

Contribuições da teoria institucional para a prática da aprendizagem organizacional contínua

Caroline Lujan de Oliveira¹

RESUMO

A aprendizagem organizacional contínua trata de mudanças estruturais e culturais ao permitir a contribuição das pessoas no desenvolvimento do negócio. Com este ensaio teórico, busca-se relacionar os construtos teóricos da Teoria Institucional e o processo de aprendizagem organizacional vinculados à teoria Y e a Teoria Institucional Sociológica. Essa visão de aprendizado inclui a liderança e preocupa-se com o desenvolvimento amplo e socialmente responsável da consciência humana. Além disso, a abordagem do aprendizado no local de trabalho reforça as noções de através do foco na reflexão interior, contemplação e colaboração sobre questões relacionadas ao trabalho e à sociedade. A aprendizagem no local de trabalho normalmente abrange muitos tipos de atividades intencionais e não intencionais que invocam o crescimento e desenvolvimento humano. Espera-se com esta pesquisa compreender se há relação da cultura de aprendizagem das organizações com a Teoria Institucional e a construção desse ensaio permitiu concluir que existe proximidade entre as dimensões institucionais e a cultura de aprendizagem. Depreende-se que a proposta em questão tem relevância tanto acadêmica por almejar contribuir com os direcionamentos desta abordagem teórica quanto à ampliação de estudos no presente tema. No campo social pode colaborar no crescimento individual e organizacional com a busca do desempenho de todos os processos que envolvem o funcionamento de um negócio. Dessa maneira, o desenho teórico realizado inicia-se com a conceituação sobre aprendizagem e cultura organizacional, em seguida uma breve explanação sobre a teoria institucional, especialmente as correntes da escolha racional, do institucionalismo histórico e o sociológico, em seguida é abordada a teoria Institucional no contexto de aprendizagem contínua e por fim, as considerações finais.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Cultura de aprendizado. Teoria Institucional.

ABSTRACT

The continuous organizational learning is about defined and cultural changes to allow people to contribute to the development of the business. With this theoretical essay, research and relate to the theoreticians of Institutional Theory and the organizational learning process linked to theory Y and Institutional Sociological Theory. This vision of learning includes leadership and concern for broad and socially responsible development for human consciousness. In addition, an approach to learning in the workplace of reform as notions of focus on inner reflection, contemplation and collaboration on issues related to work and society. Workplace learning typically encompasses many types of intentional and unintended activities that invoke human growth and development. It is hoped with this research to understand if there is a relationship between the learning culture of the organizations and the Institutional Theory and a construction of this completed essay, which occurs approximately

¹Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR. MBA em Auditoria e Controladoria pela FAMETRO, bacharel em Administração pela Faculdade São Lucas – FSL.
carol-lujan@hotmail.com

between the institutional dimensions and the learning culture. Understand that a proposal in question has both academic relevance to help contribute to the directions of this theoretical approach as to the expansion of studies on the present theme. No social field can collaborate in individual and organizational growth with a search for the performance of all the processes that involve the functioning of a business. In this way, the theoretical design carried out begins with a conception of learning and organizational culture, followed by a brief explanation of an institutional theory, especially as the variations of rational choice, the institutional historical and the sociological history, then the institutional theory in the context of continuous and final learning, as final considerations.

Keywords: Organizational learning. Learning culture. Institutional Theory.

1 Introdução

Nos últimos dez anos, a qualidade do produto e o preço eram o diferencial de mercado. Porém atualmente, o que pode se tornar uma vantagem competitiva são a ampliação e geração de novos conhecimentos ou o aprimoramento dos existentes. A aprendizagem organizacional é constituída de conhecimentos sobre demandas, processos, gestão, entre outras dinâmicas corporativas alinhadas com as necessidades da organização, visando alcançar determinados resultados. (MENDONÇA, 2018).

