

# Aprendizagem Organizacional e Desempenho: O Que Podemos Aprender dessa Relação?

Organizational Learning and Performance:  
What Can we Learning Learn From this Relationship?

- » Elisabeth LOIOLA<sup>1</sup> (Universidade Federal da Bahia)
- » Cláudio LEOPOLDINO (Universidade Federal da Bahia)

**Resumo** Este trabalho busca, com base em pesquisa bibliográfica que relaciona aprendizagem organizacional (AO) e desenvolvimento organizacional (DO), respostas a três questões de pesquisa: Como têm sido definidos e operacionalizados os conceitos de AO? Como têm sido definidos e operacionalizados os conceitos de DO? As definições de DO, confrontadas com as de AO, sugerem algum padrão de relação? Para viabilizar tais respostas, foram selecionados e analisados 13 estudos que empregam método quantitativo multivariado para caracterizar as relações entre AO e DO. Sobre AO, verificou-se a utilização de múltiplas definições: orientação para aprendizagem, cultura, estruturas de aprendizagem e processos. O desempenho é financeiro e não financeiro, relacionando-se ao presente ou ao passado, é estático ou é dinâmico, mede-se em relação a concorrentes, clientes e empregados, focando áreas funcionais ou a totalidade da organização. Há duas formas de relação entre AO e DO: a direta, na qual indicadores de AO se relacionam diretamente com métricas de DO e a indireta, na qual a AO se mostra associada a práticas e comportamentos condutores de maior *performance* organizacional.

Palavras-chave

Aprendizagem Organizacional, Desempenho Organizacional, Métricas de *Performance* Organizacional.

**Abstract** This study aims to answer two research questions: How have the concepts of OL and OP been defined in the literature that relates them? And, do the definitions of OP compared to those of OL suggest any pattern of relationship? To enable an answer to these questions, 13 studies that used multivariate data analysis to define the relationships between OL and OP were selected and analyzed. Regarding OL, it was noticed that multiple definitions were used: target for learning, culture, learning structures and processes. OP can be financial or non-financial, relates to the present or the past, is static or dynamic, is measured in relation to competitors, customers, and employees, focuses on operational processes or overall organizational performance. The relationship between OL and OP takes place in two forms: the first is direct, in which OL indicators have a direct relationship with OP metrics. In the second, OL is associated with practices and behaviors that lead to better OP.

Keywords

Organizational Learning, Organizational Performance, Organizational Performance Metrics.

---

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Escola de Administração da UFBA. Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, Salvador.BA. CEP:40.110-903 E-mail: [beteloiola@oi.com.br](mailto:beteloiola@oi.com.br).

A avaliação da relação entre aprendizagem organizacional (AO) e desempenho organizacional (DO) oferece a possibilidade de diferenciar práticas de aprendizagem pelos resultados proporcionados, levando em conta objetivos estabelecidos no planejamento organizacional. O estudo dessa relação é, portanto, relevante, tanto para a academia quanto para as organizações.

Apesar da crença generalizada de efeitos positivos da AO sobre DO, uma pesquisa realizada no portal Scielo (regional), em 02/05/2012, revelou essa relação ainda pouco explorada no Brasil e em outros países. Nessa pesquisa em três etapas, utilizando-se a expressão “aprendizagem organizacional”, 96 artigos foram encontrados; com a expressão “desempenho organizacional”, localizaram-se 128 referências; por fim, combinando as expressões “aprendizagem organizacional”, “desempenho organizacional” e “*organizational learning and performance*”, foram encontrados apenas oito artigos, incluídos nos resultados anteriores. Desse total, quatro não focalizam a relação entre AO e DO, nem da perspectiva teórica, nem da empírica (p.ex., Coelho-Júnior, & Mourão, 2011). Dos outros quatro, três relacionam orientação para aprendizagem (OPA), orientação para mercado (OPM) e DO (Abbade, Zanini, & Souza, 2012), processo de aprendizagem e desempenho empresarial (Perin, Sampaio, Duhá, & Bitencourt, 2006) e impacto da OPM e da OPA sobre a inovação de produto (Perin, Sampaio, & Falero, 2004) e um registra a validação de escala de aprendizagem organizacional e desempenho (DLOQ) (Meneses, Guimarães, & Bido, 2011).

Investigações combinando efeitos de treinamento, uma das modalidades de aprendizagem formal, com desempenhos dos indivíduos e das organizações são raras na literatura científica (Freitas, & Borges-Andrade, 2004), sobretudo porque efeitos da AO sobre DO são difíceis de avaliar (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011). O reenquadramento da relação entre AO e os resultados de desempenho requer questionar a visão dominante de que a aprendizagem é sempre positiva (Antonello, & Godoy, 2010). Da perspectiva do DO também encontram-se muitos obstáculos a serem superados. Tais obstáculos incluem os tipos de indicadores, suas fontes de verificação, predomínio de indicadores positivistas, dentre outros (Davila, 2012). Acredita-se, assim, que estudos que relacionam AO e DO são, além de escassos, polissêmicos.

A escassez de artigos publicados no Brasil e em outros países do portal Scielo, bem como questões teóricas e metodológicas envolvidas em estudos sobre aprendizagem, avaliação de seus resultados e impactos sobre a organização justificam a realização deste estudo, que objetiva compreender como a relação entre AO e DO tem sido tratada, conceitual e operacionalmente, na literatura selecionada.

Este artigo inicia-se com esta introdução, seguida de discussão sobre os conceitos de AO e DO, definições do método, análise dos textos selecionados sobre o tema e notas conclusivas com indicação de oportunidades para novos estudos e de limites e contribuições do estudo realizado.

### AO e DO: uma primeira aproximação conceitual

AO constitui uma área do conhecimento onde não existe consenso sequer em relação à definição de conceitos centrais e correlacionados, resultando em polissemia, imprecisões conceituais e desafios a serem superados. Complexo e multicausal (Loiola, & Rocha, 2001), socialmente complexo (Antanacopoulou, & Chiva, 2007) e multinível (Crossan, Maurer, & White, 2011), o fenômeno AO gera multiplicidades de interpretações e enfoques, o que dificulta uma síntese integradora. Constituem causas dessas dificuldades a interação com áreas afins – conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, capital intelectual e memória organizacional – que apresentam certo grau de subjetividade e fronteiras tênues e diferenças de métodos e de abordagens nas pesquisas realizadas (Antonello, & Godoy, 2010; Crossan; Maurer, & White, 2011; Easterby-Smith, & Araujo, 1996; Loiola, & Bastos 2003). Estudos sobre DO também evidenciam relativa imprecisão conceitual, polissemia e ambiguidade de indicadores (Davila, 2012; Khandekar, & Sharma, 2006). Tal situação amplia as dificuldades

para explorar a relação entre AO e DO. A seguir, os dois construtos são delimitados e são apontadas algumas tensões existentes em ambos os campos.

