

O CAMPO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO BRASIL: UMA REVISÃO MULTIPARADIGMÁTICA DA PRODUÇÃO DE 2006 A 2012

ARILDA SCHMIDT GODOY

Universidade Presbiteriana Mackenzie
arilda-godoy@uol.com.br

DIÓGENES DE SOUZA BIDO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
diogenesbido@yahoo.com.br

NATACHA BERTOIA DA SILVA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
natacha@uol.com.br

PATRÍCIA TEIXEIRA MAGGI DA SILVA

Faculdade Sumaré
petpierre@hotmail.com

DIOGO REATTO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
profdiogoreatto@hotmail.com

Ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, entidade educacional voltada ao desenvolvimento científico e tecnológico, que, por intermédio do Fundo Mackenzie de Pesquisa (Mackpesquisa), forneceu recursos financeiros e materiais para a realização desta pesquisa.

O segundo autor é bolsista do CNPq - Brasil.

O CAMPO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO BRASIL: UMA REVISÃO MULTIPARADIGMÁTICA DA PRODUÇÃO DE 2006 A 2012

Resumo

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a produção acadêmica sobre o campo da aprendizagem organizacional no Brasil, no período de 2006 a 2012, utilizando a modalidade de investigação denominada revisão multiparadigmática. Foram analisados 124 artigos, distribuídos em 34 periódicos classificados como A1 a B2 (WebQualis de 2013). O planejamento analítico partiu de um *template* que orientou a coleta e organização dos dados que foram registrados numa planilha Excel. Os principais resultados são: (i) ampliação dos focos de investigação, em especial aqueles que examinaram os processos/práticas e mecanismos por meio dos quais a aprendizagem nas organizações acontece; (ii) menor dispersão dos resultados que apontam para a importância das práticas informais de aprendizagem que ocorrem no interior das organizações mostrando, inclusive, em alguns estudos, como determinados ambientes e maneiras de participação dos indivíduos em seus locais de trabalho produzem, facilitam ou se constituem em barreiras ao desenvolvimento da aprendizagem; (iii) maior diversificação das referências utilizadas para dar sustentação ao emprego das metodologias qualitativas e quantitativas. No entanto, ainda é muito pequeno o número de artigos que trazem a explicitação de sua opção paradigmática.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Revisão multiparadigmática. Aprendizagem individual e coletiva.

Abstract

This research aimed to analyze the academic production on the field of organizational learning in Brazil in the period 2006 to 2012, using the research method called multiparadigmatic review. We analyzed 124 articles, distributed in 34 journals classified as A1 to B2 (WebQualis 2013). The analytical planning started from a template that guided the collection and organization of data that were recorded in an Excel spreadsheet. The main results are: (i) expansion of research focuses, especially those who have examined the processes / practices and mechanisms through which learning takes place in organizations; (ii) lower dispersion of results that point to the importance of informal learning practices that occur within the showing organizations, including, in some studies, such as certain environments and ways of participation of individuals in their workplaces produce, facilitate or constitute barriers to the development of learning; (iii) greater diversification of references used to support the use of qualitative and quantitative methodologies. However, it is still very small the number of articles with the explanation of its paradigmatic option.

Keywords: Organizational learning. Multiparadigmatic review. Individual and collective learning.

1 INTRODUÇÃO

Sob a rubrica “aprendizagem organizacional” (denominada a partir daqui AO) encontra-se um conjunto diversificado de pesquisadores e administradores que, por meio de suas investigações e trabalhos de natureza prescritiva, tentam desvendar os elementos que constituem e explicam “como ocorre” o processo de AO.

Os estudos sobre o tema têm se revestido de caráter multidisciplinar apoiando-se em conceitos de vários campos do conhecimento como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a ciência política, a história, a economia e a ciência da administração propriamente dita (DIERKES et al., 2001). Esta pluralidade de enfoques, responsável pela ampliação do campo da AO, especialmente a partir dos anos 1990, tem sido apontada como uma das dificuldades na organização de um quadro teórico articulador dos resultados revelados pelas pesquisas desenvolvidas.

Na tentativa de levantar e promover a articulação entre os estudos – teóricos e de investigação empírica – que focam AO, alguns trabalhos internacionais têm se destacado buscando dar uma contribuição significativa à organização da produção nesse campo, a saber: Huber (1991), Dodgson (1993), Crossan e Guatto, (1996) e Easterby-Smith (1997). No segundo caso temos Bell, Whitwell e Lukas (2002), Crossan, Maurer e White (2011), Easterby-Smith e Lyles (2011a), Bapuji e Crossan, (2004).

Em relação à produção nacional destacam-se Antonello (2002), Loiola e Bastos (2003a, 2003b), Antonello e Godoy (2009, 2010, 2011), Godoy e Antonello (2011).

De acordo com Noronha e Ferreira (2000), os trabalhos de revisão, com seu alto teor analítico, devem ser valorizados pela contribuição que proporcionam ao desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico na medida em que compactam e comparam o conhecimento disperso em várias fontes, identificam novas temáticas e áreas de interesse, direcionam esforços para investigações futuras, constituem fonte de consulta tanto para pesquisadores seniores quanto para novatos, dão suporte à busca bibliográfica, informam sobre campos correlatos e multidisciplinares e oferecem *feedback* pela avaliação e crítica que fazem da produção analisada.

Tomando-se como referência o último estudo nacional publicado sobre o campo da AO no Brasil (ANTONELLO; GODOY, 2010, GODOY; ANTONELLO, 2011) é possível tecer algumas considerações no sentido de apontar lacunas e propor novas maneiras de abordar o tema. A análise da produção brasileira, no período de 2001 a 2005, indica que o tema foi estudado principalmente a partir da perspectiva psicológica e das ciências da administração, adotando um foco cognitivo e técnico. Do ponto de vista metodológico encontrou-se expressivo número de estudos apoiados em relatos e descrições focados em uma unidade de análise. Foi detectada pouca diversidade quanto ao tipo de pesquisa adotado (com grande número de estudos de caso único), com forte influência do paradigma positivista e pós-positivista. Vale também destacar que grande parte da produção presente nos eventos científicos não se transformou, a curto prazo, em artigos publicados nos periódicos mais significativos da área de administração.

