



## Mapeamento da Produção Científica Internacional sobre Aprendizagem Organizacional

Juliana Furlan, Mayara Pires Zanotto, Ricardo José Nascimento, Diego Luis Bertollo,  
Alfonso Augusto Froes d'Avila, Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

### RESUMO

A aprendizagem organizacional está relacionada com o conhecimento e a mudança sendo um tema pertinente às organizações. O artigo realizou uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, por meio de um procedimento bibliométrico. O estudo teve o objetivo de identificar e mensurar a produção de artigos internacionais sobre Aprendizagem Organizacional na base de dados ScienceDirect, entre os anos 2009 e 2014, sob a perspectiva da ciência da Administração. Nesse sentido, foram analisados 93 artigos identificados por meio dos filtros aplicados, nos quais 48% foram publicados nos anos de 2011 e de 2014. A colaboração entre autores para publicação de artigos ficou evidenciada, visto que 81% envolveram dois ou mais autores. Quanto a abordagem metodológica dos artigos avaliados, 40 foram quantitativas, 35 qualitativas e 16 mistas. O periódico *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, teve a maior quantidade de artigos publicados (21). Percebeu-se que os autores americanos (17) e espanhóis (12) representam as nacionalidades que mais publicaram sobre Aprendizagem Organizacional no período. Como resultado da abordagem qualitativa, este estudo também descreveu o panorama de 7 artigos, que contavam com mais de quatro referências aos autores clássicos.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Bibliometria. Abordagem qualitativa.

### 1 INTRODUÇÃO

A Aprendizagem Organizacional (AO) torna-se um tema relevante no meio acadêmico e empresarial. Nessa perspectiva, os estudos sobre AO expandiram o seu espaço de discussão nos últimos anos e a literatura sobre este assunto revela um esforço para identificar a AO como um campo voltado para o estudo dos processos cognitivos e sociais do conhecimento nas organizações, que estão encadeados nas práticas organizacionais e de trabalho.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional pode ser vista como um tópico essencialmente interdisciplinar, onde diversos campos de estudo contribuem e desenvolvem pesquisas organizacionais, incluindo a psicologia, sociologia, economia, gestão estratégica, administração, e comportamento organizacional. Essa interdisciplinaridade apresenta-se como riqueza na pluralidade de perspectivas de análise, ao mesmo tempo constitui um desafio no sentido de que se possa construir pontes entre os diferentes campos do conhecimento. Para Azambuja e Antonello (2014) a aprendizagem pode ser entendida como um processo, que pode ser incorporada e analisada por dimensões e perspectivas.

Nesse ambiente interdisciplinar da aprendizagem organizacional, realizou-se uma pesquisa científica do tema sob a perspectiva da ciência da Administração, na base de dados *ScienceDirect*. Destarte, o objetivo geral deste estudo foi identificar e mensurar a produção de artigos internacionais sobre Aprendizagem Organizacional, por meio de uma bibliometria.

Devido aos conceitos de Aprendizagem Organizacional serem desenvolvidos e abordados por diversos autores, a pesquisa utilizou os autores clássicos que tratam sobre Aprendizagem Organizacional referenciados na subseção sobre o tema, para restringir a busca e discussão de dados. Para a pesquisa destes autores clássicos, foram selecionados apenas os artigos que abordavam o método de pesquisa qualitativo.

Assim, a partir da seleção dos artigos, foi possível identificar os autores que influenciam o campo de Aprendizagem Organizacional, verificar quais os países que mais publicaram sobre o tema e apresentar a produção dos artigos numa relação temporal.



Este artigo está disposto em seis partes. A primeira descreve a introdução, na segunda seção é apresentado o referencial teórico que contém uma breve contextualização do problema investigado. Na terceira seção apresenta-se o método e etapas do método utilizado para a realização deste trabalho, onde são definidos os principais pontos desta pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados obtidos por meio da abordagem quantitativa da bibliometria, onde os resultados da representação e análise dos dados estatísticos serão evidenciados utilizando-se tabelas e figuras. A quinta seção realiza a síntese dos trabalhos selecionados, apresentando os tópicos encontrados e na sexta seção apresentam-se as conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são descritas a abordagem qualitativa e a aprendizagem organizacional, as quais foram utilizadas como base dos estudos e tema para a pesquisa na *ScienceDirect*.

### 2.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa tem origem em disciplinas como antropologia, sociologia, comunicação, linguística, economia e semiótica. A investigação qualitativa, segundo Creswell (2010), consiste no emprego de diferentes conhecimentos, estratégias de investigação e combinação de métodos de coleta e de tratamento de dados. Embora haja similaridades entre os métodos qualitativos e quantitativos, os procedimentos qualitativos se baseiam em dados de texto e imagem, possuem passos únicos na análise de dados e se utilizam de estratégias diversificadas de investigação (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa tornou-se, segundo Bryman et al. (1996) um estilo relevante de investigação no âmbito das ciências sociais e dos estudos das organizações. Entre as potenciais vantagens de uma abordagem de pesquisa qualitativa, cabe destacar a alavancagem empírica que oferece em relação ao ponto de vista do que está sendo estudado, bem como a sensibilidade ao contexto, o que, segundo os autores, é particularmente atraente para os investigadores numa variedade de campos (BRYMAN et al., 1996).

Em relação aos aspectos da pesquisa qualitativa, destaca-se a escolha correta de métodos e teorias oportunas, o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas e na reflexão dos pesquisadores em relação à sua pesquisa enquanto parte do processo de produção do conhecimento diante da variedade de abordagens e de métodos (FLICK, 2004). Stake (2011) destaca a abordagem qualitativa pela integridade de seu pensamento, no sentido de que é interpretativa, baseada em experiências, tem característica situacional e humanística. Cada pesquisador realizará o processo de forma diferente, porém, a interpretação é uma etapa em que há muito trabalho, onde se busca tratar os objetos de estudo como únicos, ainda que sejam parecidos entre si (STAKE, 2011).

A pesquisa qualitativa guia-se por meio de áreas ou temas de pesquisa, e permite que, ao decorrer da pesquisa, sejam desenvolvidas ou incluídas novas perguntas ou hipóteses, antes, durante e depois da coleta de dados, sendo que a sequência nem sempre é a mesma, podendo variar em cada estudo específico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A representatividade numérica não faz parte do contexto da pesquisa qualitativa, e sim, a solidez da compreensão aprofundada de um grupo social ou organização (GERHARD; SILVEIRA, 2009).

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY et al., 1995, p.62).

