

Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional e suas relações

Patrícia Teixeira Maggi da Silva (Mestranda em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Profa. Dra. Arilda Schmidt Godoy (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Resumo

No desafio de compreender a Aprendizagem Organizacional como um processo cultural, o objetivo deste artigo é analisar os conceitos de cultura e aprendizagem organizacionais e refletir a respeito da relação entre eles. Do ponto de vista metodológico, o artigo parte de uma revisão da literatura sobre a articulação entre os dois conceitos. Apresenta e discute a visão de autores nacionais e internacionais que examinam esta relação, identificando-a a partir de duas perspectivas: a Técnica (ou das Ciências da Administração) e a Social. Para melhor explicitar esta relação, alguns autores utilizam o conceito de cultura de aprendizagem. A análise e a comparação de conceitos e ideias de diferentes autores parecem convergir, tanto do ponto de vista teórico quanto das práticas das organizações, sobre a importância da cultura e da aprendizagem para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações num cenário global caracterizado por intensas mudanças. Sugere-se, por fim, uma agenda de pesquisas empíricas no tema cultura de aprendizagem em diferentes contextos organizacionais com análises aprofundadas e comparações que permitam ampliar o conhecimento nesse campo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional, Cultura de Aprendizagem, Barreiras e Facilitadores à Aprendizagem Organizacional.

Abstract

In the challenge to understand Organizational Learning as a cultural process, the aim of this paper is to analyze the concepts of culture and organizational learning and reflect about the relationship between them. From the methodological point of view, this article is part of a review of the literature on the relationship between the two concepts. It presents and discusses the vision of national and international authors who examine this relationship, identifying it from two perspectives: a Technique (or the Management Sciences) and a Social. To better explain this relationship, some authors use the concept of learning culture. Analysis and comparison of concepts and ideas from different authors appear to converge, both from a theoretical viewpoint and the practices of organizations on the importance of culture and learning for the development and survival of organizations in a global scenario characterized by intense changes. It is suggested, lastly, an agenda for empirical research on the subject learning culture in different organizational contexts with further analysis and comparisons that can widen knowledge in this field.

Key words: Organizational Culture, Organizational Learning, Learning Culture, Facilitators and Barriers to Organizational Learning.

Estrutura do Artigo

Para se atingir os objetivos propostos, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte, será apresentado um resumo das ideias defendidas por autores internacionais e nacionais, que abordam a relação direta entre Cultura Organizacional (CO) e Aprendizagem Organizacional (AO). Na sequência, serão apresentadas as origens e as características de cada conceito separadamente, porém como são conceitos abrangentes, multifacetados e multidisciplinares, procurou-se dar destaque aos elementos que reforçam a relação entre os mesmos. Na segunda parte, serão abordados os elementos, que se constituem como facilitadores ou barreiras à AO, destacando-se a influência da CO e por fim, será apresentado o conceito de cultura de aprendizagem, suas características e as dimensões que a compõem na visão de diferentes pesquisadores.

Introdução

Os conceitos de Cultura Organizacional (CO) e Aprendizagem Organizacional (AO) são multidisciplinares, essencialmente sociais e intrínsecos à dinâmica das organizações. O entendimento da relação entre eles é importante para o campo de estudos da AO, apontando para o fato de que ambos são conceitos indissociáveis, uma vez que a natureza e os processos de aprendizagem podem variar em função dos contextos culturais, da natureza e do objetivo do que é aprendido (FIOL; LYLES, 1985; COOK; YANOW, 1996; CZARNIAWSKA, 2001).

A relação entre tais conceitos ocorre basicamente de duas formas: a cultura é incorporada num processo de aprendizagem permanente dentro do contexto organizacional; e a cultura pode se colocar como um facilitador ou como uma barreira à aprendizagem também dentro de determinado contexto organizacional. Logo, o entendimento dos fatores culturais e dos processos de AO são temas relevantes no cenário atual, tanto para acadêmicos, quanto para os líderes das organizações. Esses últimos precisam responder às mudanças ambientais cada vez mais rápidas, intensas e contínuas de forma ágil, desenvolvendo processos de aprendizagem que garantam a melhoria do desempenho, a competitividade e a sobrevivência das organizações.

Os conceitos de CO e AO têm sido objeto de estudos teóricos e pesquisas empíricas de forma sistematizada, tanto na literatura nacional quanto na internacional, principalmente a partir da década de 1980. O interesse pelo entendimento do conceito de CO emergiu no momento de declínio da produtividade e competitividade das empresas norte-americanas e ascensão das empresas japonesas, tendo como objetivo principal o entendimento das razões que estavam por trás do milagroso sucesso dessas empresas, destacando-se segundo (PARKER, 2000), aspectos culturais e simbólicos. Nesse período, predominaram os estudos de CO dentro do paradigma funcionalista-positivista, entendendo a CO como uma variável passível de controle. Porém, já na década de 1980, Smircich (1983) e mais recentemente, Alvesson (2003), questionam a perspectiva de cultura como uma variável a ser controlada e reconhecem a dificuldade de se estabelecer programas de mudança cultural sem que sejam considerados os diferentes significados atribuídos à cultura pelos atores organizacionais. Nos dias atuais, o interesse pelo estudo da CO ocorre paralelamente ao exame das mudanças sociais e dos novos modelos de gestão mais participativos, que valorizam a contribuição das pessoas ou do capital humano para o sucesso organizacional.

Para Dodgson (1993), a competitividade das empresas japonesas também foi um dos fatores que aumentou o interesse pelo entendimento do fenômeno da AO, que ganhou destaque e passou a ser objeto de estudos sistemáticos, a partir da crescente necessidade de mudanças devido ao cenário econômico internacional e à instabilidade do ambiente impulsionada pela globalização e tecnologias de informação e comunicação (ANTONELLO,

2005). Neste cenário turbulento, as organizações precisam aprender melhor e mais rápido que seus concorrentes para manterem-se competitivas. As pesquisas sobre o tema já têm mais de 30 anos, mas foi somente a partir da década de 90 que tiveram maior interesse, crescimento e sistematização (ANTONELLO; GODOY, 2011). Portanto, pode-se concluir que o interesse crescente por compreender os fenômenos da CO e da AO, tanto sob o enfoque de abordagens funcionalistas como de abordagens interpretativistas, estão, de certa forma, associados à necessidade de gerenciar a mudança organizacional, cada vez mais intensa e necessária.