Ao delinear uma agenda para os estudos em AO no Brasil, Antonello e Godoy (2009) consideram que é importante analisar e refletir sobre a pesquisa – nacional e internacional - existente, examinando criticamente os resultados estabelecidos e as questões que permanecem com necessidade de maior investigação. Segundo as autoras, cinco questões principais merecem um olhar mais atento dos investigadores.

A primeira questão refere-se ao **nível da aprendizagem** e levanta a possibilidade de considerar a aprendizagem como um fenômeno interpessoal. Entende-se aqui que a AO decorre do indivíduo e suas interações (grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais) ocorrendo, portanto, no nível interpessoal. De acordo com Dragonetti et al. (2005), ao manter-se foco no aspecto interpessoal do processo, pode-se entender que os

processos sociais têm influência importante na quantidade, qualidade e direção da AO. Olhar a aprendizagem enquanto fenômeno interpessoal promove ainda destaque para as novas práticas, formais e informais e as estruturas, que podem se constituir num dos resultados do próprio processo de aprender.

A segunda questão diz respeito à **neutralidade da meta**, repensando o fato de que a aprendizagem pode ser vista como algo positivo ou negativo. Trata-se aqui de redefinir o *link* entre a AO e os vários resultados de desempenho no nível do grupo ou da organização. Normalmente uma relação positiva é assumida ou pela definição do conceito ou por sua operacionalização, o que trivializa a própria definição da AO.

A terceira questão está associada à **noção de mudança**. Aqui é importante destacar que nem toda aprendizagem se manifesta como mudança no comportamento. Assim, é fundamental separar claramente a noção de aprendizagem da noção de mudança organizacional, processo ao qual é frequentemente associada (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Embora pareça claro que os conceitos estão relacionados, sua relação é – e tem que ser – uma questão empírica e dependente de outros fatores e não algo assumido no nível teórico e universal.

A quarta questão envolve a recuperação da **natureza processual da aprendizagem**. Acredita-se aqui que, recuperando a dimensão de processo da aprendizagem, de forma semelhante ao que Tsoukas e Chia (2002) propõem para mudança organizacional, pode-se aprofundar a compreensão da AO. Para esses autores, a mudança deve ser vista como uma característica permanente da realidade e a estrutura como um epifenômeno da ação humana, ou seja, um estado passageiro e temporário que imergirá no fluxo da mudança. Para eles mudança deve ser entendida como “o retecer das teias das convicções e hábitos de ação dos atores como um resultado de novas experiências obtidas por interações” (p. 570). Embora a mudança envolva a criação de novas estruturas, estas podem não ser permanentes, pelo constante repensar das categorias que ajudam os indivíduos a organizar sua compreensão da realidade. Neste sentido, a aprendizagem deveria ser entendida como um processo aberto.

A quinta e última questão envolve a **natureza política da aprendizagem** como já sinalizado por Easterby-Smith (1997), Contu e Willmott (2003) e Ferdinand (2004). Estes autores advertem a respeito da necessidade de realização de estudos que considerem as relações de poder que perpassam os processos de AO. Para Contu e Willmott (2003, p. 292) a aprendizagem deveria ser entendida como uma prática situada inserida “em estruturas sociais que envolvem relações de poder”.

É possível imaginar que o desenvolvimento e o aprofundamento do campo da AO tem muito a se beneficiar se os pesquisadores tiverem como referência, na escolha de seus objetos e temas de pesquisa, estas cinco questões. Uma indagação aqui se coloca: até que ponto a produção em AO, desenvolvida no Brasil no período 2006 a 2012, esteve atenta e procurou analisar o campo a partir dos cinco aspectos apontados por Antonello e Godoy (2009) com base na reflexão que vem sendo realizada sobre o tema a partir da literatura nacional e internacional?

Procurando responder esta questão, a investigação aqui apresentada visou dar continuidade à revisão, de caráter multiparadigmático, apresentada por Antonello e Godoy (2009, 2010) e por Godoy e Antonello (2011), abrangendo agora o período 2006-2012 e ampliando o número de periódicos que constituem o corpus de artigos analisados. Acredita-se que a utilização de uma investigação multiparadigmática (LEWIS; GRIMES, 1999) para caracterizar a produção científica referente à aprendizagem nas organizações no período proposto amplia os estudos anteriores e oferece *insights* importantes para o desenvolvimento de uma análise crítica e reflexiva acerca dos limites e potencialidades das diferentes perspectivas e abordagens adotadas para os estudos nesta área, assim como da própria elaboração de seus conceitos referenciais. Busca-se, neste sentido, mapear e organizar um

conjunto de suposições que ajudem a explicar as particularidades deste campo de estudos no Brasil, comparando-o com os direcionamentos tomados pela produção internacional.

Objetivo geral:

- Analisar a produção acadêmica sobre AO no Brasil, no período de 2006 a 2012, utilizando a modalidade de investigação denominada revisão multiparadigmática.

Objetivos específicos:

- Identificar e descrever os principais aspectos que caracterizam a literatura acadêmica e as metodologias de investigação que focam a aprendizagem nas organizações no Brasil;
- Examinar a produção brasileira levando em consideração as cinco questões que, segundo Antonello e Godoy (2009), precisam ser resgatadas e discutidas visando uma maior compreensão do fenômeno.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo aqui proposto adotou a abordagem que Lewis e Grimes (1999) denominaram de revisão multiparadigmática e envolve a identificação de agrupamentos e de ligações entre teorias existentes. Busca explicitar premissas divergentes e distinções paradigmáticas, promovendo a compreensão, a utilização e a crítica de perspectivas alternativas. Neste tipo de revisão procura-se trabalhar a partir da descoberta de zonas de transição “que integram interpretações paradigmáticas e enfatizam similaridades entre os paradigmas, podendo privilegiar algum lado numa situação dualista” (p. 74-75), realçando a importância da comunicação entre paradigmas.