### Aprendizagem organizacional (AO)

AO é um processo multinível que envolve aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) pelos indivíduos e sua aplicação no trabalho. Os processos de AO se iniciam no indivíduo (Antonello, & Godoy, 2010), embora o conhecimento individual só se efetive como organizacional quando ocorre aplicação, compartilhamento no trabalho e sua difusão na organização. Na AO, o conhecimento humano é incorporado a aspectos não humanos da organização, como sistemas, estruturas, processos, estratégias, culturas, práticas prescritas e ambientes (Crossan; Bontis, & Hulland, 2002; Crossan; Maurer, & White, 2011).

Compõe-se de três subprocessos: criação, retenção e transferência de conhecimento. Quando organizações aprendem com suas experiências e com experiências externas, um novo conhecimento é criado e permanece ao longo do tempo, podendo também ser transferido intra e interunidades. A replicação do conhecimento, quando possível, é um fator de aumento da sua retenção. Pela transferência de conhecimento, a experiência de uma unidade atinge outra ou, alternativamente, unidades podem aprender de forma vicária a partir da experiência de outras (Argote, & Miron-Spektor, 2011).

Colocando em relevo o problema da conversão de aprendizagens individuais em aprendizagens de grupo e de organizações, o *framework* multinível, denominado 4I, para o estudo da AO, compreende quatro processos inter-relacionados – intuição, interpretação, integração e institucionalização – que conectam os três níveis de análise (indivíduo, grupo, organização), os quais definem, por sua vez, a estrutura por meio da qual AO ocorre e mantêm essa estrutura unida. Intuir, portanto, é um processo exclusivamente individual; integrar, somente grupal; e institucionalizar, apenas organizacional (Crossan et al., 2011).

Considerando que AO refere-se ao desenvolvimento de conhecimentos pelos membros da organização, os quais, se reconhecidos como válidos, contribuem para gerar inovações em produtos e processos, Loiola, Neris e Bastos (2006), Loiola e Porto (2008), e Loiola, Pereira e Gondim (2011) propõem um modelo heurístico de AO que incorpora a natureza multinível do fenômeno, focando também a conversão de conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais. De acordo com esse modelo, AO envolve o processo de aquisição de conhecimentos pelos indivíduos, a transferência desses conhecimentos para situações de trabalho e sua conversão, por socialização e codificação, em conhecimento organizacional.

Organizações aprendem mediante o processamento de suas experiências, mas diferem quanto à capacidade de processamento (Bapuji & Crossan, 2004) e por meio da tensão entre a aquisição de conhecimentos pela organização (*exploration*) e a aplicação dos conhecimentos já obtidos (*exploitation*) (Crossan et al., 2002; Crossan et al., 2011). Vários trabalhos (Freitas, & Borges-Andrade, 2004; Fiol, & Lyles, 1985; Huysman, 2001) apontam insumos dos processos de aprendizagem organizacional: clima organizacional, orientação para aprendizagem (OPA), cultura, conteúdo aprendido, entre outros. Tais insumos são, muitas vezes, confundidos com processos de aprendizagem, o que contribui para aumentar a confusão conceitual. Afetam, de forma positiva ou negativa, os resultados da AO. Também há problemas de medição da AO quando ela se confunde, por exemplo, com aprendizagem individual, o que configura o fenômeno de antropomorfização (Antonello, & Godoy, 2010; Loiola, & Bastos, 2003).

### Desempenho organizacional (DO)

Medidas de desempenho emitem sinais vitais da organização: comunicam a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle dos processos, interligando estratégias, recursos e processos. Medição de desempenho compreende quantificação da relação entre processos, saídas e metas, de modo contínuo, o que, por *feedback*, leva ao estabelecimento de

novas metas e ao ajuste da estratégia (Rafaeli, & Muller, 2007). De fato, se não for possível medir, não se pode controlar; se não se controlar, não se pode gerenciar; se não se gerenciar, não se pode melhorar (Davila, 2012).

DO tem sido estudado, predominantemente, a partir do prisma positivista, englobando a busca de princípios e relações teóricas que possam ser quantificadas e testadas pela aplicação de procedimentos estatísticos (Kim, 2003). Atualmente, o campo de medidas de desempenho está em evolução em resposta a novos desafios que emergem das práticas de gestão (Davila, 2012). Observam-se progressos, seja em relação às medidas de *performances* financeiras, seja ainda aqueles derivados de tentativas de ampliar as medidas de desempenho para além das financeiras, incluindo-se medidas não financeiras, de inovação (PD&I) e específicas a setores de produção e áreas funcionais (marketing, vendas e conhecimento, por exemplo), dentre outros (Davila, 2012).

Apesar dessa evolução positiva, persistem problemas e lacunas. Verifica-se ainda o uso generalizado de indicadores únicos ou não agregados, mensuração de processos organizacionais internos, do ponto de vista da qualidade, produtividade ou do orçamento, e, com menor frequência, a utilização de indicadores da perspectiva dos *stakeholders* externos – clientes, acionistas, sócios (Rafaeli, & Muller, 2007; Matitiz, & Bulgacov, 2011) –, a necessidade de se entender a interação entre os mais diversos indicadores, a fim de viabilizar a constituição de ferramentas eficazes de gestão (Matitiz, & Bulgacov, 2011) e de estender o foco a fatores geradores de desempenho e não apenas manter em resultados (Bonelli, Fleury & Fritsch, 1994). Também prevalece um sistema de medição de *performance* que coloca no centro a organização (Davila, 2012).

As crescentes incerteza e competitividade, próprias dos mercados globais, têm, todavia, sobrelevado a necessidade de se levar em conta o que os estudiosos passam a chamar de uma visão interna e externa (*inside-out perspective*), que traduz a compreensão de que a organização não é mais o centro do sistema de medida, mas sim um ponto de partida para se olhar o mundo (Davila, 2012).

Outro desafio é reconhecer que o sistema de medidas não pode se restringir a mensurar recursos consumidos, mas também deve voltar-se a mensurar a criação de valor, sustentabilidade organizacional e, até mesmo, criatividade (Davila, 2012).

Nesse contexto de desafios amplificadas surgem novos indicadores de desempenho – desempenho social ou desempenho ambiental –, particularmente nas últimas duas décadas. Ferramentas gerenciais, como o Balanced Scorecard, também chamam a atenção para a multidimensionalidade do DO (Matitiz, & Bulgacov, 2011).

#### AO e DO: um esforço de síntese para a definição da questão de pesquisa

Se mesmo em áreas de pesquisa em fase avançada, como a de TD&E, a avaliação de resultados ainda é pouco comum e enfrenta inúmeras dificuldades, os estudos que buscam avaliar a relação entre AO e DO, além de escassos, experimentam dificuldades de operacionalização ainda maiores. Às dificuldades mencionadas, de associar resultados de treinamento e DO, somam-se a polissemia reinante nos campos de pesquisa sobre AO e DO e imprecisões metodológicas, o que magnifica os desafios a serem superados para que as pesquisas ganhem precisão, valor científico e utilidade prática.