Relação entre os conceitos de Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional

A partir da revisão de literatura internacional, foram identificados autores que relacionam diretamente os dois conceitos em seus estudos, de onde é possível concluir que os dois conceitos são relacionados e indissociáveis. Serão apresentados alguns autores, que relacionam os dois conceitos de forma direta:

- Fiol e Lyles (1985), em seu trabalho seminal sobre AO, defendem quatro elementos do contexto que afetam a AO: cultura, estratégia, estrutura e ambiente.
- Cook e Yanow (1996) relacionam a AO à CO em duas subperspectivas: cognitiva e cultural, enfatizando a compreensão da aprendizagem no nível coletivo e não só no individual e a questão das organizações vistas como culturas, onde a aprendizagem ocorre por meio dos artefatos culturais manifestados nos comportamentos e aprendidos por meio dos processos de socialização.
- Argyris e Schön (1996), que abordam a questão da AO como uma mudança nos valores da teoria em uso ou pressupostos básicos compartilhados, em outras palavras, mudança da cultura pelo questionamento das práticas vigentes.
- Easterby-Smith e Araújo (2001), que destacam as áreas de conhecimento que constituem a AO, chamando a atenção para a perspectiva cultural, na qual valores e crenças existentes afetam a AO, e questionando a existência de culturas que podem facilitar a aprendizagem se comparadas a outras.

Na revisão de literatura nacional, também foi possível identificar autores que analisam a relação direta entre os dois conceitos:

- Silva (2001) afirma que a AO é um elemento fundamental para a formação e consolidação da cultura de uma organização. Ao mesmo tempo em que a cultura gera a aprendizagem, a aprendizagem se encontra na essência da formação histórica da cultura de uma organização.
- Loyola e Bastos (2003) analisaram a produção acadêmica sobre AO no Brasil, no período de 1997 a 2001. Do total de 43 (quarenta e três) artigos analisados, os autores identificaram que a CO foi o terceiro subtema relacionado à AO, perdendo apenas para Mudança Organizacional e Inovação. Para esses autores, a associação entre os temas AO e CO parece indicar uma tendência para a utilização de construtos provenientes de abordagens culturalistas em pesquisas no campo de aprendizagem nas organizações.
- Para Santos e Fischer (2003), cultura e aprendizagem são dois processos indissociáveis e dinâmicos, uma vez que visam à codificação e transmissão de experiências que garantem a sobrevivência e a reprodução do grupo.
- Guimarães (2004) afirma que cultura e aprendizagem são conceitos interdependentes. A aprendizagem ocorre primeiramente no nível individual e transforma-se num evento coletivo e compartilhado entre o grupo, o que pode levar a mudança cultural com o estabelecimento de novos modos de pensar e aprender nas organizações.
- Antonello e Godoy (2011) analisaram a produção acadêmica sobre AO no Brasil no período de 2001 a 2005. Os resultados indicaram foco principal das pesquisas na perspectiva Psicológica e na perspectiva das Ciências da Administração. Do total de 94 artigos analisados,

21 se dedicaram a pesquisar oportunidades, facilitadores e barreiras à AO, destacando-se a CO. Para essas autoras, a AO como um processo cultural ainda é pouco explorada no Brasil como referência para a produção acadêmica na área.

Nas duas próximas seções, buscou-se resumir os conceitos apresentados pelos pesquisadores de CO e AO encontrados com maior frequência na literatura e que também trazem elementos, que permitem estabelecer as relações entre os mesmos.

Cultura Organizacional

Em Administração, os estudos de CO têm recorrido a outras áreas de conhecimento como psicologia, sociologia, economia e principalmente a antropologia social. Para Martin (2002), a compreensão da cultura associada ao ambiente organizacional é possível quando as organizações são estudadas numa abordagem antropológica à luz de dois paradigmas distintos: o funcionalista-positivista e o simbólico-interpretacionista. Para o primeiro, a cultura pode ser gerenciada, enquanto que para o segundo não. Portanto, pode-se concluir que o conceito de CO é multiparadigmático, multifacetado e interdisciplinar, demandando o entendimento dos elementos que o compõem. Alguns desses elementos serão apresentados nos parágrafos a seguir.

Smircich (1983) apresenta a ideia de que a CO pode ser entendida sob duas perspectivas: a) como uma variável - a organização possui cultura; e b) como uma metáfora – a organização é uma cultura. Na primeira perspectiva, buscam-se meios previsíveis para o controle e gerenciamento da cultura como forma de melhorar a eficácia e o desempenho organizacional. Na segunda perspectiva, busca-se analisar as organizações tendo como base seus aspectos simbólicos, tentando entender as relações entre valores, crenças e ações, os quais levam as pessoas inseridas em uma determinada cultura a não questioná-la (SMIRCICH, 1983).

Trice e Beyer (1984) focaram seus estudos de cultura nos elementos simbólicos ritos e cerimoniais, uma vez que consideravam que os significados de uma cultura organizacional podem ser analisados sob diferentes formas e manifestações. Esses elementos da cultura exercem influência uns sobre os outros e estão relacionados às questões de integração, controle e comprometimento, além de outros aspectos da vida organizacional. Corroborando com as ideias de Trice e Beyer (1984), Czarniawska (2001) considera que o processo de aprendizagem que ocorrem na aculturação dos novos membros de uma organização exerce forte influência nos indivíduos. Os ritos, cerimoniais e estórias são as ferramentas mais eficientes para esta fase de integração e aprendizado cultural. Para Alvesson e Sveningsson (2008), a cultura é o que oferece a base de sustentação para o comportamento do grupo. Ainda segundo a opinião desses autores, é criada e mantida por meio das experiências compartilhadas e símbolos compartilhados: linguagem, estórias, mitos, rituais e cerimônias.

O conceito de CO de Schein (1992) relaciona diretamente a cultura e a aprendizagem. Para esse autor, a CO é o modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu 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, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Em outras palavras, a cultura de um grupo é o resultado da experiência social compartilhada por seus membros. Esses pressupostos são naturalmente assumidos como verdade dentro do grupo, por esta razão, são denominados por Schein (1992) como “taken for granted” e refletem elementos profundos, que operam fora do nível consciente dos membros do grupo. Portanto, é difícil avaliar o grau de influência da cultura nas práticas organizacionais e mais especificamente na AO. Tomando como base a definição de Schein (1992), a CO pode explicar comportamentos considerados não racionais, que por sua vez

afetam outros elementos da vida organizacional, entre eles a aprendizagem e o desempenho organizacional.