As etapas a seguir discriminam as principais tarefas que foram desenvolvidas nesta pesquisa.

Etapa I – Trabalho de Base = (i) Revisão da literatura e elaboração do *template*/ficha-sumário (ii) Decisão sobre fonte de dados e corpus de artigos a ser trabalhado

Etapa II – Análise dos dados = (i) Planejamento do itinerário analítico, (ii) Codificação e registro dos dados, (iii) Descrição e apresentação dos dados

Etapa III – Exploração de metaconjecturas = (i) Escrita e interpretação dos resultados encontrados e dos paradigmas orientadores dessa produção segundo uma perspectiva multiparadigmática, (ii) Exploração de metaconjecturas, ou seja, proposições interpretáveis a partir de diferentes paradigmas, (iii) Apropriação de uma atitude reflexiva perante o conhecimento produzido e o próprio processo de sua construção

2.1 Estabelecimento do corpus dos artigos a serem analisados

O conjunto de artigos selecionados para compor o estudo envolveu tanto as pesquisas empíricas quanto os trabalhos teóricos, publicados entre 2006-2012 nos periódicos brasileiros que possuem conceitos A1, A2, B1e B2 (de acordo com critério do Qualis/CAPES de 2013).

Trinta e nove periódicos foram consultados, o que resultou na identificação de 134 artigos, distribuídos em 35 periódicos. Da leitura e análise desses artigos, dez foram retirados porque não tratavam da AO especificamente, resultando em 124 artigos a serem analisados em profundidade.

2.2 Análise dos dados

O planejamento analítico partiu do *template*/ficha-sumário que orientou a coleta de dados dos aspectos que foram codificados e descritos pelos pesquisadores. Tais dados foram registrados numa planilha Excel organizada com o objetivo de armazenar as informações de cada um dos artigos selecionados para análise e facilitar a análise de frequências.

Para garantir a confiabilidade das análises, já que elas foram realizadas por mais de um pesquisador, foram tomados os seguintes cuidados:

- todos tinham conhecimento dos temas tratados nos artigos (AO), seja como ex-aluno, professor ou pesquisador.
- todos seguiram as orientações definidas em um protocolo para preenchimento do *template*.

Tomou-se como referência para apresentação dos resultados as mesmas dimensões analíticas que constam do trabalho apresentado por Godoy e Antonello em 2011, visando ter uma base comparativa para se examinar os dados agora obtidos. Relembrando, o estudo de Godoy e Antonello revisou a produção acadêmica (28 artigos em quatro periódicos) sobre AO no Brasil no período 2001 a 2005 e a pesquisa aqui relatada envolve o período 2006-2012 (124 artigos em 34 periódicos).

3 RESULTADOS

Na Tabela 1 pode-se observar um aumento do número de artigos por ano, de 10 artigos encontrados no ano de 2006 para 26 no ano de 2012.

Tabela 1 - Número de artigos utilizados na revisão multiparadigmática

	Quantidade de Artigos							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
TOTAIS	10	13	22	12	18	23	26	124

Fonte: Resultados da pesquisa

3.1 Focos de investigação

Os resultados encontrados estão dispostos na Tabela 2, observando-se que um único artigo pode tratar de um ou mais focos de investigação, por isso, o total é maior que a quantidade de artigos analisados.

A Tabela 2 mostra que os quatro primeiros focos receberam atenção especial nos artigos analisados se constituindo nos temas que foram mais explorados ao se estudar a AO no Brasil. Incluem a preocupação em se detectar os processos, as práticas e os mecanismos por meio dos quais a AO acontece, assim como os fatores e as variáveis que interferem neste fenômeno, constituindo-se ora como facilitadores, ora como obstáculos. Além disso, constituem-se de estudos que se preocuparam em articular a AO com modelos e teorias de gestão, assim como com os campos da gestão do conhecimento e conhecimento organizacional.

Tabela 2 – Focos de Investigação

Focos de investigação	n	%
Processos/práticas e mecanismos por meio dos quais a aprendizagem nas organizações acontece	53	23,3
Articulação aprendizagem organizacional/gestão do conhecimento/conhecimento organizacional	27	11,3
Fatores/variáveis que interferem na aprendizagem organizacional/ facilitadores e obstáculos	26	10,9
Aprendizagem organizacional e modelos/teorias de gestão	25	10,5

Focos de investigação	n	%
Estado da arte	23	9,7
Relação entre aprendizagem organizacional, desempenho corporativo e vantagem competitiva	18	7,6
Aprendizagem no nível grupal e comunidades de prática	15	6,3
Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento	14	5,9
Aprendizagem organizacional, redes e cooperação	11	4,6
Organizações que aprendem	11	4,6
Aprendizagem organizacional e aprendizagem/competências tecnológicas	8	3,4
Métodos de Pesquisa	7	2,9
Total	238	100

Fonte: Resultados da pesquisa

Comparando-se tais resultados com aqueles referentes ao período 2001-2005 (GODOY; ANTONELLO, 2011, p.57-59) nota-se que a preocupação maior foi examinar os processos, as práticas e os mecanismos por meio dos quais a AO acontece. É relevante destacar que esta ênfase não fez parte das temáticas estudadas no período anterior, embora autores internacionais como Easterby-Smith (1997) e Easterby-Smith e Araújo (2001), recomendassem a investigação da aprendizagem nas organizações enquanto processo. Outro aspecto que recebeu pouca atenção no estudo anterior de Godoy e Antonello (2011) e que se destaca no período 2006-2012 refere-se à articulação da AO com os temas da gestão do conhecimento e conhecimento organizacional, também considerado fundamental nos *handbooks* organizados por Easterby-Smith e Lyles (2003, 2011b).