Hecklau, Galeitzke, Flachs e Kohl (2016), por exemplo, desenvolveram uma visão holística em um modelo de competência 4.0 baseado em desafios macroambientais no cenário de indústria, e como competências pessoais eles mencionam motivação para aprender, adaptabilidade, capacidade de trabalhar em situações estressantes e responsabilidade social. Assim, especialistas enfatizam a necessidade para a aprendizagem contínua e a importância de adquirir novos conhecimentos técnicos que serão trazidos por novas tecnologias e inteligência artificial, por exemplo. Dentro das organizações, a flexibilidade e a adaptação à mudança são competências importantes e os funcionários precisam prestar atenção aos sinais do ambiente e estarem dispostos a aprender e mudar, como Shamim, Cang, Yu e Li (2016) defenderam, as organizações devem projetar seus programas de treinamento para aumentar a criatividade, inovação e aprendizado, como também criar empregos para promover um clima de inovação, trabalho em equipe, colaboração, e variedade de habilidades.

A aprendizagem relaciona-se à melhoria da prática no local de trabalho, embora os objetivos da aprendizagem possam ter consequências muito maiores do que simplesmente uma contribuição aprimorada da prática para o local de trabalho, ainda que existam muitas formas de aprendizagem, é necessário que a aprendizagem significativa seja dirigida e informada através do engajamento consciente e geração ativa de conhecimento. Lyle (2012) reforçou esse pensamento, ao indicar que a raiz de toda a aprendizagem organizacional é a atenção plena, de fato, o local de trabalho pode ser uma área em que um aprendizado significativo pode ocorrer devido à sua diversidade e conexão com situações e práticas da vida real. Ainda, devido à poderosa influência que o local de trabalho pode ter, o aprendizado adquirido no trabalho pode realizar agendas que melhor atendem aos interesses organizacionais do que o que pode ser representativo de uma visão mais ampla da sociedade.

O aprendizado pode ser usado para melhorar a organização como um todo e, conseqüentemente, alguns aspectos da vida dos trabalhadores ao desempenhar um papel influente na vida cotidiana, organizacional (Jarvis, 2008). Essa visão do aprendizado marca um contraste significativo com atitude tradicional, conservadora e estática sobre a aprendizagem no local de trabalho como treinamento. Pelo contrário, enfatiza o foco em mais ideais transformadoras da aprendizagem como percebendo pessoas e organizações como agentes de mudança e renovação através do esforço individual e coletivo (Bell, 2008; Goodier, Eiseneburg, 2006; Senge, 2006). É importante notar que as organizações exercem um poder significativo fornecendo e exigindo caminhos para aprendizagem individual e crescimento individual, particularmente nos casos em que a aprendizagem pode ser uma condição de emprego. Nesse caso, é importante reconhecer que o crescimento pessoal relacionado ao desenvolvimento profissional não pode ser alcançado sozinho, nem realizado em ambientes de aprendizagem que têm agendas pré-definidas para a compreensão e o desenvolvimento do conhecimento.

Mesmo ao considerar experiências coletivas que parecem ser reflexivas por natureza, à medida que o local de trabalho se retira, a intenção e as metas de aprendizado são mais frequentemente guiadas e por fontes externas do que pelo encorajamento de fontes internas para reconhecimento. De fato, a mediação e o discernimento pessoal podem até ser evitados em tais situações. Para as organizações, é importante traduzir a estratégia e os objetivos da organização em metas tangíveis para os funcionários. O gerenciamento de desempenho orientado a humanos visa estabelecer uma conexão direta entre os objetivos e a estratégia de uma organização, ou somente parte dela, e as atividades e tarefas das pessoas nos diferentes processos.

Mirivis (1992) e Vansina (1992) observam que aproximadamente metade de todas as fusões de empresas falha em algum estágio do processo de integração, com a culpa geralmente voltada para a incapacidade de conciliar duas culturas organizacionais diferentes. Ao lidar com os elementos humanos de uma fusão, muitas vezes há uma falta de entendimento sobre como integrar as culturas organizacionais das empresas existentes. Não é apenas o conceito de cultura organizacional que é difícil de abordar devido ao seu significado vago e sutil, mas também uma questão difícil de gerenciar devido a grande quantidade de recursos frequentemente necessários ao lidar com questões humanas. Embora tenham sido feitas tentativas no passado para gerenciar a cultura, elas têm sido notoriamente difíceis de executar. Analisando primeiro a composição da cultura organizacional e sua capacidade de gerenciamento, Dai, Emma e Bal, Jay (2009) realizaram uma tentativa de avaliar a cultura na medida em que as principais dimensões fossem identificadas e devido a dificuldade de enfrentar o problema da cultura como um todo, foi abordada com o objetivo de dimensões culturais, aproveitando as experiências e os objetivos de aprendizagem a fim de identificar as especificações necessárias para estabelecer uma simulação destinada a mudar a cultura organizacional.