Schein (1994) também argumenta que uma cultura não deve ser objeto de julgamento, exceto nos casos onde a organização tem objetivos a serem alcançados que demandam mudanças e estas por sua vez, são inibidas por culturas disfuncionais, como aquelas que não promovem a aprendizagem.

Corroborando as ideias de Schein (1992), Argyris (1999) afirma que a cultura deve ser compreendida fundamentalmente como uma forma compartilhada de dar sentido às experiências e é baseada na história compartilhada.

Para Popper e Lipshitz (1998), a CO se constitui no sistema de normas e valores partilhados que moldam o comportamento dos membros da organização, seu jeito de sentir e pensar.

Aprendizagem Organizacional

Shrivastava (1983) reconheceu o desenvolvimento de quatro posições teóricas nos estudos de AO: AO como adaptação, AO como compartilhamento de pressupostos, AO como desenvolvimento de conhecimento sobre relações ação-resultado e AO como efeitos da experiência institucionalizada. A AO como adaptação baseia-se na necessidade de mudança em resposta a um ambiente externo também mutável. A AO como compartilhamento de pressupostos baseia-se nos modelos de March (1995) e de Argyris e Schön (1996), onde as organizações aprendem a partir dos indivíduos e os indivíduos aprendem a partir das organizações, ao assimilar rotinas, procedimentos, regras, além de crenças e modelos mentais. A AO como desenvolvimento de conhecimento sobre relações ação-resultado, que acabou assumindo a forma de Gestão do Conhecimento prevê que o conhecimento seja distribuído na organização, comunicável e integrado nos procedimentos de trabalho. Por fim, a AO como efeito da experiência institucionalizada considera as curvas de aprendizagem e as experiências adquiridas como ferramentas que possibilitam à organização lidar de forma mais eficaz dentro de seu ambiente competitivo. Essas perspectivas de AO trazem elementos que as aproximam do conceito de CO proposto por Schein (1992), apresentado na seção anterior, reforçando a relação entre CO e AO.

Para Dodgson (1993), a AO engloba processos e resultados e pode ser descrita como as formas pelas quais as organizações constroem, completam e organizam conhecimento e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem eficiência organizacional pela melhoria do uso das habilidades da sua força de trabalho.

Marsick e Watkins (2001) dividem a aprendizagem em três níveis. No nível individual, a aprendizagem é o resultado das experiências que fizeram sentido para um sujeito, ou seja, são reconstruções cognitivas do que foi aprendido com determinadas experiências tanto as positivas quanto as negativas. No nível grupal, a aprendizagem é a construção mútua de novos conhecimentos, incluindo a capacidade para ações colaborativas e acordadas. A aprendizagem no nível organizacional está relacionada à experiência coletiva da organização ou sua capacidade de agir de forma coesa e rápida, em resposta às mudanças do contexto ambiental e à sua estrutura interna, ao mesmo tempo removendo barreiras para novas aprendizagens num processo contínuo. Portanto, a AO não é meramente a soma das aprendizagens individuais de seus componentes (FIOL; LYLES, 1985), mas a ligação entre os níveis por meio de processos sociais. Cook e Yanow (1996) também defendem a ideia de que AO não é a aprendizagem dos indivíduos, mas uma atividade realizada por grupos.

Quando o foco de investigação do estudo é com relação aos tipos de aprendizagem, com a separação entre a aprendizagem formal e informal, questões culturais também surgem. Para Malcom, Hodkonson e Cooley (2003), elementos da aprendizagem formal estão presentes em

situações informais e vice-versa, estando indissolúvelmente inter-relacionados dentro do contexto organizacional, onde a cultura exerce um importante papel.

Tomando como base diferentes estudos sobre AO, Souza (2004) apresenta alguns aspectos relacionados às oportunidades de AO, considerando-se as realidades sociais e culturais específicas: (1) a AO é a chave para a competitividade e sobrevivência das organizações; (2) a AO é ao mesmo tempo um fenômeno individual e coletivo; (3) a AO está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações; e (4) a dinâmica paradoxal da AO - aprender e organizar são fenômenos antitéticos. No tocante à AO relacionada à cultura das organizações, Souza (2004, p.9) apresenta algumas questões orientadoras para o desenvolvimento de processos de aprendizagem já presentes na cultura da organização: Quais são as formas de interação privilegiadas na cultura da organização; Como pessoas e equipes têm aprendido ao longo da história da organização; e Quais são as áreas ou equipes da organização mais permeáveis a novas aprendizagens.

Para Antonello (2011), a aprendizagem individual significa adquirir competências, renová-las e desenvolvê-las por meio de aprendizagem constante. Portanto, aprendizagem não é apenas reprodução. A organização deve prover os meios para essa aprendizagem permanente e a cultura exerce papel fundamental para a construção desses meios.

Antonello e Godoy (2011) em sua revisão de literatura sobre AO apontam dois fatores principais: (1) a diversidade de perspectivas dos estudos sobre AO e (2) a predominância de pesquisas que adotaram as perspectivas das Ciências da Administração e da Psicologia, ou o uso simultâneo das duas. Com o objetivo de ilustrar de forma sistematizada a perspectiva das Ciências da Administração, apresenta-se o modelo conceitual de AO desenvolvido por Pawlowsky (2001).

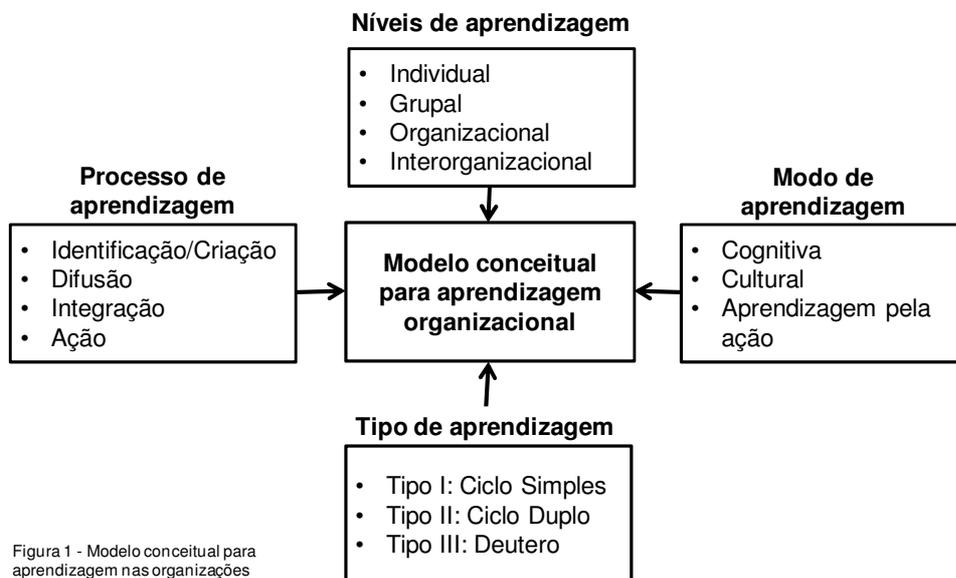


Figura 1 - Modelo conceitual para aprendizagem nas organizações
Fonte: Pawlowsky (2001).

