

## **Área temática**

Administração geral

## **Título**

Tendências da utilização de abordagens paradigmáticas nos estudos de aprendizagem organizacional

## **AUTORA**

**MARCIA JULIANA D'ANGELO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
marciadangelo3@yahoo.com.br

## **Resumo**

Um dos retratos da evolução da formação das escolas de pensamento ou de correntes teóricas como o funcionalismo e a teoria crítica é o modelo de paradigmas desenvolvido por Morgan e Burrell (1979) com grande impacto para as ciências sociais. Assim, essa pesquisa teórico-empírica propõe-se a fazer um movimento exploratório para entender as tendências das abordagens paradigmáticas nos estudos de aprendizagem organizacional. Pretendeu-se analisar e discutir os diferentes paradigmas – declarados e não declarados – que dão sustentação às pesquisas nacionais sobre esse tema com base nos estudos e no modelo de paradigmas de Burrell e Morgan (1979). Para tanto, foi conduzida uma revisão de literatura ou bibliográfica nos periódicos com avaliação mínima B2 no sistema WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nos anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), nos anos de 2001 e 2009. Os resultados mostram que há pouca preocupação em declarar de forma explícita paradigmas, incluindo as escolas de pensamento na temática aprendizagem organizacional. Conclui-se que nesse tema os autores ainda não conseguiram passar pelos portões do modernismo e que há uma preferência pelos paradigmas interpretativista e funcionalista.

Palavras-chave: paradigmas, modernismo, aprendizagem

## **Abstract**

One of the portraits of the school of thought evolution like functionalism or critical theory is the sociological paradigms model by Morgan and Burrell (1979, with a huge impact on social sciences. Therefore, the purpose of this theoretical-empirical study is to make an exploratory movement to understand the multiparadigm approaches tendencies on organizational learning studies. It was explored here a discussion about the different paradigms – exposure and no exposure – which support the national research about this theme based on Burrell and Morgan's paradigm model and studies. Therefore, it was conducted a literature revision on articles, with an at least assessment B2, at WebQualis system of Coordination for the Improvement of Higher Level Education Personnel (CAPES) and on articles by National Association of Graduate Studies and Research in Administration Meetings (EnANPAD), in 2001 and 2009. The results show there is little concerning to exposure paradigms, including the schools of thought on organizational learning research. Findings suggest that authors were not able to go beyond borders of the modernism and there is a preference by interpretive and functionalist paradigms.

Key words: paradigms, modernism, organizational learning

## INTRODUÇÃO

A formação das escolas de pensamento ou de correntes teóricas como o funcionalismo, a teoria crítica, o interacionismo simbólico, o estruturalismo, o pós-estruturalismo desenvolveram-se ao longo da evolução das ciências sociais caminhando dos discursos modernistas para os pós-modernistas. Um dos retratos dessa evolução é o modelo de paradigmas desenvolvido por Morgan e Burrell (1979), no qual os autores argumentam que a teoria social e, em particular, a teoria organizacional pode ser analisada com base em quatro paradigmas fundamentados em diferentes conjuntos de suposições metateóricas acerca da natureza da ciência social e da natureza da sociedade.

Segundo Caldas (2005), o impacto do trabalho desses autores é inquestionável, tendo um papel crucial na popularização e crescente aceitação de tradições teóricas críticas e interpretativas na teoria organizacional e na promoção de diálogos interparadigmáticos. No Brasil, em particular, trabalhos considerados clássicos usaram esse modelo para analisar a produção científica. Também foi utilizado para a formação de mestres e doutores intensivamente, especialmente entre meados das décadas de oitenta e noventa.

Contudo, a partir de meados da década de 1990, o trabalho de Burrell e Morgan cai drasticamente de uso. Entre 1997 e 2002, dentre as quase 50 mil citações dos trabalhos apresentados nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), apenas 14 referenciam a obra desses autores (IBIDEM).

A despeito dessa evidência, os estudos de Morgan e Burrell ainda são intensamente utilizados nos cursos de *stricto sensu* das universidades brasileiras, como na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Visando contribuir para a discussão das tendências paradigmáticas em aprendizagem organizacional, foi conduzida uma revisão de literatura nos periódicos e anais nacionais para analisar e discutir os diferentes paradigmas – declarados e não declarados – que dão sustentação às pesquisas nacionais sobre o tema. Espera-se que essa revisão possa mostrar possíveis caminhos a serem seguidos em futuras pesquisas dessa temática e também promover um aprofundamento das discussões em torno da utilização das abordagens paradigmáticas nos estudos organizacionais.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 O debate modernista e pós-modernista

O modernismo e o pós-modernismo têm sido há algum tempo palco de um longo e profundo debate. O modernismo é fundamentado no pensamento racional e o pós-modernismo é orientado para o questionamento crítico à racionalidade teórica do modernismo. Com o modernismo, o homem não mais se viu como reflexo de Deus ou da natureza, além de considerar todos os seres iguais. O pós-modernismo, ao contrário, o sujeito não existe. É constituído! O que existem são discursividades, que podem ser verbais e não-verbais (eventos, roupas, instalações etc.). O estudioso pós-moderno não acredita mais na ciência como busca da verdade. O mais importante é o que se quer; o que se deseja. Há um elemento político por trás da ciência; não existe uma ciência única (abandono do positivismo). Existem discursos diversos no mundo, mas que são compatíveis (COOPER, BURRELL, 1988).

No modernismo, o discurso é referencial no sentido de que a linguagem é vista como um meio de expressar algo diferente de si mesmo. É um metadiscurso legitimado por uma referência a alguma narrativa grandiosa como a dialética do espírito, a hermenêutica do sentido, a emancipação do sujeito racional ou ativo ou a criação da riqueza. Postula a idéia de um critério que já existe – muitas vezes por um teor extra-histórico e universal – que necessariamente implica uma resposta já existente às questões. É instrutivo, porque coloca a resposta antes da questão. É totalizador e controlador no sentido que "já sabe". Sua origem

está na filosofia iluminista do século XVIII, que elegeu a razão como o atributo humano mais elevado, que significa pensar por nós mesmos e deixar de depender de alguma autoridade externa que decida por nós, segundo Kant. (IBIDEM). Tem duas versões.