Especificamente no campo da AO, apenas 19% das publicações nos últimos anos examinaram os métodos utilizados para pesquisar e mensurar AO (Lyles, & Easterby-Smith, 2003), o que exige reflexão sobre desenhos de pesquisa. Persistem preocupações quanto à polissemia e à fragmentação no campo da AO (Antonello, & Godoy, 2010; Crossan et al., 2011; Easterby-Smith, & Araujo, 1996; Huysman, 1996; Loiola, & Bastos 2003) e a existência de definições divergentes do fenômeno (Antonacopoulou, & Chiva, 2007; Crossan et al., 2002; Crossan et al., 2011; Easterby-Smith, & Araujo, 1996; Loiola, & Bastos, 2003). A polissemia e a fragmentação têm sido, no entanto, apontadas ora como problema

causador de ambiguidades, ora como indicação da fertilidade do campo (Easterby-Smith, & Araujo, 1996; Huysman, 1996; Loiola, & Bastos, 2003). Verifica-se, também, um processo de elevação da qualidade e quantidade das pesquisas empíricas em AO, embora “na falta de enfrentamento de questões centrais ao fenômeno, pesquisas sobre aprendizagem podem estar adotando conceitos ultrapassados ou não relacionados” (Bajuip & Crossan, 2004, p. 411).

Monitorar o DO, por sua vez, é pré-condição para que a organização se torne menos vulnerável, escolha e direcione suas ações antevendo oportunidades, prevenindo ameaças e permitindo melhor utilização dos recursos existentes. Promover o DO é uma ação não trivial, que exige monitoração de múltiplos aspectos internos e externos às organizações. Conseqüentemente, há grande variedade de definições e indicadores de DO, o que dificulta, em parte, o trabalho de monitoramento, de um lado, e, de outro, a comparabilidade de resultados entre organizações (Davila, 2012; Khandekar, & Sharma, 2006).

Um trabalho de análise comparativa das pesquisas brasileiras e estrangeiras em DO revelou: (a) preferência por indicadores unidimensionais de desempenho nas áreas econômico-financeiro-mercadológicas, a partir de perspectiva teórica racional; (b) preferência pelo uso de dados objetivos secundários do nível de análise organizacional, com perspectiva temporal estática, não cumulativa, comparativa e retrospectiva e (c) preferência por desenhos de pesquisa que pressupõem relações multilíneas diretas e horizontais, tendo o desempenho como variável dependente (Matitiz, & Bulgacov, 2011).

A visão dominante da relação entre AO e DO considera a primeira um meio de promover mudanças positivas no DO, embora essa visão negligencie o fato de que nem toda aprendizagem é positiva, nem toda mudança resulta em aprendizagem (Antonello, & Godoy, 2010) e nem toda aprendizagem é transferida e aplicada no trabalho (Loiola et al., 2011). Essa visão parece ter substituído análises dos riscos e obstáculos envolvidos, dos custos do investimento em aprendizagem, do conhecimento aplicado e das situações de aprendizagem organizacional negativa.

O resultado da busca no Scielo, registrado na abertura deste trabalho, e as postulações de Antonello e Godoy (2010), Corsolini-Comin et al., (2011), e Freitas e Borges-Andrade (2004) sugerem que a relação entre AO e DO é mais postulação teórica do que evidência empírica, o que abre um vasto campo para a investigação das relações entre AO e DO. Este trabalho procura contribuir para a acumulação de conhecimentos sobre a bibliografia que associa AO e DO, guiando-se pelas seguintes questões de pesquisa: Como tem sido definido e operacionalizado o conceito de aprendizagem organizacional (AO)? Como tem sido definido e operacionalizado o conceito de desempenho (DO)? As definições de DO, em confronto com as definições de AO, sugerem a existência de algum padrão de relação?

A próxima seção apresenta os procedimentos de método que orientaram a busca das respostas às questões de pesquisa.

## PROCEDIMENTOS DO MÉTODO

A pesquisa bibliográfica ensejou a formulação de respostas às questões de pesquisa. Selecionaram-se 13 artigos, publicados entre 1997 e 2012, sendo quatro em periódicos nacionais e nove em periódicos internacionais. Do total, quatro são de 2006 e dois de 2008. Os anos de 1997, 2002, 2004, 2009, 2010, 2011 e 2012 estão representados cada um por um trabalho (Tabela 1).

Os artigos analisados tratam empiricamente das duas temáticas, com base em pesquisa quantitativa e com utilização de técnicas estatísticas multivariadas. Esse último critério para seleção dos trabalhos a serem revisados foi estabelecido porque esse tipo de pesquisa define e operacionaliza claramente conceitos e variáveis, viabilizando o tipo de mapeamento a ser realizado e o estabelecimento de relações entre os conceitos estudados. A análise de conteúdo norteou a exploração dos textos, e as categorias analíticas, extraídas da revisão de bibliografia, encontram-se expostas a seguir:

TABELA 1. Aprendizagem organizacional e desempenho.

AUTOR(ES)	INDICADORES DE AO	VARIÁVEIS OU ITENS DE DO
1. Sinkula, Baker &, Noordewier (1997).	OPA: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mentalidade aberta.	Desempenho em mercado: mudanças no mix de produtos e marcas, mudanças nas estratégias de vendas, mudanças nas estratégias de promoção e propaganda utilizadas.
2. Crossan, Bontis, & Hulland (2002)	Estoque conhecimento organizacional: estrutura, estratégia, visão, cultura de confiança, capacidade de inovação e procedimentos operacionais eficientes.	Desempenho geral: organização bem sucedida, empregados satisfeitos, pessoas felizes, clientes com necessidades satisfeitas, organização respeitada; cumprimento de objetivos, atuação como equipe, contribuição do grupo; organização posicionada para o futuro; satisfação com o próprio desempenho.
3. Perin, Sampaio, & Falero (2004)	OPM: geração e disseminação de inteligência de mercado, resposta da empresa à inteligência gerada e disseminada.  OPA: compromisso com a aprendizagem, postura de mente aberta e visão compartilhada.	Inovação de produtos: pioneirismo no mercado, grau de diferenciação dos novos produtos, taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso dos novos produtos.
4. Perin, Sampaio, Duhá, & Bittencourt (2006)	OPA: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada, mentalidade aberta.	Resultados e desempenho: taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso de novos produtos, pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços, taxa de crescimento de vendas, lucratividade (lucro operacional em relação às vendas), desempenho geral.
5. Prieto, & Revilla (2006)	Capacidade de aprendizagem: aprendizagem individual, de grupo e da organização, estoque de conhecimento, fluxos de aprendizagem (feed-forward e feed-back).	Desempenho não financeiro: satisfação dos clientes, crescimento do número de clientes, satisfação dos empregados, desempenho, qualidade em produtos e serviços, reputação organizacional.  Desempenho financeiro: retorno sobre ativos, crescimento das vendas, rentabilidade, melhoria da produtividade no trabalho, melhoria no custo de produção.
6. Hanvanich, Sivakuma, & Hult (2006)	Aprendizagem organizacional: memória e OPA.	Desempenho organizacional: inovação organizacional, desempenho das atividades de supply chain (cadeia de suprimentos) e strategic sourcing (avaliação e melhoria dos processos de compra).
7. Škerlavaj, & Dimovsk (2006)	Aprendizagem organizacional: aquisição de informação, interpretação de informação, mudanças comportamentais e cognitivas.	Influência dos resultados individuais: confiança na liderança, eficiência da organização do trabalho, compromisso do empregado, satisfação do empregado com as condições dentro da empresa.  Desempenho organizacional: custos do trabalho por trabalhador, comparativamente à média da indústria, flexibilidade do empregado comparativamente à concorrência.
8. Ho (2008)	Aprendizagem organizacional: participação em práticas de aprendizagem, padrões de compartilhamento de conhecimento, clima de questionamento (inquiry climate), grau de autorrealização dos membros do grupo (achievement mindset).	Desempenho financeiro: itens não descritos no artigo.  Desempenho de mercado: itens não descritos no artigo.
9. Rhodes, Lok, Hung, & Fang (2008)	Aprendizagem organizacional: intenção de aprendizagem, capacidade de absorção, capacidade de integração.	Desempenho financeiro, inovações no processo.

