemas a partir da reflexão diária, pela prática social, pelos meios formais (cursos, palestras, reuniões), pela imitação, através do diálogo, do compartilhamento, entre várias outras maneiras de aprender dentro das organizações.

A reprodução é apontada como uma forma de promover a aprendizagem individual, pelo processo de intuição. A interpretação, por sua vez, acontece pelo uso intensivo da linguagem verbal. Afirmam ainda que as histórias narradas e os relatórios são formas de institucionalização da aprendizagem organizacional, e que muitas vezes é preciso haver a desinstitucionalização para que a institucionalização possa acontecer. Esse processo, que só acontece no nível organizacional, ocorre porque as práticas recebem certo grau de entendimento e consenso entre os membros.

No setor público, a implantação ou alteração dos mecanismos organizacionais, como normas e estruturas, por exemplo, demanda irremediavelmente processos de integração entre os diversos níveis da organização e habilidade política dos defensores da institucionalização da ideia. Talvez, por isso, depois que algo está institucionalizado, em geral, é difícil de ser alterado e permanece por um período significativo. Além disso, afirmaram que o modelo burocrático na gestão pública muitas vezes dificulta a reflexividade corporificada em

processos individuais sociais, ligada a contextos práticos e fluídos da vida cotidiana.

A maioria dos trabalhos apontou a forte relação entre AO e competências. Porém, nem sempre estratégias de aprendizagem resultam em desenvolvimento de competências, como é o caso das estratégias “reprodução” e “busca de ajuda interpessoal”. Além disso, ficou evidente que a cultura de aprendizagem dentro das organizações públicas ainda é mais fraca do que nas privadas. Conseqüentemente, a percepção de oportunidades de crescimento e o desempenho organizacional também são menores.

Quanto ao dualismo existente entre as vertentes da AO e da OA nos estudos sobre aprendizagem no contexto organizacional, no Brasil as fronteiras entre as duas perspectivas são menos rígidas do que nos estudos internacionais (LOIOLA; BASTOS, 2003b). Dos 19 artigos analisados, 53% apresentavam características ligadas a vertente da AO, sendo identificada principalmente a **visão de processo** no conceito. Por outro lado, 37% estudaram a aprendizagem atentando principalmente para as **práticas organizacionais**, ligando-se a vertente da OA. Em 10% dos artigos não foi possível categorizar em uma única vertente. No entanto, percebe-se que a delimitação não é clara nos artigos, e autores, bem como conceitos das duas correntes são utilizadas sem tal distinção.

A finalidade dos estudos ligados à AO é principalmente compreender e analisar, atentando para a dimensão cultural (valores, normas e crenças). Por outro lado, os trabalhos da perspectiva mais pragmática (OA) destacam o caráter gerenciável da aprendizagem, focalizando o desenvolvimento de estratégias, com a finalidade maior de mudar e prescrever.

A autora Antonello está presente nas duas abordagens, tendo em vista que seus estudos procuram diminuir essa divisão. Para ela, essa controvérsia deve ser superada, apontando para algumas abordagens que apropriam tanto dimensões mais sociais, como outras mais normativas e prescritivas (RUAS; ANTONELLO, 2003). A perspectiva que visa a integração aponta que os trabalhos em aprendizagem organizacional devem buscar tanto a explicação e compreensão dos fenômenos como a oferta de ferramentas para a ação e a prática organizacionais.

Enfim, ainda se discute bastante a compreensão dos processos de aprendizagem organizacional que levam ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Também se estuda muito as estratégias de aprendizagem que são utilizadas pelas pessoas/organizações, levando a enumerações variadas de estratégias desenvolvidas por pessoas das mais diversas áreas e nos mais diversos contextos organizacionais. E por último, os estudos na área procuram entender as relações entre uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem e variáveis diversas, tais como oportunidades de crescimento, desempenho organizacional, entre outras.

Apesar de alguns estudos apontarem o objetivo de estudar o nível individual, ainda são carentes investigações sobre como os *insights* do nível do indivíduo são explicitados para o grupo. Também são

superficiais os estudos que se propõem a investigar o processo de institucionalização e as relações entre a memória organizacional, os instrumentos de absorção dos conhecimentos produzidos e a AO ainda não são claramente explicadas.