O **modernismo sistêmico** de Bell (1974 apud COOPER, BURRELL, 1988), cujas características são: instrumentalização da razão pré-figurada por Saint-Simon e Comte; o sujeito racional é o próprio sistema; é visto como a forma dominante da razão – racionalidade instrumental; a sociedade moderna ou pós-industrial difere das sociedades anteriores por depender ou confiar num conhecimento que é essencialmente teórico e essa sociedade é organizada em torno do conhecimento com vistas ao controle social e ao direcionamento da inovação e da mudança.

E o **modernismo crítico** de Habermas (1972 apud COOPER, BURRELL, 1988), cujas características são: revitalização do programa iluminista de Kant – que via a organização industrial (organização científica do trabalho e do conhecimento para a produção de riqueza) como a fonte de unidade e progresso da humanidade; o sujeito pensante é o próprio indivíduo ou uma rede de indivíduos interativos, que por meio do senso comum do discurso ordinário, pode atingir um consenso universal da experiência humana; resgate do espírito do racionalismo iluminista para o modernismo recente; o discurso do mundo da vida comum (a linguagem ordinária) é a base de seu modernismo crítico e é pela linguagem da comunidade que podemos reencontrar o sentido do iluminismo; a razão kantiana assume um significado adicional: tornou uma condição *sine qua non* para emancipar os indivíduos do controle totalizante da lógica sistêmica.

Já no pós-modernismo, os sistemas têm vida própria, o que os torna independentes de controle humano. Os sistemas não têm significados ou propósitos; são apenas projeções humanas em que se pressupõe, sem crítica, que o mundo existe só para eles (pensadores pós-modernos) e por seu intermédio eles se colocam no centro de controle das coisas. Retira o agente humano de seu pedestal de racionalidade narcisista à que ele se elevou e mostra-lhe que ele é essencialmente um observador-comunidade que constrói interpretações do mundo que não têm qualquer status absoluto ou universal. A chave para o entendimento desse discurso é o conceito de diferença. Além disso, considera a metanarrativa um mito. (COOPER, BURRELL, 1988).

## 1.2 As suposições metateóricas do modernismo e do pós-modernismo

Dentro do contexto mais restrito desses dois discursos, com especial referência às implicações dessa contextualização para a ciência social das organizações, Burrell e Morgan (1979) apresentam um modelo de paradigmas sociológicos para fundamentar as teorias organizacionais, composto por suposições metateóricas sobre a natureza da ciência social e a natureza da sociedade.

Essas suposições formam algumas posições metateóricas *a priori* no desenvolvimento de estudos organizacionais, que são os quatro paradigmas mostrados na Figura 1, resultantes do cruzamento das dimensões subjetiva-objetiva e regulação/entendimento/ordem-mudança radical/conflito. São eles: paradigmas funcionalista, interpretativista e estruturalista radical pertencentes ao movimento modernista e o paradigma humanista radical, mais afinado com o discurso pós-modernista.

Importante ressaltar que é mais importante olhar diretamente para os eixos que formam essa matriz do que para os quadrantes. Isso porque em cada um desses quadrantes é composto por correntes teóricas, que segundo Morgan ([1980] 2005, p. 61) “reflete uma rede de escolas de pensamento relacionadas, diferenciadas na abordagem e na perspectiva, mas compartilhando suposições comuns fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam.” Por exemplo, no paradigma interpretativista estão as correntes como o

construtivismo, o interacionismo, o interacionismo simbólico. No humanista radical está a teoria crítica.



Figura 1: Paradigmas para a teoria social  
Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979)

Além disso, nesse modelo está fundamentado na incomensurabilidade – um paradigma não tem medida comum com outro paradigma –, impossibilitando a comparação objetiva entre eles. Os paradigmas estão fundamentados em visões mutuamente exclusivas do mundo social. Ou seja, os estudos teóricos ficam confinados em um único paradigma.

Para fins desse trabalho, é importante detalhar cada um desses eixos porque essas dimensões serão direcionadoras das categorias de análise utilizadas nesse estudo.

### 1.2.1 A natureza da ciência social

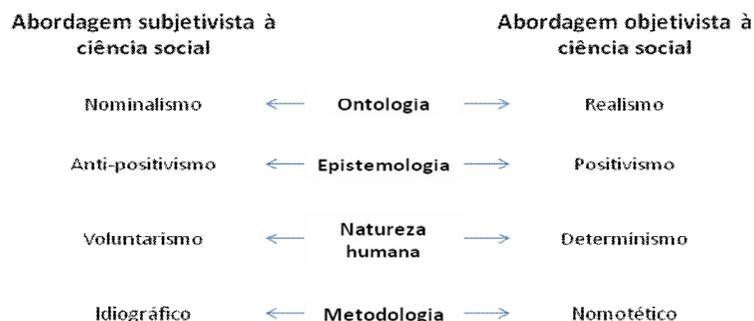
Esses autores conceituam a natureza da ciência social em termos de quatro suposições – ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia – que, em conjunto, formam a dimensão subjetiva – objetiva. A natureza **ontológica** abrange as posições nominalista e realista. No nominalismo o mundo social externo à cognição humana é composto nada mais do que por nomes, conceitos e rótulos que são usados para estruturar a realidade. O realismo, por outro lado, postula que esse mundo social externo à cognição humana é feito de estruturas relativamente imutáveis e tangíveis.

A natureza **epistemológica** debate as posições positivista e anti-positivista. Esses autores caracterizam como positivista as epistemologias que procuram explicar e prever o que acontece no mundo social por meio da busca de relações causais e regularidades entre os seus elementos constituintes. Essa posição é totalmente baseada nas abordagens das ciências naturais. Já a epistemologia anti-positivista, o mundo social é essencialmente relativístico e somente pode ser entendido nas atividades nas quais está sendo investigado. Rejeita o ponto de vista do observador, característica do positivismo para entender as atividades humanas.

A natureza **humana** trata da relação dos seres humanos com o ambiente e abarca a visão determinista, que considera que o homem e suas atividades são totalmente determinadas pela situação e pelo ambiente do seu entorno e a visão voluntarista, para a qual o homem tem o livre-arbítrio. A natureza **metodológica** trata da abordagem nomotética, cuja ênfase está nas técnicas e protocolos sistemáticos para conduzir um estudo científico, com a utilização de métodos empregados nas ciências naturais, como foco em teste de hipóteses e rigor científico.