A pesquisa qualitativa objetiva compreender e aprofundar os fenômenos explorados a



partir da perspectiva dos participantes, por meio da relação entre seu o ambiente natural e um contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Cassel e Symon (1994) complementam que o foco da pesquisa qualitativa é na interpretação e na subjetividade.

O enfoque qualitativo é utilizado quando se busca entender a perspectiva dos participantes acerca dos fenômenos que os rodeiam, além de aprofundar suas experiências, seus pontos de vista, suas opiniões e seus significados acerca da subjetividade de sua realidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O investigador possui papel central na pesquisa qualitativa, visto que ela necessita de caráter investigativo, apresentando uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Por meio disso, o pesquisador identifica seu viés, seus valores e seus interesses relativos aos tópicos e processos da pesquisa. O papel do pesquisador contempla a entrada em um local de pesquisa e as questões éticas pertinentes (CRESWELL, 2010, LOCKE; SPIRDUSO; SILVERMAN, 2013).

A revisão bibliográfica é uma importante etapa da pesquisa qualitativa, visto que permite identificar os conceitos chave da pesquisa. Nela verifica-se o método de coleta e de análise já utilizado em outros estudos e realiza-se a constatação dos erros cometidos anteriormente por outros pesquisadores. Assim, a revisão da literatura possibilita melhor entendimento acerca dos dados e das interpretações da questão de pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Em função do rigor científico da pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador é fundamental na fase de processamento, análise e interpretação dos dados. Uma vez que, ele é responsável por planejar a técnica de registro de dados, e posterior tratamento. Creswell (2010) sugere o *protocolo observacional* como artefato de anotação dos dados de campo, para registrar observações múltiplas, além do *protocolo* para registrar as informações da pesquisa.

Creswell (2010) refere-se ao processo de análise e interpretação dos dados como o processo de extração de sentido dos dados (texto ou imagem), onde a conduta consiste em (i) preparação dos dados para análise, (ii) condução de diferentes análises, (iii) aprofundamento no entendimento das análises, (iv) produção de representação dos achados e (v) interpretação da significância ampla dos dados.

A validação dos dados da pesquisa se faz importante em todas as etapas, e a confiabilidade dos dados obtidos diz respeito à verificação de consistência dos padrões de desenvolvimento dos temas, o que pode ser realizado entre investigadores de uma mesma equipe (CRESWELL, 2010).

Portanto, a pesquisa qualitativa procura entender e interpretar o tema estudado, com alto envolvimento do pesquisador. Dentro desta lógica, esta abordagem de pesquisa possui o objetivo conhecer em profundidade o conteúdo analisado, sempre observando o rigor científico e os padrões de qualidade.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre Aprendizagem Organizacional remontam ao início dos anos 40 e a partir desta década, podem-se identificar autores seminais que se relacionam diretamente com os conceitos de Aprendizagem Organizacional, com os processos cognitivos e sociais nas organizações. Dessa forma, procurou-se referenciar as quatro fontes mais frequentes e que tem influenciado diversos estudos de Aprendizagem Organizacional, que são: Argyris e Schön (1978), Daft e Weik (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988). Considerando que estes autores não representam todas as teorias de Aprendizagem Organizacional, pode-se afirmar que estas quatro fontes são fundamentais para a compreensão da AO e englobam as perspectivas de maior relevância. Faz-se referências, também, as novas perspectivas da ciência da administração, proposta por Pawlowsky (2001) que prescreve uma sistematização de abordagens teóricas e um modelo que procura contextualizar a ciência da administração e a



gestão da aprendizagem nas organizações, assim como Vince (2011), com sua proposta sobre a psicodinâmica espacial de gestão de aprendizagem, Shipton e Sílnce (2012) com seu construto sobre a Aprendizagem Organizacional e emoção, Caldeira e Godoy (2012), que tratam do processo de análise do ambiente para a Aprendizagem Organizacional e um tema pouco tratado na literatura sobre aprendizagem que se refere a ignorância organizacional, tratada por Roberts (2012).

Argyris e Schön (1978; 1996) tratam a Aprendizagem Organizacional como processo detector e de correção de erros. O erro é considerado como um desvio cometido entre as intenções dos colaboradores e a ocorrência efetiva do mesmo. Neste sentido, os indivíduos da organização experimentam uma situação de problema e procuram resolvê-lo. Amorim e Fischer, (2009, p. 111) ao estudarem Argyris e Schön, corroboram com esta perspectiva ao afirmar que “dessa contradição emerge um comportamento defensivo em relação à detecção de erros e/ou problemas e sua consequente correção.” No contexto da AO, é importante destacar a necessidade de compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto significa dizer que a organização está construindo a sua própria realidade e sua memória, o que servirá de base para aprendizados futuros.

As melhorias nos processos de erros podem ser corrigidas por meio da aprendizagem *single loop* no qual a aprendizagem já ocorre, em que uma pequena melhoria – incremental – não afetaria, necessariamente os resultados da organização. Aqui, temos que considerar à organização com um fluxo de informações e *feedback*. A aprendizagem *double loop* é aquela ocasionada pela revisão dos princípios orientadores da organização, se corrigem os erros e solicitam a mudança dos mesmos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; 1996).

Daft e Weik (1984) levantaram a hipótese do antagonismo entre organizar e aprender, onde aprender é desorganizar e aumentar a variedade e organizar é esquecer e reduzir a variedade. Por isso, organizar e aprender são, essencialmente, processos antagônicos, o que significa que a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. Os autores propuseram duas questões essenciais para as organizações. A primeira aborda a organizações que aprendem (foco no processo) e esta questão enfatiza a abordagem descritiva (*organizational learning*) e a segunda questão – como as organizações deveriam aprender (foco nos resultados), está relacionada à abordagem prescritiva (*Learning organization*). Os autores ainda citam que a imagem pode ser associada a um repositório de conhecimentos acumulados, de princípios e máximas das práticas. A vida profissional do administrador confunde-se com a organização, que é o palco de suas atividades. Quando o administrador reflete enquanto age, utiliza o repositório, adaptando-se ao presente. Funciona também como agente de aprendizagem organizacional.

