

FATORES DE EFICÁCIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA: PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE ANÁLISE

*FACTORS FOR LEARNING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS FROM THE PERSPECTIVE OF CHANGE
MANAGEMENT IMPLEMENTATION: PROPOSED ANALYSIS INSTRUMENT*

Fábio Francisco de ARAUJO

UFF - Universidade Federal Fluminense
fabiofdearaujo@gmail.com

Maria Angela Campelo de MELO

PUC-Rio
macm@puc-rio.br

Recebido em 05/2014 – Aprovado em 04/2015

Resumo

Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa bibliográfica que identificou os principais fatores a serem considerados pelas empresas ao implementar um processo de mudança que incentive a aprendizagem organizacional. Revisaram-se estudos acadêmicos sobre aprendizagem e mudança organizacionais, interpretando seus achados com vistas a aprimorar o conhecimento sobre a relação entre esses processos. Identificaram-se dezessete fatores que contribuem para eficácia da aprendizagem organizacional no processo de mudança, relativos ao planejamento, relativos à mudança e relativos aos procedimentos para implementação desses processos. Para cada fator identificado, foi apresentada uma lista de referências com os autores que o mencionam, tendo o objetivo de auxiliar os pesquisadores e os executivos, para facilitar a consulta e o aprofundamento de cada construto, apoiar novas pesquisas, e apoiar mensurações e análises. Esses fatores podem subsidiar o processo de planejamento da organização, promovendo mudanças planejadas e possibilitando que seus funcionários aprendam diante de um contexto de mudança.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional; Mudança; Fatores de Eficácia.

Abstract

This paper presents a set of factors which can contribute to the effectiveness of learning organizational in change managing process implementation. Following the main research strands on the issues, we reviewed academic studies on learning organizational and change managing, interpreting their findings in order to improve knowledge about the relationship between these processes. The focus is in the non-structural factors related to cognitive, behavioral and work process. They may enhance the explanatory power of structural features of learning organizational in change managing process where the latter's effectiveness is concerned. The identified factors were grouped in three dimensions. The three dimensions are dimension of change, dimension of planning and dimension of change management implementation. They were divided into sets of observable variables, which were consolidated into an instrument – reference lists – with a view to helping scholars and practitioners in assessing the change management rank in these factors.

Keywords: *Learning Organizational; Change Management; Factors for Effectiveness.*

1 INTRODUÇÃO

As demandas da sociedade contemporânea impõem novas exigências às organizações, constantemente forçadas a realizar mudanças internas e estruturais para responder à complexidade e transformações do contexto em que atuam (Arrighi, 1996; Courtney et al., 1997; Trist, 1976). Assim, esse novo contexto fomenta discussões sobre os processos de geração, disseminação e armazenamento do conhecimento no ambiente organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Em função de como o processo é estabelecido, essa constante necessidade de transformação gera impactos tanto positivos quanto negativos.

Quando a mudança ocorre de forma forçada, sem envolvimento e participação das pessoas, como mera adaptação a uma demanda urgente, processos de mudanças podem desorientar os funcionários em relação ao rumo da empresa (Lima & Bressan, 2003). Se bem planejados, contudo, esses processos podem se transformar em fontes de oportunidades e experiências de aprendizagem (Casey, 1999). De acordo com Silva e Baptista (2009), a aprendizagem organizacional é útil para a formulação de estratégias de uma empresa, pois permite uma reflexão contínua, promovendo ajustes de ações ou a formulação de novas estratégias. Portanto, a identificação e a análise dos processos pelos quais as pessoas aprendem têm se revelado cada vez mais relevantes para a sobrevivência das organizações no longo prazo (Brandão & Borges-Andrade, 2009).

Nesse contexto, este artigo investiga as construções teóricas sobre o processo de mudança e a questão da aprendizagem nas organizações, visando avançar no conhecimento do tema e, assim, contribuir para a construção de novas proposições de pesquisa. O seu objetivo é identificar, a partir de uma revisão de literatura, os fatores que contribuem para a implementação de um processo de mudança que incentive a aprendizagem na organização e, como ensina Bourdieu (1996), o uso reflexivo dos conhecimentos sistematizados nesse processo.

O artigo foi estruturado em torno dos temas recorrentes nos estudos revistos: i) a necessidade de mudanças contínuas no contexto organizacional; ii) a importância do aprendizado organizacional no contexto de mudança; iii) o planejamento como aprendizado organizacional. Ao final, é apresentado um quadro teórico com os principais fatores identificados na revisão de literatura. Por fim, a última seção apresenta as discussões e considerações finais.

2 ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA, ESTRUTURA E DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O interesse por entender o contexto da aprendizagem organizacional é relativamente recente na literatura de gestão. Somente a partir da segunda metade do século XX é possível encontrar autores preocupados com esse tema, mas os estudos inicialmente desenvolvidos eram incipientes e superficiais. Apenas nos anos noventa é que se viu uma maior presença do tema na literatura, sobretudo na internacional. A questão da mudança nas organizações, por sua vez, é discutida há mais tempo nos estudos organizacionais e vem ganhando mais intensidade ao longo dos anos, tendo em vista o reconhecimento de que é um fenômeno constante e que a compreensão de seus aspectos e nuances, ao longo do tempo, é fundamental para sobrevivência organizacional.

No Brasil, os estudos acadêmicos sobre aprendizagem e mudança organizacionais são, em sua maioria, de caráter qualitativo e interpretativo. Faz-se, aqui, uma revisão desses estudos, interpretando seus achados com vistas a aprimorar o conhecimento sobre a relação entre esses processos. Dessa forma, o artigo situa-se em uma perspectiva interpretativa (Amaral-Baptista et al., 2010; Brown, 1997), na qual, como assinala Geertz (1973, p. 35), estudos constroem-se sobre outros, não retomando no ponto em que esses pararam, mas aprofundando as mesmas questões, tornando os novos estudos mais bem informados e mais bem conceituados. Avança-se, assim, nesse processo, buscando novas proposições de pesquisa sobre os temas de análise.

A identificação de elementos da implementação de um processo de mudança estimulador da aprendizagem na organização complementa o poder explicativo de características dos temas

estudados, o que é útil para as organizações que procuram realizar mudanças alinhadas ao aprendizado, pois permite o uso reflexivo dos conhecimentos sistematizados (Bourdieu, 1996). Esses fatores também podem subsidiar o processo de planejamento da organização, promovendo mudanças planejadas, o que possibilita que seus funcionários aprendam diante de um contexto de mudança.

Em razão das limitações existentes no país em matéria de acesso a pesquisas, para a pesquisa bibliográfica deu-se preferência a periódicos do sistema QUALIS e a anais de congressos acadêmicos, tendo sido privilegiados os trabalhos difundidos em veículos de maior difusão e com maior credibilidade, como os anais da EnANPAD, do EnEOS e do EnGPR. Foram também utilizados artigos clássicos e seminais sobre os temas de estudo. Seletivamente, incluíram-se ainda livros, artigos de jornais e revistas não-acadêmicas, quando se entendeu relevante para a pesquisa.