Aprendizagem organizacional é um mecanismo que se aplica a todas as empresas. Porém na prática, relaciona-se diferentemente com cada uma, podendo ser entendida como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, direta e/ou indireta, dentro e fora da empresa (IBC, 2019). Entretanto, a abordagem da Teoria Institucional traz elementos que podem contribuir para compreender esse tema. Dentre esses elementos, serão destacadas as pressões institucionais inserida nas organizações por isomorfismos.

A teoria institucional, especificamente as vertentes histórica e sociológica, proporcionam importantes conceitos que incluem a variável ambiental no processo de mudança organizacional. Além disso, essa teoria analisa aspectos essenciais para a sobrevivência da organização como a legitimidade da ação e o isomorfismo, apresentado como um conjunto de forças que tornam as estruturas organizacionais de um dado campo organizacional homogêneo (CRUBELLATE, 2007).

Neste ensaio teórico, os pressupostos da aprendizagem contínua nas organizações são analisados a partir do prisma da Teoria Institucional utilizado como aporte e contribuição para o fortalecimento do enfoque conceitual. Essa relação foi possível tendo em vista que as ações organizacionais não precisam ser originais, necessariamente, podem ser replicadas sem risco de serem chamadas de imitadoras. Pelo contrário, boas práticas no mercado são incentivadas à replicação em outras localidades levando em consideração os costumes regionais. Para tanto, o objetivo delineado é relacionar os construtos teóricos da Teoria Institucional com a abordagem da aprendizagem contínua nas organizações. Com isso, pretende-se contribuir com a literatura, dialogando essas duas questões ao identificar as similaridades e ponderações entre ambas. Nesse contexto, a questão que orienta esse ensaio é: quais as contribuições da Teoria Institucional para a compreensão da cultura de aprendizagem nas empresas?

Serão elencados estudos e conceitos sobre aprendizagem organizacional contínuo, e com isso proceder com análise compreensão a partir da teoria institucional.

2 Aprendizagem e Cultura Organizacional

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, mas infelizmente a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência a padrões estabelecidos, e não por seu desejo de aprender (FLEURY, 1997).

Os valores e a cultura da organização têm significativo impacto sobre o processo de aprendizagem e sobre o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar a mudanças (KISSIL, 1998). Entende-se desta forma que as atitudes e os comportamentos das pessoas em uma organização são influenciados pela cultura existente.

A Cultura Organizacional, segundo Schein (1984, p. 3-4):

É o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

A criação de uma cultura proativa ao aprendizado requer uma abordagem de visão e gestão de pessoas positiva acerca da natureza do indivíduo, com apoio e estímulo à experimentação, sem medo de erros ou represálias, de não ter as respostas certas e definitivas, confiando nas pessoas e na sua capacidade de mudança do ambiente. Similar aos conceitos de McGregor com relação à teoria Y, em que pessoas querem e gostam de trabalhar, as pessoas são criativas e assumem conscientemente suas responsabilidades. É legitimador a importância das lideranças organizacionais valorizarem o processo de aprendizagem e que no futuro os resultados organizacionais serão melhores decorrentes desta forma de atuar. Igualmente

importante é saber separar o momento de desempenhar o esperado e entregar com qualidade, daquele que se destina a aprender, melhorar, fazer algo novo ou inovar (GUARAGNA, 2016).

Diante desta perspectiva, é essencial estabelecer uma cultura de aprendizagem, de forma que seja preciso criar uma estrutura que valorize e incentive a troca de informação e de conhecimento. Ademais, uma cultura de aprendizado eficaz fortalece a gestão de pessoas e serve como impulsionadora do negócio e dos colaboradores que tendem a estar mais inseridos nos princípios da organização.

É considerável a dificuldade de mudar e adaptar a cultura das organizações. E, de acordo com estudos realizados no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (*Massachusetts Institute of Technology/MIT*), define-se como elemento fundamental da mudança: o ser humano, que, mudando sua própria visão de mundo, de pensar e interagir terá capacidade de realizar as mudanças necessárias para criar uma organização que aprende.