Fiol e Lyles (1985), por suas perspectivas, consideram que embora a aprendizagem organizacional ocorra por meio dos indivíduos, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não ocorra dentro dos processos da empresa. As organizações não possuem cérebros, mas elas têm sistemas de memórias. Como os indivíduos vêm e vão, as lideranças mudam, mas as memórias das organizações preservam valores, comportamentos, normas e mapas mentais que permanecem como agentes formadores de aprendizagens. A aprendizagem possibilita que as organizações compartilhem com seus membros. Fiol e Lyles (1985) abordam também, que o processo de aprendizagem é um estado de mudança, tanto comportamental quanto cognitiva e que a aprendizagem deve ser considerada em termos da relação entre a mudança comportamental separada da mudança cognitiva, ou seja, a habilidade de fazer ajustes incrementais enquanto resultado de uma adequação ao ambiente, aos objetivos e políticas organizacionais.

Esse conceito seria similar ao conceito de aprendizagem de *single loop* de Argyris e Schön (1978). A Aprendizagem Organizacional propriamente dita envolve não apenas a



mudança comportamental, mas, também, as mudanças cognitivas (nova ideias, entendimentos ou mapas cognitivos). Essencialmente, novas associações entre a efetividade das ações do passado e decisões acerca das ações futuras. Esse conceito está associado ao alto nível de aprendizagem e à aprendizagem de *double loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Almeida, Antón e Andrada (2009) comentam em seu estudo que, tradicionalmente, se defende que o processo de aprendizagem organizativa deve transitar pelas pessoas. Ou melhor, em primeiro lugar, as pessoas devem aprender – individual ou coletivamente – e, posteriormente, devem transmitir o conhecimento adquirido à organização.

Levitt e March (1988) propõem uma interpretação da AO que se baseia em três observações clássicas tiradas de estudos de comportamento das organizações. A primeira é que o comportamento de uma organização é baseado em rotinas. A segunda observação clássica diz respeito às ações organizacionais enquanto dependentes da história, onde as rotinas são baseadas em interpretações do passado mais do que antecipações do futuro. Eles se adaptam a experimentar de forma incremental em resposta aos comentários sobre os resultados. A terceira observação é que organizações são orientadas para objetivos. O comportamento dos indivíduos depende da relação entre os resultados que eles observam e as aspirações que têm com esses resultados. Dentro desse quadro, as organizações são vistas como a AO por meio da codificação das inferências da história em rotinas que orientam o comportamento. O termo genérico "rotinas" inclui os formulários, regras, procedimentos, convenções, estratégias e tecnologias em torno do qual as organizações são construídas e por meio do qual eles operam (LEVITT; MARCH, 1998).

Segundo Correia, Feitosa e Vieira (2012) para que haja o aprendizado, é preciso que ocorra o envolvimento e o entendimento sobre a estrutura social, as relações de poder e legitimação, a cooperação no ambiente e na prática cultural em que o conhecimento existe. Em seu estudo Zanandrea et al., (2014) identificou que a maioria das pessoas percebe que há conhecimentos que são repassados ou disseminados no ambiente organizacional, e que a principal forma como isso acontece está conectado com as análises individuais do trabalho no dia a dia.

As diferentes abordagens neste referencial estão inseridas em uma ampla variedade de estruturas teóricas e dificilmente haverá uma plataforma que possa servir como base comum para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional. Neste sentido, Pawlowsky (2001) classificou a aprendizagem organizacional em cinco perspectivas teóricas: (a) Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento, (b) Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação, (c) Perspectiva da Teoria de Sistemas, (d) Perspectiva Cultural e (e) Perspectiva da Aprendizagem na Ação. No entanto, seguindo a linha de raciocínio deste autor e a revisão de literatura sobre Aprendizagem Organizacional, identificou-se que está emergindo uma sexta perspectiva que poderia ser denominada de Perspectiva da Estratégia/Gerencial (PAWLOWSKY, 2001).

Os trabalhos de Vince (2011) podem ser enquadrados nos processos informais e formais da aprendizagem. Ele apresenta três características da psicodinâmica espacial: dinâmica inconsistente e interpretação do espaço, os efeitos políticos da fantasia no espaço da aprendizagem e como justaposições de espaço criam distinção de lugar de aprendizagem. Questões de poder, ansiedade, incerteza, conflitos e diferenças são áreas de experiência das gerências, que não podem ser capturadas em um conjunto de habilidades ou por meio de abordagens prescritivas para aprendizagem. Métodos tradicionais ou didáticos não são apoiados por gerentes aprendendo sobre estas questões, porque eles não compreendem e se sentem desconfortáveis para tratar destes assuntos. Aprendizagem sobre a dinâmica emocional e política de gestão gera conhecimento que melhora a capacidade dos gerentes de se conectar com as complexidades de suas experiências nas organizações, a tolerar fortes



emoções e envolver-se com a política e, assim, reforçar a sua capacidade de gerenciar e aprender.

As emoções e a Aprendizagem Organizacional são referenciadas nos trabalhos de Shipton e Sílnce (2012) nas quais abordam uma reflexão sobre as emoções dos indivíduos que podem estar tipicamente experimentadas onde os membros percebem um progresso no estado de otimismo ou excitação decorrentes da realização de rotinas bem sucedidas (validação) ou de pensamentos defensivos resultantes de ansiedades que podem inibir a reflexão sobre a aprendizagem, gerando desta forma uma frustração (invalidação). Dada a forma como isso é dinâmico, os autores levantam a questão de saber se estes indivíduos podem se beneficiar de apoio emocional por meio de sistemas de recompensas e reconhecimento de execução de modo a refletir sobre uma habilidade para apoiar uns aos outros. A Aprendizagem Organizacional aborda este tema a partir de uma perspectiva de partilha de conhecimento, com a construção de redes de apoio emocional necessárias para lidar com estas questões.

Caldeira e Godoy (2012) procuraram contextualizar as contribuições do processo de análise do ambiente para a Aprendizagem Organizacional como um fator para o desenvolvimento da capacitação de seus membros e das ações administrativas. Neste sentido, os autores identificam que a organização executa um processo contínuo e estruturado da interpretação e análise de tendências do ambiente externo. Este processo está fundamentado no conjunto de análises do planejamento estratégico anual, revisado e discutido por gestores da área corporativa, responsáveis pela formulação e implementação de estratégias. Concluíram, a partir desta análise, que a necessidade de formular e implementar estratégias proporciona aprendizado como forma de compartilhamento do conhecimento entre indivíduos de diversas áreas.