Os trabalhos examinados são heterogêneos nos seus objetivos e nas suas abordagens. Embora existam diferenças significativas entre os processos de mudança e entre a capacidade e os meios de aprendizagem nas organizações, como sublinham Karawejczyk e Telles Filho (2008), assim como diferentes conceituações de aprendizagem nas organizações, não foi possível aprofundar esses aspectos nesse estudo.

3 A NECESSIDADE DE MUDANÇAS CONTÍNUAS NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos estudos organizacionais frisam a necessidade de entender o contexto ambiental. De acordo com Courtney et al. (1997), as organizações atuam sobre um ambiente incerto, que se comporta de forma imprevisível, em constante mutação. Essa preocupação não é recente: em meados do século XX, o professor

Eric Trist já tinha desenvolvido o conceito de turbulência no ambiente organizacional, observando que as organizações atuam em um ambiente complexo, interdependente e incerto (Trist, 1976).

No entanto, somente no final do século passado, a partir dos avanços tecnológicos e da globalização (Canclini, 2003), disseminou-se com maior intensidade essa fluidez e turbulência do ambiente. Segundo Arrighi (1996), o final do século XX foi um tempo marcado por muitas mudanças no ambiente e essa nova dinâmica, sobretudo no que diz respeito ao aumento de capacidade e à velocidade de trocar informações, causou forte impacto nos mercados e nas formas de celebrar negócios.

Segundo o geógrafo brasileiro Milton Santos (1996), a sociedade moderna é caracterizada por uma dinâmica completamente nova, em que as pessoas adquirem maior capacidade e necessidade de mobilidade, e os fluxos econômicos, sociais e informacionais caminham em tempo real de uma parte à outra no mundo. Castells (1999) chama esse fenômeno de “sociedade em rede”, onde as pessoas de diferentes lugares do mundo podem interagir por meio de recursos tecnológicos. No mesmo contexto, Lévy (1997) constata que as ferramentas da tecnologia da informação criaram um espaço paralelo, o qual chamou de ciberespaço. Esse local virtual permite que as pessoas possam trocar informações constantemente, que circulam com maior intensidade e velocidade.

A nova realidade do mundo contemporâneo, cada vez mais efêmera, instável e flexível (Harvey, 1992), produz grandes mudanças no ambiente organizacional. Nesse cenário de globalização aliada às tecnologias de comunicação e informação, vê-se claramente a exclusão das

fronteiras entre países e economias, entre sociedade e organização (Vakaloulis, 2001). A intensificação das relações entre países requer das empresas estratégias que garantam a continuidade em seus próprios mercados domésticos e permitam ganhar espaço em mercados estrangeiros. Desse modo, a globalização aumenta a competitividade entre as organizações, tornando o ambiente cada vez mais fluido e incerto (Araujo, 2011; Arrighi, 1996; Courtney et al., 1997; Guy, 1990; Harvey, 1992).

Em seu artigo clássico, *A Globalização de Mercados*, Levitt (1990), observa que esse não é um fenômeno local, fornecendo um argumento para a comercialização nos mercados estrangeiros. Segundo ele, as novas tecnologias de comunicação e de informação levam as pessoas a desejarem, em todos os lugares, as mesmas coisas. O mundo estaria caminhando para um grande mercado comum, no qual as pessoas desejam os mesmos produtos, serviços e estilos de vida. Em sentido oposto, Robertson (1999), Moreira (1994) e Schiffman et al. (2008) defendem que a homogeneização dos mercados é um mito. Para o autor, a estratégia global acaba atingindo somente os consumidores que têm preferência por marcas ou produtos internacionalizados. As empresas globais que expandem seus negócios além de suas fronteiras (Santos, 1996, p.16) precisam compreender as necessidades próprias dos consumidores locais. Assim, como colocam Araujo e Chauvel (2007), é preciso considerar os gostos, a cultura e preferências, realizando adaptações sempre que necessário, visando aproximar o produto ou serviço desses consumidores.

Dessa forma, a globalização forçou as organizações a se adaptarem a esse ambiente fluido (Arrighi, 1996), que acentua a interdependência entre os países, empresas e as pessoas. Segundo Santos (2002), esse novo

modelo de organização mundial apresenta três elementos principais: 1) uma dependência crescente de novas tecnologias de pesquisa e desenvolvimento, que conduz a um maior foco em ciências básicas e aplicadas; 2) a reorganização da divisão internacional do trabalho; e, 3) exacerbamento das disputas internacionais pelo domínio dos mercados, como resultado das novas escalas de produção, o que leva as nações a alianças político econômicas para ganhar força para a concorrência com outras regiões do globo terrestre.

No atual cenário dos negócios, o ambiente torna-se mais competitivo, obrigando as organizações a conquistarem um espaço de forma cada vez mais feroz (Hamel & Prahalad, 1985). Para que se torne possível fazer frente a todas as mudanças ocorridas nos últimos anos no mundo e, conseqüentemente, nas organizações, é preciso estar sensível às características desse novo ambiente do mercado de trabalho e, dentro do possível, elaborar meios para enfrentar a realidade de competitividade que se projeta com cada vez mais força (Cappelli, 1999; Greenberg, 1999; Harvey, 1992).

Da mesma forma, os profissionais que vão atuar no mercado de hoje precisam aprender a lidar com os desafios impostos pelo ambiente turbulento (Trist, 1976). A atuação no mercado local implica a demanda por profissionais capazes de lidar com as novas exigências do mercado, capazes de reconhecer e enfrentar situações próprias dessa nova época e, sobretudo, capazes de trazer respostas adequadas e soluções eficientes (Brandão & Borges-Andrade, 2009). Por sua vez, a internacionalização também implica a demanda por profissionais capazes de interagir com as especificidades do mercado em que se está avançando, capacitados para atuar em mercados estrangeiros, que procuram tornar o negócio mais próximo daquele público (Araujo,

2011). Dessa forma, é cada vez mais importante desenvolver profissionais com as competências necessárias e com capacidade de aprendizado para atender às novas imposições e exigências do mercado globalizado.

4 ASPECTOS DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Um ambiente altamente turbulento, caracterizado por interdependência, incerteza e complexidade (Trist, 1976), como visto, exige das organizações transformações contínuas, não apenas para ampliar os seus negócios, mas, sobretudo, para garantir sua sobrevivência. No entanto, a mudança organizacional não é um processo trivial.

A mudança organizacional pode ser entendida como uma alteração nos “componentes organizacionais ou nas relações entre a organização e seu ambiente” (Lima & Bressan, 2003, p.25). Para Oliveira (1995), a mudança organizacional diz respeito às grandes transformações estruturais ou rápidas alterações na conjuntura da organização. O processo de mudança pode envolver um ou mais componentes organizacionais, atingindo as pessoas, o trabalho, a estrutura formal ou a cultura organizacional, isolada ou conjuntamente, sendo planejado ou ocorrendo de maneira menos deliberada.