3.2 Níveis de análise

A Tabela 3 mostra os níveis de aprendizagem focados nos estudos, lembrando-se que aqui eles também não são excludentes (Painel a), podendo um estudo examinar, simultaneamente, mais de um nível.

Tabela 3 - Níveis de aprendizagem focados nos estudos

(a) Nível	n	%	(b) Mais de um nível	n	%
Individual	52	41,9%	Individual e Grupal	5	4,0%
Grupal	16	12,9%	Individual e Organizacional	11	8,9%
Organizacional ou Intra-Organizacional	71	57,3%	Grupal e Organizacional	4	3,2%
Inter-Organizacional	14	11,3%	Individual, Grupal e Organizacional	3	2,4%
Não foi possível identificar	14	11,3%	Total	23	18,5%

Fonte: Resultados da pesquisa

Nota 1: No painel (a) o total não é 124 porque alguns estudos examinaram, simultaneamente, mais de um nível, como é observado no painel (b).

Nota 2: Tendo em vista que a quantidade de estudos que focaram o nível intra-organizacional foi pequena, decidiu-se agrupar os níveis organizacional e intra-organizacional.

Estes resultados indicam que os estudos analisados investigaram, predominantemente, os níveis individual (41,9%) e organizacional ou intra-organizacional (57,3%). Apenas 23 estudos focaram mais de um nível, sendo que 11 examinaram, concomitantemente, os níveis individual e organizacional.

Quanto a esta dimensão analítica é possível observar que os resultados encontrados repetem aqueles presentes nas revisões nacionais anteriores desenvolvidas por Loiola e Bastos (2003a) e Godoy e Antonello (2011, p. 56-57). Em relação à literatura internacional nota-se, no entanto, pequena preocupação em focar o nível individual, como atesta o estudo de Bapuji e Crossan (2004) que identificou que 67% dos estudos estavam direcionados para o nível organizacional, 13% para o nível grupal e apenas 5% para o nível individual.

3.3. Bases teórica e metodológica

No que se refere às **bases teóricas**, os resultados aqui expostos foram obtidos articulando aqueles referentes aos itens “definições empregadas no estudo” e “principais autores – internacionais e nacionais – utilizados”, destacando os principais autores presentes, de forma coerente, no arcabouço teórico orientador do estudo e na análise e discussão dos resultados. O quadro com autores e artigos não foi incluído devido ao seu tamanho (7 páginas) mas está disponível com os dois primeiros autores.

Os resultados encontrados indicam que, no conjunto de artigos analisados, a temática da AO tem sido estudada a partir de grande diversidade de autores representativos de abordagens teóricas também diferenciadas, sendo que 34,3% deles pertencem à perspectiva psicológica (em especial nas vertentes denominadas “processamento de informação”, “construção social” e “psicologia aplicada”).

Os autores mais citados são aqueles considerados clássicos dessa área de estudos: Argyris e Schön, Nonaka e Takeuchi, Senge, Kim, Lave e Wenger. Importante destacar que tais referências, com exceção de Lave e Wenger, também estavam presentes na revisão conduzida por Godoy e Antonello (2011, p. 59-60).

Observa-se também que a construção das bases teóricas dos artigos apoia-se fortemente na literatura internacional, sendo que os autores brasileiros nem sempre citam as pesquisas nacionais. Encontrou-se apenas 34 citações de autores e obras nacionais nos artigos examinados. Aqui nota-se algumas diferenças em relação ao estudo de Godoy e Antonello (2011, p.60-61) que apontava como autoras mais referenciadas Gardênia Abbad e Maria Teresa Leme Fleury e colaboradores. Na revisão aqui elaborada destaca-se, em primeiro lugar, Claudia Simone Antonello e colaboradores, seguida de Maria Teresa Leme Fleury e colaboradores. Paulo Negreiros Figueiredo continua em terceiro lugar com seis menções.

A **base metodológica** reuniu os autores utilizados para compor o item que descreve a metodologia de pesquisa utilizada no artigo.

Nas 280 referências citadas, foram encontrados recursos de natureza diversa: livros, capítulos de livros, artigos em periódicos, artigos apresentados em eventos científicos, teses, dissertações e textos publicados na Internet. Destas, 98 foram citados apenas uma vez tendo-se optado, para compor o Quadro 4 em utilizar somente as três referências mais citadas, onde observa-se que a obra de Yin é a mais citada, como ocorreu na revisão anterior (GODOY; ANTONELLO, 2011), porém, ele trata especificamente da modalidade estudo de caso. Examinando o conjunto de autores trazidos para dar suporte às escolhas metodológicas verificou-se uma maior diversificação que abrange tanto referências associadas às metodologias qualitativas quanto às metodologias quantitativas para o estudo da AO

Quadro 4 – Autores mais utilizados no item de “metodologia”

Referências metodológicas mais citadas	n
YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos . 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.	22
MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education . San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.	12
BARDIN, L. Análise de conteúdo . 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.	10

Fonte: Resultados da pesquisa

Nota: Total de 280 referências, sendo que 182 foram citadas duas vezes ou mais.

3.4 Perspectivas teóricas de aprendizagem nas organizações

A identificação das perspectivas teóricas de aprendizagem está assentada numa classificação estabelecida a priori tendo por base categorias presentes em Dierkes et al. (2001) e Antonello e Godoy (2011). Também neste caso encontram-se artigos que adotaram mais de uma perspectiva.

Na Tabela 5, abaixo, estão dispostos os resultados referentes a esta dimensão analítica.