Joanne Roberts (2012) desenvolveu uma perspectiva gerencial sobre o desconhecido, sobre a ignorância organizacional. O papel da ignorância em operações internas e externas à organização é um negócio multifacetado. Segundo a autora, o desenvolvimento de sofisticados sistemas organizacionais, que supera a capacidade dos indivíduos de aprender e processar o conhecimento, na verdade contribui para a ignorância dos membros da organização. Através de um exame da ignorância organizacional foi demonstrado que o gerenciamento da ignorância é mais do que simplesmente o outro lado da gestão do conhecimento. Nesta perspectiva a ignorância estimula a curiosidade e a busca de conhecimento, bem como promove novas formas de pensamento que desafiam os paradigmas existentes e, assim, ajuda no desenvolvimento de novas formas de Aprendizagem Organizacional.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este estudo emprega a técnica de análise bibliométrica, a qual pode ser determinada como uma técnica de medição de índices de produção e disseminação do conhecimento científico (FONSECA, 1986). Seu foco principal é a utilização de métodos quantitativos, na busca por uma avaliação objetiva da produção científica (ARAUJO, 2006). Pode-se afirmar também que, por meio do monitoramento e da descrição dos registros a partir de suas frequências, em análises de base bibliométrica, os conjuntos de publicações definidos como objetivos da pesquisa são mapeados estatisticamente (VANTI, 2002).

Os indicadores bibliométricos possibilitam verificar o desenvolvimento de um campo da ciência de forma a identificar características como: (i) o crescimento cronológico da produção científica; (ii) a produtividade de autores e instituições; (iii) a colaboração entre pesquisadores e instituições; (iv) o impacto das publicações; (v) a análise e avaliação de fontes difusoras de trabalhos e (vi) a dispersão da produção científica entre as diversas fontes (BUFREM; PRATES, 2005). Para uma determinada área do conhecimento, as observações



dessas características revelam sua evolução e as principais disposições das publicações científicas.

Porém, esta técnica não está somente ligada a métodos quantitativos, e apropria-se de métodos qualitativos, que de acordo com Hayashi et al. (2007), mesmo baseada na aplicação de métodos quantitativos, a técnica bibliométrica não consegue afastar-se dos métodos qualitativos de análise. Portanto, pressupõe-se que, ao combinar o método qualitativo e quantitativo neste tipo de investigação, há o auxílio numa melhor tomada de decisão.

Para a proposta quantitativa, foram seguidos os critérios empírico-analíticos propostos por Lordsleem et al. (2009, p. 363), “uma análise da literatura produzida pode permitir compreender um campo de estudo por meio de uma análise quantitativa de modo a identificar e analisar a base da produção científica de uma determinada área do conhecimento”. Para tal análise, apresentam-se os seguintes passos metodológicos deste estudo: (i) mensurar a produção científica de artigos do tema Aprendizagem Organizacional por ano; (ii) identificar os principais autores de artigos do tema AO; (iii) averiguar quais os métodos de pesquisa utilizados; (iv) verificar quais os periódicos mais abordam o tema; (v) identificar os países que mais pesquisam sobre AO. Para a análise dos dados, envolvendo a abordagem qualitativa citada anteriormente, o artigo pretende (vi) identificar os principais tópicos estudados sobre o tema AO atualmente, dentre os trabalhos de método qualitativo encontrados na base de dados *ScienceDirect*, que citam os autores clássicos listados no referencial teórico. Assim, a análise bibliométrica realizada no estudo extrapola a contagem dos indicadores usualmente considerados em trabalhos de mesma metodologia.

Para realizar o estudo, foi utilizada como base de dados o *ScienceDirect* (Elsevier). São necessárias pesquisas cada vez mais complexas para ordenar os dados que são encontrados e fornecem as informações de melhor qualidade sobre o tema específico de investigação, isso significa que há crescimento do conhecimento científico e de bases de dados disponíveis para os investigadores (SUBIRANA, 2002). Essa base de dados é reconhecida cientificamente tanto pela quantidade quanto pela qualidade dos periódicos científicos indexados. Nela encontram-se publicações científicas multidisciplinares do mundo todo. Atualmente, o *ScienceDirect* representa o repositório de aproximadamente 25% da produção científica mundial (ELSEVIER, 2015).

Após uma pesquisa prévia na literatura estudada, foram elencadas as seguintes palavras-chave: *organizational learning*, apenas em *journals*. Utilizou-se como filtro a busca das palavras-chaves somente no título dos artigos, pois se compreende que é onde estão representadas as características do estudo, podendo assim identificar a pertinência ou não ao tema estudado (DELLA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014).

Na pesquisa junto à base de dados, utilizou-se delimitador de período de tempo para a busca de artigos: de 2009 a 2014. Quanto ao período de acesso, esse ocorreu no mês de julho de 2015. Abaixo, transcrição literal da base de dados ao encontrar os artigos:

**SEARCH RESULTS: 95 RESULTS FOUND FOR PUB-DATE > 2008 AND PUB-DATE < 2015 AND TITLE("ORGANIZATIONAL LEARNING").**

Dois pesquisadores fizeram a análise dos 95 artigos encontrados. Para tal, organizou-se uma planilha compatível com o *software* Microsoft Excel® 2007, destinada à identificação, ao registro e ao armazenamento das informações de cada um dos artigos. A planilha continha as seguintes informações: título do artigo, autor(es), ano, método, *journal* (periódico) e tópico. Dois artigos foram desconsiderados para análise, pois um deles trazia apenas informações biográficas e o outro foi considerado pela base de dados como detentor de plágio, restando para a análise 93 artigos.

Após extrair as informações pertinentes à análise bibliométrica (abordagem quantitativa), foram escolhidos os artigos para a realização de uma análise em profundidade. Para isso, optou-se por selecionar os artigos de abordagem qualitativa, pois de acordo com



Godoy (1995), este tipo de análise é a mais indicada quando o estudo é descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, em sua complexidade.

Após a inclusão dos artigos de abordagem qualitativa, com o auxílio do programa *Mendeley*®, foi possível verificar quais estudos citavam os autores clássicos Argyris e Schön (1978), Daft e Weik (1984), Fiol e Lyles (1985), Levitt e March (1988) e Pawlowsky (2001), os quais foram mencionados no referencial teórico. Os trabalhos que mencionavam mais de duas obras por artigo, foram selecionados.