De acordo com Wood Jr. (1992), as mudanças que interessam às organizações podem ocorrer tanto no contexto externo, relativas ao ambiente, quanto no contexto interno, relativas a ajustes estruturais em seus produtos ou serviços ou na forma de operar, geralmente implementados para responder ao contexto externo.

De acordo com Lima e Bressan (2003), quando se discute mudança organizacional, está se referindo

às mudanças implementadas no contexto interno da organização. Segundo Wood Jr. (1992), um processo de mudança organizacional pode ser acionado por uma crise interna da organização. Por outro lado, mutações no contexto externo afetam intensamente a atuação das organizações que precisam realizar as adaptações necessárias em seu contexto interno. Como colocam Araujo e Tomei (2011), o ambiente está cada vez mais competitivo, sobretudo diante de um ambiente cada vez mais globalizado, o que impõe às organizações a necessidade de desenvolver uma capacidade de mudança contínua.

Mintzberg (1998) observa que o processo de mudança organizacional pode acontecer em dois focos, traduzindo-se em mudança estratégica e mudança organizacional. A mudança estratégica redefine para onde a organização caminha, propondo-se modificar a visão, o posicionamento, os programas e até os produtos ou serviços. A mudança organizacional relaciona-se com o estado em que a organização está, alterando a cultura, a estrutura, os sistemas e até as pessoas.

Ghoshal e Bartlett (2000) sublinham que o ideal é que a mudança ocorra de forma planejada, estabelecendo-se um plano sistemático de ação que cuidadosamente prepare e seqüencie os diversos estágios da mudança. No mesmo sentido, Castro et al. (2008) sustentam que a perspectiva da mudança planejada é útil para estabelecer processos estratégicos que partem de alguma visão previamente articulada em direção ao futuro desejado.

Weick (2000) defende que o processo de mudança obedece à hierarquia interna da organização, devendo ser alinhado aos interesses de quem detém o poder dentro da organização. Reforçando essa visão, Bateman e Snell (2006) defendem que o processo de mudança deve ser administrado pelos gestores. Segundo esses

autores, essa administração do processo de mudança somente será eficaz se forem observados três aspectos relevantes. O primeiro é um planejamento de ação, levando a organização de um estágio atual para um estado futuro planejado. O segundo é um planejamento de reação, para que o funcionamento da organização no estado futuro atenda às expectativas, ou seja, que a mudança funciona como planejada ou precisa ser adaptada ou modificada. O terceiro é há um planejamento de custos, no intuito de observar se a transação é realizada sem custo excessivo tanto para os membros da organização quanto para própria organização.

Em linhas gerais, as fases por que passa um processo de mudança planejada são basicamente três: iniciação, implementação e institucionalização. Na iniciação, novas idéias são introduzidas. Na implementação, essas novas idéias são operacionalizadas no processo de mudança, sendo incorporadas à organização. Pela institucionalização, o que foi mudado passa a integrar as normas e rotinas da organização, transformando-se em novas práticas de trabalho na organização (Karawejczyk & Telles Filho, 2008).

Bateman e Snell (2006, p. 591) destacam que “as pessoas são a chave para a mudança bem-sucedida”. Assim, as pessoas devem ter interesse e um papel ativo em ajudar o negócio como um todo, inclusive as mudanças que serão implementadas. Nesse sentido, a implementação da mudança é uma excelente oportunidade de aprendizado tanto para organização quando para os seus membros.

5 A IMPORTÂNCIA DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE MUDANÇA

Alguns estudiosos relacionam a noção de mudança aos conceitos de aprendizagem nas organizações. A aprendizagem organizacional é uma alternativa aos pressupostos da escolha racional, como uma variável a mais a se unir às demais ferramentas organizacionais (Villardí e Leitão, 2000). Ruas e Antonello (2003) entendem que a aprendizagem organizacional somente pode ter sentido para a ciência da administração se associada a processos de mudança e sua vinculação à compreensão do que pode facilitar ou dificultar as modificações ocorridas nas organizações, como as diferentes formas de estrutura organizacional, as novas tecnologias, os processos e as práticas de trabalho, bem como as redefinições estratégicas.

De acordo com Tsang (1997), a aprendizagem nas organizações relaciona-se com as atividades que acontecem em uma organização, gerando metáforas sobre a transferência de informações de um domínio individual, reconhecidas como fonte, para as organizações. Por sua vez, Bastos et al. (2002) alertam que esse conceito agrega problemas decorrentes da transposição de noções da dimensão individual (aprendizagem individual) para a compreensão de fenômenos que ocorrem na dimensão coletiva (aprendizagem organizacional).

Para Brandão e Borges-Andrade (2009, p.2) “aprender implica mudar conhecimentos, habilidades ou atitudes anteriores. Constitui uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, transferível para novas situações com as quais ela se depara”. Nesse sentido, a aprendizagem é considerada um processo dinâmico, que tem um papel fundamental para promover mudanças qualitativas na forma como uma pessoa vê,

entende, conceitua e experimenta algo (Matthews & Candy, 1999).

Segundo Senge (1999), as unidades fundamentais inerentes ao conceito de aprendizagem nas organizações são as equipes, tendo em vista o seu potencial de mudança transformadora, a qual, segundo o autor, enfatiza a cultura e os modelos mentais compartilhados sinergicamente alinhados ao pensamento estratégico.

O processo de mudança organizacional planejada, muito além de exigir o estabelecimento prévio de objetivos, requer que seja avaliado seu próprio significado para a organização, explicitando-se como é entendido e gerado. Além disso, é preciso estabelecer o tempo para se obter os resultados desejados. Nesse contexto, o processo de mudança, imerso nas idéias contemporâneas de aprendizagem organizacional, integra o conhecimento e a comunicação, inserindo ações em torno de objetivos que orientam os processos da organização (Castro et al., 2008). Para Rodrigues e Fandiño (2004), a aprendizagem operacionaliza mudança organizacional, pois as pessoas são o centro de todo e qualquer processo de transformação/mudança enquanto seres sociais conscientes. Nesse sentido, as relações do processo de mudança e o direcionamento das atitudes das pessoas, enquanto agentes do processo, devem seguir de forma equilibrada e conjunta, permitindo que elas passem por essa transformação junto com a organização, utilizando o processo como fonte de aprendizado.

As considerações de Rodrigues e Fandiño (2004) vão ao encontro da contribuição de Bateman e Snell (2006), enfatizando que as pessoas não podem ser ignoradas na implementação de mudanças nas organizações. Ao contrário, elas devem ser chamadas a participar e acompanhar esse processo, pois as novas idéias serão compreendidas e aplicadas pelas pessoas,

ocasionando a compreensão de fenômenos na dimensão coletiva, o que promoverá a aprendizagem organizacional (Bastos et al., 2002).