Tabela 5 - Perspectivas teóricas de aprendizagem nas organizações

Perspectivas teóricas de aprendizagem	Adoção de uma perspectiva		Adoção de duas ou três perspectivas		Total	
	n	%	n	%	n	%
Psicológica - Processamento da informação	1	0,8%	10	8,1%	11	8,9%
Psicológica - Comportamental	3	2,4%	9	7,3%	12	9,7%
Psicológica - Construção Social	11	8,9%	18	14,5%	29	23,4%
Psicológica - Psicologia Aplicada	14	11,3%	20	16,1%	34	27,4%
Sociológica	2	1,6%	11	8,9%	13	10,5%
Antropológica	0	0,0%	1	0,8%	1	0,8%
Política	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Histórica	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ciência da Administração	30	24,2%	28	22,6%	58	46,8%
Econômica	6	4,8%	3	2,4%	9	7,3%
Não foi possível identificar					9	8,9%

Fonte: Resultados da pesquisa

Nota: O total não é 124 porque alguns estudos usaram, simultaneamente, mais de uma perspectiva. Há 67 artigos com uma perspectiva, 44 artigos com 2 perspectivas e 4 artigos com 3 perspectivas.

Em relação a esta dimensão analítica é importante pontuar que, comparativamente à revisão anterior (GODOY; ANTONELLO, 2011, p.64-65), diminuiu o número de artigos nos quais não foi possível identificar a perspectiva teórica de aprendizagem adotada. Verifica-se também que as perspectivas teóricas comumente adotadas são a Psicológica – em suas quatro vertentes – que representa 23,4% e a da Ciência da Administração com 24,2%, sendo também frequente o seu uso simultâneo, repetindo o padrão de 2011. No que se refere à perspectiva Psicológica destacam-se a vertente da Construção Social e da Psicologia Aplicada.

Chama atenção a inexistência de artigos orientados pelas perspectivas Antropológica, Política e Histórica, assim como a existência de poucos estudos nas perspectivas Sociológica e Econômica.

Estes achados, de certa forma, são coerentes com o que está exposto no item anterior referente às bases teóricas.

3.5 Natureza do estudo

A classificação dos artigos nessa dimensão analítica se revelou um processo complexo, pois nem sempre os autores declaram, explicitamente, a natureza de seus estudos exigindo dos pesquisadores a leitura atenta e cuidadosa dos mesmos. Além disso, é importante ressaltar aqui que as categorias descritas não são excludentes, havendo inclusive, casos em que os autores declaravam seu estudo como pertencente a uma determinada

categoria, mas que a leitura atenta do trabalho pelos pesquisadores apontou que outras categorias estavam envolvidas sendo, então, computadas como “percebidas” na Tabela 6.

Tabela 6–Natureza do estudo

Natureza do estudo	Declarada	Percebida	Total
Disseminação / divulgação / elaboração teórica	29	9	38
Descrever/narrar	55	21	76
Testar/verificar - Teorias/Modelos	15	6	21
Testar/verificar - Hipóteses	5	5	10
Testar/verificar - Conceitos/Construtos	11	7	18
Desenvolver/gerar Teorias/Modelos	11	1	12

Fonte: Resultados da pesquisa

Nota: O total não é 124 porque alguns estudos tinham uma natureza declara e outra percebida ou mais de uma natureza declarada.

Como na revisão de Godoy e Antonello (2011, p.67), verifica-se que em grande parte dos estudos, a preocupação dos autores esteve centrada em descrever/narrar os fenômenos estudados. É possível inferir que este resultado está associado ao fato de que grande parte das investigações (62,0%, como mostra o item “tipo de pesquisa”) tem sido realizada por meio de metodologias qualitativas, em especial de estudos de caso.

3.6 Amostra e/ou sujeitos pesquisados

Este item envolve a análise das informações relativas ao segmento de atuação dos sujeitos, à função ou cargo que eles desempenham nas empresas objeto de estudo e seu nível educacional.

Como na revisão elaborada por Godoy e Antonello (2011, p.69), grande parte dos pesquisados (46,0%) atua no setor privado. Quanto ao segmento de atuação, o mais representativo foi o de “serviços” (28,2%), seguido do “industrial” (18,5%). Comparadas ao estudo anterior, as informações registradas revelaram uma maior diversificação de segmentos.

Em relação à função/cargo exercida pelos sujeitos, predominam as investigações no nível de supervisão, gerência e direção (69,4%), como também detectado por Godoy e Antonello (2011). Como consequência deste perfil observa-se que 27,4% possui curso de graduação e 16,8% pós-graduação lato ou stricto sensu, perfazendo um total de 44,2% dos sujeitos pesquisados com nível educacional superior ou acima.

3.7 Tipos de pesquisa

A Tabela 7 foi organizada visando registrar os resultados referentes ao tipo de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do estudo. A classificação dos pesquisadores, neste caso, apoiou-se na informação dos autores dos artigos contida, na maioria dos casos, no item relativo à metodologia. Assim, não houve avaliação dos pesquisadores a respeito da adequação (ou não) da tipologia declarada.

Tabela 7 - Tipos de Pesquisa

Tipo de pesquisa	n	%
Revisão da Literatura	11	8,9%
Ensaio Teórico	21	16,9%
Pesquisa quantitativa		
Dados secundários	1	0,8%
Survey / Levantamento	20	16,1%

Tipo de pesquisa	n	%
Simulação	2	1,6%
Pesquisa qualitativa		
Estudo de caso	44	35,5%
Estudo Qualitativo Básico ou Genérico	22	17,7%
Pesquisa-Ação	1	0,8%
Análise do Discurso	3	2,4%
Fenomenologia	4	3,2%
História de Vida	1	0,8%
Pesquisa Documental	2	1,6%
Pesquisa multimétodo		
Estudo de caso com dados quantitativos e qualitativos	3	2,4%
Estudo de caso + Análise do discurso	2	1,6%
Estudo de caso + Fenomenologia	1	0,8%
Survey / Levantamento + Estudo Qualitativo Básico ou Genérico	1	0,8%

Fonte: Resultados da pesquisa

Na Tabela 7 pode-se verificar que 25,8% dos artigos foram classificados como estudos de revisão e teóricos, 18,5% como pesquisas quantitativas, 62,0% como pesquisas qualitativas e 5,6% como pesquisa multimétodo. De modo geral, tais resultados são similares àqueles encontrados por Godoy e Antonello (2011, p.68-69) destacando-se o estudo de caso como modalidade única e numa perspectiva multimétodo.