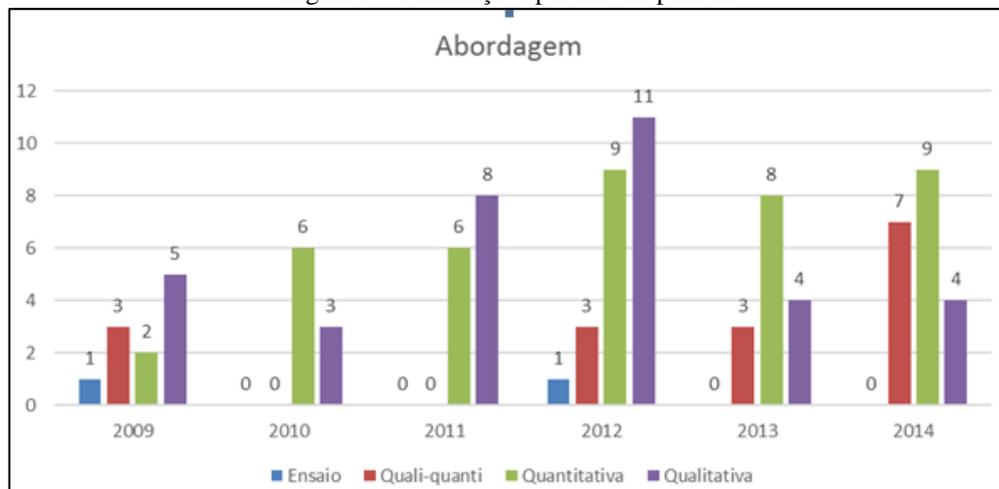
Nas seções a seguir, apresenta-se a representação e análise dos dados da pesquisa bibliométrica realizada e as considerações finais.

#### 4 REPRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O resultado da busca retornou 95 artigos indexados à *ScienceDirect*, publicados em 41 periódicos diferentes de 30 países. Dessa forma, após exclusões, restaram 93 artigos para análise bibliométrica. Logo, para responder ao objetivo geral proposto no estudo, foram produzidos figuras e quadros que sintetizam os resultados da pesquisa.

A Figura 1 apresenta a distribuição temporal dos 93 trabalhos identificados. Percebe-se que os artigos sobre Aprendizagem Organizacional possuem maior frequência de publicações em 2012, representando 25,80% do total. Em 2013, houve considerável queda (41,7%) e em 2014, houve novamente crescimento com relação à 2013 de 50%. A abordagem quantitativa foi o principal método de pesquisa encontrado na base de dados *ScienceDirect* com o filtro de busca no tema “Aprendizagem Organizacional”, correspondendo à 43% do total. A pesquisa qualitativa foi a segunda abordagem mais adotada, constando em 35 artigos de um total de 93, ou seja, 37,63%.

Figura 1 – Publicações por ano no período

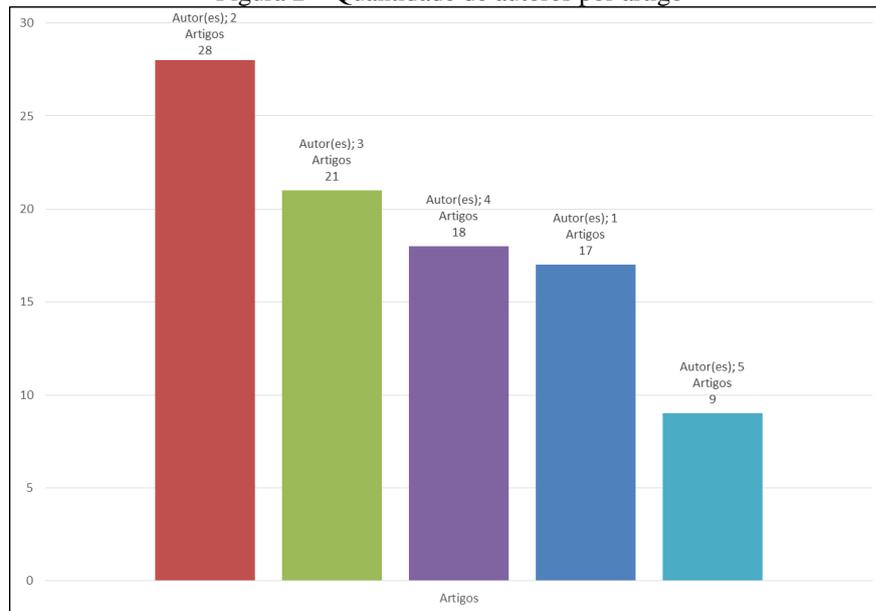


Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que há grande colaboração entre os autores que publicam em periódicos da base de dados pesquisada. O predomínio de publicações com dois autores ou mais (81,72% do total) indica que há cooperação entre os autores dos artigos, o que sugere manifestações de colaboração intelectual na pesquisa científica (MELLO et al., 2010). As publicações com dois autores foram encontradas em 28 artigos e estiveram concentradas nos anos de 2011 e 2012, enquanto as publicações com três autores estão presentes em 21 artigos, especialmente concentradas no ano de 2013.



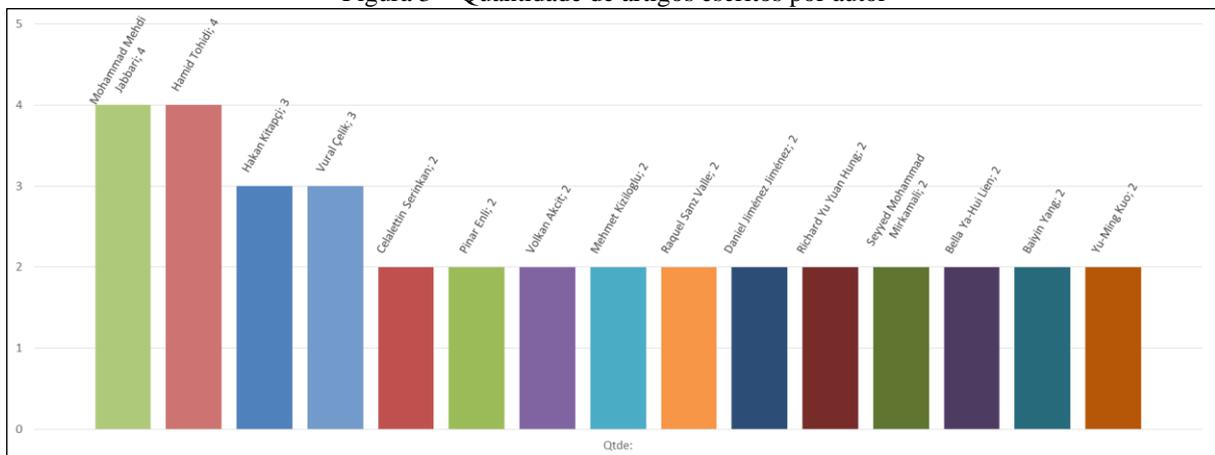
Figura 2 – Quantidade de autores por artigo



Fonte: Dados da pesquisa.