Entretanto, quando se discute aprendizagem nas organizações, os autores divergem quanto ao nível de análise da aprendizagem, dividindo-se entre os que defendem que a aprendizagem ocorre no nível individual (Argyris & Schon, 1996; Duck, 1993), e os que a percebem ocorrendo no nível organizacional (Probst & Buchel, 1997; Edmolson & Moingeon, 1998; Fiol & Lyles, 1985). No nível individual, a aprendizagem efetivamente acontece por meio dos membros da organização, sendo indivíduos que criam formas organizacionais que possibilitam o aprendizado e facilitam a transformação (Argyris & Schon, 1996; Abbad et al., 2003). No nível organizacional, a aprendizagem é considerada um processo com a finalidade de melhorar ou mudar a realidade organizacional (Fiol & Lyles, 1985).

Ruas e Antonello (2003) propõem tratar a aprendizagem nas organizações por meio dos seus níveis de análise, por ser uma definição multidimensional. Para eles, a dicotomia acima explicitada somente tem valor para defesa de um posicionamento teórico que, na prática, pouco contribui para o processo de mudança organizacional. Portanto, em vez de polarizar, o ideal é que seja provida uma articulação entre os níveis individual e organizacional, no sentido de ajudar a promover o aprendizado nas organizações da forma mais ampla possível.

Para Crozier (1994), independentemente do debate sobre os níveis em que se efetua, a aprendizagem deve ser percebida como um processo de criação coletiva, em que os membros da organização criam as regras e sua operacionalização a partir do ensaio e do erro. Para ele, o processo de aprendizagem coletiva é útil para desenvolver novos modelos relacionais

com impacto para além da mudança comportamental, pois o envolvimento grupal é crucial para promover o debate e gerar reflexões críticas.

Assim como Ruas e Antonello (2003), autores como Probst e Buchel (1997) sustentam que deve haver uma articulação entre os dois níveis de aprendizagem, sobretudo porque ela deve ser planejada visando beneficiar o sistema organizacional como um todo. Assim, a aprendizagem no nível organizacional será mais ampla quando incluir o nível individual. Essa articulação pressupõe que a mudança ocorra no nível organizacional, que o conhecimento e valores coletivos sejam resultado do processo de mudança, que os padrões comportamentais e normativos coletivamente compartilhados se mostrem modificados segundo o que foi proposto no processo de mudança (Probst & Buchel, 1998).

Para enfrentar essa questão com maior propriedade, é possível recorrer a March (1991). Esse autor considera tanto o nível individual quanto o nível organizacional no processo de aprendizado nas organizações, defendendo que o conhecimento é desenvolvido por meio da aprendizagem. Para March (1991), o conhecimento existente na organização pode ser difundido por diferentes formas de ensino e a organização socializa esse conhecimento para os seus funcionários por meio de seus valores, crenças e práticas já consolidadas no nível organizacional, que compõem o que pode ser chamado de código organizacional, esteja esse escrito ou não. Por outro lado, o autor reconhece o nível individual da aprendizagem e menciona que o código organizacional pode receber influência das crenças individuais dos membros da organização. Mas, segundo ele (1991), essa influência pode ser salutar na medida em que existam trocas entre as pessoas. Por exemplo, um funcionário pode influenciar o outro a partir de

seus valores pessoais e, sobretudo, um novo funcionário ao ser doutrinado pelo código organizacional existente pode trazer novos valores presentes no ambiente externo para a empresa, que pode ser aprendidos pela organização. Essa interação no processo de aprendizado foi chamada de aprendizagem mútua (March, 1991).

A aprendizagem mútua tem conseqüências positivas e negativas tanto para os indivíduos envolvidos quanto para organização. De acordo com March (1991), essa forma de aprendizagem envolve conflitos entre o curto e longo prazo, mas também oferece ganhos de conhecimento individual e ganhos de conhecimento coletivo. A melhor forma de administrar a aprendizagem mútua para potenciar os seus efeitos e gerar resultados satisfatórios para organização é justamente por meio do planejamento, isso é, a organização deve planejar a forma mais adequada de difundir o seu conhecimento interno, bem como a forma mais adequada de receber e trocar o conhecimento individual de seus membros.

Para Duck (1993) defende que a mudança é, na verdade, um processo pessoal. Portanto, para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer suas atividades no mesmo sentido das novas idéias. Assim, o processo de mudança depende de que os empregados compreendam bem as estratégias da empresa e as razões da mudança para traduzir em ações adequadas. Por sua vez, Argyris (1977) esclarece que as organizações devem criar condições e meios para que as pessoas consigam o aprendizado por meio da mudança, seja esta mudança relacionada a valores e a suposições pessoais ou organizacionais e, em alguns casos, relacionadas as próprias políticas da organização.

No entanto, considerando que a mudança é inevitável em um contexto de ambiente fluido,

turbulento e em constante mudança (Arrighi, 1996, Trist, 1976), a mudança organizacional precisa acontecer sempre que necessário. Para que a implementação de novas estratégias ou novas idéias possa ocorrer de forma mais eficiente, deve-se gerenciar as conexões emocionais das pessoas, que precisam estar em equilíbrio para realização de qualquer transformação (Duck, 1993).

Por sua vez, Melo (1981), ao discutir o conceito de planejamento adaptativo e normativo, observa que o processo de mudança deve considerar e envolver os diferentes grupos de interesse existentes na organização, devendo também combinar conhecimento e ação para gerar mudanças com implicações difundidas por toda organização. Segundo a autora, o esforço para identificação consciente de valores ou perspectivas compartilhadas entre os diferentes grupos de interesse da organização pode criar melhores condições para se chegar às direções futuras desejadas.

Como mencionado, um ponto importante a ser considerado no processo de mudança que envolve o aprendizado é o corpo funcional da organização, ou seja, as pessoas. Sobre esse ponto, cabe ressaltar o argumento de Habermas (2004), para quem a inclusão do outro é responsável por mediar as melhores formas de interação entre as pessoas, o que depende de um processo comunicativo eficiente. Esse processo pode ajudar a envolver as pessoas, incentivando-as a participarem conjuntamente na busca de um objetivo comum. Assim, o investimento no profissional, o desenvolvimento de sua capacitação e sua inclusão nos processos de interesse da organização não podem ser negligenciados. Nesse contexto, é válido mencionar ainda que os processos de aprendizagem continuada nas organizações representam uma forma de aumento de

competitividade dos recursos humanos (Vasconcelos & Silva, 2004). No mesmo sentido, Castro et al. (2008) observam que o investimento nos funcionários é uma forma muito importante de responder às exigências do mercado contemporâneo, além de torná-los mais aptos para participarem de processos estratégicos, tais como a implementação da mudança alinhada à aprendizagem organizacional.

6 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PLANEJADA

Brandão e Borges-Andrade (2009) destacam que o processo de aprendizagem pode resultar ou de ações formalmente estruturadas pelas organizações ou de práticas informais adotadas pelos próprios empregados para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Silva e Baptista (2009) observam que esse processo representa um legítimo recurso que deve ser utilizado como forma de obter vantagem competitiva, uma vez que constitui um processo no qual a organização identifica sua posição estratégica, questiona-a à luz de seus processos e sistema internos e, por fim, aplica modos de aprendizagem para continuamente responder ao ambiente e manter-se atuante no mercado. Essa noção de recurso competitivo foi introduzida por Penrose (1959), que concebe a empresa como um conjunto de recursos que podem interferir no seu desempenho. Embora a autora não aborde diretamente a noção de aprendizagem organizacional como entendida hoje, sua visão é compatível com essa noção, uma vez que a capacidade da organização de aprender é, atualmente, considerada um valioso recurso da organização, que pode melhorar o seu desempenho interno e lhe conferir competitividade no ambiente externo.