Outro obstáculo é encontrar um profissional capacitado, com experiência e boas competências. Afinal, é comum e igualmente indicado que as empresas busquem o profissional mais próximo do perfil definido como ideal para o preenchimento de uma vaga ou oportunidade. Porém, ao contrário de elevar os critérios de avaliação dos profissionais, e se as empresas passassem a olhar para a forma como podem contribuir para a aprendizagem contínua e para a gestão do conhecimento de seus colaboradores? (IMPULSE, 2017)

Com base na percepção de Senge (2006), não é por acaso que a maioria das organizações possui dificuldades de aprendizagem, tendo em vista a forma como é projetada e gerenciada, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos são ensinados a pensar e interagir, não só nas organizações, mas em uma perspectiva mais ampla, criam deficiências cruciais de aprendizagem. Essas deficiências ocorrem independentemente dos grandes esforços de profissionais brilhantes e comprometidos.

3 Compreendendo a Teoria Institucional

Existem três principais abordagens do Institucionalismo: da Escolha Racional; Histórico; e Sociológico (HALL; TAYLOR, 2003), que surgiram com o propósito de justificar como as instituições moldam o comportamento e como as instituições surgem ou se modificam.

No Institucionalismo da Escolha Racional prevalece a ideia de que os indivíduos agem movidos por um ideal utilitarista, e assim as instituições são compostas por indivíduos que buscam a maximização de um benefício particular. Conseqüentemente, as instituições, procuram reduzir as incertezas quanto às ações dos outros indivíduos, para assim, aumentar as chances de ganho (THERET, 2003). Determinada por uma escola de caráter estritamente funcionalista, na qual seus defensores advogam um comportamento pouco influenciado por um contexto histórico ou cultural.

Em contrapartida, Hall e Taylor (2003) afirmam que na escola do Institucionalismo Histórico, as instituições fornecem modelos racionais e morais que levam os indivíduos a agirem. Esse indivíduo está imerso em um mundo de instituições formadas de símbolos, de cenários e de protocolos que fornecem filtros de interpretação, a partir das quais se define sua linha de ação. As características institucionais de um contexto local são herdadas de sua

trajetória, de forma que as ações passadas contribuem, sendo capazes de moldar e estruturar a natureza dos conflitos entre os grupos.

Similar ao Institucionalismo Histórico, a escola do Institucionalismo Sociológico considera elementos ambientais e contextuais para explicar como as instituições moldam as ações dos indivíduos. Conforme a literatura descreve, estabelece o entendimento de que a capacidade de decisão racional é afetada pelas contingências do ambiente, que por sua vez é constituído por crenças, regras e valores criados a partir de uma interação social (DIMAGGIO; POWELL, 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999; MEYER; ROWAN, 1977).

A perspectiva cultural é mais efetiva na escola do Institucionalismo Sociológico, conforme dizem Hall e Taylor, (2003) os neo-institucionalistas sustentaram que muitos dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram adotadas simplesmente por serem as mais eficazes, essas formas e procedimentos deveriam ser consideradas como práticas culturais.

As práticas organizacionais ao se constituírem forças institucionais exercendo influência nas demais organizações, passam a adotar as mesmas práticas por mecanismos de isomorfismo, que pode dividir-se em três tipos: coercitivo, normativo e mimético. O isomorfismo coercitivo resulta da dependência e das expectativas culturais que determinadas organizações exercem sobre outras, ou seja, são forças formais e informais que influenciam a estrutura das organizações (THERET, 2003).

O isomorfismo normativo provém da ideia de profissionalização, que Dimaggio e Powell (1983) interpretam como disputa coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a produção dos produtores e para estabelecer uma base e legitimação cognitivas para sua autonomia ocupacional.

O terceiro mecanismo de mudança isomórfica institucional é o isomorfismo mimético, caracterizado como processo de mudança institucional onde as organizações se baseiam em outras devido ao grau de incerteza simbólica ambiental e a incompreensões tecnológicas. As organizações usufruem de outras modelagens como técnicas de implantar modelos bem-sucedidos no mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A influência de cada mecanismo dependerá do contexto da sociedade, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005). Por exemplo, os mecanismos miméticos e normativos são encontrados com maior facilidade em sociedades com forte tradição democrática e alto nível de competição na oferta de bens e serviços, e os coercitivos são característicos em sociedades de forte tradição patrimonialista, como é o caso do Brasil.