Continua...

10. Alegre, & Chiva (2009) (Working Paper).	Capacidade de aprendizagem organizacional: experimentação, assunção de riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa.	Desempenho da inovação: efetividade de inovações dos produtos, efetividade de inovações do processo e eficiência da inovação.  Desempenho da firma: tamanho, crescimento, faturamento.
11. Bell, Mengüç, & Widing II (2010)	Aprendizagem Organizacional: desenvolvimento da memória organizacional, entendimento compartilhado, experimentação.	Performance de vendas: clientes recebem valor superior, clientes mais satisfeitos, clientes fidelizados, lojas superam as concorrentes.
12. Meneses, Guimarães, & Bido (2011)	Aprendizagem organizacional: cultura de aprendizagem (oportunidades para aprendizagem contínua, questionamento e diálogo, colaboração e diálogo em equipe, sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, delegação de poder e responsabilidade e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem).	Desempenho organizacional: desempenho financeiro e ganho de conhecimento organizacional.
13. Abbade, Zanini, & Souza (2012)	Aprendizagem organizacional: OPA (compromisso com aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada).  OPM: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade.	Desempenho organizacional: ROI (return over investment), volume de vendas e participação no mercado.

Fonte: Revisão bibliográfica.

1. Conceito de aprendizagem organizacional: definição, quem aprende, níveis de aprendizagem e medição (Loiola, & Bastos, 2003; Bapuji, & Crossan, 2004; Crossan et al. 2011).
2. Processos de aprendizagem: criação, retenção e transferência (Argote, & Miron-Spektor, 2011); intuindo e interpretando (indivíduo), interpretando e integrando (grupos), integrando e institucionalizando (organizações) (Crossan et al., 2011); codificação e socialização (Loiola et al., 2006; Loiola, & Porto, 2007; Loiola et al., 2011).
3. Suportes do conhecimento organizacional: sistemas, estruturas, processos, estratégias, práticas prescritas, memória organizacional (Crossan et al., 2002; Crossan et al., 2011).
4. Insumos do processo: clima, orientação para aprendizagem, suportes à transferência de aprendizagem, cultura (Fiol, & Lyles, 1985; Loiola et al., 2011).
5. Conceito de desempenho organizacional: definição e indicadores (Khandekar, & Sharma, 2006; Davila, 2012).
6. Tipos de indicadores de desempenho organizacional e interações entre os mesmos (Matitiz, & Bulgacov, 2011; Davila, 2012).

A seguir, são apresentados os resultados das análises de conteúdo dos artigos selecionados.

## RESULTADOS

Compreendendo valores organizacionais relacionados à aprendizagem e desdobrando-se nos itens “compromisso com a aprendizagem”, “visão compartilhada” e “mentalidade aberta”, o construto “orientação para a aprendizagem” foi associado, por Sinkula, Baker e Noordewier (1997), ao maior desempenho organizacional, segundo percepções dos membros da American Marketing Association. Nesse estudo, os autores encontram uma relação positiva entre valores organizacionais relacionados à aprendizagem e maior disseminação de informações de marketing na organização, o que favoreceu o aumento no ritmo das mudanças de *mix* de produtos e marcas, de estratégias de vendas e de estratégias de promoção e propaganda, caracterizando maior desempenho. O estudo utilizou o método de modelagem de equações estruturais (Tabela 1).

A abordagem de AO como processo de aprendizagem integrado aos níveis individual e grupal, atuando como estímulo ao desenvolvimento da memória organizacional, é adotada por Crossan et al. (2002). A escala de processo de estoque de AO é composta de 10 itens e avalia estrutura, estratégia, visão, cultura de confiança, capacidade de inovação e procedimentos operacionais eficientes. O indicador de *performance* organizacional utilizado apresenta dez itens. Resultados dessa pesquisa indicam que o nível organizacional é palco de um processo de institucionalização, com rotinas e sistemas de diagnóstico funcionando como entradas, atuando sobre sistemas e processos existentes e promovendo sua interação, o que gera a institucionalização de mudanças de regras e de procedimentos (Tabela 1).

Amparando-se em argumentos de que a OPM é necessária, mas não suficiente para sustentar vantagem competitiva de longo prazo e de que se observa, em geral, relação positiva entre OPM e desempenho empresarial na literatura revisada, Perin, Sampaio e Faleiro (2004) investigam e evidenciam influência positiva e estatisticamente significativa da OPM sobre a inovação de produtos e da OPA sobre a OPM, além de impacto indireto da OPA sobre a inovação na Indústria Eletroeletrônica brasileira e em Cursos de Graduação em Administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD). Usam análise fatorial confirmatória e equações estruturais para testar as relações entre OPM, OPA e inovação e adotam modelo de Sinkula et al. (1997), segundo o qual OPM e OPA influenciam o desempenho empresarial por meio de seus efeitos diretos sobre a inovação. Utilizam a escala MARKOR, validada por Jaworski e Kohli em 1993, para operacionalizar o conceito de OPM. OPA corresponde a um conjunto de valores que influencia o grau de satisfação da organização com suas teorias em uso, seus modelos mentais e lógica dominante. Considerando inovação de produtos como elemento-chave do sucesso sustentável e da *performance* empresarial, focalizam seu estudo em inovação de produtos e/ou de tecnologias. Os itens do conceito operacional de inovação de produto constam da Tabela 1. Todos os construtos foram avaliados por escala Likert de 5 pontos (Tabela 1).

A exploração da relação entre o processo de AO e o DO na indústria eletroeletrônica brasileira, por meio de equações estruturais, é realizada por Perin, Sampaio, Duhá e Bittencourt (2006), que encontram uma relação positiva. O construto que representa a AO é baseado no de OPA de Sinkula et al. (1997). O estudo relaciona o construto DO com o de “Resultados ou *performance*” (Tabela 1). Todos indicadores são numéricos e é o único trabalho que apresenta um indicador de desempenho geral. Já a escala, que assume valores entre 1 e 5, com o valor 1 significando “Muito menor do que os principais concorrentes” e o 5 indicando que a empresa era “Muito maior do que os principais concorrentes”, viabiliza o posicionamento da empresa em relação aos seus concorrentes principais. Essa tentativa de viabilizar a medição de desempenho comparativa em relação à concorrência também é uma das singularidades positivas do trabalho em foco.