Faz uso de técnicas quantitativas, pesquisas tipo *survey*, questionários e instrumentos de pesquisa padronizados e personalizados. Também trata da abordagem idiográfica baseada na visão de que o mundo social só pode ser entendido por meio da obtenção de conhecimento diretamente do sujeito sob investigação. A ênfase está na análise subjetiva.

A Figura 2 resume a dimensão subjetiva – objetiva proposta por Burrell e Morgan (1979).



**Figura 2: Esquema de análise de suposições da natureza da ciência social**  
Fonte: Burrell e Morgan (1979)

### 1.2.2 A natureza da sociedade

A natureza da sociedade, por sua vez, é conceituada em termos de duas teorias: a teoria da ordem e a teoria do conflito, que em conjunto, formam a dimensão sociologia da regulação – sociologia da mudança radical.

Essas teorias estão presentes em dois modelos de sociedade, cujas principais características são antagônicas: de um lado está o comprometimento, coesão, solidariedade, consenso, reciprocidade, cooperação, integração, estabilidade e persistência; do outro lado está a coerção, divisão, hostilidade, dissenso, conflito, a desintegração e a mudança.

A visão de sociedade integracionista ou de ordem, portanto, enfatiza a estabilidade, a integração, a coordenação funcional, o consenso. Já a visão de sociedade de conflito ou coerção enfatiza a mudança, o conflito, a desintegração e a própria coerção.

Logo, no eixo da sociologia da regulação a preocupação é com o *status quo*, a ordem social, o consenso (entendido como uma concordância voluntária e espontânea), a coesão e integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades. Já o eixo da sociologia da mudança radical, a preocupação é com a mudança radical, conflito estrutural, formas de dominação, contradição, emancipação, privação e potencialidade.

### 1.3 Os quatro paradigmas

Como resultado da combinação dessas dimensões, cada um dos paradigmas propostos tem características, usos e natureza próprios detalhados no Quadro 1, inclusive com implicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações. Daí, a importância dos pesquisadores terem coerência nas suas escolhas quanto às suposições epistemológicas e ontológicas.

Como esse trabalho teve um impacto considerável nos estudos organizacionais, é passível de críticas. Muitos críticos apontaram a excessiva ortodoxia da chamada incomensurabilidade paradigmática e o impedimento de um diálogo como conseqüências negativas desse modelo (CALDAS, 2005).

Feitas essas considerações sobre os paradigmas, passa-se nas próximas seções a analisar os artigos selecionados quanto às abordagens paradigmáticas adotadas de acordo com o modelo de Burrell e Morgan (1979).

**Quadro 1: Natureza e usos dos paradigmas**

<i>Paradigmas</i>	<i>Natureza da ciência social</i>	<i>Natureza da sociedade</i>
<b>Funcionalista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade tem existência concreta e real</li> <li>• O comportamento é demarcado pelo contexto em um mundo real de relacionamentos sociais tangíveis e concretos</li> <li>• Crença na possibilidade de uma ciência objetiva e livre de valores com distanciamento do observador por meio do rigor e das técnicas dos métodos científicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O caráter sistêmico é orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado</li> <li>• O foco é o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade</li> <li>• Preocupado em gerar conhecimento empírico útil</li> </ul>
<b>Interpretati- vista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos</li> <li>• A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O caráter sistêmico também é orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado</li> <li>• O conhecimento gerado é visto como tão problemático quanto o conhecimento cotidiano do senso comum</li> </ul>
<b>Humanista radical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sociedade também é socialmente construída, mas os seres humanos se tornam prisioneiros nos limites de realidade criados por eles mesmos</li> <li>• Foco nos aspectos alienadores de vários modos de pensamento e ação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os blocos de construção da ordem social e da liberdade humana são considerados modos de dominação ideológica</li> <li>• Preocupados em descobrir como as pessoas podem ligar pensamento e ação como um meio de transcender sua alienação.</li> </ul>
<b>Estruturalista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado a uma concepção materialista do mundo social definido por estruturas sólidas, concretas e ontologicamente reais</li> <li>• Realidade existe por sua própria conta independentemente do modo como é percebida e reafirmada pelas pessoas em suas atividades diárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão da sociedade como uma força potencialmente dominante</li> <li>• Preocupado em entender tensões intrínsecas entre elementos em oposição o modo como os que possuem poder na sociedade procuram se manter nessa posição por diversos meios de dominação</li> </ul>

Fonte: MORGAN ([1980], 2005)

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica adotada nesse estudo é a revisão de literatura ou bibliográfica por se tratar de conduzir uma revisão empírica cujo objetivo é levantar e analisar de forma sistemática os resultados e conclusões de outras pesquisas nacionais acerca do tema aprendizagem organizacional e também por se tratar de uma revisão histórica para discutir a evolução das opções por abordagens paradigmáticas, seus fatores determinantes e as implicações de possíveis mudanças (LUNA, 1997), nos anos de 2001 e 2009.

A seleção do tema aprendizagem foi definida em função do objetivo de se desenvolver uma pré-análise das direções que estão sendo tomadas nessa temática que servirá como plataforma inicial para desenvolvimento de novas teses. O período do tempo selecionado foi em função de se ter uma posição inicial e final ao longo da última década.

Para o levantamento bibliográfico, foram selecionados periódicos nacionais na área de estudos organizacionais e com avaliação mínima B2 no sistema WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tendo como base o ano de 2008, última avaliação disponibilizada no sistema. Também foram incluídos os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) de 2009, por ser considerado um dos eventos de maior prestígio da comunidade científica e

acadêmica de administração no Brasil e porque suas obras são consideradas inacabadas, já que a tendência é que elas sejam publicadas em periódicos. Para selecionar os artigos, primeiro foi feita uma busca nos títulos dos documentos com a raiz “*aprend*”. O Quadro 2 apresenta os resultados dessa busca.