4 Teoria Institucional no contexto de aprendizagem contínua

Pontuando as três abordagens da Teoria Institucional, a Escolha Racional, já apresentada por Theret (2003), admite que o indivíduo realize um cálculo utilitarista de maximização de benefício, e esse pensamento é equiparado à proposta de Douglas McGregor para os adeptos da Teoria Y a dificuldade está em estabelecer como criar condições favoráveis para que o trabalho seja efetivado com maior qualidade, e os indivíduos se posicionam de acordo com o que é esperado deles, realizam uma análise das vantagens e benefícios que a aprendizagem traz para si ou para seu grupo, e ao concluir positivamente, há mais facilmente a concordância de mudança na cultura.

Na segunda linha de pensamento, no histórico da Teoria do Institucionalismo, a trajetória percorrida se constitui de forças institucionais do passado que exercem pressões nas decisões atuais no instante em que há uma mudança de trajetória. Logo, é cabível fazer relação com o momento do aceite ou não de intervir na cultura da empresa.

Adotar uma cultura de aprendizado é resultado de um acúmulo de experiências locais e contextuais, no momento em que percebe uma cultura sendo positivamente adotada no mercado, os gestores podem decidir realizar a adaptação em sua instituição.

A terceira, e mais diretamente vinculada com cultura de aprendizado, é a Teoria Institucional Sociológica e seus conceitos de isomorfismos. Destaca-se a importância do ambiente e suas instituições culturais e sociais exercendo pressão nas organizações para se homogeneizarem (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essa vertente é a que mais se aproxima da utilização de aprendizagem contínua como cultura organizacional, na formação cultural ampla e contextos sociais específicos.

No isomorfismo coercitivo a mudança nas organizações é adotada por pressões legais que a induzem que são os casos de leis regulamentadoras, como por exemplo, a sustentabilidade organizacional. No isomorfismo normativo ocorre a determinação ou legitimação por grupos técnicos e profissionais de referência da área, e tendem a ser replicadas em outros contextos. O terceiro e último tipo de isomorfismo é o mimético, Dimaggio e Powell (1983) atentam para as mudanças institucionais com base na representação simbólica de outras organizações, ou ainda, as organizações decidem replicar ideias e promover mudanças baseadas em outras experiências porque verificam maior desenvoltura.

O argumento principal desse ensaio é o de que a apropriação de cultura de aprendizado ocorre por meio de pressões institucionais baseadas nos interesses individuais ou coletivos, na trajetória experimentada em cada localidade, mas principalmente pela influência de valores culturais e sociais que, por isomorfismos, pressionam os governos a minimizar os riscos de mudanças adotando práticas já legitimadas e consolidadas no ambiente.

5 Considerações finais

De acordo com McGill e Slocum Jr. (1995), uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e se transforma continuamente. Starkey (1997) a descreve como uma capacidade de se autodesenvolver e de se autotransformar. De uma maneira geral, para que a aprendizagem organizacional possa ser um processo contínuo, alguns aspectos, tais como a cultura organizacional, a gestão do aprendizado e o aprendizado individual, precisam ser observados. E cada uma das vertentes da teoria institucional possui aspectos que se relacionam com as explicações da ruptura com o que está historicamente estabelecido.

Para que as organizações se transformem em verdadeiros espaços de aprendizagem, é necessário romper com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos (JUNIOR, SILVA e MOURA, 2018). Logo, no intuito de uma empresa se manter em alto desempenho, são necessárias propostas de como criar e fortalecer a cultura de aprendizagem.

Nesse cenário, as forças institucionais exercem pressões tanto num cálculo racional de maximização de benefícios, quanto na influência de forças institucionais históricas, bem como por pressões isomórficas de homogeneização do ambiente. Considera-se que não se possa tratar da disseminação por uma única abordagem da Teoria Institucional, mas no conjunto delas. Assim, pode-se concluir que aderir a um processo de aprendizagem contínuo ocorre mediante um cálculo racional de utilidade, individual ou coletiva, mas também, por influências históricas como, por exemplo, o legado das políticas anteriores que moldam a ideologia dos decisores ao decidir adotar ou não uma cultura de aprendizado. Isso ocorre por forças institucionais isomórficas em seus diversos tipos: coercitiva, normativa ou mimética.