Analisando-se o modelo de Pawlowsky, quanto aos modos de aprendizagem, a AO tem sido estudada sob duas perspectivas: (1) cognitiva ou técnica e (2) cultural ou socialmente construída. Ambas possuem elementos que as relacionam à CO, como será apresentado nas seções a seguir.

Aprendizagem Organizacional - Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento ou Técnica

Esta perspectiva baseia-se nos modelos de aprendizagem individual, modelos mentais ou estruturas cognitivas. A aprendizagem ocorre primeiramente no nível individual e subsequentemente no nível organizacional. Os indivíduos adquirem informação e

conhecimento que guiam seu comportamento e seu processo de tomada de decisão. A aprendizagem acontece quando há algum evento, descontinuidade ou problema a ser resolvido, demandando mudança nas rotinas e valores da organização. Os membros da organização não apenas armazenam experiências passadas, mas interpretam a realidade de acordo com o seu sistema cognitivo, ou seja, as organizações aprendem para se adaptar às mudanças ambientais e desenvolvem técnicas gerenciais prescritivas (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; PAWLOWSKY, 2001).

Para Argyris e Schön (1996), que trazem contribuições dentro desta abordagem, o processo de aprendizagem inclui a aquisição e a disseminação da informação e a interpretação compartilhada. Dentre essas contribuições, destacam-se os tipos de aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo, que estabelecem as mudanças em dois níveis, de acordo com o impacto causado pela mudança: mudança incremental (ciclo simples) e mudança radical (ciclo duplo). Neste contexto, é importante destacar o que Argyris e Schön (1996) denominam teorias em uso, que constituem a CO. São teorias tácitas e implícitas, construídas das observações dos diferentes padrões de ação, ou seja, são os pressupostos básicos (por que a organização faz daquela forma, ou “Know-how”), conhecimento procedural ou “regras de ouro”.

A aprendizagem de ciclo simples ocorre quando há a necessidade de correção de desvios, portanto quando há mudanças de procedimentos e regras para se reestabelecer um padrão de desempenho ou equilíbrio. Já a aprendizagem de ciclo duplo ocorre no nível das teorias em uso, ou seja, dos pressupostos básicos que guiam o comportamento e as ações organizacionais. Em outras palavras, essa aprendizagem é aquela que provoca a mudança da CO e que pode afetar significativamente a concepção da organização. Argyris e Schön (1996) também apresentam o conceito de aprendizagem deuterio ou aprender a aprender, que consiste no questionamento e reflexão permanentes sobre os procedimentos e concepção da organização, ou seja, como a organização melhora sua aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo, de forma contínua.

Fiol e Lyles (1985) adotam a premissa de que a aprendizagem está relacionada à melhoria de desempenho, tendo em vista que o objetivo é a sobrevivência de longo prazo e o crescimento da organização. Os autores também dividem a aprendizagem em dois níveis: aprendizagem de nível inferior e aprendizagem de nível superior. A aprendizagem de nível inferior possui as mesmas características da aprendizagem de ciclo simples (ARGYRIS; SCHÖN, 1996), ou seja, é a aprendizagem para as decisões mais rotineiras para solução de problemas. A aprendizagem de nível superior é semelhante à aprendizagem de ciclo duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996), que envolve contextos ambíguos; ambientes marcados por grande complexidade; mudanças de longo prazo, que afetam a organização como um todo e a sua própria sobrevivência; demanda habilidades para definição de problemas e o desenvolvimento de novos mitos, histórias e da própria CO. Portanto, é um processo cognitivo mais complexo do que a aprendizagem de nível inferior, que em geral é o resultado de comportamentos repetitivos. Para Fiol e Lyles (1985), apesar das organizações não possuírem os recursos cognitivos dos seres humanos – cérebro e órgãos perceptivos, elas possuem sistemas cognitivos, memórias, normas e valores que são desenvolvidos, mantidos e compartilhados por seus membros.

Dentre os principais críticos da perspectiva cognitiva ou técnica, destacam-se os seguintes pesquisadores: Cook e Yanow (1996), Gherardi (2000), Easterby-Smith e Araújo (2001) e Elkjaer (2004). Esses pesquisadores questionam essa perspectiva, pois a mesma não considera o contexto organizacional como um elemento chave na aprendizagem, a socialização e o desenvolvimento dos membros do grupo (ELKJAER, 2004). Adicionalmente, questionam se a organização é um indivíduo e possui os recursos cognitivos dos seres humanos – cérebro, órgãos perceptivos, etc. Na visão de Easterby-Smith e Araújo (2001), um dos principais problemas dessa perspectiva é que ela considera apenas a racionalidade como

determinante dos processos de tomada de decisão dentro das organizações e deixa de fora os fatores políticos e a construção social, que são cobertos pela perspectiva cultural ou de construção social, que será apresentada na próxima seção.

Aprendizagem Organizacional - Perspectiva Cultural ou de Construção Social

Essa perspectiva tem sido pouco explorada na produção acadêmica brasileira (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). Os pesquisadores que defendem essa perspectiva têm adotado diferentes nomenclaturas para a mesma: “aprendizagem situada”, “aprendizagem baseada em práticas”, e “aprendizagem como processo cultural” (ELKJAER, 2004).

Nesta perspectiva, a cultura é entendida como um mecanismo de construção de significados ou *sensemaking* – que guia e forma os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários (O'REILLY; CHATMAN, 1996). A aprendizagem ao envolver a formação e o compartilhamento de significados, estará relacionada a questões culturais. Portanto, aprendizagem e cultura estão entrelaçadas num processo social visando à codificação e à transmissão de experiências que possam garantir a sobrevivência e a reprodução do grupo.