**Quadro2: Relação de periódicos e anais na área de estudos organizacionais**

Periódicos e Anais	Quantidade de Artigos		
	2001	2009	Total
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	01	--	01
Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-e)	--	01	01
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	--	02	02
REAd. Revista Eletrônica de Administração	01	--	01
Revista de Administração (RAUSP)	01	01	02
Anais do EnANPAD		15	15
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>19</b>	<b>22</b>

Fonte: WEBQUALIS DA CAPES (2008); EnANPAD (2009); elaboração da autora

Em seguida, foi feita uma ficha-resumo com as principais informações sobre cada artigo, a saber: título do artigo, autores, periódico, objetivos, natureza da pesquisa, tipo de pesquisa, metodologia, origem dos dados, perspectiva temporal, nível de análise, unidade de observação, tratamento dos dados, referências bibliográficas, paradigma declarado e finalidade do estudo. Em função dessa etapa, um artigo foi excluído por se tratar de uma revisão bibliográfica para comparar a produção internacional com os resultados de uma das principais revisões bibliográficas realizadas no Brasil. Por conta disso, a composição da amostra desse estudo foi de 21 artigos (vide detalhes no Anexo I), a saber:

Artigos de 2009: **EnANPAD** – (A1) Aprendizagem coletiva numa IES privada: um arcabouço analítico dos microprocessos de emocionalidade e poder dos docentes que ensinam e pesquisam na graduação; (A2) Brasil e Índia: culturas transnacionais e aprendizagem gerencial; (A3) Competências na gestão intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação; (A4) Inserção profissional de pessoas com deficiência: aprendendo com as práticas cotidianas de uma experiência empresarial; (A5) Comprometer para aprender? Analisando o comprometimento e a aprendizagem em Uma organização hospitalar; (A6) Significado do jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos; (A7) Redes de aprendizagem: uma proposta metodológica no ensino de acionistas e Executivos; (A8) O processo ensino-aprendizagem em uma disciplina de administração: percepções de docentes e discentes; (A9) Ensino-aprendizagem numa perspectiva crítica: relatos de uma experiência; (A10) Aprendizagem na perspectiva da pragmática da linguagem; (A11) Ambientes virtuais de aprendizagem de código livre como apoio ao ensino presencial na área de ciências sociais aplicadas: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior; (A12) Aprendizagem e competência criativa: componentes de estratégias tecnológicas para inovação; (A13) Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira; (A14) Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do banco do Brasil no estado do Ceará; (A15) Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento?; **RAUSP** – (A16) Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos; **RAC-e** – (A17) Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais; **RAM** – (A18) Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida e (A19) Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional – um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional (EXCLUÍDO).

Artigos de 2001: **RAC** – (A20) A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense; **RAUSP** – (A21) Alianças tecnológicas: aprendizagem da prática de gestores e **REAd** – (A22) Referências de homens e mulheres que participaram de programas de aprendizagem com jogos de empresas.

Nessa pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por meio do processo de categorização e codificação sugerido por Flores (1994). A categorização e análise das inter-relações das categorias tiveram como propósito agrupá-las de acordo com alguns critérios temáticos elaborados a partir do referencial teórico (definidos *a priori*) de Burrell e Morgan (1979), mostrados no Quadro 3, para criar as metacategorias e os temas a serem abordados na obtenção e verificação de conclusões. Para a disposição dos dados, foram utilizadas somente tabelas para fazer as comparações intergrupos.

**Quadro 3: Relação alfabética dos códigos e definição das categorias e metacategorais correspondentes**

Código	Definição da categoria	Metacategorais	Temas
<b>FIN</b>	Finalidade do estudo	Natureza ontológica	Natureza da ciência social
<b>OBJ</b>	Objetivos do estudo	Natureza ontológica	Natureza da ciência social
<b>PDE</b>	Paradigma declarado explicitamente pelos autores	Natureza ontológica	Natureza da ciência social
<b>MED</b>	Metodologia utilizada	Natureza metodológica	Natureza da ciência social
<b>NPE</b>	Natureza da pesquisa	Natureza metodológica	Natureza da ciência social
<b>ORD</b>	Origem dos dados	Natureza metodológica	Natureza da ciência social
<b>TRD</b>	Tratamento dos dados	Natureza metodológica	Natureza da ciência social
<b>REF</b>	Referências bibliográficas	-	Natureza da sociedade e da ciência social

Fonte: Elaboração da autora

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para analisar e discutir os diferentes paradigmas que dão sustentação às pesquisas sobre a temática aprendizagem organizacional, os resultados abordam duas posições adotadas pelos autores: posição 1 – declaração explícita de paradigmas e posição 2 – não-declaração de paradigmas.

Do total de 21 artigos analisados, apenas em 5 artigos (24%) seus autores declararam explicitamente a abordagem paradigmática adotada, sendo quatro artigos (A1, A6, A7 e A16) classificados como interpretativistas e um como humanista radical (A9), conforme Quadro 4. Nos demais estudos – 16 artigos (76%) – os autores não declararam os paradigmas.

**Quadro 4 : Situação dos artigos analisados**

Artigos		Natureza da ciência social	Paradigmas declarados	Correntes teóricas
A1	2009	Subjetiva	Interpretativo	Construtivismo social
A6			Interpretativo	Construtivismo
A7			Interpretativo	Construtivismo coletivo
A9			Humanista radical	Teoria crítica
A16		Objetiva	Interpretativo	Não informado
Demais artigos	2001 e 2009	Os paradigmas não foram declarados		

Fonte: Artigos pesquisados

#### 3.1 Declaração de paradigmas – Posição 1

##### 3.1.1 Natureza da ciência social

Quanto à **natureza ontológica**, no estudo A16, os autores declaram que “a realidade é objetiva com diferentes interpretações dos indivíduos”. (TAKAHASHI, FISCHER, 2009 p. 331). Essa situação será discutida mais adiante.

Já na maioria dos artigos (A1, A6, A7 e A9), a realidade é subjetiva – possui uma situação ontológica duvidosa – e o que se entende como realidade social é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (MORGAN, 2005). Esse tipo de natureza implica em conhecer processos de ações experienciadas e compartilhadas. A realidade é construída e percebida pelas pessoas quando interagem em seus mundos sociais. O pesquisador quer entender a sociedade a partir do ponto de vista do participante em vez do observador e isso fica evidente ao analisar os objetivos pretendidos pelos autores mostrados no Quadro 5, em que estão presente as expressões “própria prática”, “percepção dos mesmos a respeito do significado”, “reflexão coletiva sobre uma experiência”, “processos de aprendizagem”.