3.8 Paradigmas de pesquisa

Em relação a esta dimensão analítica, foi detectado que, na maioria dos estudos, os autores não se referem explicitamente ao paradigma de pesquisa adotado. Apenas 17 artigos declararam sua opção paradigmática. Assim, a tentativa de classificação desenvolvida pelos pesquisadores revelou-se uma tarefa bastante árdua. Conforme explicitado no item 3.2, a identificação e compreensão dos diferentes caminhos paradigmáticos, adotados nesta revisão, está apoiada em Gephart (2004) e Guba e Lincoln (1994)

Enfrentando tal dificuldade procurou-se, novamente, ler atentamente os artigos e examiná-los de forma holística. Assim, as categorizações feitas estão apoiadas num exame cuidadoso de vários aspectos: os autores tomados como referência para o embasamento do item metodologia, a forma de explicitação dos procedimentos metodológicos, a forma de tratamento e apresentação dos resultados e o tipo de conhecimento que se pretendia alcançar expresso na questão de pesquisa e objetivos do trabalho. No entanto é importante deixar claro que em 107 artigos o paradigma traz aquele percebido pelo pesquisador em função dos aspectos acima apontados.

Considerando-se então a opção paradigmática – declarada e percebida – 55,6% das investigações realizadas no campo da AO ocorre a partir do paradigma de orientação positivista e pós-positivista. A seguir, verifica-se que 33,1% dos estudos adotam elementos do interpretacionismo e construcionismo e, apenas, 0,8% do pós-modernismo e da perspectiva crítica. Tais resultados repetem a tendência encontrada em Godoy e Antonello (2011, p.66).

3.9 Principais resultados

Os principais resultados aqui apresentados dizem respeito apenas às pesquisas empíricas, portanto, não examinam os aspectos tratados nos estudos categorizados como “estado da arte” (que englobam os trabalhos teóricos e de revisão da literatura) nem que exploram “métodos de pesquisa” (focando as características metodológicas dos trabalhos publicados).

3.9.1 Processos/práticas e mecanismos por meio dos quais a aprendizagem nas organizações acontece

A primeira preocupação dos pesquisadores brasileiros aqui representados foi investigar os processos, as práticas e os mecanismos por meio dos quais a AO acontece. Os resultados indicam que, no período examinado, nas organizações brasileiras aprende-se:

- pela experiência no trabalho (atual e anteriores), por meio da prática profissional;
- a partir do uso, do exercício da prática;
- a partir da experimentação (pesquisa);
- a partir da interação, do diálogo e da colaboração com outros (incluindo agentes externos à organização);
- a partir do engajamento e da atuação com os mais experientes ou supervisores;
- por meio da reflexão sobre a ação e na ação, ocorrida no nível individual, das equipes de trabalho e organizacional;
- ao enfrentar problemas, situações desafiadoras e que envolvem improvisação;
- frequentando cursos de formação e/ou treinamentos;
- participando de grupos de estudo, fóruns de troca de experiência, programas de mentoria;
- quando existem ações organizacionais orientadas à aquisição, compartilhamento, controle e codificação do conhecimento;
- por meio da institucionalização do conhecimento nas práticas, rotinas e estratégias da empresa.

3.9.2. Articulação da aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e/ou conhecimento organizacional

Os estudos que integram os campos da AO com conhecimento organizacional e gestão do conhecimento aponta para a fertilidade desta integração, possibilitando melhor entendimento dos processos de aprender – em suas dimensões individuais e coletivas – assim como a compreensão dos mecanismos envolvidos em tais processos no universo organizacional.

3.9.3. Facilitadores e obstáculos da aprendizagem organizacional

Os resultados apontam para vários aspectos que se constituíram em facilitadores da AO nos ambientes estudados:

- habilidade gerencial e de liderança daqueles que ocupam postos de comando, destacando-se o comprometimento com os resultados, a visão crítica, a capacidade de detecção e correção de erros, visão de futuro e receptividade às mudanças;
- capacidade de processamento de informação e de aquisição e compartilhamento de conhecimentos (entre indivíduos e áreas);
- existência de processos de comunicação eficientes no interior das empresas;
- existência de processos contínuos e sistematizados de análise do ambiente organizacional;
- alinhamento do discurso com a prática;

- clima de abertura, confiança e *feedback* (especialmente em situações de trabalho em equipe);
- apoio da empresa para ações de treinamento formal;
- reflexão (em suas diferentes modalidades) sobre as situações e experiências de trabalho;
- interação entre os membros da organização.

Contrariamente, a inexistência de alguns desses aspectos, constituem-se barreiras ao desenvolvimento da AO, como se pode verificar abaixo:

- forma de liderança dos executivos;
- dificuldade de interação entre gestores;
- dificuldade entre culturas organizacionais diversas (entre organizações e no interior da mesma organização);
- resistência às mudanças e presença de raciocínio defensivo;
- dificuldade de relacionamento e interação entre os membros da organização;
- não-compartilhamento do conhecimento;
- falta de habilidade de comunicação individual e comunicação deficiente no nível organizacional;
- sobrecarga de trabalho;
- elevado nível de controle;
- experiências de sofrimento no trabalho.