Cook e Yanow (1996) definem a aprendizagem como um processo cultural. Ao revisarem algumas abordagens teóricas de AO, os autores apresentaram questionamentos acerca da perspectiva cognitiva, propondo uma abordagem cultural para os estudos de AO, reconhecendo que parte do processo de aprendizagem pode ser conhecido, comunicado e entendido de forma tácita, como ocorria na fábrica de flautas objeto de sua pesquisa. Para os autores, há uma interação entre os membros da organização, que é mediada pelos artefatos culturais, destacando-se os símbolos e a linguagem. Nessas interações, tanto com novos membros quanto com os membros antigos, ocorre a aprendizagem com a aquisição, sustentação, ou mudança de significados subjetivos por meio dos artefatos de suas expressões e transmissão das ações coletivas do grupo (COOK; YANOW, 1996).

Para Easterby-Smith e Araújo (2001), na perspectiva social, a aprendizagem organizacional é um processo socialmente construído pelas interações sociais que ocorrem naturalmente no ambiente de trabalho, ou seja, qual o significado atribuído pelas pessoas nas suas experiências de trabalho. Adicionalmente, é um processo político e um artefato cultural, pois está entrelaçada na cultura da organização.

Gherardi e Nicolini (2001) também reconhecem a aprendizagem como um processo social, pois à medida que um indivíduo interage com o ambiente, ele passa a ser um agente construtor da realidade na qual está inserido.

Weick e Westley (2004) defendem a ideia de que as organizações são culturas, e como tal seu foco de atenção é para o que acontece nas práticas grupais. Neste sentido, a AO é entendida como um processo cultural.

Para Elkjaer (2004), a aprendizagem pode ser entendida como transmissão de uma herança cultural. Portanto, no contexto organizacional, os indivíduos buscam sua socialização por meio da aprendizagem da cultura. Elkjaer (2004) também considera que a separação entre os níveis individual e organizacional como entidades distintas num processo de aprendizagem não é possível, pois a aprendizagem é um processo prático e não só cognitivo e não pode ser separada da criação da identidade profissional.

DeFillippi e Ornstein (2005) consideram que a cultura exerce influência no comportamento e na aprendizagem, uma vez que os indivíduos podem aprender pela observação, e que a cognição faz a ponte para um comportamento futuro. Neste contexto, fatores como motivação, percepção e interpretação exercem influência sobre a AO.

Dentro da perspectiva de construção social, há autores que se utilizam dos conceitos de Comunidades de Prática ou Comunidades de Saber, no contexto da teoria de aprendizagem situada, na qual a aprendizagem ocorre de maneira não intencional por meio da interação

social entre os membros do grupo, onde a cultura é construída num sistema de compartilhamento de significados e do conhecimento tácito (ANTONELLO, 2011).

Facilitadores e Barreiras à Aprendizagem Organizacional – a influência da Cultura Organizacional

Nesta seção, serão apresentadas as visões de diferentes autores no tocante aos facilitadores e barreiras à AO. Como será visto, a CO ou suas características específicas poderão classificá-la como um facilitador ou como uma barreira à AO.

Para Durkheim (1912, apud GHERARDI e NICOLINI, 2001), a AO é uma variável dependente de outras variáveis, como estratégia, estrutura e cultura. Logo, essas variáveis definem as condições em que a AO é facilitada ou dificultada dentro do sistema organizacional.

Fiol e Lyles (1985) apresentam quatro fatores contextuais que podem facilitar ou dificultar a AO: cultura corporativa que conduz à AO, estratégia que permite flexibilidade, estrutura organizacional que propicia inovação e geração de novas ideias e ambiente. Especificamente, com relação à cultura, uma vez que ela consiste de crenças compartilhadas, ideologias e normas, exerce influência nas ações, estratégia e mudança organizacional.

Schein (1993), Czarniawska (2001) e Martin (2002) reconhecem a existência de diferentes culturas dentro das organizações. Essas subculturas podem surgir da divisão em unidades de negócios, ocupações profissionais, níveis hierárquicos, entre outros. Neste sentido, Schein (1993) reforça a importância do papel da liderança enquanto representante da cultura organizacional e agente que elimine as barreiras. Adicionalmente, na visão de Schein (1993), é necessário um diálogo para o alinhamento cultural que favoreça a aprendizagem organizacional em diferentes níveis da organização e nas diferentes subculturas.

No Quadro I a seguir, são apresentados os aspectos da CO que promovem ou facilitam a AO e outros que são potenciais inibidores à AO, segundo Schein (1994).

Quadro I – Aspectos da Cultura Organizacional que inibem e facilitam a Aprendizagem Organizacional

Aspectos da cultura organizacional	Características que inibem a aprendizagem	Características que incentivam a aprendizagem
Foco	Concentração nos sistemas. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos.	Concentração nas pessoas, não nos processos, os quais devem ser moldados às pessoas, não o contrário.
Postura das pessoas frente aos problemas	As pessoas da organização são vistas como reativas, isto é, concentram-se na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.	Crença de que é possível mudar o ambiente. As pessoas acreditam em sua capacidade de mudar o seu ambiente e serem donas de seu próprio destino.
Resolução de problemas	Compartimentalização da resolução de problemas. Privilegia-se o enfoque cartesiano da decomposição e posterior síntese.	Abordagem holística na solução de problemas. Tempo para a aprendizagem. Um certo tempo de folga é permitido e desejado para a aprendizagem.
Democratização das informações	Restrição do fluxo de informações. As informações não são divulgadas às pessoas que não tenham necessidade de conhecê-las. Neste modelo, a posição e o acesso às informações conferem <i>status</i> e poder.	Estímulo à comunicação aberta. A informação flui de forma fácil e tranquila entre os componentes da organização.
Estruturação	Crença na competição individualizada.	Crença no trabalho em equipe. Os indivíduos crêem que a confiança, o

do trabalho	Ênfase cultural é no individualismo.	trabalho em equipe e a cooperação são condições básicas para o sucesso.
Percepção a respeito do líder	A crença na supremacia dos líderes. Supõe-se que os líderes devem assumir o controle das situações, serem decisivos, firmes e dominantes. Os líderes não devem reconhecer que são vulneráveis.	Crença na vulnerabilidade das lideranças. Os líderes não são vistos como super-homens ou mulheres-maravilha e sim como orientadores que defendem as mudanças.
Precedência de interesses	Distinção entre questões <i>hard</i> e <i>soft</i> : as questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre aquelas que se referem aos relacionamentos.	Nenhum grupo em particular deve dominar o pensamento da gerência, independente do tipo de questão de que seja responsável.