Friedman, Lipshitz e Overmeer (2003) sugerem que, quando os objetivos de aprendizagem estão claramente definidos e associados a objetivos organizacionais, é possível gerar um maior comprometimento ao longo do processo de aprendizagem. No mesmo sentido, Schuler e Jackson (1987) destacam a necessidade de desenvolver, nas pessoas, capacidades que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) complementam essa visão, afirmando que se deve gerar um compromisso com os valores organizacionais, e sugerem a necessidade de alinhamento entre mudança, estratégia, criação de conhecimento e aprendizagem.

Quando uma estratégia é planejada e implementada adequadamente, ainda na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre, em decorrência, sua transformação em conhecimento organizacional, o que se dá somente por meio da interação entre o ambiente interno e as pessoas que trabalham na empresa. O resultado final desse processo, segundo os autores, é a mudança de comportamento a partir do conhecimento criado e internalizado pelos membros da organização.

Na percepção de Silva e Baptista (2009), a aprendizagem organizacional é muito útil para a formulação de estratégias de uma empresa, pois permite a reflexão contínua a partir de detecção e correção de erros, promovendo ajustes de ações e, quando necessário, a formulação de novas estratégias. Em suas palavras:

A aprendizagem organizacional molda a estratégia uma vez que, a partir da detecção e correção de erros, ela pode ser reformulada e redirecionada, ou através da revisão de normas e pressupostos ela pode ser substancialmente modificada. A estratégia, por sua vez, irá moldar a aprendizagem, pois tanto o resultado de sua implementação

(sucesso ou fracasso) poderá estimulá-la, como o próprio processo de gestão estratégica pode fomentar a reflexão contínua. (Silva & Baptista, 2009, p.5).

Em 1991, Arie de Geus, executivo da Shell, publicou o artigo *Planning as Learning* no qual discute, com base em sua experiência profissional, a questão do planejamento como forma de aprendizagem institucional. Ele afirma que um dos principais motivos para escrever o artigo foi a constatação da capacidade de as empresas do Grupo Shell conseguirem viver em harmonia no ambiente, sobretudo em um momento de alta turbulência e ritmo de mudança. O autor esclarece que prefere pensar em aprendizado institucional em vez de aprendizado corporativo ou organizacional, porque está analisando o processo de aprendizado em equipes de gestão de grupos de empresas, observando como essas equipes mudam e compartilham seus respectivos modelos mentais. O caso da Shell analisado por De Geus, que vivenciou a experiência de realizar planejamento para o aprendizado em empresa, constitui um exemplo oportuno para a análise aqui empreendida. De acordo com a análise desse autor, realizar a aprendizagem institucional é muito mais desafiante do que promover a aprendizagem individual. No entanto, o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem institucional contínua é fundamental para o sucesso empresarial, pois somente com essa capacidade acurada é possível atingir uma mudança corporativa eficaz. Segundo ele, o aprendizado institucional é fundamental para se chegar aos resultados pretendidos, sendo necessário, no entanto, que líderes e gestores sejam capazes de acompanhar o que acontece no ambiente e responder, com a velocidade requerida, com movimentos de negócios adequados.

Para De Geus, o processo de aprendizagem institucional é um processo de linguagem em desenvolvimento. Esse entendimento vai ao encontro da teoria da ação comunicativa de Habermas (2004), o qual enfatiza que, quando as pessoas se articulam e estabelecem o diálogo, estão trocando conhecimento. Segundo De Geus (1991, p.5), o aprendizado institucional começa a partir da “calibragem dos modelos mentais”. Assim, para que seja possível promover um processo de aprendizado institucional eficaz, é preciso conhecer os modelos mentais predominantes e estabelecer adequadamente aqueles que devem ser construídos. Dessa forma, o planejamento é etapa fundamental para o processo eficaz de aprendizagem nas organizações.

De Geus ensina ainda que a finalidade do aprendizado é compartilhar o modelo mais adequado para a equipe, contribuindo para a mudança de visão individual em questões pontuais. À medida que cada conhecimento implícito individual torna-se explícito, o modelo mental compõe uma parte de um bloco de construção de um novo modelo mental (Nonaka & Takeuchi, 1997). Arie de Geus, porém, alerta que é preciso ter consciência de que a necessidade de se adaptar e de aprender é constante. Dessa forma, é imprevisível que as equipes sejam compostas por pessoas que tenham esse entendimento e sejam abertas, interessadas, participativas, além de capacitadas para passar por processo de mudanças com procedimentos mais ativos. A rapidez desse processo depende da cultura e da estrutura organizacional de cada empresa. As equipes que trabalham com procedimentos mais rígidos tendem a aprender de forma mais lenta do que as equipes que trabalham com procedimentos mais flexíveis e possuem canais de comunicação abertos.

Para Silva e Baptista (2009), a cultura organizacional também tem um papel significativo no processo de aprendizagem nas organizações. Segundo as autoras, o conhecimento social compartilhado pelos funcionários das empresas é um requisito para geração da cultura organizacional. De outro lado, a cultura organizacional pode proporcionar um contexto capacitante à aprendizagem, além de determinar os conhecimentos mais relevantes para a organização, visando definir o que será preciso aprender. Elas observam ainda que a cultura organizacional pode também resultar da aprendizagem organizacional, uma vez que, com o aprendizado incorporado à cultura, essa vai legitimar o que foi aprendido e institucionalizar o conhecimento social gerado.

Uma ferramenta muito importante no processo de mudança com impactos no aprendizado, de acordo com Trist (1976) e Melo (1981), é a pesquisa-ação. Melo (1981) observa que o modelo de pesquisa-ação, proposto por Lewin (1947), que consiste em ciclos repetidos de análise, descobertas de fatos, conceituação, planejamento, implementação da ação e avaliação de um processo de planejamento, constitui uma metodologia capaz de atender às exigências de mudança e de aprendizagem no contexto organizacional.

Para Trist (1976), planejar é um desafio porque envolve diferentes atores, que precisam estar alinhados para que os objetivos desejados sejam alcançados. Nesse sentido, o processo de planejamento exige um acompanhamento contínuo. A cada passo, o conjunto de fatores até então alcançado fornece as direções para os passos seguintes. A pesquisa-ação, ao promover a integração entre os componentes de pesquisa e de ação no processo de desenvolvimento, constitui uma metodologia essencial à superação da dicotomia planejamento-execução (Melo,

1981). Desse modo, essa metodologia propicia uma análise das conseqüências, o que viabiliza a experimentação das escolhas críticas, visto que é possível redirecionar o caminho quando requerido (Trist, 1976). Permite, portanto, que os planejadores, ao introduzir mudanças, possam analisar de forma mais efetiva como a organização reage, obtendo-se, assim, o aprendizado contínuo.