Na descrição de número de artigos por autor, a Figura 3 demonstra que, dentre os 93 artigos selecionados, 11 autores escreveram dois artigos, dois autores escreveram três artigos e dois autores foram autores ou coautores de quatro artigos.

Figura 3 – Quantidade de artigos escritos por autor



Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto avaliado nos artigos foi a frequência de publicações, apresentado na Quadro 3. O periódico *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, de origem inglesa, que conta com editores dos Estados Unidos, Canadá, Bélgica e China, tem a maior quantidade de artigos publicados com o tema pesquisado.



Quadro 1 – Frequência de publicações de artigos em periódicos

<b>Journal</b>	<b>Qtde</b>	<b>Journal</b>	<b>Qtde</b>
Procedia - Social and Behavioral Sciences	21	Futures	1
Expert Systems with Applications	6	Geoforum	1
Journal of Business Research	6	Health Policy	1
Safety Science	5	Information & Management	1
Industrial Marketing Management	3	Information and Software Technology	1
International Journal of Project Management	3	Journal of Interactive Marketing	1
Int. J. Production Economics	3	Journal of Loss Prevention in the Process Industries	1
Journal of World Business	3	Journal of Engineering and Technology Management	1
Procedia Technology	3	Journal of Operations Management	1
Technological Forecasting & Social Change	3	Management Accounting Research	1
Estudios Gerenciales	2	Organizational Dynamics	1
European Journal of Operational Research	2	Physics Procedia	1
European Management Journal	2	Public Relations Review	1
International Business Review	2	Reliability Engineering and System Safety	1
Journal of Cleaner Production	2	Renewable and Sustainable Energy Reviews	1
The Leadership Quarterly	2	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	1
Acta Anaesthesiologica Taiwanica	1	Revista CEDE	1
Business Research Quarterly	1	Revue Européenne de Psychologie Appliquée	1
Computers & Education	1	Technology in Society	1
Computers in Human Behavior	1	The International Journal of Management Education	1
Educational Research Review	1	<b>Total de artigos</b>	<b>93</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à origem dos autores que mais publicam na base de dados *ScienceDirect*, pode-se afirmar que os Estados Unidos é o país com maior número de publicações sobre o tema aprendizagem organizacional, contando com 17 autores e coautores que investigaram sobre o assunto entre os anos de 2009 e 2014. O Quadro 4 ilustra, na sequência, a Espanha com 12 autores e coautores.

Quadro 2 – País de origem dos autores

<b>País</b>	<b>Qtde</b>
EUA	17
Espanha	12
Iran e Turquia	11
China	10
Taiwan	8
UK	7
Austrália	5
Hong Kong, França e Alemanha	3
México, Canadá, Eslovênia, Finlândia e Colômbia	2
Dinamarca, Romênia, Oman, Coreia do Sul, Noruega, Países Baixos, Rep. Tcheca, Chile, Brasil, Suécia, Malásia, Suíça, N. Zelândia e Emirados Árabes	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES SOBRE A TEMÁTICA DO ESTUDO

O último passo metodológico deste estudo foi a realização de uma análise em profundidade dos artigos que têm a aprendizagem organizacional como objeto principal de



investigação por meio da metodologia qualitativa e utilizaram pelo menos dois autores clássicos em suas referências. Nesse sentido, sete artigos foram analisados para demonstrar o panorama das publicações sobre a temática do estudo.

O artigo de Bettis-Outland (2012) aborda a relação entre dois conceitos de processamento de informação organizacional, Aprendizagem Organizacional e sobrecarga de informações em relação ao seu papel na tomada de decisão de negócios. A autora analisa as decisões incrementais e abrangentes, e tenta compreender os efeitos de tipos diferentes de tomada de decisão sobre a Aprendizagem Organizacional. O tema do incrementalismo utiliza a abordagem de Lindblom (1979), Weiss e Woodhouse (1992) e Quinn (1982). No contexto da Aprendizagem Organizacional, os conceitos utilizados estão relacionados ao *single-loop* ou aprendizagem adaptável e com o *double-loop* de Argyris e Schön (1978), e a referência a adaptação organizacional, de Fiol e Lyles (1985).

Bettis-Outland (2012) conclui que, na maioria dos casos de tomada de decisão aumenta a aprendizagem organizacional, ou seja, quanto mais as decisões são tomadas, mais a organização aprende. A aprendizagem organizacional ocorre nas abordagens abrangentes e incrementais.

Na sequência da análise dos artigos, os autores Batac e Carassus (2009) abordam os sistemas de controle relacionados com as dificuldades de aprendizagem organizacionais voltadas para os agentes governamentais. Efetuaram uma pesquisa exploratória, para verificar a pertinência e o realismo da análise, cujo objetivo principal foi compreender as conexões entre a aprendizagem organizacional e os pontos de controle de gestão.

Batac e Carassus (2009) usam como ponto de partida o estudo realizado por Kloot (1997), sobre ferramentas de controle associados a métodos organizacionais associados a objetivos estratégicos e Weick e Westley (1996) e Levitt e March (1988), com estudos relacionados à aprendizagem organizacional. No mesmo sentido, contribuíram para o estudo as citações de Argyris e Schön (1978) relacionadas com as teorias do aprendizado adaptativo, a aprendizagem de laço duplo. Portanto, as observações feitas durante o estudo contribuem para uma melhor compreensão das interações entre controle e aprendizagem organizacionais.

Koskinen (2012) teve a perspectiva de explorar a relação de como a absorção de problemas pode ser vista envolvendo um tipo especial de aprendizagem organizacional, com o objetivo de obter uma melhor compreensão dos efeitos abrangentes para normas e regras organizacionais. Este autor contextualizou os aspectos do campo da aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, fazendo com que o conteúdo do artigo tenha um posicionamento epistemológico em relação aos dois campos. O artigo cita os autores seminais da aprendizagem organizacional, como Argyris e Schön (1978); Fiol e Lyles (1985); Levitt e March (1988), e também, cita Morais (2006), Senge (1990) e Kim (1993), autores de trabalhos sobre organizações que aprendem.

Sobre o artigo de Koskinen (2012), há evidências que o conteúdo predominante é sobre organização que aprendem, embora contenha nas palavras-chave e no resumo o conceito de aprendizagem organizacional.