Fonte: PIVETA (2004), adaptado de Schein (1994).

Na visão de Antonacopolou (2001), os principais elementos do ambiente organizacional que se colocam como obstáculos à AO são: organização interna do trabalho; sistemas organizacionais (treinamento); cultura e clima; processos de tomada de decisão; comunicação e *feedback*; política de aversão ao risco; instabilidade e mudança; posição econômica, competência; e poder e controle.

Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001), com base em revisão de literatura, identificaram as três principais categorias de barreiras à AO: interrupção dos processos de aprendizagem, bloqueios psicológicos e culturais à aprendizagem e obstáculos relacionados à estrutura organizacional e liderança. Em relação às barreiras psicológicas e culturais, os autores abordam as rotinas defensivas de Argyris e Schön (1996), que são aquelas que bloqueiam a habilidade de aprender, ver e fazer coisas de modo diferente e que são reforçadas pela CO. Schein (1993) também reconhece que as organizações ao aumentarem os níveis de ansiedade de seus membros, estão levantando grandes obstáculos à aprendizagem. Algumas características culturais tais como estilo de gestão controlador e punição aos erros, mesmo quando retiradas do contexto, minam a AO (SCHEIN, 1993; SCHILLING; KLUGE, 2008).

Para Marsick e Watkins (2003), os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional estão inter-relacionados pela estrutura e CO. As pessoas aprendem como indivíduos, depois passam para o nível do grupo e no final os grupos institucionalizam a aprendizagem para o nível organizacional. Portanto, a estrutura e a cultura que provêm a transposição da aprendizagem entre os níveis constituem-se num facilitador ou numa barreira à AO.

Para Souza (2004), é necessária a compreensão de aspectos como estruturas organizacionais, políticas de gestão de pessoas, cultura, valores, tipos de liderança, competências, entre outros, que podem favorecer ou inibir os processos de AO.

No modelo de barreiras desenvolvido por Schilling e Kluge (2008), as barreiras culturais também perpassam os diferentes níveis de AO e são definidas como os fatores que impedem sua aplicabilidade. As autoras aprofundam o entendimento das barreiras à AO, tomando como base o modelo denominado 4I (CROSSAN et al. 1999): Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização. Para cada um desses processos, a aprendizagem passa do nível individual para o grupal e do grupal para o organizacional (processo de *feedback* e *feed forward*). Para cada um dos 4Is, as autoras apresentam uma lista de barreiras específicas, conforme Quadro II, apresentado a seguir.

Quadro II – Barreiras Culturais

Processo	Barreiras Culturais
Processo de Intuir	Cultura corporativa monolítica leva a aprendizagem supersticiosa. Conhecimentos alheios e ambíguos a uma determinada cultura. Estilo de gestão controlador e cultura centrada na culpa.
Processo de Interpretar	Cultura de silêncio organizacional – falta de oportunidades de comunicar ideias.
Processo de Integrar	Falta de orientação para a aprendizagem na cultura organizacional.
Processo de Institucionalizar	Diferentes origens culturais das inovações.

Fonte: adaptado pelas autoras com base em Schilling e Kluge (2008).

Com base no quadro anterior, foi possível identificar que a cultura organizacional está presente em todos os processos (4Is) e relacionada também com outros fatores organizacionais, além da própria AO.

Cultura de Aprendizagem

Uma síntese das relações entre CO e AO foi apresentada ao longo do presente estudo. O objetivo desta seção é ampliar o entendimento dessas relações com contribuições de alguns autores, que abordam o conceito de cultura de aprendizagem. No Quadro III, a seguir, são apresentadas algumas definições de cultura de aprendizagem identificadas na revisão da literatura.

Quadro III – Definições de cultura de aprendizagem

Autor	Definição
Antonacopolou (2001)	É um dos elementos do ambiente organizacional, que promove a AO.
Marsick e Watkins (2003)	É aquela que suporta a aprendizagem permanente, integrada com as rotinas diárias, por meio de políticas e práticas especificamente desenhadas para este propósito.
Yang (2003)	É um conceito que reflete o comportamento organizacional da perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento. Adicionalmente, é um construto que representa uma variável abstrata derivada da teoria e da observação.

Fonte: elaborado pelas autoras, com base em Antonacopolou (2001), Marsick e Watkins (2003) e Yang (2003).

Com base nas definições apresentadas no Quadro III, é possível concluir que a cultura de aprendizagem é uma característica da CO que promove e suporta a AO de forma sistemática, sendo passível de medição e avaliação.

Para Schein (1992), a turbulência do ambiente contemporâneo demanda que as organizações desenvolvam uma cultura que promova e incentive uma aprendizagem permanente, ou seja, uma cultura de aprendizagem. Embora Schein (1994) não tenha desenvolvido um instrumento específico para avaliar a cultura de aprendizagem, os pontos apontados por este autor quando trata das barreiras e facilitadores à AO, apresentados em seção anterior, também podem ser agrupados como elementos que caracterizam a cultura de aprendizagem na sua visão, conforme Quadro IV.

Com o objetivo de preencher a falta de estudos de natureza empírica sobre a cultura de aprendizagem, Marsick e Watkins (2003) desenvolveram o instrumento denominado DLOQ – “the Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire”. Ele avalia clima, cultura, sistemas e estruturas que influenciam como os indivíduos aprendem. Esse instrumento mede a cultura de aprendizagem das organizações em sete dimensões conforme Quadro IV. Apesar de a cultura ser entendida como um conceito abstrato, o instrumento DLOQ tem comprovado sua validade com o uso do modelo de equações estruturais, mostrando um efeito estatístico significativo sobre os resultados organizacionais (YANG, 2003). Na comparação com resultados da aplicação do instrumento DLOQ em diferentes países, identificou-se a necessidade de ajustá-lo aos diferentes contextos e culturas locais. Ele não deve ser aplicado indiscriminadamente sem se levar em conta sua validade convergente, discriminante e confiabilidade, além da validação semântica, sob o risco de alterar os resultados em termos de como a cultura de aprendizagem pode explicar o desempenho organizacional.

No Quadro IV, são apresentados os elementos que compõem as dimensões da cultura de aprendizagem de Schein (1994) e de Marsick e Watkins (2003).