A investigação da relação entre AO e DO em ambientes turbulentos é o objeto de Hanvanich, Sivakumar e Hult (2006). AO foi representada pelos construtos “memória organizacional” e “OPA”, esse último construído com base no trabalho de Sinkula et al. (1997). Os fatores que caracterizaram o desempenho foram inovação organizacional e desempenho geral das atividades de *supply chain* (cadeia de suprimentos) e *strategic sourcing* (avaliação e melhoria dos processos de compra). Os itens inovação, *strategic sourcing* e *supply chain* estão discriminados na Tabela 1. A análise dos dados foi feita com base em modelagem de equações estruturais e testes de regressão sobre dados coletados em empresas manufatureiras com atividades de cadeias de suprimento. Nessa investigação, AO influenciou positivamente os indicadores de desempenho tanto em ambientes turbulentos como nos menos turbulentos, mas essa relação foi mais intensa nos primeiros.

A relação entre AO e DO, segundo o ponto de vista do empregado, é o tema da pesquisa de Skerlavaj e Dimovski (2006), realizada com o método da modelagem de equações estruturais para associar aprendizagem com uma série de indicadores de desempenho, segundo a percepção de gestores de empresas da Eslovênia com mais de 100 funcionários, encontrando



uma relação positiva entre aprendizagem e desempenho. AO foi definida como processos de “aquisição de informação”, “interpretação de informação” e “mudanças comportamentais e cognitivas”. O construto de desempenho utilizado compôs-se de itens que avaliam a influência dos funcionários nos resultados da organização e itens que medem a visão dos funcionários sobre o DO (Tabela 1). Esse trabalho destaca-se por incluir a avaliação de satisfação e da flexibilidade dos empregados na medição do desempenho, não se resumindo a indicadores de cunho positivista.

A relação entre capacidade de aprendizagem – individual, de grupo e organizacional, estoque de conhecimento da organização e fluxos de aprendizagem (*feed-forward* e *back-forward*), construtos oriundos de Crossan et al. (2002) – e medidas de desempenho é explorada e evidenciada por Prieto e Revilla (2006), com a utilização de modelagem de equações estruturais e de análise de variância. Os indicadores de desempenho financeiro e não financeiro constam na Tabela 1. Destaca-se a inclusão de itens de avaliação da satisfação do cliente, do empregado, da qualidade do produto e da imagem organizacional. Esse trabalho apresenta um *mix* de indicadores financeiros mais diversificado em termos de fontes de verificação (clientes e empregado) e tipo (qualidade do produto e imagem organizacional).

A relação direta entre AO, gestão do conhecimento e DO, na dimensão financeira e na de mercado, é destacada por Ho (2008) por meio de modelo de equações estruturais. Os construtos de *performance* financeira e de mercado comportam nove itens, mas o autor não os indicou no artigo. A AO foi caracterizada por itens que refletem mais características de organizações de aprendizagem (Tabela 1).

Utilizando correlações e regressão múltipla, Rhodes, Lok, Hung e Fang (2008) investigaram e encontraram associação positiva entre AO, *performance* financeira e inovação nos processos. A AO foi representada pelos itens “intencionalidade da aprendizagem”, “capacidade de absorção” e “capacidade de integração de conhecimento”. Os itens de percepção do desempenho foram considerados como indicadores da eficiência das medidas de transferência de conhecimento na organização (Tabela 1).

A *performance* em inovação é fator mediador entre AO e DO em empresas do setor de produção de revestimentos cerâmicos na Espanha e na Itália, segundo pesquisa de Alegre e Chiva (2009). Tal resultado foi alcançado por meio da construção e validação de modelo de equações estruturais. Os itens do construto “capacidade de aprendizagem organizacional” combinam características dos processos de trabalho (experimentação, diálogo e interação com o cliente externo) com participação em tomada de decisão (estilo de gestão) e inclinação para correr riscos (modelo comportamental). Os indicadores de *performance* de inovação adotados foram: “efetividade de inovações dos produtos”; “efetividade de inovações do processo” e “eficiência da inovação”. Para caracterizar o desempenho da firma, foram utilizados indicadores quantitativos da organização (Tabela 1).

Com base em modelagem de equações estruturais, a relação entre maiores níveis de aprendizagem individual de vendedores e desempenho da loja, tendo como variável mediadora a AO, foi evidenciada por Bell, Mengüç e Widing II (2010). AO foi representada pelos itens “desenvolvimento da memória organizacional”, “entendimento compartilhado” e “experimentação”. Os itens de *performance* de vendas estão especificados na Tabela 1. A particularidade dessa pesquisa é que indicadores de *performance* são delineados para medir a satisfação do cliente com a empresa tomando como referência seus concorrentes.

A validação do modelo simplificado criado por Yang (2003 apud Meneses et al., 2011) do instrumento Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ), originalmente proposto e validado por Marsick e Watkins (2003 apud Meneses et al. 2011), foi realizada por Meneses, Guimarães, Bido (2011). Aprendizagem, nesse instrumento, corresponde a cultura de aprendizagem, a qual explicou 43% da variância do DO. O instrumento simplificado DLOQ-A foi aplicado a 566 empregados de uma empresa do setor elétrico no Brasil. A cultura de aprendizagem é composta por 21 itens distribuídos em sete dimensões: oportunidades para aprendizagem contínua, questionamento e diálogo, colaboração e diálogo em equipe,

sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, delegação de poder e responsabilidade e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem. Já o DO compôs-se de desempenho financeiro e ganho de conhecimento organizacional (Tabela 1).

Com base no método de levantamento, foi evidenciada por Abbade, Zanini e Souza (2012) a influência positiva e estatisticamente significativa de forma direta da OPM ou com a intermediação da OPA sobre o desempenho de uma amostra não probabilística de 123 empresas da região central do Rio Grande do Sul. Os autores também demonstraram a relação inversa, em que a OPA impacta positivamente no DO via intermediação da OPM. Segundo eles, na literatura, o conceito de aprendizagem é definido de diferentes formas, complementares e semelhantes, como OPA, capacidade de aprendizagem, conhecimento compartilhado e gestão da aprendizagem. Acolhem o conceito de OPA com foco no desenvolvimento da aprendizagem e da gestão do conhecimento e assinalam que uma postura orientada para o mercado é mais facilmente mudada, afetando mais diretamente a lucratividade de uma empresa do que uma mudança na orientação para aprendizagem. Adotam a escala de MARKOR (Kohli et al, 1993 apud Abbade et al. 2012) para medir a OPM, a escala de Sinkula et al. (1997) para medir a OPA e o desempenho operacional (variável latente) foi medido por itens de percepção de lucratividade da organização e de situação do segmento da empresas (Tabela 1).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Começa-se a discussão dos resultados tendo como referência as duas primeiras questões de pesquisa: Como a literatura que relaciona AO e DO tem (i) definido e operacionalizado o conceito de aprendizagem organizacional (AO)? (ii) definido e operacionalizado o conceito de desempenho (DO)?