Sendo assim, a partir dos trabalhos, lista-se abaixo aspectos ainda não investigados ou que necessitam de aprofundamento, tais como: construir estudos apoiados na transdisciplinaridade, retomando as relações entre os processos de AO e os subtemas liderança, processo decisório, processos interpessoais e competências; utilizar abordagens longitudinais; analisar o conceito de AO em outros veículos além dos acadêmicos, inclusive teses e dissertações; tratar simultaneamente os diversos níveis, abrangendo também os diversos atores; explorar ainda mais a abordagem da aprendizagem baseada em práticas; focar que e como ambientes e formas de participação produzem práticas particulares de atividades e de conhecimento; investigar o desenvolvimento e proposição de métodos de avaliação da aprendizagem; aprofundar a análise dos processos de institucionalização e desinstitucionalização do conhecimento; avançar no entendimento da relação entre os processos de AO, poder e conhecimento; discutir a cidadania como um elemento importante na teorização da AO no setor público; aprofundar da reprodução como estratégia de aprendizagem; aprofundar o entendimento das frustrações e dificuldades e sua contribuição para a aprendizagem gerencial; levantar o processo de aprendizado gerencial de gestores públicos de outras organizações orientados por diferentes bases políticas; explorar aspectos de compartilhamento, armazenamento e recuperação, visando conhecer mais detalhadamente as formas de aprendizagem de grupo; investigar o papel dos diferentes tipos de liderança para a ocorrência de cada processo de aprendizagem e, inclusive, para gerenciar a tensão existente entre os aspectos de *feed-forward* e *feedback*; investigar a pertinência do *framework* 4Is aplicado no nível de análise interorganizacional; compreender mais sistematicamente as barreiras e facilitadores da implantação de uma cultura de aprendizagem contínua; associar as pesquisas sobre cultura de aprendizagem e aspectos como satisfação e motivação no trabalho; investigar o terceiro nível de aprendizagem, o *deuterolearning*; entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, percebe-se que a AO, apesar de estar entre os temas mais abordados nas últimas décadas, os estudos realizados dentro do setor público ainda são poucos. Sendo assim, o volume de pesquisas ainda é pouco, deixando de revelar nuances que podem se apresentar de forma diferenciada do que se constata nas organizações privadas.

Além disso, é reduzido também o número de publicações nos principais periódicos nacionais, evidenciando que muito do que está sendo discutido sobre o tema ainda está restrito aos anais de eventos. No entanto, mesmo não sendo divulgados nos principais veículos, já é possível perceber que a produção na área tem evoluído bastante qualitativamente.

Apoiando-se sobre as lacunas existentes, os pesquisadores demonstram um esforço de pesquisa mais fundamentado, consolidando as bases da área de AO. Ainda que a construção de narrativas seja a grande maioria, já se avança rumo à proposição de *frameworks*, modelos e teorias. Há, inclusive, um aumento na proposição de métodos de avaliação da aprendizagem.

Outra constatação importante é a forte articulação ainda existente entre a AO e as suas raízes, como a Psicologia e a Administração. E percebe-se também que o caráter pragmático ainda prevalece nos estudos de AO. Da mesma forma, há presença de forte base empírica, demonstrando, talvez, uma preocupação em consolidar a área. E apesar das fronteiras entre as duas grandes vertentes que discutem o tema, AO e OA, existirem, elas são menos rígidas na produção brasileira.

A pesquisa sobre AO no setor público, no que diz respeito à sua metodologia, é bem semelhante aos demais estudos em outros setores. Predominam os estudos qualitativos, de caráter exploratório, e com delineamento transversal. A pesquisa quantitativa é representada principalmente pelos *surveys* e pelas pesquisas correlacionais. Porém, sua expressividade é mínima. Além disso, destaca-se a forte presença dos estudos de caso, das entrevistas como instrumentos de coleta, e da análise de conteúdo como técnica de análise de dados. O nível de análise é principalmente o organizacional, e ainda é baixa a utilização da análise multinível.