Merad, Dechy e Marcel (2014) apresentam uma análise da diversidade das expectativas para o desenvolvimento sustentável em organizações públicas Francesas. Para identificar o que deve ser sustentado nas organizações, os autores desenvolveram o conceito de “capital crítico”, que depende das características intrínsecas e extrínsecas das organizações. As intrínsecas estão relacionadas com a capacidade de aprender dentro da organização. Neste sentido, os autores relacionaram conceitos de aprendizagem organizacional, citando Argyris e Schön (1978) e Levitt e March (1988). O artigo trata do ciclo único de aprendizagem para ajustar os comportamentos individuais para a questão da sustentabilidade. Sobre os conceitos de Levitt e March, os autores mencionam a capacidade de uma aprendizagem voltada para as rotinas e que seguem as experiências comuns e históricas das organizações.



Peck et al. (2009) mostraram em seu trabalho como os processos de aprendizagem individual e coletiva levaram a mudanças em um programa de formação de professores, observados durante um período de tempo de 18 meses. Foi considerado o trabalho seminal de Argyris e Schön (1978) o qual foi expressamente projetado para os efeitos de melhoria organizacional e também de outros autores. Consistente com esta abordagem, este estudo representa uma tentativa de utilizar a descrição empírica dos processos de aprendizagem dentro de uma organização como um recurso para a mudança da estratégia organizacional e melhoria da prática.

Dessa forma, após utilizarem o modelo Harré e Gutérres (1984) e as teorias de aprendizagem sociocultural, Peck et al. (2009) concluíram que se pode oferecer uma estrutura teórica útil para interpretar os complexos processos sociais fundamentais de renovação organizacional, inovação e mudança.

O artigo proposto por Sense (2011) examina como e por que os projetos e as equipes de projetos podem servir como agentes para promover a aprendizagem organizacional. Para tal, cita Fiol e Lyles (1985) na questão de ação comportamental, onde nesta perspectiva tem foco no resultado por querer ver uma mudança em ações organizacionais ou comportamentais como resultado da aprendizagem. O estudo baseia-se e se alinha com a AO na perspectiva sociológica e, conseqüentemente, coloca um foco sobre os relacionamentos, as práticas e o contexto do ambiente de projeto para facilitar a aprendizagem.

Sense (2011) traz outra perspectiva de Argyris e Schön (1978), não mencionado no referencial teórico, em que o diálogo, a aprendizagem de conversação e o *storytelling* ajudam a preencher a divisão entre aprendizagem individual e organizacional, uma vez que geram compreensão individual e ações coletivas, e por causa disso, o conhecimento individual pode tornar-se incorporado dentro das memórias coletivas das organizações, em sua estrutura e processos.

Assim, o estudo de Sense (2011) propõe que as organizações, como projetos temporários, não apresentam uma imagem de permanência relativa suficiente e, portanto, são considerados menos legítimas em relação a atrair a atenção e os recursos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. No entanto, apesar destes desafios, essa perspectiva deve atrair ainda mais atenção profissional e organizacional porque os projetos e suas equipes representam potencial inexplorado como agentes fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Por fim, o artigo de Saka-Helmhout (2010) atribui a definição de aprendizagem como incorporação ou codificação de conhecimentos adquiridos em rotinas que orientam o comportamento, conforme definido por Levitt e March (1988). O autor cita Fiol e Lyles (1985) e afirma que a aprendizagem é percebida quando o conhecimento adquirido tanto reforça quanto muda rotinas.

A definição de aprendizagem adotada por Saka-Helmhout (2010) engloba mais do que apenas uma mudança em estados de conhecimento e a ação associada a resultados. Ela incorpora o papel da atividade e do contexto social no qual a aprendizagem é moldada. A aprendizagem não é representada pela adoção de práticas solitárias, mas é realizada em consequência da rotinização das práticas ou mudanças nas rotinas pré-existentes que indicam um nível de aprendizagem particular (ALMEIDA; ANTÓN; ANDRADA, 2009). Isso envolve a atividade ou a capacidade de lembrar o passado, imaginar o futuro e responder a circunstâncias do presente. O trabalho aponta para a importância de enfatizar as práticas tácita e explícita de aprendizagem para criar um ambiente de melhorias contínuas que é um nexo entre a criatividade e a aprendizagem (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2012).

Portanto, a análise qualitativa em profundidade demonstrou que apenas 20% dos artigos qualitativos apresentaram dois ou mais referenciais seminais pré-definidos no método.



Assim, este estudo fornece evidências sobre a existência de diversidade teórica, isto é, um elevado número de autores e publicações que adotam perspectivas diferentes da aprendizagem organizacional, corroborando a pesquisa de Luiz H. Boff e Cláudia S. Antonello, sobre integração de campos de estudo que envolvem a Aprendizagem Organizacional, em Antonello e Godoy (2011, p.183-198).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos qualitativos são considerados uma forma de investigação promissora, viável e confiável, pois presume contato direto com o objeto de análise e fornece uma perspectiva diferenciada para a compreensão da realidade.

A Aprendizagem Organizacional é um tema de crescente relevância no meio científico, no sentido de que a partir dela se pode obter vantagem competitiva, por meio da antecipação que o uso das técnicas adequadas pode estar proporcionando.

Por meio da técnica qualitativa conhecida como bibliometria, buscou-se a produção científica dos últimos 5 anos sobre a temática de Aprendizagem Organizacional, na base de dados *ScienceDirect*, onde foi possível identificar e mensurar tal produção. Nesse sentido, observou-se no estudo uma tendência de crescimento numérico de publicações sobre o tema no período analisado.

O resultado da bibliometria sugere, dentre os artigos selecionados por meio dos filtros, que a abordagem quantitativa (43%) e qualitativa (37,63%) são predominantes. No entanto, cabe salientar que apenas 17,2% dos artigos adotaram abordagem mistas quali-quantitativa; pois, 82,8% dos artigos utilizaram uma única abordagem. Contudo, há a indicação de crescimento da abordagem mista quali-quantitativa; visto que, no último triênio analisado representou 22% do total e em 2014 alcançou a marca de 35%. Em relação aos periódicos, observou-se que quatro *journal* concentraram 40,86% das publicações, com destaque para *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*, que sozinho foi responsável por 22,58% de todas as publicações. De maneira oposta, as demais 55 (59,2%) publicações estão pulverizadas em 37 periódicos. No total dos 30 países de origem das publicações, os americanos, com 17, e espanhóis, com 12, foram os principais responsáveis pelas publicações. Outro aspecto relevante foi a quantidade de artigos com dois ou mais autores que representaram 81,72% de todas as publicações analisadas.

Quanto à análise qualitativa, dentre os artigos selecionados, percebeu-se que os autores dos artigos tratam desde os conceitos como aprendizagem adaptável e adaptação organizacional até a relação entre a tomada de decisão e a Aprendizagem Organizacional. Discutem também sobre as conexões entre a AO e os pontos de controle de gestão, os processos de aprendizagem dentro da organização como um recurso para a mudança da estratégia organizacional e melhoria da prática.