3.9.4. *Aprendizagem organizacional e modelos/teorias de gestão*

Reforçando a ideia de que o campo da AO acaba por exigir o entendimento deste fenômeno estabelecendo-se interfaces com questões específicas da Ciência da Administração e do próprio gerenciamento da aprendizagem no interior das empresas, os estudos examinados focaram a ocorrência (ou não) da AO:

- em empresas que adotaram ferramentas de gestão estratégica;
- em empresas que utilizam o gerenciamento pela qualidade total;
- em empresas de economia de comunhão
- em situações que envolviam inovação;
- em empresas que utilizam ferramentas de melhoria contínua e de resolução de problemas.

Examinando-se os resultados encontrados nos quatro focos de investigação destacados percebe-se, em comparação com a revisão elaborada por Godoy e Antonello (2011), uma menor dispersão dos resultados obtidos nos estudos empíricos trazendo a possibilidade de agrupamento das principais conclusões apresentadas pelos pesquisadores e expostas acima. No entanto, é importante destacar, em função da natureza dos estudos e dos tipos de pesquisa que a grande utilização de metodologias qualitativas (em especial de estudos de caso e estudos qualitativos básicos e genéricos) inviabiliza a generalização dos resultados e a organização de modelos teóricos de maior alcance.

3.10 *Sugestões para estudos futuros*

Dos 124 artigos analisados, apenas 44 (35,5%) apresentam sugestões para estudos futuros. Além dos artigos que centram suas sugestões apenas na ampliação das investigações realizadas propondo amostras mais representativas, pesquisas comparativas que envolvam diferentes tipos de empresas e ambientes organizacionais, replicando métodos e instrumentos de coleta de dados (também presentes em Godoy e Antonello, 2011, p.72-73) foi possível identificar, no conjunto de artigos analisados, a preocupação com o aprofundamento e o aumento de trabalhos que investiguem as seguintes subáreas do campo da AO:

- memória organizacional e esquecimento;

- aprendizagem e cooperação interorganizacional e em redes sociais;
- aprendizagem e desenvolvimento de capacidades tecnológicas;
- natureza política da aprendizagem, envolvendo as relações de poder e dominação;
- relação entre AO e competências nos níveis individual e, especialmente, organizacional;
- transferência da aprendizagem e do conhecimento;
- relação entre AO e desempenho corporativo;
- relação entre AO e inovação (incrementais e/ou radicais) e seus impactos sociais e econômicos;
- relação entre AO e estratégia;
- mecanismos que envolvem a relação da AO com o conhecimento organizacional;
- articulação entre os níveis individual, grupal e organizacional;
- aprendizagem no nível das equipes de trabalho.

As sugestões relativas às questões metodológicas dos estudos propõem:

- adoção de estudos longitudinais;
- aplicação de modelos de equações estruturais e redes neurais que propiciem melhor entendimento das relações de causalidade entre os fenômenos;
- elaboração e validação psicométrica dos instrumentos utilizados;
- utilização de estudos qualitativos que permitam explorar e aprofundar a natureza processual dos fenômenos relativos à AO (destacando-se a etnometodologia, a autoetnografia, a história oral e a história de vida).

Em relação às sugestões de caráter metodológico percebe-se que a segunda e a terceira já haviam sido apresentadas no estudo de Godoy e Antonello (2011), sendo que a primeira e a última constituem-se em novas recomendações.

4 Considerações Finais

Os resultados aqui apresentados indicam que os estudos sobre AO no Brasil, no período 2006-2012, mostram algumas diferenças em relação à produção anterior que abrangeu de 2001 a 2005 (GODOY; ANTONELLO, 2011).

Em primeiro lugar, ampliam-se os focos de investigação objeto de estudo, em especial aqueles que examinaram os “processos/práticas e mecanismos por meio dos quais a aprendizagem nas organizações acontece” e a “articulação entre AO, gestão do conhecimento e/ou conhecimento organizacional”.

É interessante relembrar que autores como Easterby-Smith (1997) e Easterby-Smith e Araújo (2001), em estudos seminais sobre o tema, já destacavam a relevância de se investigar a AO enquanto fenômeno processual. Observa-se ainda que a literatura internacional, buscando atender essa demanda, trouxe a contribuição da perspectiva sociológica que, segundo Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), propõe que a aprendizagem e o conhecimento organizacional são fenômenos sociais e culturais, baseados em práticas e situados em contexto, a qual foi utilizada em vários dos artigos brasileiros aqui analisados. Além disso, Antonello e Godoy (2009), ao proporem uma agenda para os estudos em AO no Brasil, destacam a relevância de se ampliar esse foco de investigação.

Outro foco de investigação destacado no período refere-se ao exame da AO de forma articulada com os temas da gestão do conhecimento e conhecimento organizacional recorrendo-se a autores internacionais para dar suporte a estas possibilidades de integração. É relevante apontar a atualidade desse foco investigativo, analisado e discutido na literatura internacional como mostram Vera et al. (2011) e Easterby-Smith e Lyles (2011a), ao mapearem estes tópicos mostrando em que aspectos eles se aproximam e se distinguem, assim como a especificidade de seus objetos de estudo.

Em segundo lugar, nota-se uma diferença em relação aos autores nacionais mais referenciados que, na revisão aqui apresentada, traz a indicação de Claudia Simone Antonello e colaboradores, embora ainda seja pequena a representatividade da produção nacional nos artigos que cobrem o período 2006-2012.

Em terceiro lugar, a produção 2006-2012 indica que os estudos empíricos abarcaram diferentes segmentos de atuação dos sujeitos, diferentemente da revisão anterior. No entanto, grande parte dos sujeitos pesquisados ainda pertence ao setor privado e as pesquisas focam níveis de supervisão, gerência e direção, como identificados por Godoy e Antonello (2011). Assim, entende-se que permanece o alerta destas autoras para que se amplie as investigações realizadas junto ao setor público, ao terceiro setor, ao agronegócio e às organizações de pequeno e médio porte.