Outro importante aporte da pesquisa-ação, conforme sublinhado por Melo (1981), é possibilidade de combinar o processo de descoberta das ciências sociais com aplicação na solução de problemas, estabelecendo a ponte entre esses dois pólos.

É importante mencionar ainda uma corrente teórica que discute as estratégias de aprendizagem no trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2009; Casey, 1999; Fernandes & Comini, 2008; Holman et al., 2001; Pantoja & Borges-Andrade, 2009; Sonnentag et al., 2004, entre outros). De acordo com Sonnentag et al. (2004), o processo de aprendizagem nas organizações objetiva promover mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal. Essas mudanças podem acontecer para responder às necessidades correntes no trabalho e também para desenvolver competências relevantes para o futuro.

Nesse sentido, Casey (1999) destaca que, se o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, então as organizações precisam criar meios de prover oportunidades e experiências para que a aprendizagem ocorra internamente, funcionando como fonte geradora de competências organizacionais, apesar do grande desafio que esses processos representam.

Apesar de alguns autores considerarem a competência organizacional como um conceito em construção (Fleury & Fleury, 2002), essa é

uma questão muito importante para ser negligenciada neste estudo. No debate aqui proposto, é importante ressaltar que a noção de gestão de competência tem ganhado destaque como ferramenta de gestão, tendo em vista a sua capacidade de articular os diferentes níveis do processo de aprendizagem (Oliveira et al., 2009). A gestão de competência prevê um processo estratégico e planejado de aprendizado dos funcionários da organização, visando desenvolver no corpo funcional as competências necessárias de forma a garantir um desempenho superior à organização (Brandão & Guimarães, 2001; Casey, 1999; Oliveira et al., 2009; Pantoja & Borges-Andrade, 2009; Rocha & Salles, 2005).

7 FATORES IDENTIFICADOS

Uma questão relevante na aprendizagem organizacional no processo de mudança é sua condução, visando maximizar os resultados desejados e minimizar o risco de comportamento prejudicial à organização. Nesse sentido, o processo de mudança, que deve sempre ser considerado sensível pelas organizações, deve ser planejado estrategicamente, tendo em vista a oportunidade que representa para a aprendizagem organizacional, criando as condições necessárias para que a mudança ocorra da forma apropriada.

Com o objetivo de auxiliar os pesquisadores interessados em avaliar o desempenho de processos de mudanças em relação aos fatores que podem afetar a gestão estratégica, assim como executivos responsáveis por esses processos nesse ambiente complexo e mutável, apresentam-se, organizados na tabela 1, os fatores de aprendizagem organizacional no processo de mudança, aqui identificados, acompanhados de listas de referências.

Esse estudo identificou, na literatura acadêmica, 17 diferentes fatores que influenciam a aprendizagem organizacional e constituem exemplos oferecidos pela área de gestão relativos à eficácia dos mecanismos de aprendizagem que afetam o processo de mudança organizacional, bem como sua articulação com a mudança e a estratégia.

Os fatores de eficácia identificados e as listas de referências podem ser empregados de diferentes formas. Entre essas formas, está o desenvolvimento de ferramentas de capturas de dados, tais como: questionários para medir o grau em que os fatores identificados estão presentes em um processo de mudança; ou como constructos de pesquisas exploratórias que pretendem compreender e verificar processos de mudanças e de aprendizagem nas organizacionais, o nível de planejamento para implementação desses processos etc. Os executivos poderão empregá-los ao planejar processos de mudança ou de aprendizagem, ou usá-los em sessões de auto-avaliação, no caso de processos em andamento para obter percepções importantes sobre comportamentos e práticas de trabalho, para aprimorar sua intervenção na execução estratégica da mudança ou da aprendizagem na organização. Esses fatores e listas de referências também serão úteis para os consultores externos interessados em implementar a aprendizagem organizacional em processos de mudança.

Se neste ponto o presente estudo evidencia os fatores que outros pesquisadores observaram como sendo pertinentes ora à mudança, ora ao aprendizado organizacional, o passo seguinte, que se julga ser de proveito prático e teórico é relacionar as duas perspectivas, onde ocorram convergências e/ou aproximações conceituais entre as dimensões indicadas.

Tabela 1: Fatores de aprendizagem organizacional no processo de mudança e suas respectivas listas de referências

Fatores Identificados	Referências
Planejar a mudança , estabelecendo formas que viabilizem o aprendizado	Karawejczyk e Telles Filho (2008); De Geus (1991); Bateman e Snell (2006); Ghoshal e Bartlett (2000); Brandão e Borges-Andrade (2009); Ruas e Antonello (2003); Oliveira <i>et al.</i> (2009)
Ações de aprendizagem estruturadas pela organização	Brandão e Borges-Andrade (2009)
Aprendizagem vista como recurso competitivo	Penrose (1959); Silva e Baptista (2009)
Reflexão contínua para formulações estratégicas	March (1991); Silva e Baptista (2009)
Objetivos de aprendizagem associados aos objetivos organizacionais	Friedman, Lipshitz e Overmeer (2003); Nonaka e Takeuchi (1997); Schuler e Jackson (1987)
Objetivos de aprendizagem claramente definidos	Friedman, Lipshitz e Overmeer (2003)
Influência da cultura organizacional	Senge (1999) ; Silva e Baptista (2009)
Inclusão, conscientização e participação das pessoas	Castro <i>et al.</i> (2008); Vasconcelos e Silva(2004); Habermas (2004); Duck (1993); Rodrigues e Fandiño (2004); Bateman e Snell (2006); Trist (1976); Melo (1981)
Articulação entre os níveis individual e organizacional da aprendizagem	Probst e Buchel (1997); March (1991); Ruas e Antonello (2003); Bastos <i>et al.</i> (2002); Tsang (1997)
Aprendizagem como um processo de criação coletiva	Crozier (1994); Nonaka e Takeuchi (1997)
Interação entre ambiente interno e as pessoas para criação e internalização do conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997); March (1991)
Identificação de valores ou perspectivas compartilhadas nos grupos da organização	Melo (1981)
Calibragem dos modelos mentais	Crozier (1994); De Geus (1991); March (1991); Senge (1999)
Canais de comunicação abertos	De Geus (1991); Habermas (2004)
Procedimentos de trabalhos flexíveis	De Geus (1991)
Estratégia de planejamento: pesquisa-ação	Trist (1976); Melo (1981)
Estratégia de aprendizagem no trabalho: gestão das competências	Brandão e Borges-Andrade (2009); Casey (1999); Oliveira <i>et al.</i> (2009); Pantoja e Borges-Andrade(2009); Sonnentag <i>et al.</i> (2004)