De acordo com a análise qualitativa em profundidade, apenas 20% dos artigos qualitativos apresentaram dois ou mais referenciais seminais pré-definidos no método. Logo, pode-se supor a existência de uma diversidade teórica e uma possível confusão conceitual, isto é, um elevado número de autores e publicações que adotam perspectivas diferentes da aprendizagem organizacional, corroborando com achados de estudos anteriores.

Entretanto, uma das limitações do estudo foi a dificuldade para determinar quais são os autores seminais em Aprendizagem Organizacional; visto que, há evidências de uma diversidade teórica. Outro aspecto limitante foi a utilização de uma única base de dados como fonte de pesquisa, a *ScienceDirect* (Elsevier). Portanto, para trabalhos futuros, sugere-se investigar outras bases de dados e a realização de estudos mais detalhados sobre os artigos que adotam uma abordagem mista (quali-quantitativa) que apresentou um viés de crescimento em número de publicações. No mesmo sentido, cabe acompanhar a evolução conceitual da



Aprendizagem Organizacional, juntamente ao rol de autores envolvidos a estes novos conceitos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. M. A.; ANTÓN, J. M. R.; ANDRADA, L. R. Estruturas organizativas que fomentam a aprendizagem organizacional e a flexibilidade: Uma aplicação para o sector hoteleiro. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 3, n. 2, 2009.
- AMORIM, W. A.; FISCHER, A. L. Aprendizagem Organizacional : Uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudo de caso. **Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas**, v. 4, n. 1, p. 101–125, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BOFF, L.H; ANTONELLO, C.S. Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Bookman, 2011.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun., 2006.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: Theory, method and practice**. 1996.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, D. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- AZAMBUJA, S. R. S.; ANTONELLO, C. S. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.2, n.1, p. 1-30, 2014.
- BATAC, J.; CARASSUS, D. Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality. A comparative study with Kloot (1997). **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 102–116, 2009.
- BETTIS-OUTLAND, H. Decision-making's impact on organizational learning and information overload. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 814–820, 2012.
- BRYMAN, A.; STEPHENS, M.; A CAMPO, C. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 353-370, 1996.
- BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, p. 9-25, 2005.
- CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: Um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, 2012.
- CASSEL, C.; SYMON, G. Qualitative Research in word contexts. In: CASSEL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research, a practical guide**. London: Sage, 1994.
- CORREIA, F. B. C.; FEITOSA, M. G. G.; VIEIRA, N. S. V. A aprendizagem de integrantes de organizações não governamentais na relação com consultores organizacionais. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 7, n. 1, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2010.



DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DELLA B. J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos. **Revista GEPROS**, n. 1, p. 113, 2014.

ELSEVIER. **Science Direct**. Disponível em:

<[http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/science\\_direct.php](http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/science_direct.php)>. Acesso em: 29 jul. 2015.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p.803-813, 1985.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, E. N. **Bibliometria: teoria e prática**. Editora Cultrix, 1986.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. A pesquisa científica. In: SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. et al. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

HARRÉ, R.; GUTÉRRES, L. **As filosofias da ciência**. 1984.

HAYASHI, M. C. P. I. et al. Um estudo bibliométrico da produção científica sobre a educação jesuítica no Brasil colonial. **Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología**, n. 27, p. 1, 2007.

KLOOT, L. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 1, p. 47-73, 1997.

KOSKINEN, K. U. Problem absorption as an organizational learning mechanism in project-based companies: Process thinking perspective. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 3, p. 308-316, 2012.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LINDBLOM, C. E. Still muddling, not yet through. **Public administration review**, p. 517-526, 1979.

LOCKE, L. F.; SPIRDUSO, W. W.; SILVERMAN, S. **Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals**. London: Sage Publications, 2013.

LORDSLEEM, N.; ARAÚJO, R.; OLIVEIRA, B.; ALEXANDRE, M. Ensino e pesquisa em administração: um estudo bibliométrico de publicações do EnANPAD (2001-2008). **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 356-378, jul./dez. 2009.

MELLO, C. M; CRUBELLATE, J. M; ROSSONI, L. Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em administração à avaliação da capes: proposições institucionais a partir da análise de redes de coautorias. **Revista de Administração Contemporânea (Impresso)**, v. 14, n. 3, p. 434-457, 2010.

MERAD, M.; DECHY, N.; MARCEL, F. A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organisation: Governance and organisational learning in action in the public French sector. **Safety Science**, v. 69, p. 18-28, 2014.



- PAWLOWSKY, Peter. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational learning and knowledge**, New York: Oxford p. 61-88, 2001.
- PECK, C. A. et al. Organizational learning and program renewal in teacher education: A socio-cultural theory of learning, innovation and change. **Educational Research Review**, v. 4, n. 1, p. 16–25, 2009.
- QUINN, B. G. A note on the existence of strictly stationary solutions to bilinear equations. **Journal of Time Series Analysis**, v. 3, n. 4, p. 249-252, 1982.
- ROBERTS. J. Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. **Management Learning**, v. 44, n. 3, p. 215-238, 2012.
- SAKA-HELMHOUT, A. Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. **Journal of World Business**, v. 45, n. 1, p. 41–48, 2010.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SENSE, A. J. The project workplace for organizational learning development. *International Journal of Project Management*, v. 29, n. 8, p. 986–993, 2011.
- SHIPTON, H.; SILLINCE, J. Organizational learning and emotion: Constructing collective meaning in support of strategic themes. **Management Learning**, v. 44, n. 5, p. 493-510, 2012.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- SUBIRANA, M. et al. Importancia de las bases de datos en la búsqueda bibliográfica. Primer paso de una revisión sistemática. **Enfermería Clínica**, v. 12, n. 6, p. 296-300, 2002.
- VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.
- VINCE, R. The spatial psychodynamics of management learning. **Management Learning**, v. 42, n. 3, p. 333–347, 2011.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. **Organizational learning: Affirming an oxymoron**. Sage: London, p. 440-458, 1996.
- WEISS, A.; WOODHOUSE, E. Reframing incrementalism: A constructive response to the critics. **Policy Sciences**, v. 25, n. 3, p. 255-273, 1992.
- ZANANDREA, G.; PANOSSO, O.; MOTTA, M. E. V. Aprendizagem organizacional na área de produção: estudo de caso em uma empresa recapadora de pneus. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 2, n. 1, p. 91-110, 2014.