A AO foi definida de várias maneiras, e algumas variáveis foram utilizadas em mais de um estudo, mesmo sofrendo traduções e adaptações, como no caso de orientação para a aprendizagem (Sinkula et al., 1997; Perin et al., 2004; Perin et al., 2006; Hanvanich et al., 2006; Abbade et al., 2012). A AO também foi definida como cultura de aprendizagem (Meneses et al., 2011), estoque de conhecimento organizacional (Crossan et al., 2002), aprendizagem individual, de grupo e da organização, estoque de conhecimento e fluxos de aprendizagem (Prieto, & Revilla, 2006), memória (Hanvanich et al., 2006), participação em práticas de aprendizagem, padrões de compartilhamento de conhecimento, clima de questionamento e grau de autorrealização dos membros do grupo (Ho, 2008). Destaca-se a utilização do conceito de OPA de Sinkula et al. (1997), e de estoque de aprendizagem de Crossan et al. (2002) em outros trabalhos, além aqueles dos próprios autores, o que indica a grande difusão desses conceitos.

Dimensões de organizações de aprendizagem também são utilizadas, a exemplo de oportunidades para aprendizagem contínua, questionamento e diálogo, colaboração e diálogo em equipe, sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, delegação de poder e responsabilidade, e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (Meneses et al., 2011). Apenas um dos trabalhos especifica processos de aprendizagem, aquisição e interpretação de informação (Škerlavaj, & Dimovsk, 2006), sobrepondo-se a processos já indicados na revisão de literatura (Crossan et al., 2011; Loiola, & Bastos, 2003). Esse mesmo trabalho inclui, na definição de AO, mudanças comportamentais e cognitivas dos indivíduos, sobretudo as cognitivas, espelhando uma confusão frequente na área, a antropomorfização (Antonello, & Godoy, 2010; Loiola & Bastos, 2003).

Verifica-se, ainda, o conceito de AO definido com base em seus insumos, como clima, cultura e orientação de aprendizagem, conforme apontado por Loiola et al. (2011), e Fiol e Lyles (1985), assim como em seus suportes – estruturas, processos, estratégias, práticas prescritas, memória organizacional –, segundo definição de Crossan et al. (2002), e Crossan et al. (2011).

Essa variedade de definições e formas de operacionalização do conceito de AO vem ao encontro da revisão bibliográfica, indicadora de polissemia e confusão em estudos sobre esse tema (Crossan et al., 2011; Antonacopoulou, & Chiva, 2007; Loiola, & Bastos, 2003, Crossan et al., 2002; Easterby-Smith, & Araujo, 1996), bem como da complexidade dos mecanismos de AO que podem ser ativados pelas organizações (Antonacopoulou, & Chiva, 2007).

Os conceitos de DO utilizados podem ser agrupados em categorias. A primeira categoria é a dos indicadores de desempenho absolutos e comparativos. Indicadores absolutos, tanto financeiros quanto não financeiros, não permitem fazer comparações. A análise desse tipo de indicador deve ser cuidadosa, para não se interpretar um indicador absoluto como diferencial competitivo, já que o respondente não considera qualquer base de comparação para responder à questão (Tabela 1). Indicadores absolutos são particularmente úteis quando a comparação de desempenho com a concorrência, departamentos ou regiões rivais não pode ser facilmente inferida pelo respondente, ou em ambientes empresariais pouco competitivos. Esse foi o padrão de indicador mais encontrado na revisão de Matitiz e Bulgacov (2011).

O uso de indicadores comparativos evidencia o desempenho percebido pelos respondentes em relação a concorrentes externos e internos e permite que se façam considerações sobre a relação entre aprendizagem e diferenciais competitivos. Como exemplo de indicadores comparativos, apresentam-se duas variáveis de desempenho do estudo de Škerlavaj e Dimovski (2006): “custos do trabalho por trabalhador, comparativamente à média da indústria” e “flexibilidade do empregado comparativamente à concorrência”. O primeiro é comparativo e financeiro; já o segundo, comparativo e não financeiro (Tabela 1). Esse tipo de indicador foi apontado como dos mais atualizados na revisão de bibliografia realizada.

A dimensão temporal da análise pode permitir trabalhar com indicadores de desempenho presentes, passados ou futuros, embora todo indicador de desempenho seja, por padrão, uma variável relativa ao momento atual. Nesse caso, podem-se citar itens do estudo de Hanvanich et al. (2006): “O desempenho global de *strategic sourcing* e *supply chain* no ano passado foi muito bom” e “Desempenho global em relação a outras unidades de negócios no ano passado foi muito bom”. A primeira variável é absoluta e temporal, remetendo-se a um desempenho passado, como a segunda, que é também indicador comparativo (Tabela 1). Esses resultados diferem da regra enunciada por Matitiz e Bulgacov (2011), segundo a qual há preferência pelo uso de dados objetivos secundários do nível de análise organizacional. No entanto, eles corroboram achados dos mesmos autores com relação à preferência por indicadores comparativos e retrospectivos.

A delimitação do horizonte temporal de análise não é questão negligenciável em pesquisas. Indicadores relativos ao passado, para serem aceitos como válidos, devem ser obtidos com indivíduos presentes na organização no período investigado. A extensão do período passado também é outra questão sensível: o período a ser considerado não pode ser tão extenso, a ponto de restringir excessivamente o universo amostral ou gerar viés retrospectivo. Questionamentos sobre *performance* organizacional futura colhem expectativas ou perspectivas a respeito de eventos que podem não se concretizar, não sendo tão confiáveis quanto estimativas sobre o que aconteceu ou o que está ocorrendo no momento. Apesar dessa ressalva, esses últimos indicadores aparecem na revisão de literatura na família de indicadores mais atualizada e não foram utilizados nos trabalhos revisados.

Outra forma de avaliar o desempenho é a utilização de indicadores gerais e específicos. Variáveis de *performance* geral são mais abrangentes e expressam o desempenho da organização, região ou departamento como um todo. No entanto, o indicador de *performance* geral não é tão frequente nas pesquisas relacionando AO e DO. A maioria dos trabalhos geralmente utiliza algum tipo de refinamento ao questionar o DO, empregando itens intermediários entre o geral e o específico. Só um trabalho revisado, de Perin et al. (2006), utilizou indicador de desempenho geral.

Para ilustrar o conceito de indicadores mais abrangentes, tomam-se dois itens da pesquisa de Rhodes et al. (2006) – “*performance* financeira” e “inovações no processo” –, ambos abso-

lutos, sem recortes temporais, departamentais ou de outro tipo. Não permitem uma análise pormenorizada, por serem muito abrangentes, mas facilitam a tarefa de preenchimento dos instrumentos de coleta (Tabela 1).

Indicadores específicos apresentam delimitações que reduzem o escopo do conceito de DO. Para ilustrar essa restrição, apresenta-se um exemplo extraído da pesquisa de Hanvanich et al. (2006): “A inovação é prontamente aceita no processo de compra”. Nesse caso, inovações fora do processo de compra estão excluídas da medida de desempenho organizacional. É possível definir uma variável de desempenho agregando mais delimitadores. No entanto, quanto mais restrito é um indicador, menos poder de explicação ele apresenta.