**Quadro 5: Objetivos dos artigos da Posição 1 – declaração de paradigmas**

Artigo	Objetivos
A1	Aprofundar como os docentes aprendem e produzem conhecimento sobre sua <b>própria prática</b> de ensino e sobre gestão e, para subsidiar o desenvolvimento de competências essenciais de instituições educacionais de ensino superior (IES) no setor privado organizações de conhecimento intensivo.
A6	Analisar, a partir do discurso coletivo de alunos submetidos à técnica de jogos de empresas, qual a <b>percepção dos mesmos a respeito do significado</b> dos jogos no processo de aprendizagem em administração.
A7	Analisar a <b>dinâmica de funcionamento das redes</b> de aprendizagem empresarial e os diferenciais dessa metodologia para outros modelos de ensino convencionais, centrados na educação unidirecional educador-educando.
A9	Apresentar uma <b>reflexão coletiva sobre uma experiência</b> de ensino-aprendizagem na área de estudos críticos para um curso de pós-graduação Stricto Sensu em Administração.
A16	Analisar os <b>processos de aprendizagem</b> organizacional, por meio da investigação da apropriação do conhecimento e das mudanças nos recursos organizacionais, e sua inter-relação com o desenvolvimento de competências em duas instituições de ensino superior:

Fonte: Artigos pesquisados

Por exemplo, no artigo A1, a autora reforça essa natureza ao afirmar que:

As evidências em que se fundamenta apóiam-se na fenomenologia do fenômeno estudado e, portanto a subjetividade e intersubjetividade foram reconhecidas (MORGAN; SMIRCICH, 1980) ao estudar a mudança ocorrida por meio de aprendizagem dos docentes. A subjetividade do fenômeno de aprendizagem coletiva foi acessada porque os docentes sob estudo foram examinados como sujeitos na pesquisa e, acompanhados “por dentro” pela pesquisadora, não foram considerados apenas “objetos a serem observados”. (VILLARDI, 2009, p. 5)

No artigo A7, os autores dizem que no formato de redes a dinâmica básica de funcionamento está orientada para a intensa interação entre os parceiros da rede. Por isso, resgataram na ciência da educação as bases das perspectivas individuais e coletivas de construção do conhecimento para situar a aprendizagem em rede.

Já a idéia do artigo A9 surgiu juntamente com a disciplina, pela utilização das informações obtidas ao longo da mesma, pelos debates produzidos e pela experiência vivida como elementos centrais na composição das análises que se seguirão. Inclusive a metodologia adotada é a pesquisa-ação.

Quanto à **natureza metodológica**, todos os artigos da **posição 1 – declaração de paradigmas** – adotam a abordagem qualitativa idiográfica. Os autores partem da premissa de que a ação humana tem sempre um significado (subjetivo ou intersubjetivo) que não pode ser

apreendido somente do ponto de vista quantitativo e objetivo. O significado subjetivo diz respeito ao que se passa na mente consciente ou inconsciente da pessoa (individualismo metodológico – o nível de análise é a pessoa) e o significado intersubjetivo se refere ao conjunto de regras e normas que favorecem o compartilhamento de crenças por grupos de pessoas inseridas em determinado contexto sociocultural (holismo metodológico – o nível de análise é a estrutura e os sistemas). (FRASER; GODIM, 2004).

Dado esse caráter qualitativo-idiográfico, entrevistas – informais (abertas), em profundidade ou semi-estruturadas –, observação participante e não-participante foram as principais fontes de evidências utilizadas pelos autores. Com relação à metodologia adotada, em 3 artigos (A1, A7 e A16) a opção foi pelo estudo de caso, um (A9) optou pela pesquisa-ação e um (A6) foi pelo estudo de caso, um optou pela pesquisa-ação e um foi por meio de uma pesquisa cujo instrumento de coleta de dados continha duas questões de resposta aberta às quais os alunos eram convidados a responder, com base na experiência vivida, qual a percepção a respeito do significado do jogo de empresas e da contribuição desta técnica para o seu aprendizado sobre gestão empresarial. As respostas, nesse caso, relativas à pergunta: “Para você, o que é jogo de empresas?”, foram analisadas de acordo com a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

### 3.1.2 Natureza da sociedade

Nos artigos (A1, A6, A7 e A16) há uma **visão de consenso e integração social**. A suposição é de que há uma ordem no sistema social. O objetivo é manter o estado atual da situação, o *status quo*. Há um entendimento do papel dos seres humanos na sociedade (MORGAN; BURRELL, 1979). Só que essa visão está mais implícita do que explícita. A ênfase está mais na natureza espiritual do mundo social. Ao analisar seus referenciais, percebe-se que seus autores estão mais preocupados com o cotidiano da organização, com a natureza das relações, das interações entre os indivíduos.

Dada essa combinação das suposições da abordagem subjetiva com a visão de entendimento da sociedade, esses artigos são interpretativistas. Em particular, os autores dos artigos optam pela corrente do construtivismo e se baseiam em referenciais teóricos de construtivismo social que admitem a subjetividade, a interdependência e o compartilhamento de conhecimento nos grupos para que haja produção e apropriação do conhecimento. Ou seja, para que a aprendizagem ocorra, tais processos são operacionalizados por meio das interconexões sociais. (ROMM, 2002; TSOUKAS; MYLONOPOULOS, 2004 apud VILLARDI, 2009).

Também se apoiaram em referenciais teóricos baseados na aprendizagem vivencial (KOLB, 1984 apud MOTTA, MELO, PAIXÃO, 2009) ou na aprendizagem baseada em problemas (RIBEIRO, 2005 apud MOTTA, MELO, PAIXÃO, 2009), cujas propostas construtivistas buscam fugir do tradicionalismo, no qual o aluno tem o papel passivo de assistir à exposição do professor, já que a aplicação de jogos de empresas permite ao aluno buscar e manipular informações de acordo com os seus próprios interesses e percepções, assumindo o papel ativo no processo de ensino-aprendizagem e a responsabilidade pela construção do seu próprio conhecimento. E em referenciais de construtivismo coletivo, no qual os conhecimentos gerados são edificados no dia-a-dia como resultado das interações pessoais e a coletivização das manifestações individuais (CARRETERO, 1997 apud PARDINI; SILVA JR.; SANTOS, 2009). Nessa concepção, a perspectiva da aprendizagem em grupo baseia-se na noção de que os indivíduos aprendem mais quando constroem, discutem e transformam coletivamente o conhecimento.