Fonte: Os autores

A partir da convergência entre os fatores percebidos como importantes por cada um dos grupos, pode ser possível o desenvolvimento de ferramentas mais eficazes no sentido de promover a aproximação entre o aprendizado organizacional e as expectativas daqueles que precisam implementar a mudança de forma planejada. Três grupos pareceram

correlacionáveis e o desenvolvimento de um processo de mudança organizacional planejada que inclua o aprendizado organizacional e atenda ao público aqui referido (incluindo tanto os gestores quanto as pessoas envolvidas no processo de mudança), poderão seguir nestas direções:

Tabela 2: Convergências entre fatores identificados como geradores da mudança organizacional planejada

Grupos e dimensões	Fatores convergentes
Grupo 1 – dimensão da mudança	<ul style="list-style-type: none">▪ Reflexão contínua para formulações estratégicas; influência da cultura organizacional; aprendizagem como um processo de criação coletiva; interação entre ambiente interno e as pessoas para criação e internalização do conhecimento; calibração dos modelos mentais.
Grupo 2 – dimensão do planejamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Planejar a mudança estabelecendo formas que viabilize o aprendizado; ações estruturadas pela organização; aprendizagem vista como recurso competitivo; objetivos de aprendizagem associados aos objetivos organizacionais; objetivos de aprendizagem claramente definidos; estratégia de planejamento – pesquisa-ação; estratégia de aprendizagem no trabalho – gestão das competências.
Grupo 3 – dimensão da implementação da mudança	<ul style="list-style-type: none">▪ Inclusão, conscientização e participação das pessoas; articulação entre os níveis individuais e organizacionais da aprendizagem; identificação de valores e/ou perspectivas compartilhadas nos grupos da organização; canais de comunicação abertos; procedimentos de trabalhos flexíveis enquanto o processo de mudança estiver em andamento.

Fonte: Os autores

8 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a identificar os principais fatores a serem considerados para um aprendizado eficaz em um processo de mudança. Uma ênfase especial recai sobre o planejamento, pois grande parte da literatura consultada (nacional e internacional) sobre a aprendizagem nas organizações destaca a importância de se planejar as ações que geram conhecimento no contexto organizacional. Apesar da crescente preocupação em promover um contexto de aprendizagem mais efetivo nas organizações, a proposição de instrumentos para a compreensão de como os processos de mudanças podem ser

planejados visando promover o aprendizado de forma eficaz tem recebido pouca atenção.

A partir da revisão de literatura consultada para elaboração desse estudo, identificaram-se dezessete fatores que contribuem para eficácia da aprendizagem organizacional no processo de mudança, os quais puderam ser agrupados em três dimensões. A primeira dimensão diz respeito à mudança, considerando o que e quando deve ser mudado, identificando suas causas e reflexos internos e externos; nesta dimensão busca-se identificar o que se passa no ambiente interno e externo para perceber alguma necessidade concreta de mudança, faz-se preciso um olhar

acurado aos objetivos e as estratégias da empresa para compreender os impactos da mudança na organização, além de identificar ainda a melhor forma de internalizar o conhecimento a partir do processo mudança, caso esta efetivamente seja necessária. A segunda dimensão é relativa ao planejamento tanto do processo de mudança quando do processo de aprendizado que a mudança poderá trazer as equipes impactadas diretamente por ela; nesta dimensão visa-se gerar um planejamento de como esse processo deve acontecer e esboçar quais resultados deve alcançar. A terceira dimensão é relativa à implementação da mudança, fase bastante sensível do processo de mudança que diz respeito à execução do processo de mudança; nesta dimensão é preciso estar com o processo de mudança muito bem delineado, bem como deve envolver as pessoas que participarão do processo, sendo fundamental acompanhar a implementação de perto para realizar ajustes, flexibilizar procedimentos quando se fizer necessário e, sobretudo, ser capaz de aprender continuamente em cada uma das etapas que confirme ou modifique os passos originalmente traçados, com intuito de obter o melhor proveito possível do processo de mudança.

Para cada fator identificado, foi apresentada uma lista de referências com os autores que o mencionam, tendo o objetivo de auxiliar os pesquisadores e os executivos, para facilitar a consulta e o aprofundamento de cada construto, para apoiar novas pesquisas, e também para apoiar mensurações e análises.

Dado o grande número de fatores que influenciam a eficácia da aprendizagem organizacional de um processo de mudança, sobretudo em um ambiente globalizado, diferentes visões podem ser adotadas. São requeridos, portanto, mecanismos de apoio que facilitem a seleção da perspectiva a ser adotada,

identificando-se ferramentas de gestão adequadas, que possuam características integradoras. Nesse sentido, sugere-se que os fatores de eficácia explicitados e a lista de referências elaborada neste estudo sejam consultados pelos profissionais interessados na implementação de um processo de mudança cuja tônica esteja voltada para o aprendizado organizacional. Ao consultar essa fonte, acadêmicos, executivos e consultores externos podem desenvolver percepções adicionais sobre os fatores identificados, complementando suas dimensões e seu conhecimento, permitindo avaliar sua eficácia.

Em termos de pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de novos estudos que adotem como ponto de partida os principais fatores de eficácia da aprendizagem nas organizações para implementação de um processo de mudança, aqui discutidos. Esses estudos permitiriam compreender como é possível obter o equilíbrio desejável entre o processo de aprendizagem nas organizações e o processo de mudança organizacional, possibilitando também verificar como esses fatores influenciam os referidos processos.

REFERÊNCIAS

Abbad G.; Pilati, R.; Pantoja, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração da USP*, v. 38, n. 3, 2003, p. 205-218.

Amaral-Baptista, M.A.; Macedo-Soares, T.D.L.A.; Melo, M.A.C. Factors for Board Effectiveness from the Perspective of Strategy Implementation: Proposal of an Instrument. *Journal Corporate Ownership & Control*, vol. 8, n. 1, 2010, 709-719.

Araujo, F.F. Expectativas para o Desenvolvimento e a Formação do Administrador no Mercado Globalizado: Um estudo de caso em uma universidade brasileira. *Revista Facef Pesquisa*, vol. 14, nº. 2, 2011, p. 207-224.