Em quarto lugar, foi possível encontrar uma menor dispersão dos resultados referentes aos estudos empíricos produzidos no período 2006-2012, os quais apontam para a importância das práticas informais de aprendizagem que ocorrem no interior das organizações mostrando, inclusive, em alguns estudos, como determinados ambientes e maneiras de participação dos indivíduos em seus locais de trabalho produzem, facilitam ou se constituem em barreiras ao desenvolvimento da aprendizagem, especialmente nos níveis individual e organizacional.

Uma última diferença, em relação à produção anterior, diz respeito às opções metodológicas notando-se uma maior diversificação dos autores utilizados para dar sustentação ao emprego, tanto das metodologias qualitativas quanto das metodologias quantitativas. No entanto, ainda é muito pequeno o número de autores que explicitam sua opção paradigmática.

Embora tais diferenças sejam relevantes e mostrem novas maneiras de se olhar o fenômeno da AO no Brasil, algumas questões parecem ainda necessitar de maior aprofundamento.

Neste caso, aponta-se a questão dos níveis de aprendizagem, com poucos estudos voltados aos níveis grupal e interorganizacional e nenhum direcionado ao nível societal, além do pequeno número de pesquisas preocupadas com o exame das “ligações entre os vários níveis de análise”, como recomendaram Godoy e Antonello (2009, p. 278).

Além disso, se mantêm enquanto perspectivas teóricas mais representativas aquelas baseadas na Psicologia (em especial, as vertentes da construção social e da psicologia aplicada) e na Ciência da Administração, com a introdução de alguns estudos com ênfase na Economia e na Sociologia. Neste sentido, a produção do período 2006-2012 não incorpora conceitos e modelos teóricos oriundos de outros campos do conhecimento, como seria de se esperar para um campo aplicado e multidisciplinar como a Administração, como sugerido por Antonello e Godoy (2009) e especificado em Dierkes et al (2001)

Embora seja pequeno o número de artigos (35,5%), produzidos entre 2006-2012, que apresentaram sugestões para estudos futuros, destaca-se aqui a relevância de algumas subáreas que parecem especialmente promissoras por refletirem temáticas que vem recebendo atenção especial de autores internacionais reconhecidos no campo. Assim, sugere-se aqui alguns tópicos que poderão ser focados nas pesquisas nacionais no futuro - aprendizagem no nível das equipes de trabalho; articulação AO e conhecimento organizacional; o impacto da AO no desempenho corporativo; relação entre AO e utilização do conhecimento; relação entre AO e estratégia; AO como fenômeno multinível – todos também destacados por Easterby-Smith e Lyles (2011a) e Crossan, Maurer e White (2011).

Finalizando, ao retomar às cinco questões que Antonello e Godoy (2009) consideram merecedoras de maior atenção (expostas na seção 1), os resultados apresentados indicam que apenas em relação àquela que destaca a importância de se examinar a **natureza processual da aprendizagem** nota-se algum progresso, com um aumento do número de estudos que examinaram este tema, como objeto de estudo principal ou de forma articulada a outros

aspectos. Assim, novas investigações que explorem os **níveis de aprendizagem**, a **neutralidade da meta** (a aprendizagem como algo positivo ou negativo), a **relação entre aprendizagem e mudança** e a **natureza política da aprendizagem** são necessárias ao entendimento e reflexão sobre esse campo de estudos e deverão ser estimuladas entre os pesquisadores brasileiros que se dedicam ao tema.

Acredita-se que o estudo aqui proposto trouxe uma importante contribuição ao mundo acadêmico na medida em que posiciona e analisa a produção brasileira entre seus próprios muros e em relação ao contexto internacional, o que poderá levar à reflexão dos pesquisadores brasileiros a respeito dos temas focados, arcabouços teóricos utilizados e escolhas metodológicas, orientando desenvolvimentos futuros. Na medida em que o estudo identifica a trajetória das investigações realizadas, assim como sintetiza e articula os resultados encontrados, poderá fornecer indicadores também àqueles profissionais – especialmente gestores - que estão atuando nas organizações a respeito dos fenômenos que cercam a AO e que estão (ou não) presentes no universo das empresas, auxiliando-os na adoção de novas práticas que propiciem a ocorrência da aprendizagem em seus vários níveis.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.), **Aprendizagem organizacional e competências**, Porto Alegre: Artmed, 2005. p.12-33.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.3, p. 266-281, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Ed.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.
- BELL, S.; WHITWELL, G.; LUKAS, B. Schools of thought in organizational learning, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 1, p. 70-86, 2002.
- CONTU, A.; WILLMOTT, H. Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. **Organization Science**, v. 14, n. 3, p. 283-296, 2003.
- CROSSAN, M.; GUATTO, T. Organizational learning research profile. **Journal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 1, p. 107-12, 1996.
- 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.
- CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR Decade Award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v.36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- DIERKES, M.; BERTHOIN ANTHAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p 375-94, 1993.

DRAGONETTI, N. C., ANTONACOPOULOU, E. P., BROEKHUIZEN, M. C. S.; PATNAIK, S. Organisational learning: A review, a critique and a way forward. In: First Organisation Studies Workshop - Theorising Process in Organizational Research. **Proceedings** ... Santorini: Greece, 2005.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085–113, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (eds). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. The evolving field of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds), **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011a. p. 1-20.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds), **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011b.

FERDINAND, J. Power, politics and state intervention in organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 435-451, 2004.

GEPHART, R. P. From the Editors: Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil. Uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Ed.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 51-77.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 105-117.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v 2, n. 88, p. 115, 1991.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201. Jul./Set. 2003a.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. Ampliando perspectivas para a análise da pesquisa sobre aprendizagem organizacional: uma tréplica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 213-219, Jul./Set. 2003b.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. New York: Sharpe, 2003.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões da literatura. In: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (org.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2000. p.191-198.

TSOUKAS, H; CHIA, R. On organizational becoming. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-582, 2002.

VERA, D.; CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.), **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011. p. 153-180.