Já no artigo A9, a **visão de sociedade é claramente de conflito e mudança**, já que os autores sentiram a necessidade de ampliar as formas e conteúdos de se lecionar em cursos de Administração para além de uma perspectiva de maximização de lucros e resultados e de

racionalização de processos e de tempo. Seus autores se fundamentam em uma perspectiva crítica, que também admite a subjetividade. Assim, baseiam-se, dentre outros autores, em Amaral (1993 apud MAFRA et al, 2009), que cita a obra progressista de Paulo Freire – “Pedagogia do Oprimido” que busca a transformação de uma sociedade excludente e discriminatória em uma sociedade mais justa e igualitária. Nessa perspectiva, a relação professor-aluno-conhecimento se transforma radicalmente, quebrando o vínculo da dependência, porque o professor se coloca junto ao educando para possibilitar-lhe as condições de produção de seu próprio conhecimento, num trabalho coletivo de construção. E também em Masetto (1998 apud MAFRA et al, 2009) que aborda a importância de o professor considerar a dimensão política na educação, devendo promover entre seus alunos a reflexão crítica acerca do que se passa na sociedade, bem como da história da ciência e do seu papel na transformação e evolução do mundo. Assim, o professor universitário deve ser consciente do seu papel como formador tanto de profissionais, como de cidadãos, transmitindo para seus alunos a percepção de que, ao exercerem suas profissões, estarão comprometidos com seu tempo, sua civilização e sua comunidade.

No artigo A16, vale ressaltar que há uma incoerência. Os autores afirmam que o estudo tem como orientações epistemológicas a predominância interpretativa e como orientações ontológicas, a realidade objetiva com diferentes interpretações dos indivíduos.

Contudo, de acordo com a matriz de paradigmas para a análise da teoria social de Burrell e Morgan (1979) mostrada na Figura 1 acima, o paradigma interpretativista é consoante com os princípios visão da sociedade cuja ênfase está na estabilidade e integração social, através da abordagem subjetivista. E ao analisar as conclusões do artigo, os autores dizem que a apropriação do conhecimento e as mudanças nos recursos organizacionais constituíram-se em uma nova competência organizacional, sendo que esse processo se deu na interação social, foi coletivo, remetendo aos fundamentos do construtivismo, conforme explicitado acima.

Ou seja, a natureza ontológica do fenômeno investigado – análise dos processos de aprendizagem organizacional, por meio da investigação da apropriação do conhecimento e das mudanças nos recursos organizacionais, e sua inter-relação com o desenvolvimento de competências em duas instituições de ensino superior – assume uma posição nominalista porque ocorreu por meio da interação social e somente após a conclusão desse processo é que ocorreu a institucionalização dos conhecimentos adquiridos que envolveu aspectos culturais, cognitivos e comportamentais, marcando a história, os hábitos e as experiências das organizações. Está sedimentado em várias dimensões institucionais, particularmente nas estratégias referentes à educação profissional de nível tecnológico. (TAKAHASHI, FISCHER, 2009).

## 3.2 Não-declaração de paradigmas – Posição 2

### 3.1.2 Natureza da ciência social

Quanto à **natureza ontológica**, nessa posição, do total de 16 artigos, nos quais os autores não declararam explicitamente os paradigmas, em 7 artigos a abordagem à ciência social é subjetiva e nos demais 9 artigos – a abordagem é objetiva.

Nos artigos (A2, A3, A4, A8, A13, A14 e A15) o entendimento da realidade é subjetivo, conforme objetivos mostrados no Quadro 6. Novamente, como pesquisador quer entender a sociedade a partir do ponto de vista do participante em vez do observador, os autores estão interessados na “vivência das experiências”, na “reflexão sobre experiências”, na “experiência de inserção”, na “discussão do processo de ensino-aprendizagem”, de “processos reflexivos” e de “processos de aprendizagem”, e na “aprendizagem experiencial”.

**Quadro 6: Objetivos dos artigos da Posição 2 – Não-declaração de paradigmas**

Artigo	Objetivos
A2	Analisar a influência da cultura de origem no comportamento e na prática gerencial e no processo de aprendizagem gerencial decorrente das <b>relações bilaterais</b> entre gerentes brasileiros e indianos.
A3	Discutir a questão da formação para a gestão intercultural, a partir da <b>reflexão sobre experiências</b> de capacitação comumente orientadas pelas práticas negociais, em detrimento de competências de caráter relacional, essenciais para o tipo de gestão estudado
A4	Apresentar elementos do cotidiano de uma empresa no que se refere a sua <b>experiência de inserção</b> profissional de PcD
A8	Discutir o <b>processo de ensino-aprendizagem</b> em uma turma da disciplina Introdução à Administração, ministrada para alunos de diversos cursos que não são de Administração em uma Universidade Federal.
A13	Investigar a maneira como dilemas desorientadores nas trajetórias de carreira, podem catalisar <b>processos reflexivos</b> e aprendizados.
A14	Investigar a contribuição da <b>aprendizagem experiencial</b> para o desenvolvimento das competências requeridas dos gerentes gerais de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará, e não supridas pela abordagem formal de desenvolvimento gerencial.
A15	Discutir os <b>processos de aprendizagem</b> na área de marketing, a partir das práticas do marketing de <b>relacionamento</b>

**Fonte:** Artigos pesquisados

Por exemplo, no artigo A2, os pesquisadores pretendem compreender fenômenos sociais, focalizando os significados decorrentes da vivência das experiências dos sujeitos investigados da maneira como foram vividas ou sentidas. No estudo A4, os autores partem da intenção de explorar o cotidiano de uma empresa no que tange às práticas de inserção de pessoas com deficiência, percebendo limites e caminhos para que haja avanços nessa área.

No artigo A15, os autores estão interessados nos relacionamentos entre organizações e as ações de marketing de relacionamento, que pressupõem principalmente interações interpessoais e intergrupais, estão baseadas fundamentalmente na confiança, no comprometimento e na cooperação de indivíduos que se encontram nas fronteiras organizacionais, aprendendo nesse contexto a partir de suas práticas.

Quanto à **natureza ontológica** dos demais artigos desse grupo (A5, A10, A11, A12, A17, A18, A20, A21 e A22) a realidade é objetiva. Está posta! O mundo social, externo à cognição individual, é composto de estruturas relativamente estáveis e tangíveis. O lócus da realidade a ser investigada é externo à cognição individual. Trata-se de uma posição realista em que o mundo social existe independentemente da apreciação individual. Essa realidade não é criada pelo indivíduo. Essa natureza fica evidenciada ao analisar os objetivos propostos pelos autores mostrados no Quadro 7.