O fator humano também é importante para a avaliação do DO. Medidas de *performance* de funcionários, de satisfação de clientes, de comprometimento e de flexibilidade dos envolvidos foram usadas em muitos estudos revisados (Bell et al., 2009; Škerlavaj, & Dimovski, 2006). Pertencem à família de indicadores mais atualizados, conforme revisão de literatura.

O tipo de organização pesquisado influencia a variável de DO utilizada: quanto mais restrito o tipo de organização pesquisada, maior a especificidade das variáveis de desempenho. Por exemplo, variáveis associadas à inovação constaram das pesquisas que investigaram a indústria eletroeletrônica brasileira (Perin et al., 2006), ou organizações intensivas em marketing (Sinkula et al., 1997). Em organizações que lidam com *commodities*, indicadores de desempenho mais específicos e ligados às cadeias de suprimento e de produção se revelaram adequados, embora dificilmente aplicáveis para outras realidades sem ajustamento (Hanvanich et al., 2006).

O ato de inovar traduz-se em desenvolvimento de novos produtos, aprimoramento de tecnologias, geração de patentes, entre outros (Rhodes et al., 2008) (Tabela 1). Foram identificadas variáveis de inovação bruta, eficácia na inovação e pioneirismo. Como indicador de inovação bruta, citam-se “Mudanças no *mix* de produtos e marcas” (Sinkula et al., 1997) e “Taxa de introdução de novos produtos” (Perin et al., 2006). A eficácia da inovação pode ser aferida por indicadores financeiros e não financeiros, como o “Grau de sucesso dos novos produtos” (Perin et al., 2006). Na inovação, o pioneirismo ganha importância, pois o inovador tardio tem menos tempo de se beneficiar com os diferenciais obtidos. Exemplo desse tipo de indicador é “pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços” (Perin et al., 2006) (Tabela 1). No entanto, construtos relacionados à inovação devem ser tratados com cuidado, pois podem ser caracterizados como antecedentes da *performance* organizacional ou como componentes da própria *performance* (Perin et al., 2006).

A ausência de trabalhos longitudinais sobre DO e AO contribuiu para não se explorar a dimensão temporal em sua totalidade, o que constitui lacuna dos estudos na área, pois não ficou estabelecido o impacto no tempo ou a sustentabilidade das melhorias no desempenho ocasionadas pela adoção de processos e práticas da AO (Loiola, & Bastos, 2003). Tal consideração é relevante, sobretudo pelo lapso de tempo necessário para que reflexos das aprendizagens se façam sentir nas organizações.

Frente a dois temas e campos de pesquisa tão polissêmicos e a resultados inconclusivos de pesquisas, como responder à terceira questão de pesquisa? As definições de DO, em confronto com as definições de AO, sugerem a existência de padrões de relação?

Todos os trabalhos revisados encontraram relação positiva e estatisticamente significativa entre AO e DO, seja de forma direta ou indireta (Figura 1). No entanto, os padrões identificados não parecem conversar facilmente. O fato de determinadas variáveis aparecerem em níveis distintos em pesquisas diferentes não facilita o esforço de conversação, assim como as diferenças de conceituação e o relativo desalinhamento entre os indicadores.

## CONCLUSÃO

Com base em pesquisa bibliográfica, este trabalho perseguiu respostas a três questões: Como tem sido definido e operacionalizado o conceito de AO? Como tem sido definido e

operacionalizado o conceito de DO? As definições de DO, em confronto com as definições de AO, sugerem a existência de algum padrão de relação?

As respostas às duas primeiras questões são mais evidentes e estão sumarizadas na Tabela 1. Observaram-se múltiplas formas de definir e de medir AO e DO, além da predominância do conceito de OPM de Sinkula et al. (1997) e de estoque de conhecimentos de Crossan et al. (2002). AO é tratada, ainda, como orientação para aprendizagem, como cultura, como estruturas de aprendizagem, que são insumos dos processos de aprendizagem ou dimensões de organizações de aprendizagem. Verificam-se, também, estudos que evidenciam tratamento antropomórfico do fenômeno da AO.

O desempenho é financeiro e não financeiro, relaciona-se ao presente e ao passado, é estático ou dinâmico, mede-se em relação a concorrentes, clientes e empregados, áreas funcionais das organizações, quase exclusivamente a de mercado e de inovação, ou a organização como um todo. Muitas dessas diferenças referem-se à natureza das organizações e aos objetivos das pesquisas. Uma grande lacuna encontrada foi a falta de consideração sobre a interação entre indicadores de desempenho. Observou-se, ainda, ampla utilização de indicadores de percepção dos entrevistados, sempre membros das organizações, sobretudo gestores, o que pode ser fonte de *vies*.

Quanto à terceira questão de pesquisa, observaram-se relações positivas, estatisticamente significativas, diretas e indiretas entre AO e DO. Apesar da resposta dada à terceira questão, ressalta-se sua natureza de especulação preliminar, tendo em vista o recorte estabelecido para a amostra: 13 artigos. Uma resposta mais robusta à terceira questão parece depender de mais esforços de levantamento bibliográfico, que incluam trabalhos desenvolvidos com métodos diferentes e permitam realizar uma metanálise mais abrangente.

Apesar do rigoroso desenho das pesquisas revisadas, todas com base em métodos quantitativos, persiste o problema anunciado por Scorsolini-Comin et al. (2011): qual a contribuição efetiva da AO sobre o DO? A resposta a essa questão ainda não foi dada de forma satisfatória e precisa, apesar de todos os trabalhos aqui revisados terem encontrado relações, diretas ou indiretas, estatisticamente significativas entre AO e DO, conforme já apontado.

Além disso, o recorte na seleção de trabalhos torna obrigatória a advertência de que estudos quantitativos têm limitações metodológicas. Particularmente, ao buscarem relações causais entre fenômenos observáveis, tendem a ignorar outros fatores contextuais relevantes que influenciam os fenômenos organizacionais. A AO pode estar sendo influenciada, por exemplo, por fatores intra e extra organização, assim como o DO. Mais especificamente em relação aos fatores extra organizacionais que afetam o desempenho, citam-se: o ambiente concorrencial, as taxas de inflação e de câmbio, a relativa escassez ou abundância dos produtos, políticas governamentais, dentre outros. Ademais, a utilização de métodos estatísticos também está sujeita a erros de especificação de modelos.