Quadro IV – Dimensões da Cultura de Aprendizagem

Dimensões de Schein (1994)	Dimensões de Marsick e Watkins (2003)
1) Orientação para as pessoas; 2) Crença compartilhada de que as pessoas podem e querem aprender; 3) Valorização da aprendizagem e da mudança; 4) Tempo disponível para inovação e experimentação; 5) Trabalho em grupo; 6) Consciência de uma interdependência no trabalho.	1) Cria oportunidades de aprendizagem contínua; 2) Promove questionamento e diálogo; 3) Encoraja a colaboração e aprendizagem em grupo; 4) Cria sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; 5) Delega poder e responsabilidades às pessoas; 6) Desenvolve a visão sistêmica da organização; 7) Estimula a liderança estratégica para a aprendizagem. Essas dimensões estão relacionadas a dois tipos de resultados: 1) Desempenho Financeiro; 2) Geração do Conhecimento organizacional.

Fonte: adaptado pelas autoras com base em Schein (1994) e Marsick e Watkins (2003).

Na revisão de literatura sobre cultura de aprendizagem, foi possível identificar outros autores que abordam esse tema. As principais ideias apresentadas por esses autores estão resumidas no Quadro V a seguir.

Quadro V – características da cultura de aprendizagem segundo a visão de diferentes autores

Autores	Características da cultura de aprendizagem
Lewis e Thornhill (1994)	Organizações que possuem cultura de aprendizagem devem criar mecanismos e ferramentas que avaliem tanto o ROI – <i>Return on Investment</i> dos treinamentos formais, como as mudanças culturais dos membros da organização por meio das mudanças de comportamento, crenças e atitudes das pessoas.

Popper e Lipshitz (1998)	AO demanda uma cultura de aprendizagem que inclui cinco valores agrupados hierarquicamente: aprendizagem contínua, informação válida, transparência, orientação às questões separada das pessoas e responsabilidade.
Preskill e Torres (1999)	Acolhe a existência de riscos, valoriza a aprendizagem com os erros e estabelece um clima de confiança e coragem.
López, Peón e Ordás (2004)	Aspectos da Cultura colaborativa, que são: visão de longo prazo; gestão antecipada da mudança; confiança e respeito a todos os indivíduos; trabalho em equipe; empoderamento; tolerância à ambiguidade; assumir riscos; e respeito e encorajamento à diversidade.
Song, Joo e Chermack (2009)	Uma cultura que suporta a aprendizagem é entendida como aquela que garante o retorno dos esforços investidos na aprendizagem individual.

Fonte: Lewis e Thornhill (1994), Popper e Lipshitz (1998), Preskill e Torres (1999), López, Peón e Ordás (2004) e Song, Joo e Chermack (2009).

Ao analisar as características da cultura de aprendizagem apresentadas pelos autores no Quadro V, é possível identificar pontos em comum com aqueles levantados por Schein (1994) e Marsick e Watkins (2003), conforme Quadro IV, destacando-se: a aprendizagem contínua e a orientação para as pessoas, que podem ser consideradas como essenciais dentro de uma organização com cultura de aprendizagem.

O interesse pelo entendimento do fenômeno da cultura de aprendizagem e suas características ou da cultura como uma variável a ser gerenciada demandam o desenvolvimento de modelos e instrumentos. Neste contexto, Denison et al (2006) propuseram um modelo que busca entender como a variável CO pode afetar o desempenho organizacional. Dentro dos traços culturais desse modelo, a aprendizagem é destacada em dois itens: (1) na capacidade de desenvolvimento, ou seja, na aprendizagem individual dos empregados por meio do investimento no seu desenvolvimento para a melhoria da competitividade; e (2) na aprendizagem organizacional (AO), na qual a organização recebe e interpreta sinais do ambiente transformando-os em oportunidades de inovação, geração de conhecimento e desenvolvimento de capacidades. Antonello e Godoy (2011) também reconhecem a possibilidade do uso de instrumentos que avaliam a relação entre construtos, mais especificamente, o relacionamento entre variáveis que podem facilitar e/ou influenciar os processos de AO, destacando-se cultura, modelo de gestão de pessoas, desempenho organizacional, entre outros. Tais instrumentos devem ser replicados em diferentes ambientes organizacionais com diferentes culturas e valores.

Considerações Finais

O presente estudo teve como referência trabalhos seminais ou trabalhos com grande índice de citações em outras pesquisas acadêmicas abordando o tema cultura organizacional (CO) e aprendizagem organizacional (AO). Com base nessa revisão da literatura sobre os temas, foi possível identificar a relação mútua entre os dois conceitos tanto na visão de autores reconhecidos por explorar o tema CO como na visão daqueles reconhecidos por explorar o tema AO. Os resultados das pesquisas desses autores parecem convergir para a importância tanto do ponto de vista acadêmico quanto das práticas das organizações da CO e da AO para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações num cenário global marcado por intensas mudanças.

Foi possível identificar que a cultura de aprendizagem está presente tanto nas práticas formais quanto nas informais de AO. Especificamente no tocante às barreiras e facilitadores à

AO, a CO aparece como um dos fatores predominantes. Por esta razão, as organizações que valorizam a AO devem compreender a sua cultura, identificando os aspectos culturais que funcionam como barreiras ou facilitadores da aprendizagem formal e informal. Organizações que investem em ações educacionais formais, mas que possuem uma cultura caracterizada por controles rígidos, pouca comunicação, aversão aos riscos, centralização de decisões na liderança e falta de trabalho em equipe, estão desperdiçando recursos ou perdendo talentos, pois as pessoas não terão um ambiente organizacional propício para colocar em prática as aprendizagens obtidas nessas ações, que muitas vezes ficarão apenas no nível individual.

Em grandes organizações com diversidade de unidades de negócio, ou ainda, em organizações multinacionais, que apresentam tendência de culturas diferenciadas, seria necessário reconhecer os traços presentes nas diferentes subculturas e propor modelos de AO alinhados às mesmas. A aplicação do instrumento DLOQ ou outro instrumento requer adaptações para diferentes países e podem apontar para diferenças de cultura de aprendizagem numa mesma organização se forem levados em consideração diferentes localidades, unidades de negócio, níveis hierárquicos, etc.

O presente estudo procurou manter seu foco no entendimento da perspectiva teórica de AO inserida nas Ciências da Administração, que entende que cultura e aprendizagem são variáveis e como tal afetam outros fatores organizacionais, entre eles o desempenho financeiro, e a própria sobrevivência da organização. As contribuições de Schein (1992), Pawlowsky (2001) e Marsick e Watkins (2003) dentro dessa perspectiva trazem elementos mais efetivos para o entendimento das relações entre os conceitos e sua importância no contexto das organizações.