Por exemplo, no artigo A10, é ressaltada a importância dos aspectos práticos para um processo didático efetivo, em especial, chama-se a atenção da preponderância do aspecto normativo sobre o descritivo nesses processos. Ao se evidenciar que o conhecimento corresponde a um saber fazer, ou seja, a uma habilidade, avança-se na análise da dinâmica da aprendizagem. Análise que recorre ao diálogo socrático Mênon e ao método empregado por Jay Barney no ensino da Visão Baseada em Recursos. Já nos artigos A11 e A22, os objetivos são estudar a implantação de um ambiente virtual de aprendizagem e compreender semelhanças e diferenças existentes entre membros de equipes de trabalho num ambiente empresarial simulado, respectivamente. No A18 o objetivo é validar uma escala.

Já no artigo A21, foi definida como campo de observação a prática gerencial envolvida nas interações havidas no âmbito de alianças tecnológicas. O conjunto de interações considerado compreendeu as situações vivenciadas com diferentes agentes externos para viabilizar a contribuição da tecnologia no cumprimento e na manutenção da competitividade da empresa no longo prazo, congregando, portanto, interações de natureza estratégica.

**Quadro 7: Objetivos dos artigos da Posição 2 – Não-declaração de paradigmas**

Artigo	Objetivos
A5	Compreender a <b>relação</b> entre a aprendizagem e o comprometimento organizacional em uma organização hospitalar. Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) analisar os componentes do <b>comprometimento organizacional presentes no contexto</b> em estudo e; (ii) verificar os fatores potencializadores da aprendizagem.
A10	Defender uma <b>valorização maior da prática</b> como meio para a elaboração de um processo didático rico e efetivo, pois se observa um desequilíbrio entre a contribuição do teórico e prático e sua respectiva valorização. Em outras palavras, a prática desfruta de um reconhecimento menor do que sua contribuição.
A11	Apresentar um estudo de caso da <b>implantação de um Ambiente Virtual de Aprendizagem</b> (AVA) de código livre, usado como apoio ao ensino presencial em uma Instituição de Ensino Superior (IES) especializada na área de ciências sociais aplicadas.
A12	Examinar o <b>modelo conceitual</b> entre a variável independente aprendizagem e a variável dependente competência criativa.
A17	<b>Mapear as estratégias</b> usadas pelos indivíduos em diferentes ocupações para aprenderem em situações de aprendizagem informal no trabalho tomando como ponto de referência os resultados dos estudos científicos desenvolvidos por Warr e Downing (2000) e Holman <i>et al.</i> (2001); a classificação dos postos de trabalho desenvolvida por Marques <i>et al.</i> (2001) e, ainda, as descrições detalhadas de ocupações constantes da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), de 2002.
A18	<b>Desenvolver e validar a Escala</b> de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO).
A20	Verificar a <b>influência de valores ambientais e organizacionais</b> sobre a aprendizagem organizacional em empresas do setor de alimentos no Estado do Paraná.
A21	Identificar e revelar elementos da <b>prática gerencial da Trikem S.A.</b> , empresa que tem recorrido a alianças tecnológicas como um dos recursos para o atendimento de suas estratégias empresariais.
A22	Compreender semelhanças e diferenças existentes entre membros de equipes de trabalho, formadas por participantes, homens e mulheres, que atuaram como administradores e operaram <b>num ambiente empresarial simulado</b>

Fonte: Artigos pesquisados

Quanto à **natureza metodológica**, na maioria dos artigos (A5, A11, A18, A20 e A22) cuja realidade é objetiva, foi adotada a metodologia quantitativa-nomotética, mostrando que os esforços dos autores estavam mais voltados para uma investigação empírica, incluindo a escolha e uso de técnicas congruentes com a crença de que os fenômenos psicológicos devem ser estudados do mesmo modo que os fenômenos físicos, com repercussões para os procedimentos de pesquisa a serem adotados: padronização, controle de variáveis e grau de distanciamento do pesquisador de seu objeto de estudo. (FRASER; GODIM, 2004). Nesses casos, os dados foram coletados por meio de questionários e a metodologia adotada foi principalmente a pesquisa tipo *survey*.

Para ilustrar, no artigo A22, foram formulada três hipóteses testadas com a utilização da análise de variância (H0.1 e H0.2) e de análise discriminante simples (H0.3). E em todos os casos, os dados dos questionários foram tabulados e analisados quantitativamente com auxílio dos softwares de apoio SPSS 13.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o Excel, para realização de técnicas de análise estatística simples, bivariadas e multivariadas.

Já nos artigos A10, A12 e A21, a metodologia adotada foi a qualitativa, sendo que no A10 foi um ensaio teórico por meio de uma revisão bibliográfica; no A12 foi um estudo de caso individual por meio de entrevistas formais seguindo um roteiro pré-estabelecido (questionário semi-estruturado), reuniões casuais, análise de documentação (dados históricos) e observação direta; e no A21 foi uma pesquisa por meio da análise de respostas ao Mapa da Competência Gerencial Trikem em Cooperação Técnica, entrevistas individuais para completar informações indicadas previamente nos formulários e aprofundar com o respondente as razões de sua atribuição de relevância relativa aos fatores de gestão em análise e *workshop* para a consolidação do resultado agregado das manifestações colhidas na fase de

dimensão individual da pesquisa e, ao mesmo tempo, para a uniformização do conhecimento dos resultados da fase inicial entre os participantes.

### 3.2.2 Natureza da sociedade

Nesses artigos da posição 2 – não-declaração de paradigmas – não foi detectada evidência de que há uma visão de conflito e mudança. Pelo contrário, a visão é **de consenso e integração social**. Por exemplo, no artigo A20, constitui assertiva básica do estudo a compreensão de que a lógica organizacional não deve ser dissociada de elementos de caráter cultural com origem no contexto institucional, os quais também exercem influência sobre a aprendizagem organizacional.

Dada essa combinação das suposições das abordagens subjetiva e objetiva com a visão de entendimento da sociedade, esses artigos são interpretativistas e funcionalistas, respectivamente. Para a indicação de uma corrente teórica, é necessária uma cuidadosa e rigorosa análise acerca do referencial teórico utilizado pelos autores, bem como de informações adicionais.

Segundo Burrell e Morgan (1979), nos artigos funcionalistas, os autores procuram uma visão objetiva da realidade social, uma epistemologia mais voltada ao positivismo, com tendências para abordagens nomotéticas, uma visão determinista da natureza humana e uma compreensão reguladora da sociedade. Já nos artigos interpretativistas, as suposições são que, além dos autores buscarem também uma compreensão reguladora da sociedade, procuram uma visão subjetiva da realidade social, uma epistemologia anti-positivista, com tendências para abordagens idiográficas e uma visão voluntarista.