- Araujo, F.F.; Chauvel, M.A. Estratégias de Lançamento de Filmes Europeus no Mercado Brasileiro: um estudo de caso numa distribuidora independente. Anais do XXXI EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2007.
- Araujo, F.F.; Tomei, P.A. A Ética Corporativa e o Cenário Competitivo: Uma análise dos dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas a partir do filme O Corte (Le Couperet). Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração, v.6, n.2, 2012.
- Argyris, C. Double Loop Learning in Organization. Harvard Business Review. Sep-Oct, p.115-125, 1977.
- Argyris, C.; Schon, D. Organizational learning II. Addison-Wesley, 1996.
- Arrighi, G. O Longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- Bastos, A.V. et al. Aprendizagem Organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. Anais do II ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Recife, 2002.
- Bateman, T.S.; Snell, S.A. Administração: Novo Cenário Competitivo. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- Bourdieu, P. Razões práticas: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 1996.
- Brandão, H.P.; Borges-Andrade, J.E. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho. Anais do XXXIII EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, 2009.
- Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v. 41, 2001.
- Brown, S. Marketing Science in a postmodern world: introduction to the special issue. European J. of Marketing, vol. 31, no. 3/4, 167-182, 1997.
- Canclini, N.G. A Globalização Imaginada. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.
- Cappelli, P. The new deal at work. Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- Castells, M. A sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Castro, P.M.R.; Polo, E.F.; Porto, G.S. Treinamento, Desenvolvimento e Mudança: uma Articulação Possível e Necessária. Anais do XXXII EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2008.
- Courtney, H.; Kirkland, J.; Viguerie, P. Strategy under Uncertainty. Harvard Business Review. Nov/Dec., p.66-79, 1997.
- Crozier, M. L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel. Paris: Ed. du Seuil, 1994.
- Casey, C. The changing contexts of work. In: Boud, D., & Garrick, J. (Org.). Understanding learning at work. London: Routledge. Cap. 2, p. 15-28, 1999.
- Duck, J. D. Managing Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review. Nov-Dec., 1993.
- Edmolson, A.; Moingeon, B. From organizational learning to the learning organization. Management learning, v. 29, n.1. London: CA, p.5-20, 1998.
- Fernandes, B.H.R.; Comini, G. Limitações na estruturação de modelos de Gestão por Competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. Anais do XXXII EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2008.
- Fiol, C.M.; Lyles, M.A. Organizational Learning. Academy of Management Review. v.10, n.4, p. 803-813, 1985.

- Fleury, A.C.C.; Fleury, M.T. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, Ed. Esp 2002.
- Friedman, V.J.; Lipshitz, R.; Overmeer, W. Creating conditions for organizational learning. In: Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press, 2003.
- Geertz, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- Geus, A. P. de. *Planning as Learning*. Harvard Business Review. Mar/Abr, 1991.
- Ghoshal, E.; Bartlett, T. Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal. In: Beer, M., & Nohria, N. (Orgs). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press, p. 195-221, 2000.
- Greenberg, D.N. *Disentangling cultures: Similarity, interaction, and cultural agreement in the multinational organization*. Boston: Boston College, 1999.
- Guy, M.E. *Ethical Decision Making In Everyday Work Situations*. New York, Quorum Books, 1990.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. Do you really have a global strategy? In: Ohmae, K. *The Evolving Global Economy*. Boston: HBR, 1985.
- Habermas, J. *A Inclusão do Outro: Estudos da Teoria Política*. Tradução: George Sperber, Paulo A. Soethe, & Milton Camargo Mota. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- Harvey, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- Holman, D.; Epitropaki, O.; Fernie, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.74, n. 5, p. 675-682, 2001.
- Karawejczyk, T.C.; Telles Filho, T.S. *Articulação entre Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contribuições para o entendimento deste fenômeno organizacional*. Anais do XXXII EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro-RJ, 2008.
- Levitt, T. *A Imaginação de Marketing*. Tradução de Auripebo Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- Lévy, P. *L'intelligence collective: pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: Librairie Les Éditions La Découverte, 1997.
- Lewin, K. Group decision and social change. In: Newcombe, T.M., & Hartley, E.L. (Org.). *Reading in social psychology*. Nova York, Holt, Rinehart & Winston, 1947.
- Lima, S.; Bressan, C. *Mudança organizacional: uma introdução*. In: LIMA, S. (Org.) *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- March, J.B. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2. No. 1, p. 71-87, 1991.
- Matthews, J. H.; Candy, P. C. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. In: BOUD, D., & GARRICK, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: John Wiley & Sons. Cap. 4, p. 47-64, 1999.
- Moreira, M. Culture Shock. The Evolution From Global Advertising to Multicultural Advertising". In: McCann-Erickson Worldwide. Nova Iorque, 1994.
- Melo, M.A.C. de. Sistema de Planejamento, pesquisa e ação. *Ciência e Cultura*, v.38, n.8, p. 1026-1031, 1981.
- Mintzberg, H. *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Criação de conhecimento na empresa*. RJ: Elsevier, 1997.
- Oliveira, M. *A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos na empresa*. São Paulo: Nobel, 1995.
- Oliveira, J.A.C.K.; Penna, K.R.S.; Lopes, D.P.T.; Barbosa, A.C.Q. *Dificuldades na Gestão de Competências: Uma Análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia*. Anais do II GPR –

- Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Curitiba, 2009.
- Pantoja, M.J.; Borges-Andrade, J.E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v.3, n.1, p. 41-62, 2009.
- Penrose, E.T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.
- Probst, G.; Buchel, B.S. *Organizational learning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1997.
- Robertson, R. Identidade Nacional e Globalização: Falácias Contemporâneas. In: Barroso, J. *Globalização e Identidade Nacional*. SP: Atlas, 1999.
- Rocha, E.P.; Salles, J.A.A. Competências e a Gestão de Pessoas. *Revista de Administração*, v. 05, n.1, 2005.
- Rodrigues, P.H.; Fandiño, A.M. *Gestão do Conhecimento Empresarial: contribuições para uma percepção ética nos discursos na geração do conhecimento e na mudança organizacional*. Anais do 23º. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Curitiba, 2004.
- Ruas, R.; Antonello, C.S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista da Administração Contemporânea*, v.7, n.3; 2003.
- Santos, B.S. As tensões da modernidade. Fórum Social Mundial. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic/boaventura.asp>>. Acesso em 27/06/11.
- Santos, M. *A natureza do espaço: Técnica e Tempo. Razão e Emoção*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- Schiffman, L.; Sherman, E.; Cohn, D. "Looking-In" on Global Consumer-Users: To Develop Better Product Feature Sets. Global Business and Technology Association (GBATA). Madrid, pp. 1012-1019, 2008.
- Schuler, R.; Jackson, S. Linking competitive strategy with human resources management. *Academic of Management Executive*, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.
- Senge, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 5ª. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- Silva, L.M.T.; Baptista, L.L. *Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações*. Anais do XXXIII EnANPAD. São Paulo, 2009.
- Sonnentag, S.; Niessen, C.; Ohly, S. Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.19, p.249-289, 2004.
- Tsang, E. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*. v.50, n.1. jan. p.73-89, 1997.
- Trist, E.L. *Action Research and Adaptive Planning*. In: *Experimenting with organizational life: the action research approach*. NY: Plenum, 1976.
- Vakaloulis, M. *Le Capitalisme post-moderne. Éléments pour une critique sociologique*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.
- Vasconcelos, M.C.R.L.; Silva, S.P. *O Uso de Programas de Capacitação de Recursos Humanos pelas PMEs: uma análise em Minas Gerais*. Anais do 23º. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Curitiba, 2004.
- Villard, B.Q.; Leitão, S.P. *Organizações de Aprendizagem e Mudança organizacional*. *Revista de Administração Pública*, v.38, n.3, 53-70, 2000.
- Weick, K. Emergent change as a universal in organizations. In: Beer, M. & Nohria, N. (Orgs). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Book, p. 223-241, 2000.
- Wood Jr., T. *Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32 n. 3, p. 74-87, 1992.