Entre os principais achados encontrados na produção no setor público, afirma-se a relação existente entre o contexto do conhecimento e o processo de aprendizagem, bem como entre os processos de AO e o desenvolvimento de competências. Além disso, a reprodução é apontada como forma de promover aprendizagem, via indução; bem como as histórias narradas e os relatórios constituem mecanismos de institucionalização da AO.

No setor público, é sabido que a implantação ou a alteração dos mecanismos organizacionais demandam maior integração entre os diversos níveis organizacionais, bem como maior habilidade política dos defensores da institucionalização das ideias. Dessa forma, há uma maior dificuldade para a criação de uma cultura de aprendizagem dentro destas organizações. O modelo burocrático de gestão pública, ainda encontrado no setor, muitas vezes é um empecilho à reflexividade.

Ainda se discute muito os processos de AO que levam ao desenvolvimento de competências, bem como as estratégias de aprendizagem utilizadas nas organizações. No entanto, pouco se tem estudado sobre as práticas informais de aprendizagem e acerca da desaprendizagem. Falta também o estudo do caráter processual do conceito, o que só será conseguido através de estudos longitudinais.

Enfim, é preciso atentar mais para como os *insights* são explicitados, bem como aprofundar o entendimento sobre o processo de institucionalização. As relações entre a memória organizacional, os instrumentos de absorção dos conhecimentos produzidos e a AO também são caminhos que ainda não foram trilhados suficientemente.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLO, Leonardo J. Aprendizagem organizacional aplicada ao setor público: a experiência canadense. **Administradores**, 21 maio 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/aprendizagem-organizacional-aplicada-ao-setor-publico-a-experiencia-canadense/23015/>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

ANTONELLO, Cláudia S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT587.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2015.

_____. O processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 39-58, set./dez. 2007.

ANTONELLO, Claudia S.; AZEVEDO, Debora. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.

_____. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BASTOS, Antônio V. B.; GONDIM, Sônia M. G.; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

BERTOLIN, Rosangela V.; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozar J. de. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 493-513, mar./abr. 2013.

BOFF, Luiz H.; ANTONELLO, Claudia S. Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOGONI, Roseli T. **Mudanças e aprendizagem organizacional da gestão pública**: estudo de caso no Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP). Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2008.

CAMILLIS, Patrícia K. de. Os saberes no plural: um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem um papel gerencial. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An Organizational Learning Framework: from intuition to institution. **The Academy of Management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999.

DOYLE, Maria L. F. C. P.; VERSIANI, Angela F. A produção acadêmica nacional em aprendizagem organizacional: uma década depois da publicação de Loiola e Bastos (2003). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37. Rio de Janeiro, set./ 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR330.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2015.

FERNANDES, Caroline B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. 2. ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

_____. Ampliando perspectivas para a análise da pesquisa sobre aprendizagem organizacional: uma tréplica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 213-219, jul./set. 2003.

MATOS, José L. A.; IPIRANGA, Ana S. R. Da Aprendizagem Grupal à Organizacional: uma análise sob a ótica das práticas de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/diversos/>

trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR86 6.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2015.

PACHECO, Regina S. Administração pública nas revistas especializadas – Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 63-71, out./dez. 2003.

RODRIGUES, Suzana B.; CARRIERI, Alexandre de P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, p. 81-102, 2001.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia 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.

SANTANA, Roberta S. de C.; SOUZA-SILVA, Jader C. de. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 13, p. 47-68, jan./abr. 2012.

SOBRAL, Filipe J. B. de A.; MANSUR, Juliana A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 1, p. 21-34, jan./fev. 2013.

TAKAHASHI, Adriana R. W.; FISCHER, André L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 53-76, set./out. 2009.

TEODORO, Camila S.; OTTOBONI, Célia. Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional – um estudo de caso. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/328_Analise%20organizacoes%20aprendem.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2015.

VASCONCELOS, Isabella F. G. de; MASCARENHAS, André O. **Organizações em Aprendizagem**. 1. ed. São Paulo: Thomsom, 2007.

VIEIRA, Marcelo M. F.; NASCIMENTO, Rejane P. A aprendizagem organizacional como forma de controle dos indivíduos. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.