A Figura 3 sintetiza os resultados das duas posições adotadas pelos autores: posição 1 – declaração explícita de paradigmas e posição 2 – não-declaração de paradigmas. De uma maneira geral, 52% dos artigos são interpretativistas, 43% são funcionalistas; 5% são do paradigma humanista radical, demonstrando que há um equilíbrio entre os paradigmas funcionalista e interpretativista. Não foi identificado artigos no paradigma estruturalista radical. Finalmente, os artigos, na maioria absoluta, são considerados modernistas.



Figura 3: Classificação dos paradigmas dos artigos analisados  
Fonte: BURRELL; MORGAN (1979); elaboração da autora

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos artigos selecionados, conclui-se que, **primeiro**, há pouca preocupação em declarar explicitamente paradigmas, incluindo as escolas de pensamento na temática aprendizagem. Do total de 21 artigos analisados, apenas em 24% deles seus autores declararam explicitamente a abordagem paradigmática adotada. Na maioria absoluta, 76% dos artigos, não houve essa preocupação. Essa tendência já estava presente nos artigos de 2001 (A19, A20 e A21) dos periódicos da Revista de Administração da FEA/USP, da REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online) e da RAC Eletrônica e se manteve no ano de 2009, com algumas exceções. Nos artigos publicados pelo EnANPAD, que caracterizam obras inacabadas, já que a tendência é que eles sejam publicados em periódicos, já há um pequeno movimento em declarar explicitamente os paradigmas adotados nessa temática. **Segundo**, os autores dessa temática ainda não conseguiram passar pelos portões do modernismo. Apenas um artigo, a princípio, pode ser classificado como pós-modernista. Os demais são definitivamente modernistas. **Terceiro**, aparentemente, há pouco interesse por parte dos pesquisadores em abordagens paradigmáticas, ou por falta de conhecimento ou por desacreditarem nos resultados do cruzamento dessas suposições ontológicas, epistemológicas e metodológicas. **Quarto**, nas instruções para submissão e nos critérios de julgamento dos estudos científicos tampouco há a exigência de declarar as abordagens paradigmáticas adotadas e muito menos, já que todos esses artigos foram avaliados antes da publicação, inclusive no EnANPAD.

Essas conclusões são paradoxais com as disciplinas que são lecionadas nos cursos de *stricto sensu* dos cursos aprovados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a exemplo da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Há tanto empenho em ensinar as teorias organizacionais, dentre elas, as abordagens paradigmáticas sugeridas por autores como Burrell e Morgan (1979) e Alvesson e Deetz (1998), só para citar alguns estudiosos, e pouca preocupação em se ter artigos que exponham, explicitam, detalham paradigmas. O curioso é que também não se lê artigos com uma posição contrária a eles.

Algumas contribuições decorrentes desse estudo é que, primeiro, as regras e instruções para submissão de artigos precisam ser mais claras quanto à necessidade ou não de explicitar paradigmas. Segundo, os avaliadores também devem, obrigatoriamente, considerar todas essas regras e instruções para verificar se os artigos estão atendendo a tais regras. Terceiro, é possível que se tenha um sistema de acreditação – um sistema de avaliação e certificação da qualidade dos artigos científicos em administração, que poderia ser criado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), CAPES ou mesmo pelas universidades.

Este estudo tem limitação quanto à amostra de apenas 21 artigos selecionados e o período analisado, 2001 e 2009. Por isso, sugere-se que essa análise seja estendida por um período maior, por exemplo, de 2001 a 2009 e também para outras temáticas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Vermont: Ashgate, 1979.
- CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, 2005.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.
- FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 1997.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, [1980] 2005.

### Anexo I – Quadro 8: Composição da amostra de artigos

#### Artigos ENANPAD de 2009:

In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, XXXIII Encontro, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eventos>>. Acesso em: 01 maio 2010.

- AMANCIO, J. A. Aprendizagem na perspectiva da pragmática da linguagem.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. Inserção profissional de pessoas com deficiência: aprendendo com as práticas cotidianas de uma experiência empresarial.
- BECK, C. G., SILVA, A. B. Brasil e Índia: culturas transnacionais e aprendizagem gerencial.
- CARVALHO NETO, S. Ambientes virtuais de aprendizagem de código livre como apoio ao ensino presencial na área de ciências sociais aplicadas: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.
- FERIGOTTI, C.; CUNHA, J. C.; CASTAGNO JR., L. Aprendizagem e competência criativa: componentes de estratégias tecnológicas para inovação.
- FISCHER, T. M. D. et al. Competências na gestão intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação.
- LARENTIS, F. ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento?
- LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do banco do Brasil no estado do Ceará.
- MAFRA, F. L. N. et al. Ensino-aprendizagem numa perspectiva crítica: relatos de uma experiência.
- MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O significado do jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos.
- PARDINI, D. J.; SILVA JR., A. B.; SANTOS, R. V. Redes de aprendizagem: uma proposta metodológica no ensino de acionistas e executivos.
- REIS, G. G.; NAKATA, L. E.; DUTRA, J. S. Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira.
- SANTOS, D. L.; ESTIVALETE, V. F. B. Comprometer para aprender? Analisando o comprometimento e a aprendizagem em uma organização hospitalar.
- VILLARDI, B. Q. Aprendizagem coletiva numa IES privada: um arcabouço analítico dos microprocessos de emocionalidade e poder dos docentes que ensinam e pesquisam na graduação.
- WINKLER, I. et al. O processo ensino-aprendizagem em uma disciplina de administração: Percepções de docentes e discentes.

#### Artigos RAUSP:

- BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E.; SANTOS, L. R. Alianças tecnológicas: aprendizagem da prática de gestores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.1, p. 64-73, 2001.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.4, p. 327-341, 2009.

#### Artigos RAC e RAC-Eletrônica:

- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, E. R. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.
- PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-e - Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 41-62, 2009.

#### Artigos RAM:

- SILVA-FILHO, A. I. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 37-57, 2009.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional – um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.

#### Artigos READ:

- SAUAIA, A. C. A. Preferências de homens e mulheres que participaram de programas de aprendizagem com jogos de empresas. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, n. 6, edição 24, 2001.