Como possibilidades para futuras pesquisas, foram identificadas várias lacunas: a investigação de relações entre aprendizagem e desempenho em organizações rurais, órgãos

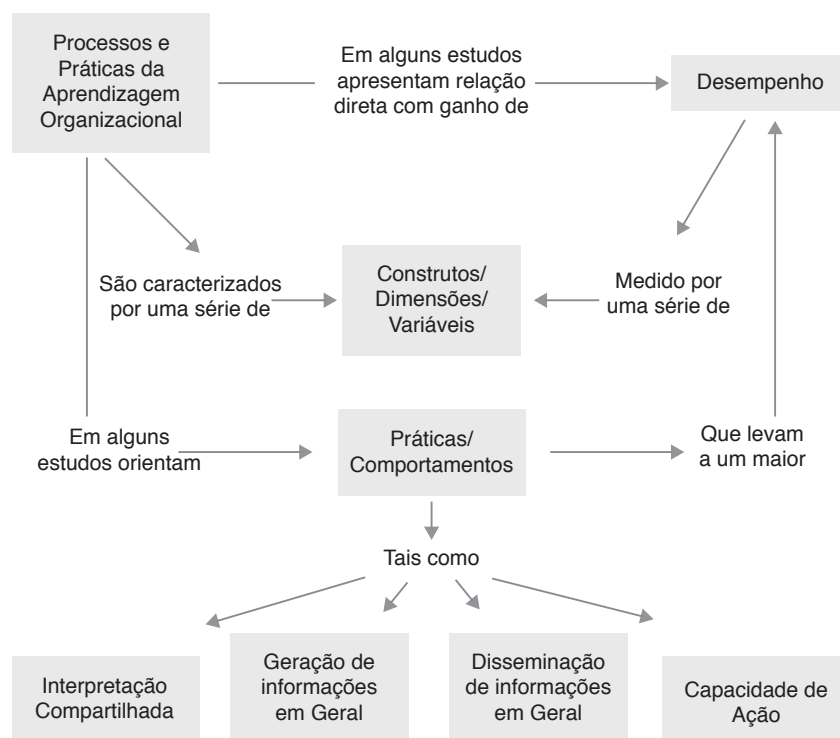


FIGURA 1. Padrões de relações entre AO e DO.

governamentais e instituições sem fins lucrativos oferecem a possibilidade de obtenção de resultados relevantes sobre o tema. A exploração das interfaces entre desempenho e sustentabilidade permite que se observem os *trade-offs*. A forma como são priorizados certos critérios de desempenho em relação a outros tem impacto nos investimentos e nas práticas de aprendizagem adotadas. A relação entre resultados de curto e de longo prazo também constitui uma lacuna desafiadora.

Apesar das lacunas e problemas registrados, o estudo da relação entre aprendizagem e desempenho contribui para identificar impedimentos, variáveis mediadoras e práticas com maior impacto, e compreender como a aquisição de conhecimentos se converte em resultados financeiros e não financeiros. A indicação dos limites apresentados pelas pesquisas revisadas contribui para que pesquisas futuras procurem elidir esses limites e ganhem em precisão, valor científico e utilidade prática para que as organizações aprimorem suas práticas de aprendizagem, seus indicadores de desempenho e as de avaliação entre aprendizagem e desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B.; Zanini, R.; Souza, A. M. (2012). Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *Rev. adm. contemp.* [online]. 16(1), pp. 118-136. ISSN 1982-7849.
- Alegre, J., & Chiva, A. (2009) Entrepreneurial orientation, organizational, learning capability and performance in the ceramic tiles industry. White Paper. Retirado em 12/12/ 2010 no World Wide Web: <<http://www.feweb.vu.nl/olkc2009/Papers/4BJoaquinAlegre.pdf>>.
- Antonacopoulou, E., & Chiva, A. (2007). The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning. *Management Learning*. 38(3), 277-295.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 14(2), 310-332.
- Argote, Linda; Miron-Spektor, Ella.(2011–September–October) Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), p. 1123–1137
- Bapuji, Hari; Crossan, Mary.( 2004). From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research. *Management Learning*, 35(4), p. 397-417. doi:10.1177/1350507604048270.
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Widing II, R. E. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38(2), 187-201.
- Bonelli, R., Fleury, P. F., & Fritsch, W. (1994). Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*, 29(2), 3-19.
- Coelho Junior, F. A., & Mourão, Luciana.(2011). Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho: Uma Proposta de Articulação Conceitual. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12, 224-253.
- Crossan, M. M., Bontis, N., & Hulland, J. (2002) Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*. 39(4), 437-469.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade Award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460.
- Davila, Antonio. (2012). New Trends in Performance Measurement and Management Control. In Antonio Davila, Marc J. Epstein, & Jean-François Manzoni (Eds) Performance Measurement and Management Control: Global Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 25), Emerald Group Publishing Limited, 65-87.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (1996). Organizational learning: currents debates and opportunities. In Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araújo, L. (Eds.) *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. London: Sage Publications,1-19.
- Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 4, 803-813.
- Freitas, I.A., & Borges-Andrade, J. (2004). Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional. *Revista de Administração de Empresa –RAE*, 33(3), 44-56.

- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G.T. M. (2006). The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.
- Ho, Li-An. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Huysman, M.. Contrabalançando Tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional (2001). M.Easterby-Smith, J. Burgoyne e L. Araújo (org). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, p. 81-99.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance - Understanding Indian scenario in present global context. *Education and Training*, 48(8/9), 682-692.
- Kim, S. (2003). Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. 21(1), 9-18.
- Loiola, E.; Rocha, M. C. F. (2001). Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. *Revista Organizações e Sociedade*. 8(22), 49-66.
- Loiola, E., & Bastos, A. V. B. (2003). A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. 7(3), 81-201.
- Loiola, E., Nêris, J. S. & Bastos, A. V. B. (2006). Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In Borges-Andrade, Jairo Eduardo, Abbad, Gardênia da Silva, Mourão, Luciana. (Orgs.). *Treinamento e Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho* (1ª ed.) Porto Alegre: Artmed, 114-136.
- Loiola, E., & Porto, G. (2008). Aprendizagem Organizacional das Empresas do Prêmio FINEP de Inovação. *E&G. Economia e Gestão*, 8, 32-52.
- Loiola, R., Pereira, M. E., & Gondim, S. (2011). Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. *Gest. Prod.*, 18(1), 1-13.
- Matitz, Q.; Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *RAC. Revista de Administração Contemporânea* (Impresso), 15, 580-607.
- Meneses, E. A. C., Guimarães, T. de A., & Bido, D. de S. (2011). Dimensões da Aprendizagem em Organizações: Validação do Dimensions of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no Contexto Brasileiro. *Rev. de Adm; Mackenzie (RAM)*, 12(2), 4-29.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., & Faleiro, S. N. (2004). O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre Inovação de produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 8(1), 79-103.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bittencourt, C. C. (2006, jul-dez). Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no brasil. *RAE-eletrônica*. 5, 2, Art. 14.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. *Management Learning*, 37, 4, 499–522.
- Rafaeli, L., & Muller, C. J. (2007). Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. *Gest. Prod.*, 14, 2, 363-377.
- Rhodes, J., Lok, P., Hung, R. Yu-Yuan, & Fang, Shih-Chieh. (2008). An integrative model of model organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance – an integrative model. *Journal of Workplace Learning*. 20, 4, 245-258.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011, jan-jun). Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Contexto Organizacional: Modelos e Perspectivas. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 11,1, 37-53.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(4), 305-318.
- Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: the case of Slovenia. *Management*. 11(1), 75-90.