Entende-se também que a cultura organizacional, apesar de ser considerada uma variável passível de controle na visão de vários pesquisadores e que visa aos objetivos estratégicos das organizações, precisa ser entendida sob outras perspectivas. Logo, como proposta para pesquisas futuras, sugere-se a adoção de uma perspectiva simbólica, que objetiva o entendimento do contexto organizacional e das questões políticas, de poder e emoções subjacentes ao mesmo e que interferem na construção social e nos significados subjetivos que são atribuídos pelos membros do grupo e que impactam na AO. A dificuldade de se mudar a CO reside no fato de que os pressupostos básicos compartilhados não são facilmente identificáveis e encontram-se no nível inconsciente dos membros do grupo. Desta forma, as pesquisas devem buscar o entendimento do que leva pessoas e organizações a não questionar os modelos e as práticas vigentes, a não buscar novas aprendizagens, e a não colocar a aprendizagem individual ao nível do grupo e da organização.

Adicionalmente, como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se uma análise minuciosa das práticas de aprendizagem formal e informal em diferentes organizações, ou ainda em organizações de um mesmo segmento e que atuam num mesmo ambiente competitivo, destacando as dimensões de cultura de aprendizagem presentes nas mesmas, e de que forma exercem impacto no seu desempenho e competitividade. Também como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se comparar a cultura de aprendizagem em diferentes segmentos, pois as mudanças ambientais exercem impacto em todos os tipos de organizações, porém, em alguns, as mudanças são mais intensas e rápidas, o que demanda, por sua vez, aprendizagens também mais rápidas.

Referências bibliográficas

- ALVESSON, M. Understanding Organizational Culture. London: Sage Publications, 2003.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Organizational culture and change. In: ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing Organizational Culture: Cultural Change work in progress**, Abingdon, Oxon: Routledge, 2008. p. 35-50.
- ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational learning & knowledge**, New York: Oxford, 2001. p. 865-885.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de Organizações de aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L; BURGOYNE, J. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-292.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica, In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) Os novos horizontes da gestão: **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.12-33.
- ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? A falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 225-245.
- ANTONELLO, C. S., AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 89-113.
- ANTONELLO, C. S., GODOY, A. S. Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 51-77.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. RAC, v. 14, n.2 p. 310-332, Mar/Abr. 2010.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996.
- ARGYRIS, C. D. **On Organizational Learning**. 2a ed. UK: Blackwell Business, 1999.
- COOK, S. D. N; YANOW, D, Culture and organizational learning. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Ed.) **Organizational learning**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 430-459.
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W., WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**. v.24, n.3, p.522-537, 1999.
- CZARNIAWSKA. B. Anthropology and Organizational Learning. In DIERKES, M. et al. (org.) **Organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001. p.118-136.

DeFILLIPPI, R., ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p.19-37.

DENISON, D.R., JANOVICS, J., YOUNG, J., CHO, H.J. Diagnosing Organizational Cultures: validating a model and method. January, 2006. Disponível em:

http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity_0.pdf. Acesso em outubro de 2012.

DODGSON, M. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. **Organization Studies**, v. 14, n.3, p. 375-394, 1993.

ELKJAER, B. Social Learning Theory: Learning as participation in Social Processes In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J; ARAÚJO, L. (coords.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p.15-38.

ELKJAER, B. Organizational Learning: The Third Way. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.

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

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v.7, n. 2, p.211-223, 2000.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p.35-60.

GUIMARÃES, T. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração**. São Paulo, v.39, n.3, p.231-241, jul/set.2004.

LEWIS, P.; THORNHILL, A. The evaluation of Training: An Organizational Culture Approach. **Journal of European Industrial Training**, v. 18, p. 25-32, 1994.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil, **RAC**, v.7, n.3, p. 181-201, Jul./Set. 2003.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.6, p.93-105, 2004.

- MALCOM, J.; HODKONSON, P.; COOLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v.15, n.7/8, p.131-138, 2003.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. In: COHEN, M.; SPROULL, L. **Organizational Learning**. California: Sage, 1995.
- MARSICK, V.J.; WATKINS, K.E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n.2, p.132-151, 2003.
- MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p.25-34, 2001.
- MARTIN, JOANNE. **Organizational Culture: mapping the terrain**. Sage, 2002.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A. Culture as social control: corporations, cults and commitment. **Greenwich: JAI Press**, 1996.
- PARKER, M. Managers in Search of culture. In: PARKER, M. **Organizational Culture and Identity**, 2000, p. 9-27.
- PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001, p.61-88.
- PIVETA, J. R. **Cultura e aprendizagem organizacionais: um estudo de caso no segmento administrativo do hospital regional de Taguatinga – DF**. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- POPPER, M; LIPSHITZ, R. Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.34, n.2, p.161-179. 1998.
- SANTOS, A. P. Cultura de Aprendizagem em Organizações: revisão crítica de pesquisas nacionais e estrangeiras. **Revista Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, ano 8, n.9, p.35-61, jan./jun. 2011.
- SANTOS, I. O.; FISCHER, A. L. Influência dos traços culturais nos processos de aprendizagem organizacional. In: **Encontro da ANPAD**, 27, 2003, Atibaia-SP, Anais..., Rio de Janeiro: Associação Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração, set. 2003. p. 1-16.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992ª.
- SCHEIN, E. How can organizations learn faster?: the problem of entering the green room. **MIT Sloan School of Management**. Spring, 1992b.
- SCHEIN, E. On dialogue, culture and organizational learning. **Organizational dynamics**, v. 22, n.2, p.40-51, 1993.

SCHEIN, E. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. **MIT Sloan School of Management**, may, 1994.

SCHILLING, J., KLUGE, A. Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n. , p.337–360, 2009.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v.20, n.1, 1983.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. In: ENEO **Encontro de Estudos Organizacionais**, 1, 2000, Curitiba-PR, Anais..., Rio de Janeiro: Associação Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração, set. 2003. p. 1-14.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE eletrônica**, v.3, n.1. São Paulo: FGV. Jan/jun 2004.

TRICE, H.M.; BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and ceremonial. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p. 653-699, 1984.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n.2, p.152-162, Maio/2003.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S. HARDY, C; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.361-388.