Esse ensaio não esgota a discussão do tema e não se aprofunda na análise institucional da disseminação de cultura de aprendizagem em sua completude necessária, tornou-se um adicional indicativo teórico para análise desse tema, mas fica como proposição de futuros trabalhos a análise das forças institucionais presentes na difusão de cultura de aprendizado nas organizações.

Referências

ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

BELL, E. *Towards a critical spirituality of organization*. **Culture and Organization**, 14, 293–307. 2008.

CARDOSO, Helen; FREIRE, Luis C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, Susana M.V. (org) **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 199-222. 2007.

DAI, EMMA, BAL, JAY. *Harmonising culture in co-operative business ventures: using a simulation in a metaverse*. In: 3rd European Conference on Games Based Learning, FH Joanneum University of Applied Science, Graz, Austria, October 12-13, 2009. **Proceedings of the 3rd European Conference on Games Based Learning** pp. 412-420. ISBN 978-1-906638-47-4. 2009.

DIMAGGIO, P., POWELL, W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. **American Sociological Review**, 48(2), 147-160. 2003.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GOODIER, B. C., EISENEBURG, E. M. *Seeking the spirit: Communication and the (Re) development of a “Spiritual” organization*. **Communication Studies**, 57, 47–65. 2006.

GUARAGNA, Eduardo V.C. *Aprendizado Organizacional: A melhoria da gestão*. **Academia Brasileira de Qualidade**. 2016.

GUIMARÃES, Tomás de A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração**. São Paulo, v.39, n.3, jul/set.2004.

HALL, P. A.; TAYLOR, R C.R. As Três Versões do Neo-Institucionalismo. **Lua Nova** Nº 58-2003.

HECKLAU, F., GALEITZKE, M., FLACHS, S., KOHL, H. *Holistic approach for human resource management in Industry 4.0*. **Procedia CIRP**, 54,1-6. 2016.

IBC, E. **O que é aprendizagem organizacional?** Publicado dia 24 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-aprendizagem-organizacional/>>. Acesso em: 29 de novembro de 2019.

IMPULSE, E. **Como estabelecer uma cultura de aprendizagem contínua na organização**. Publicado dia 24 de abril de 2017. Disponível em: <<https://impulse.net.br/cultura-de-aprendizagem-continua/>>. Acesso em: 17 de novembro de 2019.

JARVIS, P. *Democracy, lifelong learning and the learning society*. **London: Routledge**. 2008.

JUNIOR, A.B.S., SILVA, F.C., MOURA, L.S. *A Gestão da Aprendizagem nas Organizações*. **Rio de Janeiro: FGV**. 2018.

KISSIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol. 4, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional>>. Acesso em: 25/01/2020.

Lyle, E. R. *Learning organization[al] learning*. **International Journal of Business and Social Sciences**, 3 (6): 217-221. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In M. Vieira; L. Oliveira (Eds.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas** (pp. 27-39). São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; J. M. CRUBELLATE *Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização*. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, p. 09-39. 2005. Edição Especial, 2005.

McGILL, M. E., SLOCUM JR, J.W., *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. **Rio de Janeiro: Campus**, 1995.

MENDONÇA, B., **Como potencializar a aprendizagem organizacional em sua empresa?** Publicado dia 24 de abril de 2018. Disponível em: <<https://www.edools.com/aprendizagem-organizacional/>>. Acesso em: 12 de novembro de 2019.

MEYER, J.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363. 1977.

SANTOS, Neusa. Cultura e Desempenho Organizacional: Um estudo empírico em empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, 1998.

SCHEIN, Edgar. H. - *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. **Sloan Management Review**. Vol. 25, nº 2.1984.

SHAMIM, S., CANG, S., YU, H., & LI, Y. *Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective*. **IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)**. 2016.

SENGE, P. M. *The fifth discipline*. **Toronto: Doubleday**. 2006.

STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas*. **São Paulo: Futura**, 1997.

THERET, Bruno. *As instituições entre as estruturas e as ações*. **Lua Nova**. 2003, n.58, pp. 225-254.